

Les nouveaux enjeux de la reconversion des militaires

La reconversion des militaires est historiquement un enjeu d'importance pour les armées, les premiers dispositifs dans ce domaine datant de la fin du XVe siècle.



En application du code de la défense, les militaires de carrière, ou sous contrat, peuvent bénéficier d'un dispositif d'évaluation et d'orientation professionnelle destiné à préparer leur retour à la vie civile. De plus, ils peuvent, sous réserve d'avoir accompli au moins quatre années de service, bénéficier d'une formation professionnelle ou d'un accompagnement vers l'emploi, cette condition d'ancienneté ne s'appliquant pas aux blessés en opération. Quant aux volontaires des armées (EVAT pour l'armée de Terre, MTA pour l'armée de l'Air...) ils peuvent désormais bénéficier d'un congé de reconversion limité à vingt jours afin de permettre la mise en œuvre de leur projet professionnel.

Face au défi de la reconversion, la Défense a créé en 2009 « Défense Mobilité » le service ministériel d'accompagnement à la mobilité externe des personnels de la Défense, hors officiers généraux. Ce service à compétence nationale est rattaché à la direction des ressources humaines du ministère de la Défense.

Défense Mobilité a pour mission d'accompagner dans leur démarche d'accès à l'emploi les personnels militaires (y compris ceux de la gendarmerie nationale) les personnels civils ainsi que les conjoints des personnels du ministère.

Défense Mobilité s'appuie sur des antennes, placées au sein de chaque base de défense, et six pôles régionaux.

En 2013, 27 224 militaires (y compris la gendarmerie) ont quitté la Défense. 13 941 nouveaux candidats se sont inscrits auprès de Défense Mobilité. 11 597 ont été reclassés dans le secteur privé et 2 324 dans les trois fonctions publiques.

Aujourd'hui, la Défense doit faire face à une politique globale de déflation des effectifs, tout en conservant ses éléments les plus indispensables.

La reconversion est le pendant de la nécessité pour les armées d'avoir des personnels jeunes et en bonne santé, capables de « servir en tous temps et en tous lieux » du Mali à la Guyane en passant par l'Irak, et ce dans des conditions extrêmes (stress, climat, manque de sommeil, etc...).

Depuis la suspension du service national en 1996, les armées ont été contraintes de s'impliquer de plus en plus dans ce domaine, analysant les « entrées et les sorties » de personnels en termes de flux. Le principe repose sur l'idée que la qualité du recrutement est liée à la qualité de la reconversion. Ce principe est néanmoins discutable. En effet, s'engager dans les armées est un choix qui repose avant tout sur des valeurs. Penser à son départ de l'institution au moment où l'on s'engage pourrait être assimilé à un manque d'implication, mais également d'ambition. Par ailleurs, qui peut véritablement dire aujourd'hui quel sera le marché du travail dans 5 ans ou 10 ans ?

Les lauréats du Prix de la reconversion des militaires Edition 2014

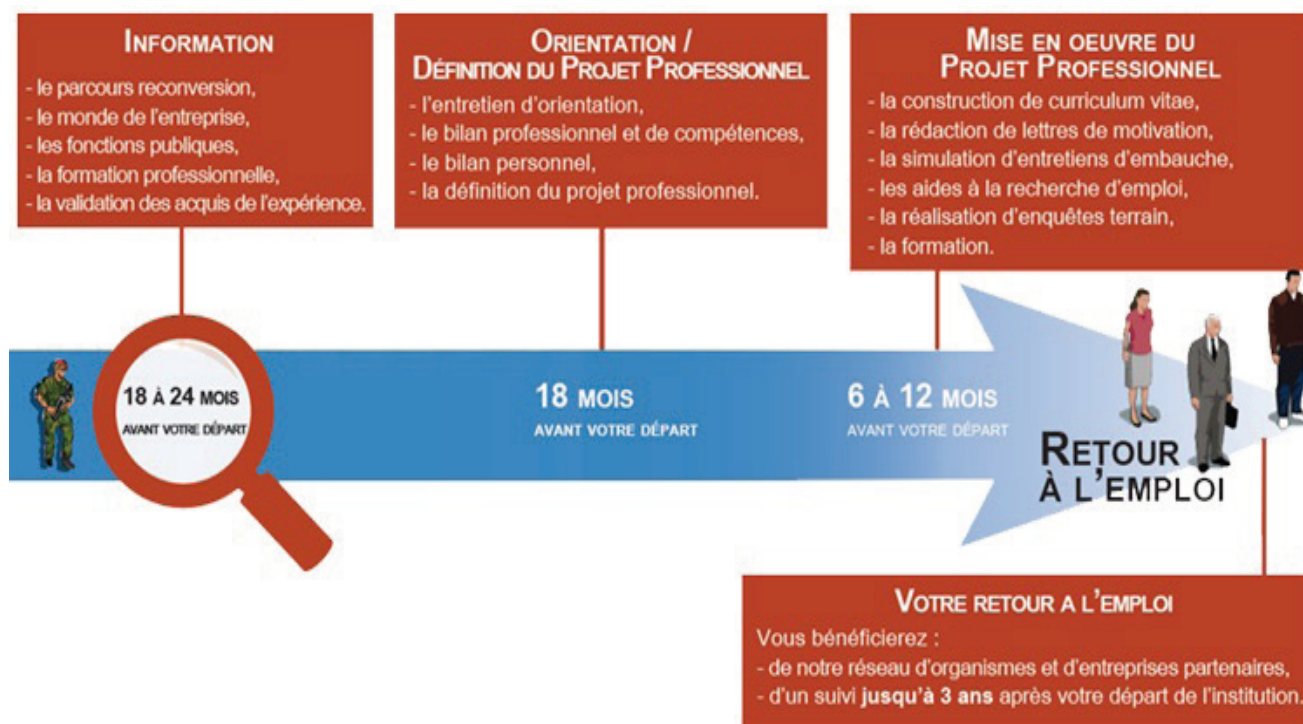
C'est une véritable quadrature du cercle qui impose de faire face à de nouveaux défis. Schématiquement, ceux-ci sont au nombre de quatre :

Diminuer le nombre de militaires au chômage

Phénomène peu connu, le coût du chômage des anciens militaires s'établissait en 2013 à 119,8 M€ (105,9 M€ en 2012) et concernait 12 058 personnes, soit plus que l'ensemble des reclassements dans le secteur privé et les fonctions publiques (11 158) durant la même année. Si grâce à une convention avec Pôle Emploi, Défense Mobilité propose une offre de « coaching placement » aux anciens militaires, il semble que celle-ci soit peu utilisée, souvent en raison d'un départ mal vécu de l'institution. Il serait alors fort utile de créer au sein de Défense Mobilité une entité dédiée aux anciens militaires au chômage.

Mais ce sujet soulève deux dossiers beaucoup plus vastes : la gestion du départ et le suivi des anciens militaires. La gestion du départ de l'institution, doit être véritablement une « gestion du merci ». Un militaire, quel que soit son grade et son statut, doit vivre son départ dans les meilleures conditions (cérémonie, remise d'un certificat, etc...) pour pouvoir ensuite rebondir au plus vite. Bien souvent ceux-ci se retrouvent au milieu d'un no man's land, avec le sentiment d'avoir dû quitter « leur famille ». Professionnellement ils ne reçoivent aucun signe de reconnaissance positive, et sont dans l'attente d'une nouvelle « famille d'accueil », mais sans savoir pour autant quel est son profil et ce qu'ils vont pouvoir y faire. Gérer le deuil de l'institution, de ses attentes, de sa carrière, etc... de façon positive et constructive est indispensable pour construire sereinement son projet professionnel mais également personnel.

D.R.



Le parcours reconversion proposé par Défense Mobilité



Entretien lors d'un forum Emploi organisé par Défense Mobilité

A ce sujet, se rajoute celui du suivi des anciens militaires. A ce jour, il n'existe aucune base de données des anciens militaires. L'institution laisse partir ceux-ci sans chercher à garder le contact, alors qu'ils pourraient être un puissant outil de rayonnement. Il serait possible d'imaginer, pour les volontaires, une base de données unique, couplée avec un mail « à vie » par exemple prenom.nom-anciendefense@intradef.gouv.fr. Cette base permettrait à Défense Mobilité d'identifier les profils de métier dans lesquels les anciens militaires se reconvertissent mais également d'organiser des échanges de pratiques, des parrainages, des cooptations, etc... Il est intéressant de noter en parallèle que si le législateur a créé une réserve opérationnelle de deuxième niveau, constituée d'anciens militaires soumis à l'obligation de disponibilité durant cinq ans, cette réserve est totalement virtuelle, faute là encore d'une base de données permettant de les identifier.

Optimiser le dispositif de Défense Mobilité au niveau territorial et la gestion de ses personnels

Actuellement, Défense Mobilité dispose d'entités régionales basées sur un découpage territorial purement militaire. Dans une logique de cohérence vis-à-vis des acteurs de l'emploi, il serait peut-être souhaitable à terme de réaligner ce dispositif sur les treize futures grandes régions. Ce réalignement pourrait être complété par une politique de recrutement des personnels de Défense Mobilité plus pertinente, afin que cette affectation corresponde véritablement à un choix de carrière et non à un choix par défaut, motivé par une affectation territoriale.

Passer d'une logique de catégories à une logique d'employabilité

Alors que le taux de chômage en France n'a jamais été aussi élevé, 10,4 % à fin 2014, la tendance dans les grands groupes est aux restructurations et aux diminutions d'effectifs. Ces entreprises sont également confrontées à la « reconversion » d'une partie de leur personnel vers de nouveaux métiers tout en incitant leurs « seniors » (dès 50 ans...) à partir. Les PME, quant à elles, sont peu enclines à recruter en raison à la fois de la situation économique difficile et d'une législation jugée très contraignante. Lorsque les entreprises recrutent, elles bénéficient donc d'un choix considérable de candidats ayant parfois des formations et des parcours surdimensionnés pour les postes proposés. Face à cette multitude de candidats de qualité, celles-ci sont très sélectives tout en proposant des contrats à durée déterminée (87 % des nouvelles embauches). Le défi auquel sont confrontés les militaires en reconversion est avant tout la concurrence des autres candidats ayant une expertise du monde de l'entreprise.

Il est ainsi possible de distinguer schématiquement deux cas de figure : Soit l'ancien militaire dispose d'un savoir-faire transposable, dans ce cas son intégration et sa réussite dans l'entreprise dépendront de sa capacité à s'adapter et à être productif dans son nouvel environnement. L'expertise professionnelle acquise au sein des armées et son « savoir-être » seront des éléments distinctifs et valorisants pour sa candidature.

Soit le militaire ne dispose pas d'un savoir-faire directement transposable, et dans ce cas, valoriser sa candidature en mettant en avant ce fameux « savoir-être » ne constitue pas un facteur suffisamment distinctif pour être recruté face à d'autres candidats bénéficiant d'une expertise professionnelle en entreprise. L'idéal serait dans ce cas de permettre aux militaires d'acquérir une connaissance du fonctionnement des entreprises, tout en ayant une vision claire des compétences qu'ils peuvent concrètement leur apporter.

Aujourd'hui, la distinction effectuée dans la préparation à la reconversion entre « cadres » et non-cadres » n'est pas adaptée à la cible « entreprise ». La véritable distinction devrait s'effectuer entre ceux qui disposent d'un savoir-faire directement transposable et les autres. A titre d'exemple, beaucoup de militaires ayant eu dans leur carrière une expérience de gestion des ressources humaines imaginent à tort qu'ils pourraient devenir DRH d'une entreprise. Alors que les métiers, tant par leur connaissances nécessaires, et notamment en droit du travail, gestion des partenaires sociaux, etc... sont différents. De même que, si le secteur privé recherche des cadres expérimentés, il s'agit de cadres ayant une expérience de l'entreprise, et pas seulement d'anciens militaires ayant eu des responsabilités d'encadrement.

Avoir une approche liée à l'employabilité – et non au statut – permettrait de mettre en place un dispositif d'accompagnement plus efficace qui privilégierait notamment toutes les opportunités pour acquérir les bases de la connaissance du monde de l'entreprise : création d'un réseau d'anciens militaires en poste dans les entreprises, organisation de rencontres avec des DRH, mais également des opérationnels, des clients, etc... Actions de formations qui pourraient être complétées par l'utilisation des MOOC's (Massive Open Online Course) ces cours en ligne qui offrent l'avantage d'être disponibles sur Internet et totalement gratuits. Ceux-ci couvrent l'ensemble du champ de la connaissance du fonctionnement des entreprises. Leur fonctionnement sous forme de plates-formes collaboratives permet en outre d'acquérir l'expérience de travailler en mode collaboratif dans des milieux interculturels.

Mieux faire connaître les opportunités que sont la création d'entreprise (y compris en franchise) et le rachat d'entreprise

La reconversion ne se limite pas à un emploi de salarié. Il existe de nombreuses opportunités dans le domaine de la création et du rachat d'entreprise, avec un dispositif d'aide à la création/reprise d'entreprise proposé par Défense Mobilité dénommé CCRE. Celui-ci s'adresse aux personnels militaires ayant au moins huit années de service militaire effectif. D'une durée maximale d'un an, renouvelable une fois, ce congé permet au personnel militaire l'exercice à titre professionnel d'une activité privée lucrative, avec possibilité – chose à souligner – de réintégrer l'institution en cas d'échec. La participation au « Prix de la reconversion des militaires » les visites VIP du salon de la franchise organisées en liaison avec la Fédération française de la franchise (FFF) sont de bons moyens de s'y préparer, avec là encore l'idée d'une connaissance la meilleure possible du monde de l'entreprise.

C'est à la fois la transparence de l'institution en termes de gestion RH, sa capacité à anticiper les départs, la combinaison de tous les outils d'accompagnement et de connaissance du monde de l'entreprise qui fourniront un « terreau » le plus propice possible à une reconversion réussie. Mais, au final, le seul véritable acteur sera le militaire, avec son implication et sa capacité d'anticipation à s'engager dans un nouveau projet professionnel, voire personnel.

*Pascaline Abдини
Présidente de la commission « Reconversion
des militaire, accompagnement dans l'emploi
et emploi des conjoints » de l'Association
des entreprises partenaires de la Défense et
secrétaire général du « Prix de la reconversion
des militaires ».*

Pour aller plus loin :

Bilan social 2013 du ministère de la Défense.
Rapport 2013 du Conseil supérieur de la réserve militaire (CSRM).