

Recruter en terrain paradoxal : le défi de la Légion étrangère

par

■ **Samuel Henry** ■

Responsable du recrutement à la Légion étrangère

En bref

La Légion étrangère est une exception française mondialement connue. Elle compte 9 000 hommes dans ses rangs et recrute environ un millier de jeunes légionnaires par an, avec un fort taux de sélectivité. La Légion a la réputation d'accueillir des gens avec un lourd passé qui sont le dos au mur. Ce cliché nuit aux recruteurs. Ainsi, le bureau de recrutement de la Légion étrangère, sans banaliser l'institution, doit rendre attractif un métier que l'on croit réservé à des hommes désespérés. C'est la mission paradoxale que détaillera le chef de bataillon Henry. Il tire quelques leçons de principes éprouvés dans le métier des armes, qu'il applique dans le domaine de la communication : effet de l'empathie, efficacité de la débrouillardise combinée à la puissance de feu, impératif de simplicité, approche *top-down* "à hauteur d'homme" et gestion des biais d'ancrage en sont les principales.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Une exception française

« *Légionnaire, tu es un volontaire, servant la France avec honneur et fidélité.* »

Ce sont là les premiers mots du code d'honneur du légionnaire. C'est également ce que l'on rappelle, à l'instruction ou en opération, lorsque la situation l'exige, chaque légionnaire ayant candidaté librement dans le cadre d'un engagement personnel.

La Légion étrangère est une force de 9 000 hommes intégrée à l'armée de terre et qui remplit des missions identiques à celles de cette dernière. Elle est composée de sept régiments opérationnels et de quelques autres régiments, de support ou présents en Outre-Mer.

En 2019, après avoir servi dix années la Légion étrangère sur le terrain, j'ai été affecté à son recrutement. C'est alors que j'ai découvert avec surprise l'existence d'un bureau du marketing, activité a priori peu compatible avec l'idée que l'on peut se faire d'un corps d'élite composé de volontaires. Dans l'imaginaire collectif, la Légion reste en effet attachée à un recrutement ouvert à ceux qui, par nécessité, par accident ou par errance, désirent tourner le dos à leur passé. Il existe donc un paradoxe entre le guichet qui accueille, comme le dit une chanson de chez nous, « *les damnés de la terre entière et les blessés de toutes les guerres* » et une activité qui vise à cibler préférentiellement certains profils. Le vivier des jeunes étant le dos au mur est ainsi restreint, d'autant que ces profils, souvent instables et posant parfois des problèmes de sécurité délicats à gérer, ne sont pas particulièrement recherchés par la Légion, quand bien même elle continue à offrir une chance à des gens ayant un passé compliqué. La Légion prospecte donc, ce qui est logique dès lors qu'elle souhaite s'orienter vers un recrutement plus qualitatif.

La Légion étrangère est une exception française, mondialement connue, nimbée d'une aura d'excellence, de rigueur, de respect de la parole donnée et de sens du sacrifice. C'est aussi un endroit où l'on fait table rase de son passé, afin de se consacrer à une vie hors norme. Chaque légionnaire est ainsi recruté sous une nouvelle identité afin de rompre totalement avec sa vie antérieure. Désormais intégré au sein de la Légion étrangère et considéré comme célibataire, il reçoit une carte militaire, un numéro de sécurité sociale et une carte Vitale. Il ouvre un compte en banque, mais il ne pourra souscrire aucun contrat afin de ne pas s'exposer et que nul ne puisse le retrouver. Tous les postulants acceptent cette exigence de rupture, qu'ils viennent à la Légion par goût de l'aventure, pour raisons économiques, pour échapper à de possibles complications judiciaires, voire par défi personnel.

L'institution étant accompagnée de représentations très fortes, parfois intimidantes, mais étant également porteuse de valeurs gravées dans le marbre, cette exigence génère évidemment appréhensions et réticences. Ma mission est donc de rendre plus attrayante une unité dont la communication évoque pourtant, dans ses plaquettes de présentation, les « *fortes têtes* », la « *seconde chance* » et « *les stages les plus difficiles de l'armée de terre* ». Je ne suis aucunement spécialiste du marketing, mon parcours étant initialement celui d'un officier formé au déminage, à la manipulation d'explosifs, à l'ouverture d'itinéraires et à la fouille d'objectifs. Il m'a donc fallu trouver ce que je pouvais répliquer, dans le champ de la communication, de mon expérience et de ma culture d'officier français de la Légion.

L'empathie

Les leçons que je retire de mon expérience sont au nombre de cinq.

La première est que l'empathie est une clé de voûte de l'action, tant dans le commandement au combat que dans la communication. Je garde précieusement la photo d'une partie de la 4^e compagnie de combat

du 1^{er} régiment étranger de génie prise lors d'un réveillon de Noël, soirée que tous les légionnaires partagent obligatoirement. On y voit, certes, l'enthousiasme de gens partageant une expérience festive, mais elle illustre surtout une solidarité qui sera toujours présente, y compris dans les moments les plus difficiles. C'est là la résultante d'une empathie, souvent peu évoquée à propos des militaires, mais qui est essentielle chez un officier pour rallier les cœurs de ses hommes, des populations, et parfois même, de ses adversaires.

Au combat, l'empathie aide aussi à collecter des informations intéressantes. Comprendre et respecter le point de vue de l'autre permet de se rapprocher de la population, voire de l'adversaire qui se fond souvent en elle, en abaissant le niveau de violence. Cette approche est très ancrée dans la culture de l'officier français. Le maréchal Lyautey disait déjà que, si n'importe quel officier sait s'emparer d'un village à l'aube, les siens devaient être capables d'y ouvrir un marché à midi. Un siècle plus tard, nous avons toujours cette capacité à approcher l'autre avec un minimum d'appréhension. En 2013, quand nous arrivions dans les villages du nord du Mali après que nos prédécesseurs en avaient chassé les insurgés, je simplifiais ma tenue dès que les conditions le permettaient. Je ne portais alors ni casque, ni gilet pare-balles, ni lunettes de soleil, afin qu'avec mes interlocuteurs nous puissions nous regarder droit dans les yeux et qu'ils soient alors peut-être moins enclins à se rallier aux insurgés. Je n'étais pas candide au point de me passer d'un garde du corps, mais bien qu'étant l'officier, je me plaçais ainsi à un niveau proche de celui de mon interlocuteur local. Au combat, cette empathie aide à être suivi par ses hommes et garantit aussi à chacun qu'il sera secouru s'il vient à tomber.

L'empathie est également, pour le chef militaire, un gage d'éthique. L'une des personnes qui a inspiré ma carrière militaire est le colonel Jacques Allaire, survivant de Diên Biên Phù et ancien combattant de la guerre d'Algérie. Alors qu'il venait d'arrêter le numéro trois du FLN, Yacéf Saâdi, celui-ci lui déclara qu'il pouvait bien être exécuté, car « *un ami sortirait de l'ombre à sa place* ». Le colonel Allaire ordonna alors à ses hommes de présenter les armes à leur prisonnier. Dans les situations extrêmement difficiles que cet officier a traversées, son empathie autant que son éthique l'ont préservé des dérives.

Faire avec ce que l'on a, sans attendre

La deuxième leçon est que, chef de guerre ou communicant, si l'on veut être efficace, il faut savoir générer de la puissance de feu par la débrouillardise, ce que sait fort bien faire l'armée française, qui allie souvent des moyens limités avec des ambitions élevées. L'armée est fréquemment comparée à Mad Max, héros de cinéma qui obtient grâce à ses bricolages une puissance de feu insoupçonnée. Par ailleurs, la capacité à vivre sur le terrain sans appui logistique est considérée comme essentielle dès l'instruction, tant des hommes que des officiers. Cette habilité les rend extrêmement autonomes. Lors du déclenchement de l'opération Serval au Mali, le régiment de cavalerie de la Légion étrangère, entretenant pourtant l'une des cultures les plus formalistes de l'armée de terre, a ainsi pu reconquérir la "zone des trois frontières" en un temps record, en combattant à bord de simples pick-up et en usant de moyens très proches de ceux de nos ennemis. Faire avec ce que l'on a et sans attendre relève d'une culture typiquement française et, lors de mon séjour en académie militaire aux États-Unis, j'ai pu constater à quel point nos pratiques, en la matière, divergeaient des leurs.

Dans le champ de la communication, les moyens octroyés au recrutement de la Légion étrangère sont également limités. Le bureau du recrutement ne dispose pas d'équipe pouvant fournir des visuels, négocier des contrats publicitaires ou proposer telle ou telle opération de communication. Le chef de bureau est donc seul, aidé d'un infographiste, pour gérer ces tâches. Pourtant, le recrutement de la Légion étrangère obtient, chaque année et depuis longtemps, des résultats surprenants avec ses modestes moyens, grâce au bouche à oreille, mais aussi en créant le buzz sur Internet, technique que le bureau du recrutement exploite volontiers. Ainsi, une image montée en vingt minutes nous a récemment valu 1 million de vues cumulées sur les réseaux sociaux. Elle reprend la photo de l'acteur Will Smith giflant Chris Rock lors des derniers Oscars, avec pour simple légende : « *Besoin de vous faire oublier quelque temps? La Légion étrangère peut vous accueillir.* » Si Will Smith n'a évidemment pas répondu à notre offre de service, cette communication décalée illustre néanmoins parfaitement notre débrouillardise et notre puissance de feu, en faisant mondialement rayonner l'image de la Légion à moindre coût.