

# Les ruptures RH de la Marine

Commissaire principal François MILLET

*Bureau «Politique RH» de la Direction du personnel militaire de la Marine*

Réfléchir aux ruptures stratégiques dans le milieu de la défense conduit tout naturellement à appréhender leurs conséquences dans les domaines tactique, technologique, capacitaire, logistique et même financier. La dimension RH, quant à elle, est rarement évoquée. Les bouleversements stratégiques aujourd'hui à l'œuvre ont évidemment des effets sur les ressources humaines au point même d'envisager l'hypothèse d'un phénomène de rupture RH. Le contexte géostratégique a en effet une incidence directe sur le niveau d'engagement opérationnel et donc l'activité des marins; quant aux ruptures technologiques, elles influent directement sur leur quotidien, dans la façon de travailler au sein des unités, à terre ou embarquées. Le « tout technologique » permet une optimisation poussée des équipages et modifie profondément leurs structures RH: l'automatisation conduit à réduire le nombre de marins nécessaire à la mise en œuvre de systèmes performants, mais nécessite un accroissement qualitatif des compétences. L'ampleur des évolutions que la Marine traverse aujourd'hui constitue, de ce point de vue, une véritable « révolution ».

À ces transformations s'ajoute un niveau de réformes continu et soutenu depuis 2008. La démarche adoptée, conjuguant déflation des effectifs et amélioration de l'efficacité, a profondément transformé et parfois déstabilisé l'environnement de travail des marins. La portée de ces différents bouleversements s'accroît avec l'émergence des générations Y puis Z qui tolèrent difficilement la coupure avec internet et semblent moins bien accepter que par le passé les contraintes liées au statut de militaire, en particulier la séparation d'avec ses proches. La place de la vie privée est devenue tellement centrale qu'elle conduit à une fragilisation du modèle RH. Au point, si l'on n'y prend garde, de s'apparenter à un début de fracture? S'il convient de ne pas noircir faussement le tableau d'ensemble et d'insister sur la qualité du personnel, les exemples actuels de certaines grandes marines amies, notamment la marine britannique, peuvent néanmoins alerter et doivent, au moins, sensibiliser à cette potentielle menace.

Analyser le paysage RH actuel pour en comprendre les ressorts avant d'examiner les moyens d'infléchir ce qui apparaît comme une nouvelle tendance de fond constitue une réflexion dont la Marine ne peut faire l'économie: c'est le moyen de garantir son attractivité et *in fine* sa soutenabilité.

### **L'attractivité, un enjeu majeur pour une armée professionnelle**

L'écosystème RH de la Marine est dynamique pour préserver la jeunesse des équipages. Il se caractérise par sa logique de flux: près de 10% du personnel est renouvelé tous

les ans. L'institution recrute ainsi chaque année dans les mêmes volumes que LVMH, entreprise de 150 000 personnes, soit près de quatre fois sa taille.

La question de l'attractivité est donc essentielle pour une armée professionnelle qui ne peut fonctionner qu'avec l'adhésion pleine et entière de son personnel. Or, la Marine observe aujourd'hui un certain plafonnement en termes d'attractivité qui se traduit par des difficultés de recrutement, mais aussi de fidélisation.

### **Des exigences devenues anachroniques?**

Le métier de marin est exaltant mais exigeant. Les sujétions, notamment celles liées aux absences, souvent longues, sont nombreuses. Certes, ces caractéristiques ne sont pas nouvelles, elles sont aussi anciennes que le métier de marin. Mais elles sont indéniablement moins bien acceptées que dans un passé proche. Le décalage avec la société est plus douloureusement ressenti. Les griefs les plus fréquemment rencontrés sont, pêle-mêle: l'incertitude des programmes et l'imprévisibilité des absences, la forte disponibilité, la déconnexion des réseaux sociaux, l'éloignement du cocon familial, la mobilité géographique, l'usure liée au manque de récupérations, la charge de travail ou encore l'activité des conjoints malmenée par les absences et les déménagements. Soit autant de ruptures avec la vie civile qui doivent, dans la mesure du possible, être dépassées ou, à tout le moins, dont les effets doivent être limités pour conserver un niveau satisfaisant d'attractivité.

### **Un contexte de réformes déstabilisantes et de surchauffe opérationnelle**

Outre ces impondérables qui fondent depuis toujours le métier de marin, le tempo des réformes qui se succèdent depuis la professionnalisation des armées et s'accélérent depuis 2008 a bouleversé en profondeur l'environnement de travail pour finalement contribuer à la fragilisation de la politique de fidélisation. L'instabilité des organisations, conséquence directe des réformes continues, les politiques de déflation des effectifs ont indéniablement altéré le moral. Confronté à une baisse objective de la qualité du soutien de proximité, le personnel peut en outre avoir le sentiment d'être contraint en permanence de s'adapter à de nouvelles procédures de travail.

En sus de ces bouleversements structurels, l'intensification de l'activité opérationnelle, tout particulièrement depuis trois ans, use le personnel. Le rythme des opérations à la mer est très soutenu avec une présence de la Marine sur cinq théâtres (Atlantique

nord, golfe Arabo-Persique, Méditerranée orientale, Méditerranée centrale, golfe de Guinée) au lieu des deux prévus par le Livre blanc. À ces nombreuses opérations s'ajoute la contribution à la Défense maritime du territoire (DMT) qui mobilise jusqu'à 10% des effectifs quotidiennement, alors même que les missions de dissuasion nucléaire et de surveillance de notre immense ZEE<sup>1</sup> sont toujours assurées. Si cette activité leur donne du sens et favorise l'attractivité, elle fatigue les marins, use leurs familles et nuit *in fine* à leur fidélisation.

Ces exigences, inhérentes au métier de marin mais amplifiées par l'étendue des réformes, le contexte opérationnel et le décalage avec la société civile, ne sont-elles pas devenues anachroniques? Qu'importe finalement la réponse, car c'est bien le seul ressenti des marins et de leur famille qui constitue le juge de paix du niveau acceptable des contraintes à partir duquel il convient de fonder la réflexion RH.

### **Des marins plus difficiles à fidéliser**

Les difficultés de recrutement, mais surtout de fidélisation, peuvent préfigurer une potentielle fracture RH. La baisse significative de l'attractivité de l'embarquement constitue à cet égard un avertissement préoccupant. Dorénavant, le phénomène est en effet durable et tend à se généraliser. Il doit alerter notamment quand d'autres signaux se font jour. Ainsi, la volonté de progresser, pourtant au cœur de la dynamique RH de la Marine, semble s'essouffler au point d'observer un taux de sélection parfois faible dans des filières particulièrement techniques.

Le poids des sujétions apparaît comme le facteur déterminant de cette moindre attractivité. Il suffira d'évoquer l'absence du domicile de 50% des marins des forces en déploiement hors du port-base plus de 125 jours par an. Cette sujétion est assurément moins bien acceptée qu'auparavant. La volatilité des programmes d'activité des unités est difficilement vécue, alors que dans le même temps la durée du travail, en moyenne 54 heures hebdomadaires<sup>2</sup>, contribue évidemment à l'usure du personnel.

La mobilité géographique demeure une des contraintes majeures intrinsèques au statut militaire. Si cette contrainte est en baisse significative grâce à une politique volontariste de l'institution depuis plusieurs années, elle reste néanmoins importante compte tenu de la forte mobilité fonctionnelle d'une Marine resserrée qui se distingue par sa haute

---

1. Zone économique exclusive.

2. Durée moyenne prenant en compte l'activité professionnelle dont les gardes/permanences et les périodes à la mer où le marin est à bord 24h/24 et 7j/7.

technicité. Elle a un fort impact sur l'emploi du conjoint, l'accès au logement familial et se traduit par un taux de célibat géographique élevé, autant de facteurs qui pèsent lourdement sur la fidélisation.

De façon générale, la conciliation des vies professionnelle et personnelle (V2P) est aujourd'hui plus difficile à garantir dans la mesure où les aspirations du marin et de sa famille ont changé. Il est plus sensible aux contraintes de la vie militaire. Il se compare davantage au monde professionnel civil. Le jeune marin doit concilier son travail avec celui de son conjoint. Dans le même temps, il aspire à s'investir de façon plus régulière dans sa vie familiale et sa vie sociale. Cette « dimension personnelle » doit être mieux appréhendée et prise en compte par l'institution.

Le déséquilibre ressenti entre sujétions (durée des absences, imprévisibilité des programmes, charge de travail, moyens jugés insuffisants, surcharge administrative) et compensations (rémunération, reconnaissance, parcours professionnels, conciliation vie professionnelle et vie privée) entraîne un affaiblissement de l'attractivité. Alors que la vie de marin creuse l'écart avec la société, ou du moins est ressentie comme tel, un nouvel équilibre sujétions/compensations doit être recherché et ce d'autant plus que la jeunesse issue des générations Y et Z y est encore davantage sensible.

### **Le vivier des *millennials*, « génération sans pareille<sup>3</sup> »**

Centré sur lui-même, hyperconnecté, indéterminé et inconstant? Le héraut des générations associées à une lettre des profondeurs de l'alphabet n'a pas bonne presse. Si elle ne doit pas être caricaturée, il faut pourtant s'essayer à caractériser cette génération qui constitue déjà la base de nos marins les plus jeunes et le vivier de la Marine de demain. Cet examen est indispensable pour la comprendre et, *in fine*, l'attirer et la fidéliser. Surtout la fidéliser.

Cette génération semble d'abord se caractériser par sa dualité et ses aspirations à première vue contradictoires : ouverte au monde mais recentrée autour de son unité familiale et enfermée dans les réseaux sociaux et le monde virtuel, à la recherche de stabilité mais disposée à expérimenter plusieurs vies professionnelles, « zappeuse », volatile et consommatrice de l'éphémère, mais en quête de missions qui portent du sens. Des aspirations irréconciliables comme peuvent être amenés à le penser les plus sceptiques sur les motivations de cette classe d'âge? À moins que cette ambivalence

---

3. Une terminologie que nous empruntons au livre de Jean-François Sirinelli, éditions Tallandier, 2016.

ne soit tout simplement le signe d'une stricte exigence de la part d'une nouvelle génération qui se place dans une démarche contractuelle: elle est prête à donner abondamment mais réclame beaucoup en retour, avec un niveau de compensations qui soit à la hauteur de celui des contraintes.

Au cœur de ce contrat, la préservation de la vie privée apparaît comme essentielle et non négociable. Elle fait partie intégrante de l'équation RH. L'arbitrage entre développement personnel, familial et professionnel est devenu une règle que le gestionnaire ne peut occulter. « On épouse la Marine quand on entre dans l'institution »: la boutade ne prête plus guère à sourire. Le marin épouse définitivement... son conjoint. Il souhaite à présent pleinement participer à l'éducation de ses enfants, la famille fait « partie du sac ». La problématique de l'emploi du conjoint, généralisée aujourd'hui, est également centrale. Il limite de fait la mobilité et le rythme de travail du marin qui participe à part entière aux aspects logistiques liés au quotidien des enfants.

Le marin a tendance, plus que par le passé, à développer des projets personnels indépendamment de ses objectifs de carrière. Ces constats convergent tous vers la nécessité de mieux concilier vies professionnelle et privée pour permettre au marin de s'épanouir aussi en dehors de son travail.

### **Vers une gestion individualisée, souple et prévisible et... davantage de moyens humains**

À grands traits, esquissons les principales pistes qu'emprunte et doit encore approfondir la Marine pour prendre en compte cette nouvelle donne. L'institution doit en effet adapter son modèle de façon continue pour maintenir un système RH stable et durable face aux signes de fragilité, au défi lancé par une jeunesse aux nouvelles aspirations. À côté des leviers traditionnels (mesures de condition du personnel renforcées et mieux ciblées, dispositif de rémunération rénové, promotion de la place des armées au sein de la Nation et des valeurs qu'elles incarnent) qu'il est temps de rendre plus souples en donnant davantage de liberté au gestionnaire, on doit tendre vers une gestion plus particularisée. Chaque marin doit être considéré dans son individualité pleine et entière, comme un cas unique: les parcours doivent être, dans la mesure du possible, personnalisés, adaptés, modulés et diversifiés en fonction de chacun. Il faut par ailleurs s'astreindre à donner plus de visibilité sur le court terme en rendant l'activité plus prévisible. Étendre le concept du double équipage pour cycler l'activité constituerait à cet égard un axe d'amélioration fructueux. Plus

de visibilité sur le long terme est une autre nécessité, avec l'idée sous-jacente de baliser davantage les parcours en les adaptant, dans la mesure du possible évidemment, aux contraintes et aspirations de chaque marin. De façon générale, il convient de réfléchir à des outils innovants pour faciliter la conciliation de la V2P : prévoir du temps partiel, ouvrir des temps de pause dans les carrières pour permettre la réalisation de projets (familiaux, personnels...), développer le télétravail, accompagner les conjoints sont, à titre d'exemple, des pistes de réflexion à approfondir tout en évitant l'écueil de la banalisation de l'état militaire.

Parallèlement à la mise en œuvre d'une gestion plus individualisée, l'amélioration des conditions de travail constitue une autre ambition que doivent porter les décideurs. Outre des moyens budgétaires complémentaires au profit du maintien en condition opérationnelle (MCO), du soutien au sens large et des conditions de vie quotidienne en unités, le besoin de recapitaliser en potentiel humain apparaît à cet effet indispensable. Les déflations d'effectifs des dernières années ont sans doute été excessives ; une recapitalisation en effectifs supplémentaires est vivement souhaitable.

Agiter le spectre d'une rupture RH serait aujourd'hui exagéré : la Marine est un très bel outil en ce qu'elle remplit avec succès ses missions grâce à des marins compétents, professionnels, motivés et fiers de servir leur pays. Ces qualificatifs attestent tous de l'attractivité réelle de la Marine et de sa capacité de fidélisation. Mais une certaine tendance, qu'il serait dangereux d'occulter, se dessine. Car si les marines sont mortelles, elles le sont par leurs RH. Composer avec la nouvelle donne de la génération 2020 doit constituer un *leitmotiv* de la politique du personnel pour que le marin – et sa famille – trouvent leur compte au sein de l'institution et ne deviennent pas son talon d'Achille.