

Les ressources humaines

Un enjeu stratégique pour les armées

Michel PESQUEUR

Alors que la professionnalisation et la montée en gamme technologique des armées nécessitent des opérateurs de plus en plus spécialisés souvent formés à grands frais, certaines niches rares (opérateurs cyber, linguistes, pilotes) peinent à fidéliser leurs viviers de spécialistes. En effet, les conditions et les débouchés offerts par le secteur privé concurrencent les parcours professionnels proposés par le ministère des Armées. Déjà palpables au niveau d'ambition actuel – tel que fixé dans la *Revue stratégique*, la Loi de programmation militaire (LPM) et les contrats opérationnels – ces tensions risquent de s'accroître encore, à l'heure où se profilent une exigence accrue liée à la haute intensité et de nouvelles contraintes sur le cadre budgétaire.

L'adéquation des ressources humaines (RH) avec les besoins des armées est pourtant essentielle à l'exécution de leurs missions. Par-delà la réalisation des plafonds d'emploi, la formation et la préservation des effectifs, c'est la question de la place du militaire dans l'appareil de défense qui se pose. Les armées sont en pleine mutation, soumises à la fois aux évolutions sociétales d'une nouvelle génération aspirant à un mode de vie différent de celui de ses aînés et à l'avènement d'un nouvel âge technologique et industriel marqué par la massification des données et l'automatisation grandissante de certaines tâches. Comment définir le besoin RH des armées à l'aune de ces transformations ? Comment bien recruter les combattants des années à venir ? Ces enjeux sont proprement stratégiques dans la mesure où ils lient directement les moyens militaires – ici, les femmes et les hommes qui composent les armées – à la capacité à produire l'effet politique désiré par les décideurs.

Des défis spécifiques aux armées

La LPM 2019-2025 se veut « à hauteur d'hommes », ce qui témoigne de l'importance des ressources humaines pour les armées. L'humain est au centre de tous les systèmes d'armes, et les armées ne sont pas sans

Le colonel Michel Pesqueur est chercheur au sein du Laboratoire de Recherche sur la Défense (LRD).

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 979-10-373-0329-5

© Tous droits réservés,
Paris, Ifri, 2021.

Comment citer cette publication :

Michel Pesqueur,
« Les ressources humaines, un enjeu stratégique pour les armées », *Éditoriaux de l'Ifri*, Ifri, 29 mars 2021.

Ifri

27 rue de la Procession
75740 Paris Cedex 15
Tél. : (0)1 40 61 60 00
Email : accueil@ifri.org

Site internet :
www.ifri.org

ignorer l'importance stratégique d'une telle ressource. Du fait de leur statut et de leurs missions, les militaires ne sont pas des citoyens comme les autres. Ils sont caractérisés par des besoins spécifiques tels que l'impératif de jeunesse, mais aussi par des contraintes fortes comme la mobilité et la disponibilité. De ces particularités découle un modèle RH spécifique, marqué notamment par une gestion en flux rapides, qui requiert des structures et des modes de gestion originaux.

Après des années de déflation, les armées doivent aujourd'hui répondre à une augmentation significative et rapide de leurs effectifs. Il s'agit donc désormais de recruter en qualité et en quantité dans un environnement concurrentiel, et en dépit du caractère parfois excessivement restreint du vivier de talents.

La fidélisation représente également un enjeu de taille. Pour ne pas s'épuiser dans un rythme de renouvellement trop élevé, les armées doivent conserver leurs effectifs assez longtemps pour rentabiliser les recrutements et la formation qui s'ensuit. Or, la génération qui arrive sur le marché du travail est, à bien des égards, différente de celles qui l'ont précédée : elle n'envisage plus son parcours professionnel en termes de « carrière » au sein d'une même organisation. À cette plus grande mobilité professionnelle s'ajoute la recherche d'un meilleur équilibre avec la vie personnelle qui remet en question certains aspects de la « singularité militaire ». Les modèles de gestion doivent alors s'adapter à cette offre plus volatile et exigeante.

À cet égard, la reconversion, si elle est bien menée, est un atout pour la fidélisation. En effet, un soldat bien reconverti peut ensuite se révéler le meilleur ambassadeur de son armée dans son nouvel environnement. Les dispositifs de reconversion se sont en outre adaptés pour prendre en compte le travail des conjoints, et ainsi réduire les insatisfactions liées à la perte d'emploi après mutation.

Bilan et perspectives d'avenir

Malgré ces difficultés, les armées ont jusqu'à présent globalement réussi à atteindre leurs objectifs et sont parvenues à aligner les effectifs fixés. Elles ont adapté leurs outils de recrutement en prenant en compte les évolutions de la société et ont largement investi les plateformes numériques. Dans certains domaines, les règles de gestion ont été assouplies pour augmenter la durée des contrats et diminuer les contraintes liées à la mobilité. De manière générale,

les armées se sont mobilisées pour que les militaires vivent bien leur métier, et de leur métier. Toutes ces mesures s'appuient sur une LPM favorable qui offre des instruments financiers nouveaux, comme la Prime de spécialité critique (PSC) destinée à fidéliser les détenteurs de spécialités critiques.

Les armées se tournent désormais vers l'avenir, en prenant en compte les évolutions technologiques. L'intelligence artificielle et le développement des technologies du numérique devraient, à terme, être une aide pour les gestionnaires et permettre d'élaborer un système d'information des ressources humaines (SIRH), porteur de synergie et d'efficacité dans la gestion. Ces nouvelles technologies pourraient également favoriser la réduction des besoins en effectifs, grâce à la robotique et à une automatisation poussée des processus, des méthodes et des systèmes d'armes.

Les armées doivent finalement préparer leurs ressources humaines aux conflits futurs qui s'annoncent de plus en plus brutaux. Même sans aller jusqu'à la bataille décisive et « la défaite complète de l'armée ennemie et la conquête de la capitale », les combats futurs seront vraisemblablement plus rudes qu'actuellement, et la supériorité militaire occidentale sera toujours plus contestée. Dans cette perspective, le « tout technologique » ne sera plus la panacée. Les RH deviendront, plus encore qu'aujourd'hui, un atout stratégique des armées, qui devront se montrer résilientes et aptes à se passer de la technologie pour s'appuyer sur leur richesse intrinsèque : l'humain.