

Prospective des ressources humaines : les Forces Terrestres Françaises à l'horizon 2025

Patrice Leclerc (Général 2S, consultant), Marc Mousli (Consultant, Chercheur associé au LIPSOR, CNAM) et Régine Monti Tessier (consultante, Chercheur associée au LIPSOR CNAM)

Résumé : Pour éclairer à long terme la conception des politiques futures de gestion des ressources humaines des Forces terrestres françaises, les évolutions possibles de l'environnement de l'armée de terre à l'horizon 2025 et leurs impacts sur les ressources humaines ont été explorées au travers d'une démarche de prospective ayant mobilisé les décideurs et responsables concernés. Le présent article expose les principes adoptés pour conduire cette réflexion et ses principaux résultats. La première partie de cette étude consacrée à l'exploration prospective du système RH et de son environnement a consisté à réaliser une base documentaire rétro-prospective à partir de laquelle a été construit un scénario dit de référence comportant les hypothèses tendanciennes et une dizaine de ruptures considérées comme essentielles au regard de l'importance de leurs conséquences en matière rh. Dans un second temps, ont été envisagés les conséquences RH de ces différents futuribles tout d'abord dans une approche globale pour ensuite les décliner selon les principaux domaines d'actions RH afin de rendre la réflexion plus proche des préoccupations des décideurs et gestionnaires RH.

Sommaire

Prospective des ressources humaines : les Forces Terrestres Françaises à l'horizon

2025	1
1. Le référentiel prospectif RH des « Forces terrestres futures à l'horizon 2025 »	3
1.1. Définir le système : une étape délicate	3
1.2. Elaborer un scénario de référence à partir des hypothèses tendanciennes et y intégrer les conséquences RH	4
1.2.1. La méthode retenue	4
1.2.2. Illustration : Extrait du scénario de référence dans ses aspects sociétaux et ses conséquences	5
1.3. Retenir une dizaine de ruptures pour « élargir » le référentiel prospectif	7
1.3.1. La méthode retenue	7
1.3.2. Illustration : Rupture « La plupart des jeunes sortent de l'école avec une qualification et s'insèrent sans difficulté dans la vie professionnelle »	7
2. Articuler la réflexion prospective aux dimensions de l'action RH	9
2.1. Dessiner le profil idéal du soldat 2025 pour les emplois du « cœur de métier »	9
2.2. Dégager des enseignements du référentiel prospectif : menaces, opportunités et enjeux RH à l'horizon 2025	10
2.2.1. Méthode	11
2.2.2. Illustration : Menaces, opportunités et principaux enjeux en matière de recrutement	11
3. Les suites de la démarche	13
Bibliographie	16

Le présent article présente des éléments d'une étude portant sur les « Forces terrestres futures : étude de la population militaire mixte à l'horizon 2025 »¹. Il s'agissait d'éclairer la conception des

¹ Elle a été conduite par un groupement associant trois experts familiarisés à la mise en œuvre de cette méthode et à la conduite d'études prospectives : Régine Monti, Marc Mousli et Patrice Leclerc. Le pilotage de l'étude était assuré par la DGA et le principal commanditaire était la Direction des Ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT), qui a garanti la participation de nombreux experts RH aux travaux de groupe, qui se sont organisés autour de trois séminaires

politiques de gestion futures après avoir identifié les évolutions possibles de l'environnement de l'armée de terre à l'horizon 2025 et leurs impacts sur les ressources humaines.

Les organismes chargés de la défense – Ministère de la défense et états-majors des armées – sont contraints d'anticiper pour de multiples raisons, la plus évidente étant le poids des dépenses militaires dans le budget d'un état. Pourtant, à partir des résultats d'une veille que nous avons conduite en 2009 sur la gestion des ressources humaines dans les armées d'une dizaine de pays occidentaux, on relève la rareté des démarches de prospective en matière de ressources humaines. Nous n'en avons repéré que dans deux pays, le Canada et les États-Unis. On a pu noter aussi que l'horizon de cette anticipation va rarement au-delà de cette préoccupation budgétaire ... ce qui représente néanmoins, selon les pays, une réflexion structurée à trois ou quatre ans. L'horizon de la prospective, pour une activité qui a besoin d'une part d'équipements lourds, coûteux et sophistiqués, et d'autre part de ressources humaines, commence plutôt à quinze ans. Les deux exercices recensés ont été menés selon deux approches très différentes : l'exercice de prospective par scénarios à l'horizon 2020 des Forces canadiennes est orienté sur les ressources humaines, et les hypothèses américaines sont basées sur les possibilités qui seront offertes demain par les technologies les plus en pointe (Ministère de la défense nationale du Canada, 2002).

La démarche « Forces terrestres futures 2025 » s'est donnée pour objectif de répondre à la double nécessité d'embrasser tant les dimensions en lien direct avec les ressources humaines (sociologie, marché du travail, démographie) qu'indirect (géopolitique, technologie, etc.) et de porter la réflexion au-delà des quatre ou cinq années usuelles en matière rh.

Elle se caractérise aussi par la forte implication des décideurs RH de l'armée de terre, implication qui s'est traduite par la nécessité de dépasser assez rapidement les éclairages sur les évolutions de l'environnement externe, et de mener une réflexion approfondie sur les conséquences RH, dans les principaux domaines d'action RH de l'armée de terre : recrutement, formation, gestion des parcours etc. Il s'agissait de parvenir à ancrer la réflexion à la fois dans la complexité des évolutions de l'environnement externe et dans celles de l'action RH, dans un contexte de profondes réformes initiées par le livre blanc de 2008 (Défense et sécurité nationale, 2008) et qui se déploieront jusqu'en 2014.

Pour ce faire il est apparu nécessaire de baser la démarche sur les travaux de groupes réunissant des experts militaires et civils, complétés par des interviews, des analyses et des recherches documentaires².

Le cœur des travaux de réflexion a été produit lors de cinq temps collectifs au cours de dix mois : trois séminaires de 2 ou 3 jours, regroupant des experts de la Défense et, pour l'un, des experts extérieurs à la Défense ; deux réunions de présentation des travaux aux principaux décideurs, l'une à mi-parcours et l'autre à l'issue de « l'étude prospective sur la conception des politiques RH futures.

La moitié des membres du groupe de travail appartenait à la Direction ressources humaines de l'Etat major de l'armée de terre (EMAT), un tiers à des bureaux en charge de planification dans le domaine capacitaire notamment à l'EMAT et à l'Etat major des armées (EMA) et les autres experts étaient issus de divers organismes civils (Centre d'analyse stratégique, Organismes de formation, Centre de recherche en sociologie, etc.).

Dans le cadre cette démarches de prospective, la production collective de la réflexion par les acteurs possédant une expertise des sujets abordés a été un point de passage essentiel garantissant d'une part l'ancrage de la réflexion dans la réalité des problématiques de l'organisation et d'autre part

répartis sur les 10 mois de l'étude. L'avancement de la démarche était suivie par la DGA et un comité de pilotage réunissant les représentants des services les plus concernés. Deux réunions ont été organisées avec les responsables de la stratégie RH de l'armée de terre, à des moments où leur avis était indispensable pour pouvoir inscrire la réflexion finale dans une dimension stratégique. Des experts militaires des questions capacitaires ont été associés à ces travaux, ainsi que certains experts civils, sociologues et économistes travaillant sur les évolutions sociétales, la prospective des métiers et le marché du travail.

² Elle a été complétée par deux études complémentaires : une veille conduite en 2009 sur la gestion des ressources humaines dans les armées d'une dizaine de pays occidentaux, et une enquête approfondie sur les questions posées par la « féminisation des armées ».

l'appropriation future des résultats car exprimés dans le « langage » de l'organisation et portés par des acteurs présents et/ou futurs du changement (Boetz, Monti, 2008). En effet, quelle que soit la qualité de la réflexion, celle-ci ne se traduira en décisions et en actions que si ses résultats ont fait l'objet d'une appropriation par les principaux acteurs de l'organisation.

Autour des trois séminaires, un processus itératif rigoureux entre production collective de la réflexion et temps de collecte de données « objectivées » a été privilégié pour garantir la qualité de la production des données. Les temps forts participatifs autour des experts mobilisés lors d'ateliers ont été enrichis par des recueils de données complémentaires, en favorisant les allers et retours permettant une triangulation des données satisfaisante (Wacheux, 1996) : recherche documentaire complémentaires sur les données produites en atelier, production de synthèses validées par le groupe d'experts, confrontation avec des experts externes par des entretiens et/ou des participations croisées en ateliers, etc.

Après la présentation des principes et des étapes de la démarche prospective, nous examinerons ses principaux résultats : le référentiel prospectif dans un premier temps (scénario de référence, conséquence RH et ruptures) et dans un second temps les menaces et opportunités pour les principaux domaines d'actions RH.

1. Le référentiel prospectif RH des « Forces terrestres futures à l'horizon 2025 »

La première partie de l'étude a été consacrée à l'exploration prospective. Elle a consisté à représenter le système RH de l'armée de terre dans son environnement, afin de structurer la base d'information prospective. A partir de ces données réunies au travers de séances de réflexion collective interne à l'institution, d'interrogation d'experts et de travaux documentaires, un scénario de référence fondé sur les évolutions tendancielle a été proposé à l'horizon 2025 concernant tant les aspects géopolitiques ou technologiques que sociologiques et économiques. Pour compléter ces analyses d'autres avenir possibles ont été envisagés au travers du recensement des principales ruptures porteuses d'enjeux importants.

La particularité de la construction de ce référentiel prospectif relatif à des problématiques RH est que pour ne pas écraser ces dimensions forcément dépendantes de l'ensemble des données exogènes, il a été nécessaire de tenir compte à la fois des hypothèses d'évolution et de leurs conséquences rh dès son élaboration.

Nous en décrivons ci-après ses principales étapes, leurs principes de construction et des extraits des principaux résultats pour illustrer notre propos.

1.1. Définir le système : une étape délicate

Il est intéressant ... et délicat de mener une réflexion prospective sur un système comme la gestion des ressources humaines de l'une des plus grandes organisations du pays, de surcroît en prise directe avec les évolutions mondiales. Les interrelations avec l'environnement sont multiples, et pour travailler efficacement, il est nécessaire de modéliser le système à considérer³.

Le modèle retenu, dont on trouvera ci-après la représentation graphique, traduit le fait que nous nous trouvons face à un ensemble de sous-systèmes fortement hiérarchisés, un « millefeuille » de 4 « couches », entre lesquelles l'influence va quasi-exclusivement de la couche supérieure (géopolitique) à la couche inférieure (Système RH).

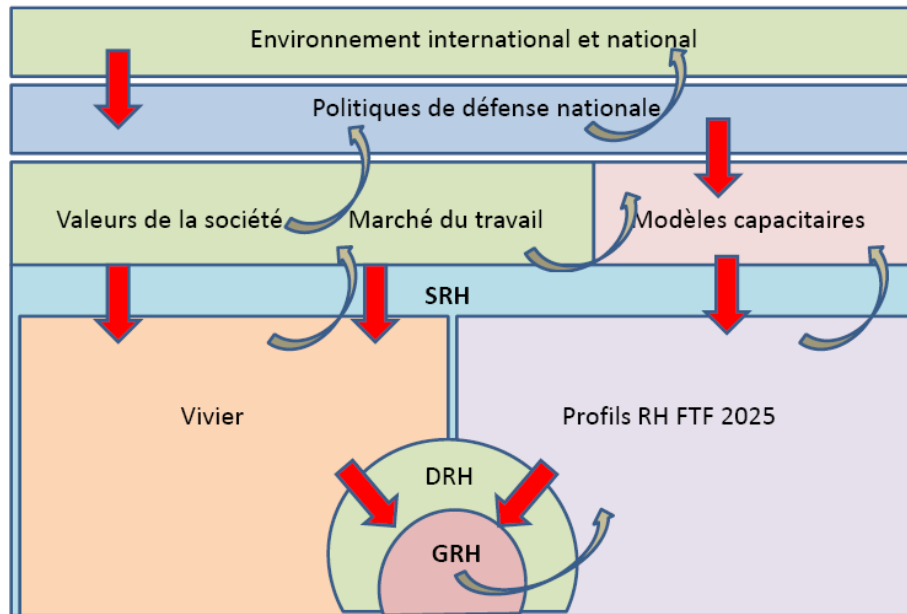
Cette hiérarchisation est une caractéristique courante des systèmes dans lesquels les variables RH ont une place centrale. Ce sont en effet toujours des variables très dépendantes, dont une analyse systémique (pouvant être pratiquée avec un outil comme l'analyse structurelle que nous avons

³ « En modélisation systémique, la tâche la plus importante du modélisateur n'est pas de résoudre le problème posé, mais de résoudre d'abord le problème qui consiste à poser le problème » (Le Moigne, 1990).

écartée, car inadaptée dans ce cas) montrerait qu'elles sont littéralement « écrasées » par toutes les autres variables, qui sont, en comparaison, fortement motrices (Godet, Monti, 2006).

Cette modélisation représente donc un mode de fonctionnement où la DRH assure au mieux la gestion des RH (GRH) en application de politiques nationales sur lesquelles elle n'a pratiquement aucune prise.

Par hypothèse, la GRH permet d'agir efficacement sur le système RH, et lui seul. Cette couche du millefeuille n'a quasiment pas de rétroaction sur les trois couches supérieures. .



Le modèle du millefeuille

1.2. Elaborer un scénario de référence à partir des hypothèses tendancielles et y intégrer les conséquences RH

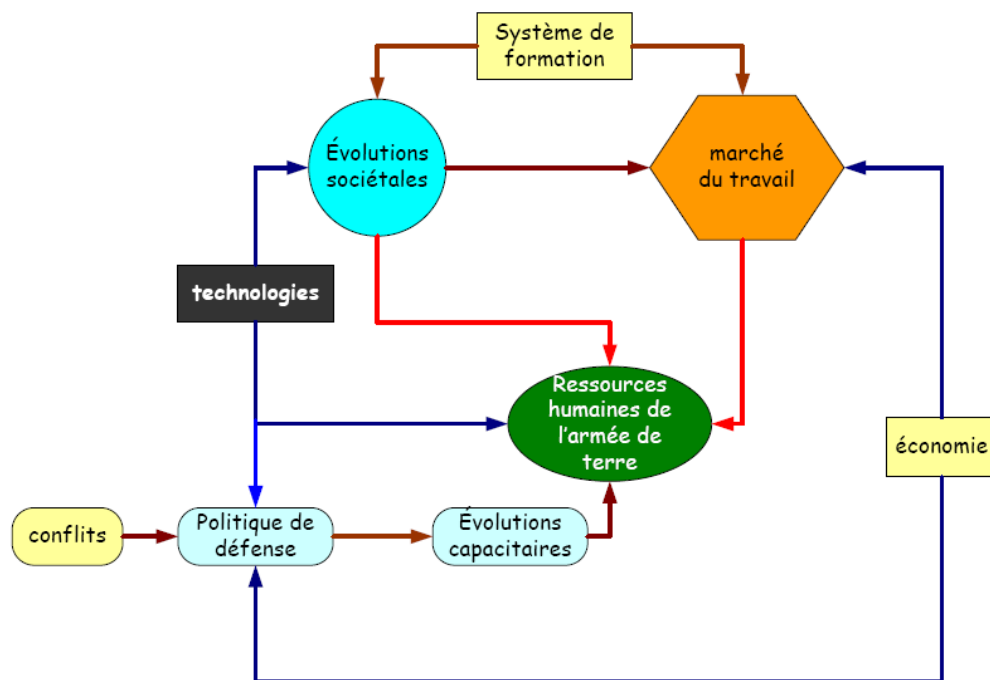
La méthode retenue pour la phase exploratoire de la démarche était de construire un scénario (Durance, Godet, 2008) de référence s'appuyant sur des hypothèses tendancielles à l'horizon 2025. Ce scénario est dit de référence car il doit être lu comme la description d'un futur « central » auquel il est raisonnable de se préparer tout en gardant à l'esprit la possibilité des ruptures qui viendront très certainement modifier cette vision des évolutions de l'environnement des FTF d'ici à 2025. Les conséquences RH de ce scénario font partie consubstantiellement de sa construction puisqu'il s'agissait de vérifier dès cette étape que les hypothèses retenues impacteraient le système RH spécifiquement et non pas le système « armée de terre » de façon plus générale.

1.2.1. La méthode retenue

Ces hypothèses tendancielles ne devaient en aucun cas être purement projectives – la projection consiste à repérer les principaux paramètres structurants d'un phénomène, à étudier ses évolutions passées, et à les prolonger jusqu'à l'horizon retenu. La notion d'hypothèse tendancielle s'intéresse aux dynamiques en cours et s'interroge sur leurs devenir à l'horizon de la réflexion.

Il ne s'agit donc pas d'une projection, mais d'un travail de prospective, dont la complexité est accrue du fait que l'armée de terre est engagée dans une réforme dont elle a arrêté le détail jusqu'en 2014. Le groupe devait donc reconsidérer comme point de départ 2015, et non la situation actuelle. L'exercice est difficile !

Le schéma ci-après montre la dynamique de ce scénario, à partir duquel ont pu être envisagées les conséquences en matière de ressources humaines des Forces terrestres futures.



Même s'il paraissait évident dès le départ que les évolutions capitales pour la gestion des ressources humaines étaient celles des valeurs de la société et du marché du travail, et dans une moindre mesure celles des modèles capacitaires, il était indispensable d'inclure dans notre champ d'étude les éléments géopolitiques (environnement international et national) et la politique de défense. Les experts militaires ont facilement pu apporter des données et des hypothèses sur ces évolutions, puisqu'ils venaient de faire approuver par le Président de la République les orientations stratégiques à l'horizon 2025, publiées dans un « livre blanc »⁴. Même s'il eût été intellectuellement stimulant de remettre en cause certaines de ces hypothèses, le caractère opérationnel de la démarche nous a poussés à utiliser la plupart d'entre elles, en fonction desquelles l'ensemble de l'armée française se réorganise actuellement. Après un travail de mise en cohérence et d'appropriation des orientations influant sur la gestion des RH, nous avons donc concentré nos efforts sur les trois dimensions impactant le plus directement notre thème.

1.1.2. Illustration : Extrait du scénario de référence dans ses aspects sociétaux et ses conséquences

a- Scénario de référence : « Des jeunes aux comportements décalés par rapport aux exigences des armées traditionnelles »

L'une des difficultés rencontrée par les employeurs ayant besoin d'employés solides est la forme physique des jeunes. Depuis des décennies, ils se déplacent essentiellement à l'aide de moyens mécaniques variés, depuis le tramway jusqu'à l'ascenseur et au remonte-pente en passant par les voitures, motos, métros, etc., et le sport tient une place limitée dans l'activité d'une grande majorité d'entre eux. Si l'on ajoute à cette absence d'effort physique une part majoritaire de loisirs statiques (télévision, internet, jeux vidéo, télécommunications en tous genres...), et une diététique souvent déséquilibrée, il n'est pas surprenant de constater une forte dégradation de leur forme physique.

Par ailleurs, l'exigence des Français de bénéficier d'une couverture complète du risque dans la quasi-totalité des domaines de leur existence, les conduit à manifester une réelle aversion au risque, doublée, pour ceux qui envisageraient une carrière militaire, d'une réticence encore plus forte de leurs parents. Cette aversion est aggravée par les conditions d'emploi des armées (rythme soutenu des activités opérationnelles, dangerosité et imprévisibilité des conflits asymétriques).

⁴ Défense et Sécurité nationale, Le Livre blanc, 2008.

En bref, l'effort et le risque physiques, sans être à proprement parler méprisés, ne font pas partie des valeurs ordinaires de la société.

Par ailleurs, dans un monde où la discipline reste « la force principale des armées », l'individu de 2025 n'accepte pas d'obéir sans comprendre. Les jeunes, notamment, ont un sens aigu de la dignité humaine, et s'attendent à ce qu'à tout moment chaque personne soit respectée. On constate une exigence éthique dans tous les domaines. La cohérence entre les valeurs, la parole et le comportement est plus que jamais l'un des fondamentaux du commandement.

Enfin, dans les organisations civiles, le management comprend depuis longtemps un volet « négociation managériale » difficile à accepter par les cadres des organisations dont l'une des valeurs traditionnelles est l'obéissance « passive et immédiate »⁵.

Enfin, en 2025, le numérique, la robotique et leurs déclinaisons pratiques sont omniprésents dans la vie professionnelle et privée des Français.⁶ Les mondes virtuels et réel sont très interpénétrés, notamment chez les digital natives. En 2025, on en est à la deuxième génération de ces « autochtones du numérique ».

Ajoutons à cette description – datant des années 2000 (Prensky, 2001) – l'apport récent que constituent les robots domestiques. En 2025, une minorité (croissante) des jeunes vivent avec un ou des robots dans leur environnement, sous des formes variées, depuis l'électroménager jusqu'à la domotique et les serveurs androïdes s'occupant de leurs grands-parents.

b- Illustration : conséquences RH des évolutions sociétales du scénario de référence

Au regard de ces évolutions décrites ci-dessous, trois conséquences importantes découlent des évolutions sociétales recensées dans le scénario dit de référence.

La première est l'impact sur plusieurs dimensions de la GRH (le recrutement, la formation ...) de la méfiance envers l'autorité « traditionnelle ». L'adhésion et l'obéissance dépendront plus que jamais de l'exemplarité du chef, de la cohérence de son comportement et de son respect de tous les hommes et femmes qu'il commande. Ce n'est pas nouveau ; mais ce qui doit être pris en considération, c'est le niveau d'exigence. Avec une population qui ne prend pas pour argent comptant ce que disent les dirigeants à tous les niveaux, et dans laquelle les sanctions traditionnelles sont de plus en plus difficiles à faire accepter, le défi est considérable, puisqu'il faut trouver et former des chefs d'une grande qualité, qui soient aussi des leaders, et ce à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le chef est investi de l'autorité, du droit de diriger, il dispose du « *pouvoir-sur* ». Le leader a le vrai pouvoir, celui de faire que les choses arrivent, de réaliser des actions avec d'autres, le « *pouvoir-avec* » (Follett, 2002). Ce qui implique des compétences et du charisme. Et dans le charisme, le groupe joue un rôle capital : c'est la hiérarchie qui désigne le chef, mais c'est le groupe qui fait le leader. Max Weber, le grand sociologue allemand, a montré la nécessité, pour qu'il y ait leadership (charismatique), de « *la reconnaissance libre par ceux qui sont dominés* » (Weber, 1995, p.321)

En 2025, il faut donc avoir des leaders de bonne qualité dans toutes les unités, ce qui est un objectif terriblement ambitieux.

La deuxième conséquence porte sur deux éléments fondamentaux de la qualité : le coût et le délai. Pour obtenir le « soldat de 2025 » avec des recrues dont les travaux ont montré qu'une partie significative d'entre elles aura des capacités physiques et psychologiques insuffisantes, il faudra du temps et des moyens.

Enfin, l'armée de terre recrute dans une société qui a une relation complexe aux technologies. Elles sont omniprésentes, mais très différemment maîtrisées selon la formation et l'éducation reçues, et certains de leurs aspects, comme l'interpénétration du réel et du virtuel, risquent d'être mal comprises et mal contrôlées. Sans en surestimer l'impact, les études montrent qu'il est nécessaire

⁵ Expression utilisée dans le règlement général de sécurité des Chemins de fer français des années 1950 (SNCF, 1951).

⁶ En 2007, Bill Gates affirmait que, d'ici à 2025, les robots auraient une importance comparable à celle qu'à aujourd'hui Internet dans notre quotidien. On peut discuter l'échéance, mais la prévision est en bonne voie de réalisation dans plusieurs régions du monde : (dans l'ordre du niveau de concrétisation) en Corée du Sud, au Japon, en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et dans quelques pays européens (France, Royaume-Uni, Allemagne ...). En France, Cap Robotique, communauté spécialisée du pôle de compétitivité Cap Digital, a prévu de mettre sur le marché son premier robot humanoïde en 2015.

d'être vigilant. Aux États-Unis, gros utilisateur de technologies avancées, que ce soit en Irak ou en Afghanistan, ces questions font l'objet de vifs débats.

1.3.. Retenir une dizaine de ruptures pour « élargir» le référentiel prospectif

Pour permettre une réflexion sur des hypothèses sortant du cadre de référence, le groupe a proposé une dizaine de ruptures.

1.3.1. La méthode retenue

La plupart des auteurs ont une vision radicale de la rupture, définie comme « *une discontinuité brutale et irréversible qui provoque décomposition et recombinaison des principes fondateurs et régulateurs d'un ensemble de systèmes interdépendants* », « *un temps "point" qui coupe en deux un temps "durée"* » (Méric , 2009 p.191)

Il est inutile de construire des ruptures aussi radicales : la GRH est une activité contrainte, qui suit et s'adapte aux situations. Il faut anticiper en imaginant des ruptures, mais seulement parce que les hypothèses envisagées peuvent servir aux dirigeants à réfléchir aux adaptations de leurs pratiques de GRH.

Dans notre démarche, une « rupture » est donc simplement un événement ou une évolution de l'une des variables, s'écartant sensiblement du scénario de référence et qui contraint à modifier de façon conséquente des éléments de la politique RH de l'Armée de Terre⁷. La divergence ou la discontinuité peut être brutale ou progressive, et elle peut être considérée par les intéressés comme bénéfique, maléfique ou désastreuse... L'important pour la démarche prospective est qu'elle offre une alternative poussant à réfléchir à des modifications des pratiques ou des objectifs.

Les ruptures possibles, à horizon d'une quinzaine d'années, sont évidemment innombrables. Celles que nous avons retenues présentent les caractéristiques suivantes :

- elles sont du domaine du possible,
- le groupe les a considérées comme suffisamment importantes et préoccupante pour les sélectionner,
- elles pourraient, si elles se réalisaient, entraîner pour l'armée de terre des conséquences RH significatives auxquelles il est important de se préparer.

Les onze ruptures retenues

- Une crise grave provoque une exacerbation des clivages sociaux y compris au sein des Armées
- Le territoire de référence n'est plus l'état français, mais le « local » et l'Europe. Des Français partent dans des armées étrangères
- Les recrues maîtrisent mal les technologies nécessaires à l'armée de terre.
- La plupart des jeunes sortent de l'école avec une qualification et s'insèrent sans difficulté dans la vie professionnelle
- Le politique impose des quotas de recrutement élevés pour les femmes, les minorités ethniques et les jeunes en très grande difficulté
- Les modes de gestion civil et militaire convergent, le nombre de corps diminue, la mobilité entre eux est facile et les limites d'âge sont proscrites
- La France est entraînée par ses alliances dans une guerre interétatique dans l'arc de crise.
- Fusion de la gestion des RH de plusieurs armées
- Des fonctions opérationnelles sont supprimées par transfert ou redéploiement
- La France et des alliés européens organisent une armée de terre commune
- Une désaffection des Français pour l'armée

1.3.2. Illustration : Rupture « La plupart des jeunes sortent de l'école avec une qualification et s'insèrent sans difficulté dans la vie professionnelle »

Contexte d'émergence :

Le nombre d'emplois non qualifiés a nettement reculé par rapport à 2010 sous l'effet combiné:

⁷ Ces ruptures ont été identifiées à partir des conséquences en matière de ressources humaines du scénario de référence (et non pas en seul regard des hypothèses de ce scénario).

- des progrès spectaculaires de la robotique,
- des exigences des entreprises et des ménages en matière de qualité et de traçabilité des produits et des services, qui imposent un professionnalisme solide dans tous les domaines (y compris les services à la personne ou la logistique)
- de la suppression des subventions et de tous les allègements de contributions sociales aidant à l'emploi de personnels non qualifiés.

Les rigidités structurelles du marché du travail français s'amenuisent et l'insertion professionnelle des publics en difficulté est améliorée en raison :

- d'un marché du travail où la demande est forte (le solde migratoire est nul, voire négatif. En 2025, le plus gros de la croissance mondiale est réalisé en Chine, en Inde, au Pakistan, en Indonésie et en Afrique. Il existe une émigration de travail au départ de l'Europe vers ces pays, qui manquent de personnels dans de nombreuses spécialités)
- d'une orientation des étudiants conciliant anticipation et réactivité par un réseau européen d'Agences locales d'orientation active)⁸,
- d'un rapprochement de l'offre et de la demande efficace grâce à des systèmes d'information puissants, d'une part, et une participation active de toutes les parties prenantes (entreprises, établissements d'enseignement publics et privés, système dit « de la deuxième chance »⁹, etc.), d'autre part.

Caractéristiques principales

Moins de 5 % d'une classe d'âge sort du système scolaire sans qualification professionnelle. Le système de formation s'est profondément réformé notamment grâce à l'intervention massive des collectivités locales dans le domaine de la formation professionnelle. Celle-ci devient une alternative crédible à l'enseignement général.

Dans les années 2020, les tranches d'âge de 18 à 29 ans, d'environ 9 millions d'hommes et de femmes (contre 9,4 millions en 2008), seront à 95% formés, éduqués, et en position de choisir leur emploi.

L'insertion professionnelle des jeunes est en effet facile et rapide. Ils connaissent une première partie de carrière variée, préférant expérimenter différents postes, métiers et étant particulièrement sensibles aux conditions offertes (durée des contrats, rémunération, responsabilité, environnement du travail, etc.).

Conséquences RH

Les effets de cette rupture sont contrastés :

- 1) L'écart entre les emplois offerts par l'Armée de terre qui requièrent des niveaux de qualification initiale assez modeste (les métiers de combattant suite au redéploiement des métiers de back office) et le profil plus qualifiés des jeunes sortant du système scolaire pourrait s'agrandir nettement et rendre la proposition de l'Armée de terre moins attractive auprès des jeunes.
- 2) Une partie des recrues s'insèrent facilement dans l'institution étant mieux formée. Cependant, d'autres jeunes recrutés parmi les 30 à 40 000 jeunes non qualifiés arrivant chaque année sur le marché de l'emploi sont en majorité très difficilement employables, puisque tous ceux qui pouvaient être instruits, éduqués et formés l'ont été grâce à la grande efficacité des dispositifs

⁸ Descendant direct du service public de l'orientation remanié à la suite du Livre vert sur la jeunesse (Commission de concertation sur la politique de la jeunesse, 2009).

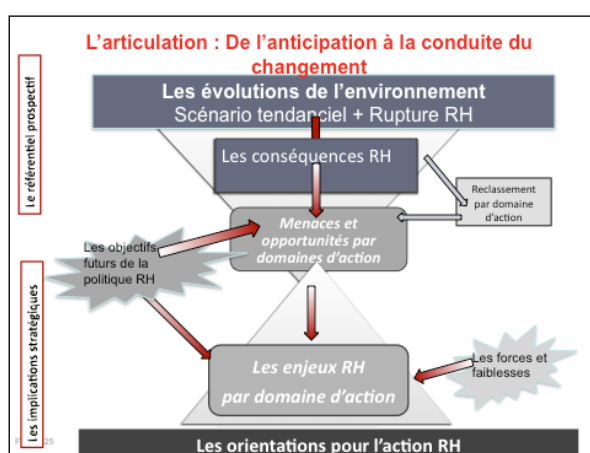
⁹ Ensemble d'associations, ONG et fondations lancées dans les années 1990-2000 par des grands industriels (Bolloré...) ou des politiques (Edth Cresson...), mises en réseau dans les années 2010.

3) Le recrutement doit se faire plus que jamais sur des critères autres que la rémunération. Peu des jeunes qualifiés sont là par accident. Ils sont exigeants sur la gestion de leur carrière, de leur contrat, sur leurs conditions de travail, etc.

4) La formation est facilitée par le niveau des recrues et l'utilisation de matériels techniquement avancés ne pose pas de problème. Dans les armées, comme partout, la robotisation a beaucoup progressé.

2. Articuler la réflexion prospective aux dimensions de l'action RH

L'articulation de la réflexion prospective aux dimensions de l'action RH a nécessité de définir dans un premier temps les besoins en terme de compétences à l'horizon 2025 concernant le cœur de métier pour dans un second temps pouvoir tirer toutes les analyses de l'impact des évolutions de l'environnement externe vues au travers du référentiel prospectif sur les principales dimensions de l'action RH.



2.1. Dessiner le profil idéal du soldat 2025 pour les emplois du « cœur de métier »

La finalité du système de gestion de RH de l'armée de terre est de permettre aux dirigeants opérationnels de disposer en permanence des personnels compétents et en quantité suffisante pour assurer dans les meilleures conditions les missions qui leur sont confiées.

Les besoins de l'armée de terre à l'horizon 2025 quant à la *quantité* de la ressource dépendent du nombre de missions, de leur ampleur et de leur durée. Toutes choses qui dépendent du politique et non des dirigeants opérationnels militaires. Ces éléments ont donc été considérés comme faisant partie de « l'environnement externe » (cf. description du système ci-dessus). Ils sont en revanche totalement responsables de la *qualité* de la ressource, autrement dit de ses compétences.

La *qualité*, c'est « l'ensemble des caractéristiques de la ressource, qui lui confèrent l'aptitude à remplir au mieux les missions qui lui confiées ». Cette définition s'inspire directement de celle de l'AFNOR¹⁰, que l'on complète habituellement par les dimensions de la qualité : *coût, délai, adéquation aux besoins*. Si le coût et le délai sont contingents, l'adéquation aux besoins, elle, est fondamentale, et dépend de données exogènes à la démarche prospective. Les besoins doivent en effet être définis par les décideurs, et traduits dans un référentiel.

C'est seulement à partir de cette description des besoins que les menaces et opportunités ont pu être déterminées selon les différents domaines d'action RH

¹⁰ Association française de normalisation.

Les besoins ont été définis par les décideurs, et traduits par les consultants dans un référentiel fournissant une bonne approximation des compétences demandées par l'armée de terre. Cette liste structurée de connaissances, d'aptitudes et de comportements a été nommée « soldat de 2025 ». Le tableau, ci-après, synthèse des différents documents prospectifs sur ces questions, a été avalisé par les décideurs RH lors de la présentation des résultats intermédiaires, et dès lors considéré comme l'objectif qualitatif pour le système de gestion des RH de l'armée de terre, qui doit fournir des soldats y répondant aux dirigeants qui seront en charge, en 2025, d'exécuter le contrat opérationnel passé avec le gouvernement.

Les compétences du Soldat idéal de 2025¹¹

APTITUDES	COMPORTEMENTS	CONNAISSANCES
<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la tension, une meilleure gestion de la fatigue et des états d'éveil et de sommeil. • Être réactif par la faculté d'adaptation aux nouvelles technologies. • Traiter rapidement l'événement, savoir penser autrement ... • Savoir analyser les situations et exploiter les renseignements afin de conserver un bon jugement et le sens de la mesure dans des milieux complexes • Disposer des capacités à apprendre, à comprendre et à exploiter ses connaissances (passer de la théorie à la pratique), lesquelles sont désormais plus sollicitées. • Faire preuve d'un sens aigu de l'intelligence des situations, un sens des négociations • Utiliser des outils sophistiqués et gérer une quantité importante d'informations. • Mettre en œuvre des savoir faire « rustiques », qui reposeront sur des actes élémentaires et des moyens techniques et technologiques limités • Etre capable de réversibilité en matière de techniques de combat 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter rapidement des capacités de renseignement • Intégrer dans son environnement individuel et collectif des moyens techniques permettant d'assurer la traçabilité maximale de ses actions. • Appliquer strictement des procédures, tout en sachant cependant faire preuve d'initiative • Nuancer l'emploi de ses équipements et répondre au niveau d'agression avec discernement et retenue, avec un usage contenu à l'extrême de la violence. • Intervenir loin du chef, penser et d'agir en indépendance, et disposer d'une liberté d'action suffisante prompte à l'initiative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir le spectre de ses savoir faire et de ses connaissances afin : <ul style="list-style-type: none"> - De maîtriser et exploiter les capacités de ses matériels et de ses armements - D'être familiarisé avec le milieu au sein duquel il est engagé, la situation locale, les acteurs et leurs interrelations - S'adapter en permanence aux nouvelles technologies - Mesurer le risque que comporte la croyance dans le tout technologique.

2.2. . Dégager des enseignements du référentiel prospectif : menaces, opportunités et enjeux RH à l'horizon 2025

Les opérations et tâches relevant de la GRH sont très nombreuses. Ils ont été regroupés par grands « domaines d'action », afin d'étudier les suites pratiques, opérationnelles, qu'il est possible de

¹¹ Le soldat idéal 2025 décrit par les documents de la Défense. Ce référentiel résulte de l'exploitation des documents suivants : le livre blanc de la Défense 2008 et son dossier de presse ; le plan prospectif à 30 ans des armées, Tome 1, Partie A ; Un rapport de 2004 de la DAS sur « la prospective géostratégique et géopolitique sur les trente années à venir », ou « GT 30 » ; Un document de la DICOD (juin 2007) : « préparer les engagements de demain : 2035 » ; Un document de l'EMA (avril 2009) : « Le combattant et son environnement » ; Les documents de l'EMAT : *Concepts constitutifs du projet « Forces Terrestres Futures 2025 »* n°1: infovalorisation des engagements terrestres, n°2 : la polyvalence opérationnelle, approuvés sous le N°204 /DEF/EMAT/BCSF/DR, et n°3 : la synergie des effets, édité par EMAT/BCSF.

mettre en place face aux menaces et aux opportunités présentées par le scénario et les ruptures. Parmi les domaines propres à la gestion des ressources humaines de l'armée de terre retenus, 7 ont fait l'objet d'une analyse approfondie recrutement, formation, mode de management (Éthique, valeurs,...), gestion des compétences collective, gestion des rémunérations et condition du personnel, gestion des carrières et gestion des fins de contrat et des fins de carrière (dont reconversion).

2.2.1. Méthode

Nous avons vu que les hypothèses du scénario de référence et des ruptures possibles avaient des conséquences sur la GRH de l'armée de terre. Un niveau d'analyse supplémentaire consiste à examiner quelles menaces et quelles opportunités découlent de ces conséquences, domaine d'action par domaine d'action et débouche sur l'identification des principaux enjeux à relever par domaine RH.

Confrontés aux objectifs formulés par les décideurs en termes de compétences du soldat à l'horizon 2025, les principales menaces et opportunités attendues et les principaux enjeux à relever en ont été déduits pour chaque domaine RH. Ainsi pour chacun des domaines, on a recensé les menaces et opportunités, les éléments issus des évolutions de l'environnement qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs de l'institution (menaces) ou qui peuvent aider à répondre aux objectifs de l'institution (opportunités).

On rappellera que les objectifs de l'institution dans cette phase de l'étude renvoient au soldat idéal de 2025 décrit dans le paragraphe précédent comme détenant des compétences résumées dans le tableau ci-dessous.

Le repérage des menaces et opportunités pour les différents domaines RH à partir des conséquences RH du scénario de référence et des ruptures et de la vision du soldat de 2025 par les décideurs

On appelle menaces et opportunités les éléments qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs de l'institution (menaces) ou qui peuvent aider à répondre aux objectifs de l'institution (opportunités).

Pour chaque domaine, dans le cadre du scénario de référence puis des ruptures, ont été repérés par le groupe de travail les principales menaces et opportunités d'ici à 2025 pour contribuer à la réalisation du « soldat de 2025 » tel qu'envisager par les décideurs (cf. document soldat de 2025) en tenant compte des conséquences RH du scénario de référence.

L'identification des enjeux des différents domaines d'action RH

On appelle enjeu, « l'élément du système que l'on cherche à maîtriser, avec comme conséquence soit de gagner (ou de réussir, en parvenant à atteindre son objectif), soit de perdre (ou d'échouer, en ne parvenant pas à atteindre son objectif)".

Pour contribuer à la réalisation du « soldat de 2025 » ...en se fondant sur les menaces et opportunités et en tenant compte des principales forces et faiblesse de l'institution (celles d'aujourd'hui et celles à 2015), le groupe de travail a identifié les principaux enjeux à 2025 en matière RH pour l'Armée de terre.

2.2.2. Illustration : Menaces, opportunités et principaux enjeux en matière de recrutement et de parcours professionnels

Face aux menaces et opportunités pour certains des domaines RH analysés, une première réflexion sur les enjeux, c'est-à-dire les éléments à maîtriser pour réussir atteindre la cible soldat 2025 idéal, a été conduite par le groupe de travail. Nous en livrons des éléments dans une expression

synthétique¹² après avoir présenté les menaces et opportunités pour deux domaines le recrutement et les parcours professionnels.

Le recrutement

En matière de recrutement, les évolutions de la démographie et du marché du travail font apparaître deux menaces importantes : primo, celle d'une concurrence sérieuse pour le recrutement des jeunes qualifiés, pouvant être très forte pour les compétences pointues.

Il n'est pas impossible que cette concurrence apparaisse aussi, pour le recrutement de jeunes moins qualifiés et venant de filières scolaires et universitaires moyennement recherchées, avec des entreprises et des organisations ayant la même politique que l'armée de terre : recruter en fonction des seules aptitudes et offrir une formation en interne.

Secundo, il existe une menace sur les possibilités de recrutement, en quantité. Le nombre de candidats potentiels pourrait être moindre qu'en 2010, du fait des exigences plus élevées de l'armée de terre pour son « soldat de 2025 ». Cette menace est bien sûr à relativiser, en fonction du référentiel qui sera réellement retenu. Si le référentiel « soldat de 2025 » ne concerne en fait qu'une minorité des personnels, recrutés pour des missions difficiles mais limitées, le risque est moindre.

La tendance des jeunes à être de moins en moins fidèles à leurs employeurs, notamment en début de parcours professionnel, qui correspond à une période de mobilité voulue pour les plus qualifiés, subie pour les autres, risque d'aggraver ces difficultés en accélérant le turn-over.

Des menaces sur le recrutement viennent également des évolutions sociétales que nous avons repérées. L'affaiblissement du lien armée-nation, l'apparition de déserts militaires et une attractivité moindre due aux conditions d'exercice du métier (fréquence des OPEX) raréfient considérablement les occasions de contacts avec les armées. Par ailleurs, la moindre tolérance à l'effort, et la réticence à s'éloigner des groupes dont le jeune est affectivement proche (famille, tribu ...) sont à contre-courant du rythme d'activité élevé de l'armée de terre.

Certaines hypothèses, qui ne sont pas favorables eu premier abord, peuvent en fait se révéler des opportunités : la rupture que constitue l'imposition de quotas de recrutement de femmes et de minorités peut permettre l'élargissement du vivier de recrutement, grâce à des mesures d'accompagnement facilitant l'intégration à l'armée de terre. Même s'il existe des réticences sur cet accroissement de la diversité, les opportunités qu'elle peut offrir méritent que l'on s'attache à en gommer les aspects négatifs.

Dans le même esprit, les hypothèses de rapprochement des armées, françaises ou européennes, peuvent être prises comme des menaces, mais aussi comme des opportunités puisque ce sont de possibles sources de compétences complémentaires et d'apport d'expériences différentes par l'externalisation, le recours aux étrangers et une harmonisation des ressources avec les autres armées françaises.

A l'issue de cette étape d'analyse des menaces et opportunités selon les dimensions de l'action RH ont ainsi émergé un certain nombre d'enjeux RH. Nous en donnerons trois exemples en matière de recrutement.

1 - L'élargissement du vivier, nécessaire pour des raisons quantitatives et qualitatives. L'armée de terre doit se donner les moyens de sélectionner ses personnels, dans une société « en sablier » où elle ne peut négliger ni le haut du sablier, c'est-à-dire des personnels à potentiel, qualifiés, diplômés et capables de fournir futurs leaders et futurs spécialistes, ni le bas, constitué de personnels plus ou moins en échec, non qualifiés, aux potentialités faibles ou non reconnues par le système éducatif.

2 - La contractualisation, dont l'extension envisagée pose de sérieuses questions, à commencer par celle des hauts potentiels nécessaires aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

3 - L'efficacité du système et des processus de recrutement, sur deux plans : face au risque de surchauffe et de désorganisation en cas de turn-over excessif, et dans le domaine délicat de la communication corporate : l'absence physique de l'armée de terre dans plusieurs régions, son

¹² Certains thèmes seront approfondis dans la phase 2 de l'étude.

implication dans des conflits auxquels les Français s'intéressent peu, font de la notoriété et de la réputation de l'armée de terre un enjeu, notamment pour le recrutement.

La gestion des parcours

En matière de gestion des parcours, les exigences accrues du profil idéal attendu du soldat en 2025 conjuguées à la poursuite de l'évolution des attentes des jeunes concernant la sphère professionnelle entraîneront la nécessité d'un renouvellement profond de la conception même de cette gestion.

Tout d'abord, les différences de statuts entre militaire du rang et sous-officiers pourraient être remise en cause du fait de l'élévation nécessaire des compétences des soldats conjuguée à l'exigence de jeunesse de la ressource avec pour corollaire une possible extension de la contractualisation qui s'appliquerait à un corps « non-officiers ». Ce mouvement d'extension de la contractualisation des personnels pourrait aussi concerner les officiers subalternes pour les mêmes raisons : exigence de jeunesse, besoins accrus de personnel qualifiés projetés, ... La menace dans ce cas portera sur la capacité à recruter et conserver les hauts potentiels malgré cette tendance généralisée à la contractualisation.

Ensuite les aspects liés à la mobilité au cours du parcours professionnels des militaires vont être fortement questionnées dans les années à venir. Les jeunes rechercheront une expérience variée, enrichissante et valorisante les premières années de leur vie professionnelle pour ensuite attendre une plus grande stabilité géographique, proche de leur ancrage familial et fonctionnelle avec des perspectives d'évolution rassurantes. Ces tendances renforceront encore la menace actuelle relatives aux départs précoces entre 5 et 8 ans qui concernera une population plus large, du fait de la disparition du bénéfice du statut protecteur pour la quasi totalité de la ressource.

A l'issue de cette phase consacrée à l'analyse par domaine d'actions des conséquences des évolutions de l'environnement dont nous avons présenté quelques extraits, le groupe d'experts a considéré que, la forte évolution des compétences attendues du soldat idéal de 2025 si elle concerne la totalité des forces, compte tenu de l'environnement dans lequel ce soldat sera recruté et évoluera, amènera très probablement à une profonde redéfinition du contenu de la GRH de l'Armée de terre dans ces différentes dimensions.

C'est cette redéfinition de la promesse RH de l'armée de terre qui constitue le principal enjeu à relever dans les années à venir en terme GRH : il ne s'agira plus de conserver la motivation des cadres par la promesse d'une durée longue de service, mais de garantir de nouvelles perspectives attractives dans un contexte de contractualisation étendu (formation à plusieurs métiers, promesse de formation civile, etc.) tout en recherchant de nouvelles voies permettant de concilier les exigences de mobilité et les aspirations individuelles de personnels.

Conclusion

Cette démarche de prospective participative conduite de façon collective par des experts militaires, civils, et des spécialistes de la prospective a permis d'articuler la réflexion sur l'évolution des dimensions structurantes de l'environnement externe des FTF à celles concernant les dynamiques des domaines d'actions RH. Cette recherche d'articulation entre réflexion globale et enjeux locaux est particulièrement délicate dans les démarches de prospective en matière de ressources humaines (Roubelat, 1996). Trois voies ont été ouvertes pour répondre à cette double exigence :

1) Initier la réflexion par l'identification des variables internes du système RH de l'armée de terre. En effet, l'on sait qu'au travers des outils classiques de la prospective stratégique et tout particulièrement de l'analyse structurelle, les variables RH peuvent être « écrasées » et « sortir » de la représentation systémique car ce sont des variables dites de « résultats » pour l'essentiel dépendantes à la fois des évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'organisation (Monti, 2002). C'est en prenant ce parti d'aborder la représentation du système FTF 2025 par une description assez détaillée du système RH que l'on a pu mieux rendre compte des dimensions multiples du sujet en retenant les grands environnements qui influencent de façon plus spécifiques les RH de l'armée de terre à savoir l'environnement de la défense (environnement national et international, politiques de défense, données capacitaires) et l'environnement des RH (évolutions sociétales et marché du travail).

2) Construire un scénario dit de référence, point central de l'analyse des conséquences RH à 2025 pour les FTF des évolutions de l'environnement, complété par le repérage de ruptures dites RH. Ce choix a permis de répondre à une triple exigence :

- s'adapter à la représentation du futur de l'Armée de terre qui envisage l'avenir à partir de scénarios largement partagés au travers de processus se déployant sur plusieurs années (livre blanc, etc.) ;
- s'adapter à la conception du futur de l'Armée de terre, le métier de militaire et la stratégie militaire envisageant couramment l'incertitude à partir de la notion de rupture ;
- rester opérationnel en offrant une réflexion qui envisage plusieurs avenir possibles porteurs d'enjeux en matière RH sans multiplier les analyses sous forme d'histoires (de scénarios complets) consommatrices de temps, d'énergie et parfois difficilement appropriables, notamment par des cadres français de haut niveau à la formation cartésienne

3) Déverser les résultats de l'exploration prospective dans les dimensions d'action RH en repérant dans un premier temps les conséquences tout domaine RH confondus du référentiel prospectif sans tenir compte des objectifs de l'institution pour ensuite dans un second temps à partir des objectifs formulés sous forme de compétences par les décideurs (le soldat de 2025) repérer pour chacun des domaines les menaces et opportunités et enjeux qui permettront ou non d'atteindre ces objectifs.

Ces trois approches ont contribué à répondre à l'objectif de cette réflexion de prospective participative qui était d'éclairer la conception des politiques de gestion futures par l'identification des évolutions possibles de l'environnement de l'armée de terre à l'horizon 2025 et leurs impacts sur les ressources humaines, en mettant en exergue les facteurs les plus dimensionnant. C'est ce dont nous ont témoigné les décideurs de l'armée de terre auxquels ont été présentés ces résultats par deux fois en cours de travaux et à leur issue. Cependant, il a été collectivement relevé une limite de cette approche qui apparaît encore trop globale malgré son ancrage dans les principales dimensions de l'action RH. Ces résultats en terme de menaces et opportunités notamment mériteraient d'être déclinés selon les grandes familles de métiers et/ou par catégories (officiers, sous-officiers, militaires du rang). Une des suites de cette recherche action est de procéder à une analyse complémentaire des risques découlant du référentiel prospectif par grandes familles de métiers structurées autour de paniers de compétences et de leur sensibilité aux variables les plus influentes de l'environnement externe, notamment, le marché du travail au recrutement et lors de la reconversion.

Bibliographie

- Bigot R, *Évolution des valeurs des jeunes entre 1979 et 2006*, CAS Horizons stratégiques n°4 Avril 2007
- Commission de concertation sur la politique de la jeunesse. *Reconnaître la valeur de la jeunesse Livre vert*, Haut commissaire à la jeunesse, 2009.
- Défense et Sécurité nationale, Le Livre blanc*, préface de Nicolas Sarkozy, Président de la république, éd. Odile Jacob – La documentation française, juin 2008 (et dossier de presse).
- Desportes V (Général), *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2007.
- Royal B, *L'éthique du soldat français*, Economica, 2008
- Durand E de, « Révolution dans les affaires militaires, Révolution » ou « transformation » ?, *Hérodote*, 2^e semestre 2008, éd. La Découverte
- Singer P W, *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*, New York, Penguin Press HC, 2009
- CAS, DARES, *Les métiers en 2015, Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications »*, La documentation française, 2007
- Follett M, Leader and Expert, conférence d'avril 1927, traduction de Marc Mousli, *Diriger au-delà du conflit, Mary Follett, pionnière du management*, Village mondial, Paris, 2002
- Galula D, *Pacification in Algeria, 1956–1958*, Santa Monica (CA), Rand Corp., 1963 et *Contre-insurrection, théorie et pratique*, Paris, Economica, 2008.
- Gilroy C & Williams C. (ed.), *Service to Country, Personnel Policy and the Transformation of Western Militaries*, The MIT Press, 2007.
- Le Moigne J-L, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.
- Lipietz A, *La société en sablier*, La découverte, 1998.
- Madoui M, *Les métiers de l'armée (ORSEM)*, in Boyer & Scouarnec, *L'observatoire des métiers*, éd. ems, 2005
- Maurin E, *La nouvelle question scolaire*, Seuil 2007.
- Méric J, Pesqueux Y, Solé A, *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, 2009.
- Ministère de la défense nationale du Canada, *Stratégie en matière de RH militaire 2020, Relever les défis futurs en matière de personnel*, 2002
- Préel B, *Les générations mutantes*, La Découverte, 2005
- Prensky M, Digital natives, digital immigrants, In *On the horizon*, NCB University Press, vol 9 n°5, octobre 2001.
- Prensky M, Do They Really Think Differently?, In *On the horizon*, NCB University Press, vol 9 n°6, décembre 2001.
- SNCF, Règlement général de sécurité, Titre I, Signaux, article 101, 1951.
- Van de Velde C, *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, PUF, « Le Lien social », février 2008.
- Vittori JM, *L'effet sablier*, Grasset, 2009.
- Weber M, *Économie et société*, tome 1, Plon, éd. Pocket, 1995.