



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, FIDÉLISATION, CARRIÈRE : QUELS DÉFIS POUR LE MINISTÈRE DES ARMÉES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ?

*ENTRETIEN AVEC ANNE-SOPHIE AVÉ,
ANCIENNE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DES ARMÉES
(DRH/MA)*

Ce texte n'engage que son intervenante, et ne peut être assimilé à une position officielle de l'ANAJ-IHEDN.

L'ANAJ-IHEDN souhaite mieux appréhender les enjeux de recrutement et plus généralement de ressources humaines dans le secteur de la défense et de la sécurité afin d'être en capacité de fournir une information de qualité sur ces sujets. Le Ministère des armées étant l'un des acteurs centraux de cet écosystème, il apparaissait pertinent d'interroger la DRH/MA* sur ces questions.

** Interview réalisée lorsque Madame Avé était en poste au sein du Ministère des armées en tant que DRH/MA*

*Anne-Sophie Avé, Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire de la République française
auprès de la République du Ghana.*

Anne-Sophie Avé est l'ancienne DRH du Ministère des armées. Elle est depuis le 22 août 2018 Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire de la République française auprès de la République du Ghana.

ANAJ : Depuis janvier 2016 vous êtes la directrice des ressources humaines d'une organisation de 265 000 personnes. Qu'est-ce que cela représente au quotidien ?

Anne-Sophie Avé : La direction des ressources humaines du ministère des Armées (DRH-MA) est une très grosse direction qui représente 4000 personnes et comporte plusieurs sous-directions entièrement dédiées aux civils et aux militaires du Ministère des armées. La DRH-MA a une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des DRH d'armées et une autorité hiérarchique sur la DRH des personnels civils. C'est une sorte de « DRH groupe » qui détermine la politique des ressources humaines ainsi que son pilotage. Elle suit au jour le jour les évolutions des recrutements et des sorties. Elle veille également au respect de nos schémas d'emploi, c'est à dire le nombre de personnes que le ministère doit avoir recruté en fin d'année afin de rester en deçà du plafond ministériel des emplois qui nous autorise à avoir 265 000 personnels. Piloter la direction, c'est donc aussi piloter les différents services de cette direction.

Vous avez à la fois la direction des personnels civils et des services ou sous-directions qui sont directement au service des agents. C'est toute la sous-direction de l'action sociale, avec un millier de travailleurs sociaux, la sous-direction des pensions, qui liquide les pensions mais aussi les pensions militaires d'invalidité, qui donne régulièrement aux agents un état de leurs droits à la retraite. L'agence de la reconversion permet également d'accompagner les militaires, soit vers une seconde carrière, soit dans le cadre de leur mobilité, soit d'accompagner leur conjoint vers un retour à l'emploi. Elle prend aussi en charge les formations et accompagne le personnel civil dans sa mobilité. Une spécificité de cette direction est d'avoir en son sein une sous-direction qui s'occupe des systèmes d'informations RH et de la transformation RH. Elle pilote un certain nombre de projets, à la fois numériques et organisationnels, et nous permet d'avoir une vision prospective sur ces sujets.

Au quotidien, il s'agit donc de gérer une « maison » de 4 000 personnes, avec une interface politique forte puisque les directions d'administrations centrales n'ont pas d'autres missions que de mettre en œuvre les politiques publiques définies par le gouvernement en général et par la ministre en particulier. Une attention particulière est portée aux ressources humaines et à la condition du personnel, avec notamment la mise en œuvre du plan famille, ainsi qu'une gestion étroite des effectifs et des compétences. La DRH-MA a une partie des leviers et elle agit en lien avec les armées, les directions et les services pour garantir autant que possible la qualité de vie au travail et la qualité de vie en activité des membres du ministère sur toutes les dimensions qui concernent les ressources humaines.

Comment appréhende-t-on la question des ressources humaines, et plus largement du capital humain, au sein d'une institution où les blessures et les décès sont plus présents que dans une structure classique ?

Cette question est en effet plus présente que dans une structure classique, car c'est malheureusement le propre du militaire que de s'engager tout entier, corps et âme. L'article premier du statut militaire rappelle d'ailleurs que cet engagement peut mener le militaire à sacrifier sa propre vie. Cela fait donc partie de l'engagement du militaire que de prendre des risques pour son intégrité physique. Aussi, à partir du moment où c'est intrinsèque au statut, il appartient à l'institution de mettre en place une réparation qui prenne en compte le risque. Lorsque celui-ci se réalise, il y a une part de réparation et une part de réinsertion, de prise en charge de la blessure et de réintégration dans le monde du travail. Il y a une prise en compte globale de la reconstruction du blessé, à la fois psychologique et morale, dans son environnement professionnel comme familial. Et là encore ce n'est pas que la DRH-MA, c'est quelque chose qui est intrinsèque à la vie des armées. Elles sont particulièrement attentives et professionnelles s'agissant de la prise en charge et de la réintégration de leurs blessés.

À ce titre, il y a quelque chose de remarquable dans les armées qui n'existe probablement pas ailleurs : c'est qu'elles n'abandonnent jamais leurs blessés. Au sens propre comme au sens figuré, et cela dans le temps. Cette fraternité d'armes est extrêmement prégnante dans l'accompagnement des blessés.

Le dernier rapport du Haut comité d'évaluation de la fonction militaire met en avant un enjeu de fidélisation au sein du MINARM. Comment celui-ci est-il pris en compte aujourd'hui ? Quelle stratégie pour inverser la tendance ?

Nous n'avons pas forcément besoin de fidéliser tout le monde. Les armées ont toujours eu dans leur modèle RH une part d'agents contractuels et une part de personnel de carrière. C'est un modèle dit en flux avec 10 % des effectifs qui en condition normale d'activité se renouvelle chaque année. Cela fait partie de la vie et de l'impératif de jeunesse des armées. Nous n'avons pas besoin de fidéliser toutes les compétences. Il y a une partie des compétences qui est liée à la condition physique et à la capacité d'engagement physique et au-delà d'un certain âge, il faut au contraire aider le militaire à

s'engager dans une seconde carrière. La fidélisation, ce n'est pas pour tous les militaires et toutes les spécialités.

En revanche, il y a certaines spécialités qui sont plus rares et qui coûtent cher en termes de formation. Cela coûtera donc toujours moins cher de fidéliser la personne que de recommencer un processus de recrutement. Sur certaines spécialités, il faut cinq ou six années pour avoir quelqu'un de pleinement opérationnel. C'est tout le travail de la DRH/MA que d'identifier les spécialités sur lesquelles les armées ont ce type de tensions et de voir quels sont les leviers de fidélisation. Cela peut être par exemple des parcours que l'on va garantir aux agents. Pour autant, les fidéliser pour leur dire « *vous ferez la même chose pendant 30 ans* » cela paraît difficile, même avec une forte augmentation de la rémunération il y a forcément un moment où ils souhaiteront faire autre chose. La fidélisation n'est donc pas qu'un sujet de rémunération. C'est une question de parcours professionnel mais aussi d'attractivité des missions. Les armées mettent donc en œuvre des parcours au sein desquels alternent des temps opérationnels et des temps plus fonctionnels, qui permettent *in fine* d'avoir une double compétence, opérationnelle et dans une spécialité particulière. L'enjeu c'est que cela rend la ressource encore plus précieuse et il est encore plus nécessaire de la conserver.

Pour autant, nous ne retenons pas quelqu'un qui veut partir. Cela fait partie du monde professionnel. C'est peut-être encore plus vrai aujourd'hui parce qu'il existe un *turnover* important avec une génération qui a envie de faire trois ans à un endroit et de s'essayer ensuite à un autre environnement. Ils resteront peut-être un peu plus chez nous car les armées sont capables de proposer des missions variées. Pour autant, je pense que la génération qui arrive va être de plus en plus « zappeuse ». Les armées plus que les autres sont capables de s'adapter à cette situation que d'autres institutions qui ont vécu pendant de très nombreuses années avec l'idée que les gens étaient recrutés pour 30 ans. En définitive, la fidélisation est un vrai sujet pour les armées mais il me semble qu'elles sont bien préparées à faire face à cet enjeu.

Justement, comment le ministère des armées se positionne face à ces nouvelles générations qui ont l'habitude de travailler et de vivre différemment tout en répondant aux enjeux de sécurité qui lui sont propres ?

C'est effectivement le défi de l'équilibre quotidien entre la sécurité indispensable qui nous est fortement rappelé par l'ensemble des gardiens du temple et cette volonté qu'ont les militaires et les civils d'avoir un accès immédiat à l'information. Cela pose particulièrement un enjeu en termes de communication interne puisque si l'institution n'est pas capable de fournir une information en temps réel, nos personnels iront la chercher sur internet et c'est toujours le premier qui a donné l'information qui a raison. Ensuite vous essayez de rattraper les dégâts.

Vous parliez du télétravail, cela s'applique uniquement aux personnels civils. Nous avons commencé à le mettre en place et ça a un impact sur les modes de management et nécessite de manager avec des objectifs et avec des tâches. Cela nécessite également de contractualiser avec un agent en lui disant : « *d'accord vous aller travailler pendant trois jours de chez vous, mais voilà ce que vous avez à faire et les livrables qui sont attendus* ». Nous voyons bien pour les armées qu'hier les militaires étaient présents là où la guerre avait lieu, aujourd'hui la guerre peut être conduite depuis le territoire national et ça aussi ça nous interroge sur comment on rémunère cette présence sur le territoire d'opérations alors même que le militaire est physiquement sur le territoire national. Nous devons également prendre en compte l'impact psychologique d'être tout à la fois sur un théâtre d'opération et sur le territoire national.

Cette situation nous ouvre des champs de travail qui sont indispensables, qui s'accroissent et qui vont aller bien plus vite que le temps administratif. Nous allons devoir être de plus en plus agiles en termes de réglementation, être capables de faire de l'expérimentation, de s'affranchir d'un certain nombre

de carcans administratifs et d'avoir une capacité à régler beaucoup plus rapidement et sagement. En définitive, nous devons vivre au rythme du monde.

L'ambition numérique du MINARM présentée par la Ministre met en exergue l'enjeu du recrutement externe des compétences nécessaires pour mener la transformation numérique du ministère. Quelle est la vision de la DRH/MA sur ce point dans un contexte de forte concurrence du secteur privé ?

Nous sommes en train de découvrir une génération qui fonctionne différemment de la génération d'avant. La génération qui était la mienne était à la recherche d'un emploi à vie, d'une sorte de sécurité de l'emploi et d'une garantie. Dans le privé c'était un CDI et dans le public c'était la garantie de l'emploi. Finalement nous savions que dans le public, nous étions moins bien payés mais avec un travail à vie et que dans le privé il y avait une part d'aléas puisqu'une entreprise n'est pas éternelle. Il s'agissait d'un monde dual où les choses étaient assez claires.

Aujourd'hui, nous ne connaissons pas totalement les aspirations de la génération qui arrive. Est-ce qu'elle veut gagner très vite de l'argent ou indépendamment du facteur financier, est-ce ce qui la motive c'est d'avoir une mission galvanisante pendant quelques années et ensuite de passer à autre chose ? Ce que je crains, c'est que nous ayons autant de motivations qu'il y a d'individus et que nous allons devoir répondre à une variété extrêmement diverse d'aspirations qui ne sont plus aussi homogènes et lisibles qu'avant. Il va donc falloir que nous fassions preuve d'une grande adaptabilité et avoir des organisations qui se satisfont de ce *turnover* et soient capables d'exploiter la motivation des gens sur des périodes assez courtes et intenses. Il faut abandonner l'idée que nous ayons monsieur Intel pendant 20 ans, ça ne peut plus fonctionner comme ça. Monsieur Intel va être chassé par le privé mais aussi par d'autres employeurs internes. Les armées vivent avec ça au quotidien puisqu'elles savent très bien qu'un officier de carrière peut être formidable quand il va commander son Bureau Opérations Instructions, mais il le fera pendant deux ans, après il fera autre chose. Quand il va aller dans un État-major ou dans une administration centrale, il sera formidable mais au bout de deux ans il faudra en faire le deuil puisque forcément il ira travailler ailleurs. Finalement, nous fournissons et nous formons des gens polyvalents, pour le bien des organisations et des agents qui ont des parcours plus diversifiés.

Je me dis finalement que j'ai moins d'inquiétude à avoir pour les armées puisqu'elles savent fabriquer des cohortes de gens qui sont très polyvalents. Ce qui est nouveau, c'est que nous ne devons plus seulement fabriquer des compétences managériales, en finance, RH, en armement en plus d'une compétence opérationnelle. Nous allons devoir avoir de plus en plus de compétences sur les systèmes d'information et de communication, qui évoluent beaucoup plus vite que n'importe quelle autre compétence que nous avons pu connaître jusqu'à présent. Mais j'ai confiance dans les enfants de la génération Z, ils sont nés avec un iPhone greffé dans la main et ils nous surprennent tous les jours à comprendre des modes de fonctionnement quand nous en sommes encore à essayer de comprendre comment fonctionne le micro-onde. Ils fonctionnent différemment et jamais les générations n'ont été aussi vite différentes. Ce que nous savions nous par rapport à ce que comprenait la génération de nos parents et ce que connaît la génération Z par rapport à notre génération est sans commune mesure sur le plan technologique. Admettons-le, et sans faire de jéunisme, il faut accepter rapidement que le bon petit schéma où il fallait cocher des cases va être chamboulé parce que nous allons avoir des gens qui iront plus vite que les autres. Nous allons assister à une forme de méritocratie et d'individualisation des parcours.

Là où hier c'était la prime au meilleur élève, aujourd'hui nous allons avoir la prime au plus malin et au plus débrouillard. Évidemment, ça nous perturbe puisque ça ne se traduit pas par la bonne note en français et en maths et ça chamboule nos modes de fonctionnement. Je reste très confiante dans notre

capacité à nous adapter. Par contre, nous ne nous adapterons pas avec les outils d'hier mais avec les outils d'aujourd'hui.

ANAJ : Le rapport du Haut comité d'évaluation de la fonction militaire pointe du doigt la question de la conciliation vie privé/vie professionnelle comme principale source d'insatisfaction pour les militaires. Comment prendre en compte cette problématique légitime tout en respectant les impératifs propres à l'institution militaire ?

Nous avons un certain nombre d'outils et de moyens pour essayer d'alléger l'impact que peut avoir sur la vie familiale un certain nombre de spécificités du métier de militaire. Pour autant, nous n'allons pas arrêter d'envoyer des personnes en opérations extérieures. Nous ne ferons pas des militaires qui vont rester sur le territoire national et rentrer tous les soirs à 18 h, ce ne seraient plus des militaires. Il y a les contraintes du métier que connaissent les militaires quand ils embrassent la carrière. Pour autant, il existe un certain nombre de choses qui peuvent leur faciliter la vie. Oui, il y a une mobilité qui est obligatoire, mais nous essayons au maximum de signaler en amont les affectations afin que la famille puisse s'organiser au mieux pour s'implanter sur cette nouvelle mission. Nous n'annulerons pas la contrainte puisque ce serait remettre en cause les fondamentaux de la mobilité et de la disponibilité qui sont intrinsèques au statut. Ça remettrait également en cause l'ensemble des compensations qui s'attachent à ce statut.

Donner de la visibilité sur ce qui va advenir et qui va avoir un impact sur la famille. Indemniser ou aider la famille pendant l'absence du militaire avec un certain nombre d'actions ou de prestations sociales pendant l'absence prolongée du conjoint permet par exemple de payer des nounous ou d'autres services qu'il faut externaliser, comme le plombier. Cela facilite la vie du conjoint qui reste. Maintenant, il y a une part de l'engagement militaire qui impose un certain nombre de contraintes sur la famille.

Quand ces contraintes, malgré les mesures mises en place, deviennent quand même insupportables, alors ça questionne l'engagement militaire. Le diplomate qui ne veut plus partir à l'étranger, cela pose un problème. Ce n'est pas le seul métier dans lequel l'absence pose un problème. Tous les métiers qui ont dans leur fiche de poste des déplacements fréquents, le jour où ça devient insupportable, il est possible de changer de métier. La grande chance que nous avons au sein de l'institution militaire c'est de pouvoir offrir à nos effectifs la possibilité, lorsque l'ensemble des sujétions qui pèsent sont trop lourdes, de se reconverter.

ANAJ : La question du bien-être au travail des salariés est une question très importante aujourd'hui au sein des organisations privées ? Qu'en est-il au sein du MINARM ?

Ce qui est clair, c'est que l'aptitude physique étant une condition de l'exercice de l'activité de militaire, les militaires font du sport. Toutes sortes de sports. Ils arrivent à dépenser une grande partie de leur adrénaline, dans l'intérêt de leur aptitude physique mais également dans l'intérêt de leur moral. Je pense que pour le coup se sont les entreprises privées qui s'inspirent de ce que font les militaires qui sont plutôt en bonne santé en incitant leurs salariés à faire du sport. Chez nous, l'exercice physique fait partie intégrante du métier de militaire. Je ne suis pas certain que j'aurais un grand succès à proposer du yoga mais je sais que dans certaines armées ou dans certains régiments en opération il peut leur être proposé de la relaxation ou des choses comme ça, mais cela est fait sur la base du volontariat et il faudrait voir au cas par cas avec les différentes armées ce qu'elles mettent en place. Après, il est vrai qu'au sein de la fonction publique, nous n'avons pas forcément développé ce qui a été fait au sein de l'entreprise avec des espaces massage, des espaces de pause ou autre.

Ce que je crois profondément, c'est qu'un des éléments qui va faire la qualité de vie au travail c'est la relation avec ses collègues. J'invite donc, au moins dans le périmètre de ma direction, à avoir une attitude qui favorise la qualité de vie au travail. Vous pourrez mettre toutes les machines à café du monde, tous les masseurs du monde, si votre chef arrive de mauvaise humeur et est désagréable, vous serez malheureux. Vous irez peut-être faire deux fois plus de massage du dos parce que ça vous

détend, mais je crois que la première chose c'est l'exemplarité du chef de proximité. Cette exemplarité passe par des choses simples, comme dire bonjour ou remercier quand les subordonnés ont fait des choses, une sorte de reconnaissance. La reconnaissance n'as pas besoin d'être un bon point, une sucette ou une prime. Elle peut être simplement le fait de se donner la peine de dire « *je sais ce que vous avez fait et je vous en suis très reconnaissant* » et d'exprimer de la loyauté à l'égard de ses subordonnés en leur reconnaissant la part de contribution qu'ils ont apporté. Ça ne coûte pas grand-chose de faire un pot de cohésion en mode auberge espagnole, tout le monde est ravi de montrer ses talents culinaires et il n'y a pas besoin de gros budgets. Tout cela contribue à une bonne ambiance, y compris quand on a une charge très importante de travail. Ça fait partie des missions d'un responsable que de « perdre du temps » à être attentif à ses agents. Ce n'est pas perdre du temps en définitive puisqu'il vaut mieux jeter un verre d'eau sur une étincelle que d'avoir à éteindre un feu de forêt.

Concernant le DRH-MA, je recrute actuellement un psychologue du travail civil pour que les agents qui se trouveraient en souffrance ou qui auraient besoin d'échanger et qui ne souhaiteraient pas forcément s'en ouvrir à leur hiérarchie ou à leurs collègues. C'est bien d'avoir un praticien soumis au secret professionnel auquel ils peuvent s'adresser. Nous possédons également des chargés de prévention. Il faut multiplier les voies et moyens pour permettre aux gens de s'exprimer ou de se libérer lorsqu'ils sont en souffrance. Ensuite, je compte beaucoup sur la voie hiérarchique pour me remonter des situations de souffrance et pour trouver des solutions. Pour cela nous sommes très aidés par les armées parce que nous ne pouvons pas avoir des gens opérationnels tout le temps, les armées le savent. Nous ne pouvons pas avoir des militaires qui sont en permanence en opérations ou en entraînement. Ils ont aussi besoin d'apprendre un métier support et de sortir de l'environnement opérationnel. Pour les civils, c'est pareil.

ANAJ : Existe-t-il aujourd'hui une réflexion sur l'impact des nouvelles technologies (intelligence artificielle, robotique, big data) sur le métier de soldat et plus généralement sur les métiers du MINARM ?

Sur l'intelligence artificielle ou la robotique ces questions relèvent du périmètre des armées. Concernant la DRH/MA, le *big data* nous intéresse particulièrement. Nous sommes 265 000 au sein du ministère, avec des aspirations, des compétences différentes. Avoir des données centralisées qui permettent de faire de l'analyse et de l'anticipation sur les comportements, c'est évidemment nécessaire et utile. Par exemple, pour calculer l'élasticité par rapport à la rémunération, c'est-à-dire à quel moment vous augmentez la rémunération sans avoir d'impact sur sa motivation. Est-ce qu'il y a des moments particuliers qui font que les personnes posent la casquette, et si oui, quels en sont les critères ? Il n'y a pas que les critères de la conciliation vie privée / vie professionnelle, il y aussi des moments où je n'ai plus de visibilité sur ma carrière par exemple. Ça va nous permettre de faire de l'analyse statistique et de voir les conséquences que l'on peut en tirer.

L'armée de terre avait fait une analyse à base de Big data pour ceux qui quittent l'institution dans les 6 premiers mois. Ils s'étaient rendu compte qu'il y avait des critères particulièrement discriminants, notamment l'origine géographique et le régiment d'affectation. Sur l'origine géographique, nous constatons qu'il y a des régions qui ont une culture militaire historique et où les jeunes ont baigné dans cette présence ou ont de la famille militaire. Quand ils s'engagent, ils savent à quoi s'attendre, à contrario des régions qui sont des déserts militaires. Ils peuvent donc tirer des conséquences sur les bassins de recrutement et les bassins d'emplois. Sur les régiments d'affectation, quand il y a des militaires qui font trois mois et s'en vont, ça permet de faire en focus et de se demander pourquoi. Est-ce que c'est parce qu'il est tellement excentré géographiquement que pour les engagés volontaires, les militaires du rang ou les sous-officiers qui viennent, c'est tellement compliqué de rentrer chez eux qu'ils arrêtent ? Ou est-ce que c'est dû à une ambiance qui ne donne pas envie d'y rester ?

C'est donc à ça que vont nous servir les outils de *big data*. À faire des analyses puis ensuite à s'intéresser à des cas spécifiques en objectivant ce que d'habitude nous faisons au doigt mouillé et de comprendre l'affection ou la désaffection pour une zone géographique. Par exemple, nous avons un problème important de recrutement à Saint-Germain-en-Laye alors même que l'on peut dire que c'est un endroit agréable. Mais en fait, les emplois sont positionnés au fond d'une allée qui est totalement inaccessible en transports en commun. Nous avons donc mis une navette à disposition. Ça ne veut pas dire que ça résout tous les problèmes, mais ça nous permet d'avoir une approche beaucoup plus objective.

Propos recueillis par Clément DURAND en Avril 2018 au Ministère des armées
Membre du Comité Risques et Intelligence économique de l'ANAJ-IHEDN
Auditeur Jeune de la 93^e session Jeunes, Paris, 2016

Retrouvez toutes les publications de l'ANAJ-IHEDN sur
<http://www.anaj-ihedn.org/category/actualites/publications-revues/>