

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE**

***LES COMPETENCES DES MILITAIRES
VUES PAR LES EMPLOYEURS***

Analyse qualitative

**Maxime JACOB
Gérard BLANC**

Juillet 2002

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commandée
au cabinet Maxime Jacob conseil par le C2SD
CCEP 2000 – 76/SOC, Conv DEF/C2SD 2000 n° 33*

SOMMAIRE

SYNTHESE	4
INTRODUCTION	6
Les objectifs de la recherche.....	6
Les étapes de la recherche	7
METHODOLOGIE.....	10
Le choix des entreprises	10
Les entreprises effectivement rencontrées	11
Le questionnaire principal.....	15
Le questionnaire complémentaire.....	16
LES QUALITES ET DEFAUTS DES MILITAIRES VUS PAR LES EMPLOYEURS.....	17
Les qualités générales reconnues aux militaires.....	17
Les défauts des qualités générales et les points faibles	19
Les qualités appréciées de façon diverse	21
Les compétences techniques recherchées chez les militaires	22
Les interrogations des employeurs.....	23
LES CRITERES SOCIOPROFESSIONNELS.....	25
L'âge comme facteur de recrutement des militaires.....	25
Le grade comme critère de recrutement des militaires	25
L'armée d'origine comme facteur de choix	26
Le niveau d'éducation comme facteur de choix	26
OU VONT LES MILITAIRES : LES SECTEURS PROFESSIONNELS	28
Les entreprises de transport.....	28
La grande distribution	28
Les entreprises de restauration collective et d'hôtellerie	28
Les entreprises d'intérim	29
Les établissements d'enseignement.....	29
Les entreprises de contrôle technique.....	29
Les entreprises de sécurité.....	29

CONCLUSION : COMPETENCES GENERALES VERSUS COMPETENCES TECHNIQUES ?	31
Pour les plus jeunes la compétence technique prime	31
Pour les plus anciens une harmonieuse synthèse de compétences techniques et managériales	31
La motivation est indispensable	32
Un comportement rationnel des entreprises	32
Les directions éventuelles de recherche	33
 ANNEXES.....	34
N°1 Liste des entreprises rencontrées avec le questionnaire principal	34
N°2 Liste des entreprises rencontrées avec le questionnaire complémentaire ..	36
N° 3 Questionnaire principal rempli par les responsables de la cellule recrutement du Groupe ACCOR	37
N°4 Questionnaire complémentaire.....	47
 GRAPHIQUES.....	49

SYNTHESE

La présente recherche a été effectuée à la demande du Centre d'études en sciences sociales de la défense, par MM. Maxime JACOB et Gérard BLANC du cabinet " Maxime JACOB Conseil ".

L'objectif en était de rechercher l'image des militaires dans les entreprises, au travers d'une trentaine d'entretiens avec des responsables d'entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de diverses régions.

En accord avec le C2SD, ont été écartées du champ de la recherche les entreprises aéronautiques et les entreprises de défense, car ces deux secteurs ont été jugés trop proches des métiers de la défense pour que les résultats de l'étude soient pertinents dans l'optique d'une reconversion professionnelle radicale du militaire.

Cette démarche était entreprise en parallèle avec la démarche d'une autre équipe chargée d'une approche quantitative par envoi, dépouillement et analyse de questionnaires.

Les résultats des entretiens menés, qui sont d'ailleurs au nombre d'une quarantaine, sont finalement tout à fait convergents, à la fois *positifs* et, en même temps, *très lucides et sans complaisance*.

On revient sur ces deux points.

Résultats positifs, car il se confirme que dans nombre de secteurs, parfois très éloignés de la défense, l'image donnée spontanément des militaires est conforme à celle que les militaires donneraient d'eux mêmes : les qualités de méthode, d'organisation, de discipline, de sens du travail en équipe sont ainsi mises en avant ; les anciens militaires sont effectivement reconnus comme des gens solides et sérieux en qui on peut avoir confiance.

C'est la raison pour laquelle on les trouve souvent employés dans des activités qui impliquent un contrôle (contrôle technique de matériels, de voyageurs, réception de marchandises, gestion de stocks..) ou une autonomie impliquant la mise en œuvre et la responsabilité d'un matériel de valeur (cas du transport routier, de certains métiers de l'environnement).

Résultats très lucides et sans complaisance également car les qualités reconnues aux militaires sont aussi la source des points faibles qui leur sont imputés : une trop grande méthode et une trop grande discipline peuvent se révéler pénalisantes dans des structures très réactives où les qualités d'initiative priment ; le souci du travail bien fait se heurte parfois aux exigences de la productivité industrielle et commerciale ; l'habitude du règlement unilatéral qui fixe la solution incontestée

ne prépare pas à des situations de rapports professionnels et sociaux où le “donnant- donnant” est une réalité permanente.

Finalement, ces résultats semblent bien refléter le contraste entre deux mondes : celui des forces armées, mais aussi des administrations publiques en général, d'une part, marqué par la pérennité et celui de l'entreprise, d'autre part, essentiellement contingent et soumis aux variations des marchés. Rien d'étonnant, dans ces conditions, à ce que ceux qui passent d'un monde à l'autre n'aient pas spontanément toutes les qualités requises et aient besoin d'une période d'adaptation.

INTRODUCTION

Les objectifs de la recherche

La présente recherche portant sur l'image des militaires dans les entreprises a fait l'objet de la convention n°33 /2000 du C2SD notifiée par lettre n° 570 DEF/C2SD/RECH du 12 juin 2001.

L'objet en était d'essayer de préciser, au travers d'une trentaine d'entretiens avec des responsables et notamment des responsables de la gestion des ressources humaines, quelle est l'image des militaires dans les entreprises. Dans la pratique, nos contacts ont d'ailleurs dépassé la quarantaine d'entreprises.

Cette démarche était menée en parallèle avec la démarche d'une autre équipe chargée d'une approche quantitative par envoi et dépouillement de questionnaires.

Cette recherche a un premier objectif au niveau de la connaissance de la perception " du " militaire (si cette entité générale existe..) sous l'angle de vision particulier du monde des entreprises : quelles qualités lui sont reconnues ? vers quels emplois est-il orienté ? a contrario, quelles sont ses points faibles en abordant le marché du travail ? quand se montre t il convaincant face à un employeur ? quand, au contraire, manque-t-il de crédibilité ?

Cette recherche peut aussi avoir un second objectif, qui serait de présenter¹ aux responsables de la reconversion au ministère de la défense, à tous les niveaux, quels sont les points véritablement forts des militaires, qu'ils peuvent donc à juste titre faire valoir dans leur action de promotion auprès des entreprises, et quels sont les points faibles sur lesquels un effort de formation ou, au moins d'information, pourrait être fait (ou est fait) auprès des militaires en voie de reconversion.

¹ Sachant que dans la plupart des cas ils ont vraisemblablement la même perception, notre recherche ne faisant que la formaliser, pour ainsi dire.

Les étapes de la recherche

Si l'on excepte la période de préparation et de remise de notre proposition, le coup d'envoi de notre recherche a été la réunion du comité de pilotage du 20 septembre 2001 qui nous a permis de faire connaissance avec les membres du comité, de valider certaines de nos propositions et plus généralement de recueillir les attentes des demandeurs de l'étude.

Ce premier comité de pilotage a, en particulier, validé le questionnaire que nous avons proposé dans notre dossier de recherche et a validé nos orientations pour le choix des entreprises (voir ci-après).

A la suite de cette réunion, nous avons pris contact avec les divers interlocuteurs nécessaires et disponibles pour notre recherche : le bureau d'aide à la reconversion des militaires de l'armée de l'air (BARMAA), le bureau insertion professionnelle et reconversion de l'armée de terre (BIRT), la sous direction de la reconversion de la direction de la fonction militaire (DFP), l'association pour l'aide à la reconversion civile des officiers et sous-officiers (ARCO), certains bureaux de reconversion des armées en région.

Ces contacts ont eu pour objet d'identifier les entreprises et les interlocuteurs avec lesquels nous pourrions conduire les entretiens qui sont la base de notre recherche.

Parmi nos contacts parisiens et en région parisienne, nous tenons particulièrement à remercier : M. FISCHER à la sous direction de la reconversion de la DFP, le Lieutenant Colonel FELIX au BIRT, le capitaine CARON au BARMAA, M. BATTU à l'ARCO .

Nous remercions également les quatre bureaux régionaux suivants :

- le bureau reclassement reconversion de la B.A.123 de Metz FRESCATY (lieutenant SAUFISSEAU et madame NEVEU) pour un déplacement et des entretiens effectués les 16 et 17 janvier 2002, contact pris par l'intermédiaire du BARMAA ;
- le bureau de reconversion de Lille (commandant De GRANDE, Lieutenant Cécile- Françoise CHATTELIER, adjudant chef BERGOUGNOUX) pour un déplacement et des entretiens effectués les 23 et 24 janvier 2002, grâce à la recommandation du lieutenant colonel FELIX du BIRT;
- le bureau de reconversion de Rennes (lieutenant-colonel GIBEAU, madame PRUNEAULT) pour un déplacement et des entretiens effectués les 30 et 31 janvier 2002, au travers toujours du lieutenant colonel FELIX ;
- le bureau de reconversion d'Orléans (major Alain CHIRON) pour un déplacement et des entretiens effectués les 20 et 21 février 2002.

Une deuxième réunion du comité de pilotage a eu lieu le 12 avril sur la base du rapport intermédiaire que nous avons présenté à cette occasion.

A la suite de ce rapport nous avons décidé de faire quelques investigations complémentaires, sur la base d'une liste fournie par l'ARCO, en direction d'entreprises ayant recherché à recruter des militaires mais n'en ayant pas embauché.

METHODOLOGIE

Le choix des entreprises

Exclusion des secteurs traditionnels de reconversion des militaires

Le choix des entreprises exclut volontairement les secteurs traditionnels de reconversion des militaires que sont les industries aéronautiques et d'armement .

Le comité de pilotage nous a, en effet, suivi en estimant que de véritables problèmes de reconversion ne se posent que lorsque le militaire est obligé de sortir de son milieu naturel pour entrer dans un monde totalement civil où il n'a pas de références a priori, sauf celles tenant éventuellement à son vécu personnel (références familiales par exemple), et où l'employeur, de son côté, n'a pas non plus de références professionnelles évidentes sur le militaire dont il examine la candidature.

C'est ce dernier point qui justifie, en partie, la recherche : c'est parce que l'employeur n'a pas de références évidentes qu'il est intéressant de lui demander quelle est sa démarche lorsqu'il recrute un ancien militaire.

Choix d'entreprises ayant déjà recruté d'anciens militaires

Nous nous sommes, dans un premier temps, exclusivement adressé à des entreprises ayant effectivement embauché d'anciens militaires ; la raison en est qu'il nous semblait que nos interlocuteurs seraient plus motivés pour nous recevoir et pour nous donner leurs impressions ; on pourra discuter sur l'importance du biais ainsi introduit ; les entreprises que nous avons rencontrées sont-elles ou non pleinement représentatives de l'industrie et des services en France ? Sans anticiper sur la réponse que nous apportons plus loin, on peut penser que oui compte tenu de leur diversité tout en reconnaissant que certains secteurs ont tendance à être quelque peu sur représentés (logistique et transports, par exemple).

Dans la dernière étape de notre recherche, par acquis de conscience, nous avons contacté des entreprises qui se sont manifestées auprès des bureaux de reconversion pour un poste particulier mais n'ont pas abouti dans leur démarche de recrutement de militaires.

Répartition des entreprises entre grandes, moyennes et petites

Notre objectif était que cette répartition devait refléter la situation des entreprises et de l'emploi salarié en général en France, c'est à dire qu'il convenait d'arriver à un tiers de très grandes entreprises, un tiers de PME (de 20 à 500 salariés), un tiers de petites entreprises, éventuellement artisanales (moins de 20 personnes). L'examen de l'échantillon d'entreprises que nous avons constitué, fort empiriquement, montre (voir plus loin) que cette proportion est sensiblement respectée si on admet que des établissements de grandes entreprises sont assimilables à des PME en ce que qui concerne leur pouvoir de décision, en particulier pour les recrutements d'employés ou d'ouvriers, de techniciens et agents de maîtrise qui concernent la plupart des anciens militaires (militaires du rang et sous officiers).

Les entreprises effectivement rencontrées

Mode d'approche des entreprises

Pour les entreprises en région parisienne, nous avons nous mêmes pris directement les contacts nécessaires.

Pour les entreprises situées en région (Metz, Lille, Rennes, Orléans) nous avons souhaité faire préparer les entretiens par les cellules régionales pour les raisons suivantes : inconnus dans les quatre métropoles régionales, nous avons peu de chances d'être écoutés et a fortiori reçus ; l'aide des correspondants régionaux a donc été décisive .

Nous avons été la plupart du temps accompagnés dans nos entretiens dans ces métropoles régionales par ces correspondants qui y voyaient, à juste titre, l'occasion d'entretenir et de mettre à jour leurs relations avec leurs interlocuteurs professionnels.

Nous nous sommes posé la question de savoir si la présence de ces correspondants introduisait un biais, systématique, dans notre démarche ; nous ne le croyons pas car tous les entretiens ont été caractérisés par une grande franchise et une volonté de dire les choses sans les maquiller.

Répartition géographique des entreprises

Comme le montre l'examen des déplacements effectués, notre souci a été d'avoir une répartition géographique équilibrée entre la région parisienne, siège de grandes entreprises nationales et internationales, et quatre métropoles régionales de la moitié Nord de la France : Metz, Lille, Rennes et Orléans.

Le graphique n°1 joint (Répartition géographique des entreprises) représente précisément cette répartition ; on observe un nombre un peu supérieur d'entreprises à Lille pour des raisons purement de circonstances.

Pour des raisons d'économie de temps de déplacement nous ne sommes pas allés au Sud de la Loire ; nous ne pensons pas, de ce fait, avoir introduit un biais important dans notre recherche ; à cela s'ajoute le fait que l'autre équipe travaillant sur le thème pour le C2SD avait fait un travail approfondi dans la région de Marseille et celle de Toulon.

Liste des entreprises

La liste des 33 entreprises visitées en première partie de la recherche figure en annexe n°1 avec la date de visite, leur situation géographique, leur activité et leurs effectifs.

Une liste complémentaire d'entreprises contactées après la discussion du rapport intermédiaire en comité de pilotage figure en annexe n°2.

Tri des entreprises par effectifs.

A partir de la liste précédente (annexe n°1), il est aisé de répartir les entreprises visitées par effectifs, moyennant les précisions suivantes :

- dans certains cas nous n'avons pas retenu d'effectifs, soit que nous ne les connaissions pas soit qu'ils soient non significatifs (cas des deux entreprises d'intérim par exemple)
- nous avons retenu les effectifs des établissements que nous avons visités : ainsi pour Gaz de France à Lille, les 340 salariés sont ceux de la direction régionale, pour EUROGUARD à Orléans, les 250 salariés correspondent à ceux de la direction régionale, etc...

Dans ces conditions , le graphique n°2 montre que nous avons sensiblement respecté les stipulations du comité de pilotage si on admet qu'une petite entreprise peut aller jusqu'à 50 salariés : on arrive en effet à une répartition en 3 parts à peu près égales.

Toutefois, il s'agit là d'un résultat pour ainsi dire " spontané " car nous n'avons jamais demandé à nos correspondants régionaux de veiller à cette répartition.

On peut aussi songer à diviser les entreprises que nous avons visitées en trois catégories :

1. les entreprises nationales ou internationales rencontrées ou non en région parisienne
2. les entreprises appartenant à des groupes régionaux
3. les autres entreprises purement locales

Ceci donnerait le tableau suivant :

Type d'entreprises	Nom des entreprises	Nombre
entreprises nationales et internationales	SODEXHO Groupe ACCOR FEDEX SNCF VEDIOR Bis PSA METRO APAVE ADECCO GDF FRAIKIN DEKRA VERITAS etc...	15
entreprises appartenant à des groupes régionaux	TRANSPOLE N2S sécurité SEMTAO PIMKIE	4
Autres entreprises purement locales (PME)	PEREZ carrelages, institution libre de Marcq-en-Baroeul, VALENPLAST, transports BOULET, SOFRED, etc..	14

Le graphique n°3 rend compte de cette présentation sous le titre “ répartition des entreprises par notoriété ”. Il montre que dans nos déplacements en région nous avons rencontré presque pour moitié des établissements d’entreprises de portée nationale ou internationale. Ce qui ne veut nullement dire qu’au niveau local ces établissements de grandes entreprises n’aient pas leur autonomie de décision.

Répartition des entreprises par secteur d’activité

Le graphique n°4 joint indique la répartition des 33 entreprises par secteur d’activité ; on remarque une assez large dispersion des activités, aucune activité n’ayant été rencontrée plus de trois fois, à l’exception du secteur des transports et notamment des transports collectifs rencontré 4 fois (SNCF 2 fois, SEMTAO (Orléans), TRANSPOLE (Lille)) ; le secteur des transports a été rencontré 3 fois mais on pourrait y adjoindre l’entreprise FRAIKIN, location de véhicules PL, qui en est très proche.

La majorité des entreprises citées ci dessus sont des entreprises du secteur des services, secteur aujourd’hui extrêmement vaste et prédominant dans l’économie.

Dans le secteur des services sont ainsi représentés les activités suivantes :

- les transports de voyageurs : SNCF, TRANSPOLE, SEMTAO
- l’hôtellerie, les loisirs, la restauration collective, le thermalisme : SODEXHO, ACCOR, les thermes de Saint Amand (59),
- la messagerie, le transport de marchandises : FEDEX, transports CARDON, transports ANDESQUARD,..
- la location de véhicules industriels : FRAIKIN,
- le contrôle technique : DEKRA, APAVE, ACPF
- la distribution : CORA, METRO,
- l’énergie : GDF,
- les services d’environnement : ECOSYS, AFO, SOFRED, tous trois à Rennes,
- les services de sécurité : N2S, EUROGUARD
- les services de recouvrement : cabinet BOUCHE,
- l’enseignement : institution libre de Marcq-en-Baroeul,
- le secteur médical : Polyclinique Saint Jean de Braye

Deux secteurs des services sont sans doute insuffisamment représentés dans notre échantillon :

- le secteur banques, assurances, mutuelles car aucun de nos contacts ne nous y a spontanément mené,

- le secteur télécommunications car les contacts que nous y avons, au moment de notre enquête étaient plus soucieux de diminution des effectifs que de recrutements.

Dans le secteur de l'industrie peuvent être cités :

- PSA, production de boîtes de vitesses à Metz,
- VALENPLAST, plasturgiste travaillant pour l'automobile à 59-Saint-Amand,
- PEREZ, carrelages (second œuvre du BTP) à Metz,
- PIMKIE, fabricant de prêt à porter à 59-Neuville en Ferain

Liste complémentaire : 10 entreprises

- Entreprises de transport (4) : Sferes, Groupe Promotrans, Keolis, Géodis
- Enseignement et formation(3) : Association de gestion du pensionnat de Passy, Ecole supérieure de gestion , Thalès Université
- Sécurité(1) : Groupe 4 Sécurité
- Conseil (1) : General Marketing Development
- Matériel médical (1) : Deve France

Le questionnaire principal

De janvier à mars 2002 nous avons mené notre recherche au moyen du questionnaire figurant en annexe n°3 ; celui-ci comprend 6 grandes rubriques que nous détaillons ci-après. (Nous avons jugé intéressant de faire figurer le questionnaire rempli par six responsables du recrutement du Groupe ACCOR).

Les qualités générales reconnues aux militaires

Une liste de vingt qualités générales avait été établie faisant appel aussi bien à des qualités dont a priori on pouvait penser qu'elles s'appliqueraient bien aux militaires (discipline, loyauté..) qu'à des qualités qui pouvaient sembler ne pas s'appliquer nécessairement à tous les militaires (esprit commercial, capacité à créer et innover..)

En outre, les entreprises pouvaient compléter la liste préétablie.

Les compétences techniques reconnues aux militaires

Une liste de vingt compétences techniques telles que compétences en électronique, logistique, hôtellerie restauration, était proposée afin de voir laquelle ou lesquelles avait (avaient) joué un rôle dans le recrutement .

L'âge comme facteur de recrutement des militaires

Six questions étaient posées pour savoir si l'entreprise avait une volonté de recruter des jeunes en début de carrière ou était ouverte, au contraire, à des recrutements à mi-parcours.

Le grade comme critère de recrutement des militaires

Huit questions étaient posées pour voir si les entreprises étaient ou non sensibles aux questions de grade.

L'armée d'origine comme facteur de choix

De même huit questions étaient proposées pour voir si l'image du militaire était ou non différente selon l'armée d'origine.

Le niveau d'éducation comme facteur de choix

Enfin, huit questions visaient à savoir dans quelle mesure les diplômes ou les brevets professionnels militaires jouaient un rôle dans le recrutement des militaires.

Le questionnaire complémentaire

Il figure en annexe n°4 ; nous l'avons conçu, à la suite du comité de pilotage intermédiaire, quand nous avons ressenti la nécessité de compléter nos investigations par des enquêtes auprès d'entreprises ayant manifesté la volonté de recruter des militaires mais n'ayant pas donné suite.

Le questionnaire a pour objet de cerner les raisons du non recrutement : compétences, personnalité, exigences du militaire.. ou raisons propres à l'entreprise.

LES QUALITES ET DEFAUTS DES MILITAIRES VUS PAR LES EMPLOYEURS

Les qualités générales reconnues aux militaires

Loyauté, honnêteté, discipline

Spontanément, les qualités de “loyauté, honnêteté, discipline” ont été citées lors de nos entretiens. Le “sens de l’organisation” complète assez logiquement la liste

Euroguard Orléans, entreprise de sécurité, souligne que les questions d'honnêteté tiennent une place très importante dans le recrutement du personnel de ce secteur et que la qualité d'ancien militaire constitue un a priori favorable. De même pour le contrôle technique automobile comme le fait remarquer Dekra Rennes. Pour les Transports Boulet à Orléans, il faut que les chauffeurs soient fiables en raison de la valeur de leur camion et des marchandises qu'ils transportent. Le PDG considère que les anciens militaires le sont a priori

Parmi les autres points forts fréquemment cités :

- le sens du reporting et la qualité des comptes-rendus,
- le souci du travail bien fait,
- la capacité à travailler en équipe (relevé chez Accor et Vedior Bis)
- la disponibilité (les militaires acceptent facilement les changements de procédures, les mutations de postes ou de lieux et les interventions hors des heures habituelles de travail),
- l'autonomie, les employés d'AFO (Assainissement France Ouest) doivent être autonomes du fait qu'un chantier dure parfois 15 jours durant lesquels ils doivent organiser eux-mêmes leur travail. Le responsable commercial a remarqué que souvent les jeunes civils ne sont pas autonomes,
- la bonne tenue et la présentation
- le “bon esprit”, la capacité à prendre les couleurs de leur entreprise
- des exigences salariales modérées –ce qui est une qualité un peu ambiguë..

La rigueur

Au titre de la rigueur, on peut aussi citer la capacité à remplir des formulaires administratifs ou des compte rendus écrits qui sont nécessaires dans certaines professions comme les transports ou la logistique (états de colisage, bordereaux de livraison,...)

La capacité à savoir réfléchir

Comme le déclare l'ingénieur responsable technique de la Polyclinique des Longues Allées à Saint Jean de Braye qui recherche des personnes réfléchies, qui savent analyser un problème technique et qui n'ont pas peur de commettre une faute dans un contexte médical en son absence. Un des militaires qu'il a recrutés est vraiment “ un modèle d'intégration ”, “ un des maillons forts de l'équipe ”. Son cursus militaire et son diplôme d'électrotechnique attestent d'une très bonne formation d'une capacité à réfléchir avant d'agir.

Le contact

On reconnaît aussi aux militaires une certaine qualité de “ contact ” avec la clientèle (SODEXHO pour des contrats passés dans certains milieux industriels, SEMTAO à Orléans, entreprise de transports urbains, pour les contacts des conducteurs avec les usagers).

Toujours dans le domaine des relations humaines, une ouverture d'esprit est reconnue aux anciens militaires (questionnaire groupe ACCOR).

Le sens pédagogique

Un sens pédagogique est aussi reconnu aux anciens militaires , aussi bien d'un point de vue formation technique (APAVE) que formation générale (ACCOR) ou générale et technique (THALES Université).

Par ailleurs, nombre de militaires rejoignent des établissements d'enseignement, privés compte tenu des règles de cumul de la pension militaire, pour occuper des fonctions d'encadrement ou de surveillance des élèves.

La confiance

En conclusion sur ce point on pourrait citer ce que, dans 5 cas sur 6, les entreprises rencontrées à Rennes nous ont confié que l'armée constitue un “ excellent bassin de recrutement ” qui donne un “ label de qualité ” et une sorte de garantie a priori aux nouveaux embauchés.

Le responsable du recrutement de l'usine Peugeot à Metz-Borny ne nous a pas tenu un autre langage.

De même, comme nous a dit un membre d'une entreprise d'intérim (VEDIOR Bis): " un militaire cela inspire confiance ". Remarque identique sur la confiance de la part de l'entreprise de transports ANDESQUARD à Orléans : " cela met le client en confiance ".

Pour la responsable de la gestion des ressources humaines de Pimkie, les anciens militaires sont des gens "clean", intègres, très droits, qui inspirent confiance.

Les créateurs de la SOFRED ont voulu dès le départ confier la gestion quotidienne de leur entreprise à un ancien militaire, qu'ils voyaient comme quelqu'un sur lequel ils pourraient compter, à qui ils pourraient déléguer, afin de se concentrer eux-mêmes sur la commercialisation de leurs sous-produits. À l'avenir, ils souhaitent étendre le champ d'activité de l'ancien militaire recruté et lui confier les premières étapes du recrutement d'un nouvel employé dont il a défini le profil idéal.

Les défauts des qualités générales et les points faibles

Ils sont souvent la contrepartie des points forts pour ainsi dire : trop de discipline et trop de rigueur induisent certains types de comportement .

Par ailleurs, des lacunes sont relevées en ce qui concerne la connaissance des relations du travail mais aussi des langues étrangères.

La méconnaissance de la notion de productivité au sens de l'industrie

Dans l'industrie automobile (exemple de PSA à Metz-Borny), il faut savoir concilier rigueur et productivité, alors que dans l'armée ou les arsenaux militaires, la qualité prime souvent indépendamment de tout souci de productivité².

" Les anciens militaires méconnaissent les principes de gestion des entreprises civiles, et plus généralement la culture de la vie civile " (APAVE agence de Lille).

Le manque de sensibilisation au sujet de la rentabilité et de la productivité est également illustré par cette réflexion du PDG de la SOFRED à Rennes (recyclage de pneus usés): " un ancien militaire est-il capable de mener la démarche intérieure personnelle qu'exige une approche sérieuse de la rentabilité et de la productivité ? "

² la même remarque pourrait être faite à propos de la fonction publique civile où la notion de " productivité " n'existe pas non plus.

L'entreprise Pimkie a noté chez l'ancien militaire responsable d'un dépôt un manque de réactivité lorsque survient un contretemps et des difficultés pour s'adapter aux fluctuations d'activité de l'entreprise. Il dépend du directeur logistique qui modifie parfois les prévisions à la dernière minute et il lui faut beaucoup de temps pour changer son organisation. La réactivité implique parfois de déroger aux règles usuelles, ce qui le contrarie fortement.

L'absence de préparation à des responsabilités globales

Dans certaines formes d'organisation très décentralisées (grande distribution CORA), les "managers" de proximité ont des responsabilités complètes de chefs de PME : techniques, commerciales, de personnel, auxquelles peu de militaires, sous officiers notamment, sont habitués.

Les difficultés relevées dans les rapports humains à l'intérieur de l'entreprise

Comme nous le disait un responsable de FEDEX, lui même ancien militaire, les difficultés des militaires dans les rapports humains à l'intérieur de l'entreprise valent aussi bien vis à vis de leurs homologues situés au même niveau hiérarchique que vis à vis de leurs subordonnés : ils ne règlent pas assez à l'amiable leurs problèmes avec leurs collègues ; ils ont trop tendance à en référer au chef ou à rechercher l'affrontement plus que la conciliation et ils sont trop directifs avec leurs subordonnés.

Même remarque de la part de Vedior Bis en Ile de France.

Les lacunes concernant les relations du travail dans le secteur privé.

La grande majorité des militaires n'y sont évidemment pas préparés de par leurs anciennes fonctions.

Les employeurs constatent une méconnaissance du droit du travail, et donc des règles et limites de leur action.

Une connaissance insuffisante des langues étrangères.

Carence relevée notamment dans deux entreprises du Nord (Transports CARDON, VALENPLAST) où l'anglais est nécessaire pour travailler avec les clients. Les militaires ont eu peu d'opportunités de pratiquer des langues étrangères en situation professionnelle, même s'ils ont la possibilité de formations linguistiques dans leurs régiments.

Chez Valenplast, équipementier automobile qui travaille avec Volvo, forcément en anglais, la méconnaissance de cette langue a empêché un ancien capitaine d'être recruté comme responsable logistique.

Le responsable du personnel de Thalès Université recherchait des formateurs techniques connaissant bien l'anglais. Bien qu'il ait mentionné explicitement que les candidats devaient parler anglais couramment, éventuellement après une remise à niveau, leurs connaissances étaient insuffisantes. Les anciens militaires qui se sont présentés, issus de l'aéronavale ou de l'armée de l'air, estimaient que la connaissance de l'anglais technique qu'ils maniaient dans leur activité militaire serait suffisante. Or elle ne leur permettait pas de donner des cours en anglais, de comprendre les questions des élèves et d'y répondre.

Les candidats qui se sont présentés chez GMD, cabinet de conseil qui représente en France des industriels étrangers de l'armement, scandinaves, britanniques ou américains, pour les assister dans toutes les phases de la conduite d'un marché avec la Défense nationale, n'étaient pas en mesure de travailler presque uniquement en anglais avec les clients de l'entreprise

Les qualités appréciées de façon diverse

On place sous cette rubrique des qualités pour lesquelles nous avons relevé des opinions fortement divergentes parmi nos interlocuteurs ou pour lesquelles il y avait des réserves ou des distinctions selon les catégories d'anciens militaires.

La capacité à décider :

Ce critère est jugé négativement par ceux de nos interlocuteurs qui se situent dans des organisations beaucoup plus décentralisées que ne le sont les armées et où les anciens militaires ont du mal à reconnaître l'étendue de leurs responsabilités et de leur liberté d'action (commentaire du groupe ACCOR par exemple ; idem chez CORA).

Toutefois, cette capacité est reconnue dans ces entreprises pour les plus hauts niveaux (colonels).

En revanche, cette réserve n'apparaît pas chez Peugeot ou à la SNCF.

La capacité à diriger une équipe ou un établissement :

Ce critère n'est pas toujours reconnu, notamment parce que les emplois offerts aux militaires ne sont pas nécessairement directement des emplois de direction. On hésiterait parfois à confier d'emblée une responsabilité de direction (au sens le plus large) à d'anciens militaires. Toutefois les contre exemples sont nombreux (PSA Metz : chef d'atelier ; FEDEX : emploi de manager ; SOFRED : emploi de chef d'exploitation).

Sens des relations humaines :

C'est une qualité appréciée de façon très ambiguë :

- d'un côté on reconnaît la capacité à travailler en équipe des anciens militaires, leur équité dans les relations humaines, voire leur sens de l'écoute et leur ouverture d'esprit (ACCOR, SODEXHO, TRANSPOLE, ADECCO,..)
- de l'autre on déplore leur raideur dans les relations sociales, leur tendance à l'affrontement plus qu'à l'arrangement (FEDEX), leur absence de sens du "donnant- donnant" (CORA) , un manque de relationnel qui les pousse aux emplois purement techniques (METRO), leur ignorance des relations sociales dans l'entreprise (APAVE, SODEXHO,..)

Les compétences techniques recherchées chez les militaires

Parmi les compétences techniques les plus recherchées, on trouve :

L'électrotechnique, l'électronique et la mécanique

Les compétences correspondantes ouvrent la porte à de nombreux postes de maintenance, de chef d'exploitation ou de chef d'atelier dans les secteurs les plus divers, industriels, commerciaux ou de services.

Les brevets et compétences de conducteurs de PL, de logistique,

Ils sont appréciés dans les secteurs des transports et de la logistique...

Le directeur de la succursale de Rennes de Fraikin remarque que les mécaniciens militaires PL possèdent le permis PL, ce qui est rarement le cas chez les civils. La formation reçue leur fournit une base à partir de laquelle ils peuvent acquérir facilement des savoirs nouveaux, d'autant plus qu'ils ont étudié sur les modèles les plus récents. Le directeur régional d'Ecosys a noté que les anciens militaires qui possèdent le permis poids lourd ont toujours en plus des compétences en mécanique, ce qui est important dans leur travail et permet des dépannages autonomes immédiats.

Les brevets et compétences en hôtellerie restauration.

Ils sont reconnus et recherchés par les responsables du secteur correspondant hôtellerie restauration..

Les brevets et compétences relatifs à la sécurité

Il s'agit des brevets recherchés par les entreprises de sécurité, mais plus généralement par les entreprises recevant du public (grands magasins par exemple) qui touchent à la sécurité incendie, au secourisme, aux brevets correspondant aux diverses catégories d'établissements recevant du public (ERP1, ERP2)

Les compétences managériales.

le fait d'avoir encadré des publics difficiles, quand c'est le cas, est pris en considération ; toutefois, la capacité à conduire des équipes est reconnu aussi bien pour les sous-officiers que pour les officiers ayant eu des responsabilités d'encadrement.

Les interrogations des employeurs

L'interrogation essentielle, pour le sujet de la reconversion qui nous préoccupe, porte sur la volonté des militaires de s'engager réellement dans une seconde carrière, sur leur réelle motivation.

Ainsi le responsable VEDIOR bis que nous avons rencontré à Paris nous a cité l'exemple d'un recrutement de contremaître à l'usine PSA d'AULNAY où, sur la base de 15 dossiers d'anciens militaires pour un emploi d'agent de maîtrise à Citroën AULNAY il y a eu zéro candidat volontaire en définitive. Autre exemple du même interlocuteur : les difficultés à trouver des chauffeurs poids lourds pour des activités de messagerie en région parisienne ; tout se passe comme si les anciens militaires évitaient les emplois à contraintes, en région parisienne tout au moins.

Dans le même sens, à l'Association de gestion du pensionnat de Passy, un recrutement de surveillant général n'a pas été effectué auprès de militaires récemment car les anciens militaires qui se sont présentés habitaient trop loin du lieu de travail proposé. ; ils espéraient une offre plus près de leur domicile et la proposition de l'Association ne les intéressait pas.

Une mésaventure identique est arrivée au responsable du recrutement et de l'exploitation de Groupe 4 Sécurité à Puteaux : il a reçu des candidatures de personnes habitant en province qu'il a retransmises aux agences concernées du groupe mais les candidats ne s'y sont pas présentés.

De même à l'entreprise DEVE France, à 72-Précigné, un ancien militaire n'a pas réussi dans une fonction commerciale rémunérée uniquement à la commission faute de réelle motivation.

Il n'avait pas atteint les objectifs minimum fixés en commun avec la direction. D'après les clients, il était un peu trop "cool", manquait de dynamisme et de conviction. Le côté commercial du travail lui faisait défaut. Certes, il était organisé, mais il ne savait pas prendre la distance nécessaire vis-à-vis d'un client pour réussir une démarche de vente. Le responsable de Deve France pense que la "confortable" retraite de l'Armée n'était pas un élément motivant pour conclure de nombreuses ventes.

Le degré de motivation et d'engagement dans une seconde carrière paraît assez directement corrélé à l'âge du militaire, au niveau de sa pension à jouissance immédiate, à ses besoins financiers liés au besoin d'éducation de ses enfants, etc..

Moins l'ancien militaire a "besoin" de ressources complémentaires, moins il risque de se monter motivé dans l'investissement dans un métier exigeant. A cet égard, les exigences salariales des militaires sont souvent jugées modestes, ce qui est une qualité finalement assez ambiguë et qui ne les sert pas forcément.

En ce qui concerne la période d'adaptation en entreprise (PAE), cette procédure est très généralement jugée intéressante pour l'entreprise comme pour le militaire même si les conditions de sa mise en œuvre ne sont pas toujours jugées assez simples ou assez rapides.

Ainsi, pour l'entreprise VALENPLAST, dans le Nord, sous traitance de Toyota : "Un recrutement comporte toujours un certain risque, la PAE constitue une sécurité. Pendant 6 mois, l'entreprise a le droit de se tromper. Cette période a permis d'évaluer que l'ancien militaire convenait au poste que l'entreprise lui avait confié, malgré son manque d'expérience, *ce qui lui a permis aussi d'être nommé cadre de l'entreprise*. Son activité durant la PAE a justifié un salaire supérieur à celui qui aurait été offert à un civil ayant un diplôme ou une qualification équivalente."

En revanche, cette procédure est mal adaptée aux besoins des entreprises d'intérim –observations concordantes de Vedioir Bis et d'ADECCO dont la disponibilité immédiate constitue un cheval de bataille. Le directeur des ressources humaines d'ADECCO à Lille, propose une période d'adaptation sans obligation de signer un contrat à l'échéance des trois premiers mois, le premier mois étant considéré comme une période de formation. Il est très rare en effet que les clients des sociétés d'intérim connaissent leurs besoins longtemps à l'avance. Il faut une solution dont la souplesse soit à la hauteur de celle des entreprises de travail temporaire.

LES CRITERES SOCIOPROFESSIONNELS

L'âge comme facteur de recrutement des militaires

Le constat que l'on a pu faire est finalement assez rassurant pour les militaires : si certaines organisations recrutent de préférence dans la tranche 20-30 ans, d'autres entreprises assez nombreuses accueillent volontiers la catégorie 35-45 ans, dans le souci de diversifier leurs recrutements (sortir de la promotion interne) et pour équilibrer leur pyramide des âges. C'est le cas, par exemple, du groupe PSA que nous avons rencontré à Metz –Borny. C'est le cas également de TRANSPOLE, l'entreprise de transport en commune de Lille.

Parmi les organisations recrutant uniquement des jeunes citons la SNCF qui garde de grandes rigidités statutaires et ne peut récompenser que le diplôme à l'exclusion de toute pratique professionnelle.

Dans cette même pratique citons également SODEXHO qui s'est concentré jusqu'à présent dans les recrutements de jeunes et qui commence à envisager des recrutements à mi- carrière dans des fonctions managériales.

Le grade comme critère de recrutement des militaires

La question du grade est l'une de celles qui a rencontré le moins d'écho parmi nos interlocuteurs :

- en général, la différence entre sous-officiers et officiers est connue mais pas toujours³ ;
- lorsque cette distinction est connue, les entreprises estiment que les officiers ont davantage de capacités managériales, d'aptitude à diriger et, surtout pour les plus élevés en grade (colonels), d'aptitude à prendre des décisions.
- dans les plus grandes entreprises où la gestion des personnels fait l'objet d'une plus grande rigueur, on s'efforce de classer les sous officiers dans la maîtrise ou l'équivalent et les officiers parmi les cadres (PSA, SODEXHO) ;
- toutefois, le classement et la rémunération seront d'abord fonction du poste effectivement rempli.

³ Peut-être parce que les entreprises ont statistiquement essentiellement affaire à des reconversions de sous officiers ?

A cela s'ajoute le fait que, quelques années après avoir quitté l'armée, les anciens militaires changeant d'entreprise font davantage valoir leurs expériences civiles que leur expérience militaire au point de ne pas se présenter comme ancien militaire.

L'armée d'origine comme facteur de choix

En général, nos interlocuteurs ne font pas vraiment de différences entre les armées mais une certaine différenciation peut néanmoins apparaître :

- les recrutements de gendarmes sont recherchés sur des emplois de sécurité et de prévention (grande distribution , SNCF, entreprises de sécurité) ;
- la marine et l'armée de l'air ont des réputations d'armées techniciennes dont les militaires sont doués pour les activités de maintenance industrielle ou de contrôle industriel (APAVE) ;
- l'armée de terre est connue pour sa production de conducteurs PL et conducteurs d'engins et de spécialistes de la logistique..

Le niveau d'éducation comme facteur de choix

Le niveau d'éducation s'apprécie, pour les militaires, comme pour les autres salariés, selon le stade de la carrière professionnelle :

- en début de carrière, le diplôme, notamment technique, est important pour déterminer l'aptitude à l'emploi et le niveau de classification ; c'est ainsi le seul élément pris en compte par une entreprise bureaucratique comme la SNCF ;
- en cours de carrière, ce sont, en outre, les expériences professionnelles qui seront prises en compte lesquelles auront pu, éventuellement, donner lieu à une validation.

C'est donc la " compétence " au sens le plus général du terme (diplômes plus expériences professionnelles) qui est appréciée par les recruteurs.

Dans cette optique les brevets professionnels délivrés par les armées sont examinés par les recruteurs qui ont parfois du mal à apprécier leur traduction civile.

Certaines entreprises se méfient a priori des diplômes, quel que soit l'organisme qui les a délivrés. Ainsi Transpole estime nécessaire de toujours procéder à une validation interne avant le recrutement pour tous les diplômes. L'EDF/GDF n'attribue pas systématiquement une équivalence entre ses propres qualifications et les diplômes. Mais dans ces deux cas, ce ne sont pas seulement

les diplômes militaires qui sont mis en question, le doute porte aussi sur ceux délivrés par l'Éducation Nationale ou l'AFPA.

OU VONT LES MILITAIRES : LES SECTEURS PROFESSIONNELS

Les entreprises de transport

Ce n'est sans doute pas hasard si un nombre significatif d'entreprises de transport de marchandises ou de voyageurs se trouvent dans les entreprises vers lesquelles nous avons été orientés : la formation chauffeur poids lourd ou mécanicien donnée par les armées, et surtout, l'armée de terre, est très prisée.

Par exemple, chez FRAIKIN, à Rennes, on apprécie que les mécaniciens poids lourd (PL) aient également le permis PL, ce qui n'est pas systématique avec les mécaniciens d'origine civile. Comme on nous l'a confié : “ ils ont une formation mécanique intéressante qui leur permet d'évoluer vers autre chose . Ils savent apprendre ”.

De même un certain nombre d'emplois tenus par les militaires dans les entreprises de transport collectif sont des emplois de contrôleurs-vérificateurs autant que de chauffeurs de véhicules (cas de TRANSPOLE à Lille et de la SEMTAO à Orléans).

La grande distribution

La grande distribution comporte un nombre très important de métiers , environ 60 métiers dans un supermarché allant des emplois proprement commerciaux en rapport avec le public (emplois de vendeurs, de responsables de rayons) à des emplois de logistique (réception des marchandises et gestion des stocks), des emplois de maintenance (maintenance électrique et générale du magasin), des emplois de sécurité.

Les interlocuteurs rencontrés chez CORA à Metz nous fait part de la réputation des anciens militaires (en particulier de la marine) pour la maintenance et pour la sécurité (anciens gendarmes).En revanche, l'idée de recruter un ancien militaire sur un emploi commercial ne leur serait pas venue.

Les entreprises de restauration collective et d'hôtellerie

Ces entreprises recrutent surtout des anciens militaires ayant fait des carrières courtes (3 à 5 ans) dans l'armée ; les emplois sont surtout des emplois “ à la

base” de cuisiniers ; toutefois, à la SODEXHO, une réflexion est en cours pour recruter des profils plus mûrs ayant une expérience d’encadrement. Chez ACCOR, des recrutements sont aussi opérés parmi les anciens militaires avec une plus grande variété de métiers.

Les entreprises d’intérim

Elles recrutent pour leurs propres besoins des militaires soit pour s’occuper spécifiquement de la reconversion des anciens militaires soit pour leurs connaissances d’un secteur professionnel (aéronautique par exemple) ; Vedior Bis a pratiqué les deux types de recrutements.

Les établissements d’enseignement

Les qualités d’encadrement des anciens militaires sont appréciées des établissements d’enseignement ; compte tenu des règles de cumul de la fonction publique, il s’agit d’établissements privés.

Les entreprises de contrôle technique

Les qualités d’honnêteté et de droiture reconnues aux anciens militaires expliquent à notre avis le fait que, parmi les entreprises rencontrées, on ait eu des entreprises de contrôle technique (APAVE, DEKRA, ACPF) car ces activités de contrôle ne peuvent s’exercer sans ces qualités.

Les entreprises de sécurité

La demande de la clientèle des entreprises de sécurité est en croissance, surtout depuis les attentats du 11 septembre. Les grandes entreprises françaises proposent une large palette de services : gestion technique centralisée, gestion des alarmes et formations. La tendance à sous-traiter la sécurité va se poursuivre et s’élargir à d’autres domaines tels que le nettoyage, la maintenance, les services généraux administratifs et le métier va évoluer vers l’emploi de gens compétents et qualifiés. Les anciens militaires sont recherchés en raison de leur rigueur, de leur présentation, de leur âge et niveau d’études. Souvent ils ont eu une reconversion dans un domaine spécifique utile pour la surveillance, par exemple en cas d’incendie.

Cependant, il arrive que des militaires choisissent la sécurité parce qu'ils n'ont pas d'acquis transposables dans une entreprise d'un autre secteur. Dans ce métier, certains d'entre eux possèdent le point faible d'avoir du mal à comprendre la différence entre ce qui leur est demandé et ce qu'ils faisaient à l'Armée.

CONCLUSION : COMPETENCES GENERALES VERSUS COMPETENCES TECHNIQUES ?

Nous avons décrit séparément comment, au travers des entretiens que nous avons eus, les entreprises appréciaient les qualités humaines et les qualités techniques des militaires ; mais les deux ne sont pas appréciées séparément, une synthèse est nécessairement faite au niveau de la personne avant que la décision de recrutement ne soit prise.

Pour les plus jeunes la compétence technique prime

Pour les plus jeunes, ceux qui ont fait, par exemple de trois à cinq ans de carrière dans les armées, le métier militaire est un gage de sérieux, un “ plus ” mais n’est pas suffisant : une compétence technique est indispensable que ce soit dans l’hôtellerie restauration, comme chauffeur poids lourd, comme détenteur d’un baccalauréat professionnel ou d’un BTS ou d’une expérience dans l’armée directement transposable en milieu civil. Le passage à l’armée vient en second, comme un label de qualité (première expérience professionnelle) et de sérieux

Pour les plus anciens une harmonieuse synthèse de compétences techniques et managériales

Les sous officiers de carrière, qui atteignent la quarantaine au moment de la reconversion, doivent s’insérer au niveau “ technicien ”, s’ils veulent réellement faire une seconde carrière correspondant aux responsabilités et au statut qui était le leur dans l’institution militaire.

La condition de la réussite est alors de combiner les compétences techniques (par exemple maintenance industrielle) avec la compétence managériale (aptitude à encadrer une équipe)

Pour les officiers, les choses sont plus subtiles, car dans certains secteurs d’activité (le secteur des services notamment qui représente la part croissante de l’économie), leurs compétences managériales peuvent suffire pour leur permettre d’encadrer des équipes (cas de FEDEX, par exemple).

La motivation est indispensable

Quel que soient les qualités professionnelles, l'employeur s'attend à ce que son salarié, surtout s'il est technicien, agent de maîtrise ou cadre se donne dans son activité avec détermination et résolution ; c'est le cas de la plupart des anciens militaires ; seuls ceux qui estiment avoir déjà, du fait de leur pension, un revenu suffisant semblent plus enclins à refuser des emplois jugés à trop fortes contraintes.

Un comportement rationnel des entreprises

En définitive, le comportement des employeurs vis à vis des anciens militaires n'est pas fondamentalement différent de ce qu'il est vis à vis des autres salariés : chacun est jugé en fonction de ses acquis professionnels et en fonction de la contribution qu'il peut apporter à l'entreprise, en raison de ses compétences proprement techniques ou de ses aptitudes au management des hommes et des organisations.

Les directions éventuelles de recherche

Nous évoquons ci dessous quelques directions de recherche qui pourraient prolonger et compléter cette étude :

Les femmes anciennes militaires ?

Nous avons rencontré aucun exemple d'entreprise ayant recruté un ancien militaire féminin : nombre encore insuffisant ? carrière plus longue que chez les hommes ? retour au foyer après les années militaires ? autant d'hypothèses qui mériteraient d'être testées nous semble-t-il.

Les " chômeurs militaires "

Il s'agit des anciens militaires qui ne retrouvent pas d'emploi et qui à ce titre sont indemnisés par le budget de la défense qui joue le rôle des ASSEDIC ; il serait intéressant de mener une enquête pour préciser quelques éléments classiques de mesure du chômage : âge des intéressés, diplômes, durée du chômage, etc..

Les réseaux d'anciens

Ce thème n'a pas été explicitement traité ; toutefois, nous avons pu observer à de nombreuses reprises l'effet " réseau " par lequel le recrutement se fait par bouche à oreille avec, parfois, des limites : le souci, même venant d'anciens militaires, de ne pas avoir " trop " de militaires dans l'entreprise.

Mais il est vrai que notre cible première était les entreprises et que nous n'avons pu, à ce titre, que côtoyer les champs de recherche ci dessus.

ANNEXES

N°1 Liste des entreprises rencontrées avec le questionnaire principal

N°	date	lieu	entreprise	effectifs	activité
1	16-janv-02	METZ	PEREZ	27	2° œuvre BTP
2	16-janv-02	METZ	CORA	200	grande distribution
3	17-janv-02	METZ	PSA	2500	industrie automobile
4	17-janv-02	METZ	METRO	100	distribution professionnelle
5	17-janv-02	METZ	N2S	200	sécurité
6	22-janv-02	ROISSY	FEDEX	1400	messagerie
7	28-janv-02	PARIS	SNCF-ARDIF		transports collectifs
8	29-janv-02	EVRY	Groupe Accor		hotellerie
9	1-févr-02	Montigny le Bretonneux	Sodexo	11000	restauration collective
10	7-févr-02	PARIS	Vedior Bis		interim
11	20-févr-02	ROUEN	SNCF-ROUEN	5000	transports collectifs
12	23-janv-02	59.Marcq en Bareuil	Institution libre	300	enseignement
13	23-janv-02	59.Marcq en Bareuil	APAVE		contrôle technique
14	23-janv-02	59.Marcq en Bareuil	TRANSPOLE	1800	transports collectifs
15	23-janv-02	59.Libercourt	Transports CARDON	500	transports

16	23-janv-02	LILLE	ADECCO		interim
17	24-janv-02	59.Neuville en Ferain	PIMKIE	1000	prêt à porter
18	24-janv-02	LILLE	GDF	340	service public
19	24-janv-02	59.Saint Amand	VALENPLAST	150	industrie automobile
20	24-janv-02	59.Saint Amand	Thermes de Saint amand	75	médical
21	30-janv-02	RENNES	FRAIKIN Agence de Rennes	52	location PL
22	30-janv-02	RENNES	Ecosys Direction régionale	11	environnement
23	30-janv-02	RENNES	AFO services	17	environnement
24	31-janv-02	RENNES	cabinet BOUCHE	20	service juridique
25	31-janv-02	RENNES	Dekra Veritas (franchise)	4	contrôle technique
26	31-janv-02	RENNES	SOFRED	14	environnement
27	20-févr-02	ORLEANS	Sarl COTINAUD	8	entretien matériel
28	20-févr-02	ORLEANS	EUROGUARD	250	sécurité
29	20-févr-02	ORLEANS	ANDESQUARD	35	transports
30	20-févr-02	ORLEANS	BOULET	86	transports
31	21-févr-02	ORLEANS	SEMTAO	700	transports collectifs
32	21-févr-02	ORLEANS	ACPF	18	contrôle technique
33	21-févr-02	ORLEANS	Polyclinique Saint Jean de Braye	200	médical

N°2 Liste des entreprises rencontrées avec le questionnaire complémentaire

N°	date	lieu	entreprise	effectifs	activité
1	16-mai-02	PARIS	École supérieure de gestion		enseignement supérieur
2	16-mai-02	SAINTE-OUEN (41)	Groupe Promotrans		transport
3	22-mai-02	Rueil-Malmaison	Association de gestion du pensionnat de Passy		enseignement secondaire
4	22-mai-02	Rueil-Malmaison	KEOLIS		transport public de voyageurs
5	23-mai-02	PRÉCIGNÉ (72)	Dève France		distribution de matériel de chirurgie dentaire
6	26-mai-02	PARIS	SFERES		transport
7	30-mai-02	PUTEAUX	Groupe 4 Sécurité		services de surveillance
8	05-juin-02	BUC	Thalès Université	environ 15	formation technique
9	06-juin-02	PARIS	General Marketing Development (GMD)	environ 15	cabinet de conseil

N° 3 Questionnaire principal rempli par les responsables de la cellule recrutement du Groupe ACCOR

1. Les qualités générales que vous reconnaissez aux militaires :

1.1. Parmi les 20 qualités suivantes, lesquelles, selon vous, s'appliquent aux militaires :

N°	Qualités générales	N°1		N°2		N°3		N°4		N°5		N°6	
		oui	non										
1	Discipline	X		***		X		X		X		X	
2	Loyauté	X		***		X		X		X		X	
3	Honnêteté	X		***				X		X		X	
4	Rigueur professionnelle	X		***				X		X		X	
5	Sens de l'organisation	X		***		X		X			X	X	
6	Sens de l'effort	X		***		X		X		X		X	
7	Souci du travail bien fait	X		***				X			X	X	
8	Disponibilité	X		***		X			X		X		X
9	Dynamisme sportif	X		***				X		X		X	
10	Capacité à prendre des décisions		X		**			X			X		X
11	Ecoute des autres		X		**			X			X		X
12	Capacité à diriger une équipe ou un établissement				**	X		X			X	X	
13	Capacité à travailler en équipe			***				X		X		X	
14	Sens des relations humaines			**				X			X		X
15	Esprit commercial		X	*			X		X		X		X
16	Goût du risque	X		***		X		X			X		X

17	Esprit d'entreprise		X	*			X		X	X			X
18	Capacité à créer et innover		X		***		X		X		X		X
19	Esprit d'initiative		X		***		X		X		X		X
20	Capacité à s'adapter aux situations de crise	X		*				X		X			X

1.2. Dans cette catégorie, “qualités générales”, quelles autres qualités, ne figurant pas dans la liste ci-dessus, reconnaissez vous aux militaires ? N°1 (PRESENTATION- COMPORTEMENT) N°2 Ouverture d'esprit, motivation extrême, capacité à se dépasser, loyauté/fidélité, comportemental

1.3. Ces qualités vous semblent-elles spécifiques des anciens militaires ou sont-elles celles que vous vous attendez à trouver trouvez chez n'importe quel autre salarié ? N°1 Pas spécifiques aux anciens militaires N°4 attente chez tous les salariés N°2 : elles sont effectivement spécifiques et représentent le socle même de la culture militaire largement travaillée et remaniée grâce aux techniques et aux méthodes RH adaptés aux armes. Loin d'être “ primaires ” ces qualités deviennent avec les outils RH utilisés, de véritables valeurs, ces valeurs mêmes qui sont recherchées par les Entreprises. N°6 : Ces qualités me semblent spécifiques des anciens militaires.

1.4. Lesquelles de ces qualités ont-elles été déterminantes dans votre choix d'embaucher un ancien militaire ?

N°1 Présentation- motivation- Souci du travail bien fait N°3 discipline, sens de l'organisation, de l'effort N°4 toutes N°5 : CAPACITE A TRAVAILLER EN EQUIPE N°2 : Rigueur, discipline, Organisation, Esprit d'équipe, Savoir être, Ouverture d'esprit

2. Les compétences techniques que vous reconnaissez aux anciens militaires

2.1. Vous avez recruté ou voulez recruter un ancien militaire parce qu'il (elle) possède des compétences techniques reconnues dans l'un des domaines suivants :

		N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
N°	<i>Domaine de compétences techniques</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
1	Electronique			X		X	
2	Télécommunications						
3	Informatique					X	
4	Mécanique			X			
5	Maintenance	X	***	X	X	X	X
6	Logistique						
7	Transports routiers						
8	Transports aériens						
9	Transports maritimes		***				
10	Comptabilité						
11	Administration						
12	Secrétariat						
13	Hôtellerie- restauration	X		X	X		X
14	Bâtiment travaux publics				X	X	
15	Sécurité des biens et des personnes			X	X	X	
16	Sécurité informatique						
17	Droit pénal et procédure judiciaire						
18	Droit public et contentieux administratif						
19	Santé- hospitalisation						
20	<u>Autre compétence technique</u> , ne figurant pas ci-dessus ? Laquelle :N°5..... FROID CLIMATISATION.						

2.2. Vous avez recruté ou voulez recruter un ancien militaire parce qu'il (elle) possède l'une des qualifications professionnelles suivantes :

		N°2	N°2	N°4	N°4
N°	<i>Qualifications professionnelles</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>Oui</i>	<i>non</i>
1	Chauffeur poids lourd		*		
2	Conducteur d'engins		*		
3	Pilote d'avions		*		
4	Chef de chantier	***			
5	Programmeur		*		
6	Infirmier, infirmière		*		
7	Comptable				
8	Officier ou agent de police judiciaire				
9	Autre qualification professionnelle, ne figurant pas ci-dessus ? Laquelle :N°1 : CUISINIER – SERVEUR N°4 maintenance			X	
10	<u>La qualification professionnelle n'a joué aucun rôle</u> ; vous avez recruté uniquement en fonction des qualités générales et personnelles du militaire ?		*		X

3. L'âge comme facteur de recrutement des militaires

N°	Questions	N°1	N°1	N°2	N°2	N°3	N°3	N°4	N°4	N°5	N°5	N°6	N°6
		<i>oui</i>	<i>non</i>										
1	L'âge a-t-il constitué un facteur déterminant dans votre choix ?	X		*		X	X	X		X		X	
2	Parce que vous souhaitiez recruter quelqu'un de jeune ?	X		*		X		X				X	
3	Parce que vous souhaitiez recruter quelqu'un ayant déjà eu une première expérience professionnelle ?	X		**		X		X		X		X	
4	Parce que vous souhaitiez recruter quelqu'un de déjà formé donc à mi- carrière ?	X		**					X			X	
5	Parce que vous souhaitiez recruter quelqu'un pour une fin de carrière ?		X		**				X				X
6	L'âge ne fait rien à l'affaire ; ce sont les aptitudes du candidat ancien militaire qui				**				X				X

	comptent												
7	Autre motivation concernant l'âge												

4. Le grade comme critère de recrutement des militaires

		N°1	N°1	N°2	N°2	N°3	N°3	N°4	N°4	N°5	N°5	N°6	N°6
N°	Questions	<i>oui</i>	<i>non</i>										
1	Connaissez vous la distinction "officier / sous –officier" ?	X		**		X		X			X	X	
2	Y attachez-vous de l'importance ?		X		**		X	X			X		X
3	Si oui, pourquoi ? ...n°1 : Rémunération/Capacité encadrement N°4 : SALAIRES				**								
4	Si non, pourquoi ? ...N°5 les compétences Techniques sont plus importantes N°2 : aucun parallèle dans nos métiers												
5	Privilégiez-vous les connaissances et compétences par rapport au grade détenu dans l'armée ?		X	**		X			X	X		X	
6	Privilégiez vous les qualités personnelles par rapport au grade détenu dans l'armée ?	X		**		X			X	X		X	
7	Le grade détenu par votre salarié ancien militaire a-t-il été un facteur déterminant de son embauche ?		X			X			X		X		X

8	Etes vous sensible aux appellations “ engagé ”, “ militaire du rang ” ? En connaissez vous le sens ? ?(OUI)		X		**		X	X		X			X
9	A quelle comparaison dans une classification professionnelle (type UIMM ou UIC), pensez vous pour un “ engagé ” ou un militaire du rang ?							?	?				
10	Pour un sous-officier ?							?	?				
11	Pour un officier ?							?	?				
12	Autres observations sur le sujet du gradeN°3 : LE GRADE N’A AUCUNE IMPORTANCE. N°6 : Les militaires gradés ont souvent beaucoup d’ancienneté et des exigences élevées en matière de responsabilités et de salaire. Ceci pose souvent problème pour une intégration dans nos hôtels												

5. L'armée d'origine comme facteur de choix.

		N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
N°	Questions	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>
1	Il est important pour vous que votre salarié, ancien militaire, soit un ancien de l'armée de terre ?	X	***	X	X	X	X
2	Pourquoi ? ...						
3	Il est important pour vous que votre salarié, ancien militaire, soit un ancien de la marine ?	X	***	X	X	X	X
4	Pourquoi ? ...						
5	Il est important pour vous que votre salarié, ancien militaire, soit un ancien de l'armée de l'air ?	X	***	X	X	X	X
6	Pourquoi ? ...						
7	Il est important pour vous que votre salarié, ancien militaire, soit un ancien de la gendarmerie ?	X	***	X	X	X	X
8	Pourquoi ? ...						
9	Autres observations à ce sujet....N°3 SEULES LES APTITUDES ET LA MOTIVATION COMPTENT.. N°5les marins sont souvent considérés comme de bons techniciens						

6. Le niveau d'éducation comme facteur de choix ?

		N°1	N°1	N°2	N°2	N°3	N°3	N°4	N°4	N°5	N°5	N°6	N°6
N°	Questions	<i>oui</i>	<i>non</i>										
1	Vous n'avez pas d'exigences de diplômes compte tenu du profil de salariés que vous recherchez et de la nature de votre activité ?		X	*			X	X	X	x			X
2	Vous ne regardez pas seulement les diplômes mais vous regardez aussi le contenu du dernier emploi exercé et le profil du candidat ?	X		*		X		X		x		X	
3	Vous attachez surtout aux diplômes à caractère professionnel ?	X		*					X	x		X	
4	La validation des acquis professionnels est aussi importante pour vous qu'un diplôme ?	X		*		X		X		x			X
5	Vous connaissez le système des		X		*			X		x			X

	brevets militaires et en tenez compte dans votre choix de recrutement ?												
6	Vous n'employez que des salariés ayant le Bac ?			*			X		X		x		X
7	Vous demandez au moins Bac + 2 ?			*			X		X		x		X
8	Vous demandez au moins Bac + 5 ?				*		X		X		x		X
9	Autres observations....												

N°4 Questionnaire complémentaire

- *J'effectue pour le Centre de sciences sociales de la Défense une étude sur l'image des anciens militaires dans les entreprises. L'ARCO m'a communiqué vos coordonnées. D'après leurs informations, il semblerait que vous n'avez pas retenu les candidats qui vous ont été adressés suite à votre demande. Est-ce bien exact ?
Si oui, acceptez-vous que nous en parlions ensemble, soit par rendez-vous, soit par téléphone si cela vous convient mieux."*

L'entreprise

Activité
Effectifs
Rattachements, liens structurels
Situation actuelle (particularités)
Problèmes spécifiques actuels

Le poste faisant l'objet de la demande

Profil
Contexte de la demande

La candidature qui n'a pas abouti

- 1) Saviez-vous que ces candidats étaient d'anciens militaires et que l'ARCO était une structure s'occupant de leur reconversion ?
- 2) Comment s'est déroulée la première prise de contact ?
- 3) Si la candidature n'a pas eu de suite, est-ce :
à l'initiative de l'entreprise ?
à l'initiative du candidat ?
d'un commun accord ?
- 4) Si c'est à l'initiative de l'entreprise, dans quels domaines des problèmes se posaient-ils ?
les compétences de l'ancien militaire
management
connaissance des relations de travail
connaissance du droit du travail
comptabilité

connaissance des langues étrangères

l'expérience professionnelle

le grade
intégration dans une équipe de l'entreprise
diplômes ou équivalents professionnels
dynamique commerciale
relations de travail

la personnalité de l'ancien militaire

présentation générale
intégration dans la vie civile
rigidité
âge
motivation

les conditions de travail

acceptation des astreintes horaires
lieu de travail
salaire/prétentions salariales
perspectives d'évolution de carrière dans l'entreprise

l'inadéquation entre le poste et le candidat, en raison

d'une sélection inadéquate
d'un changement de profil par rapport à la date de la demande

5) Continuez-vous votre politique de chercher à recruter d'anciens militaires ?
Expliquez.

6) Avez-vous eu une expérience antérieure avec d'anciens militaires ? S'est-elle
déroulée d'une manière correspondant à vos attentes ?

7) Connaissez-vous la période d'adaptation en entreprise (PAE) ? Qu'en
pensez-vous ?

8) Avez-vous des préventions contre les anciens militaires ? Expliquez.

9) Quelles opinion avez-vous des militaires ? Expliquez.

GRAPHIQUES

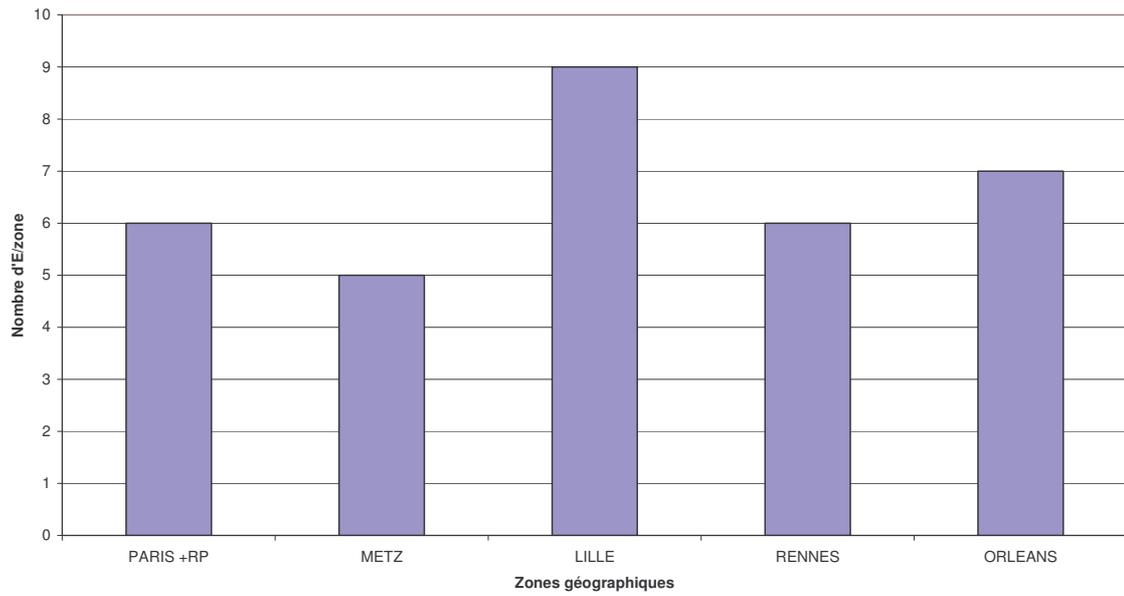
Graphique n°1 : répartition géographique des entreprises

Graphique n°2 : répartition par taille des entreprises

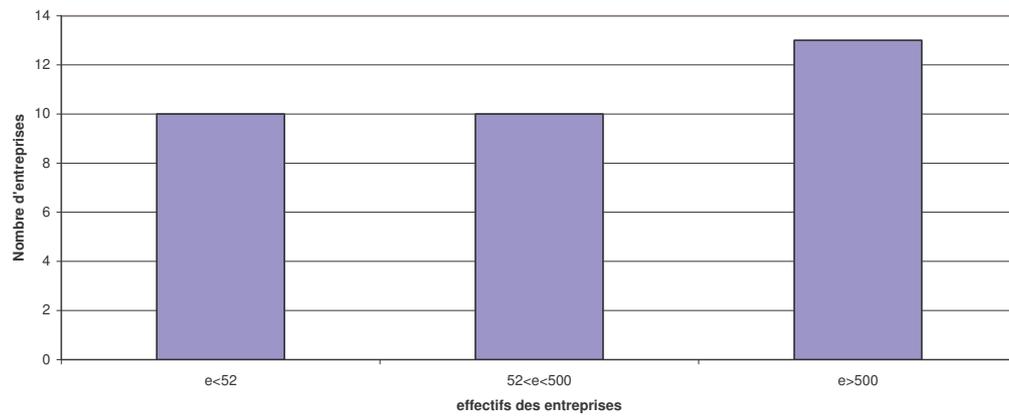
Graphique n°3 : répartition des entreprises par notoriété

Graphique n°4 : répartition des entreprises par secteur

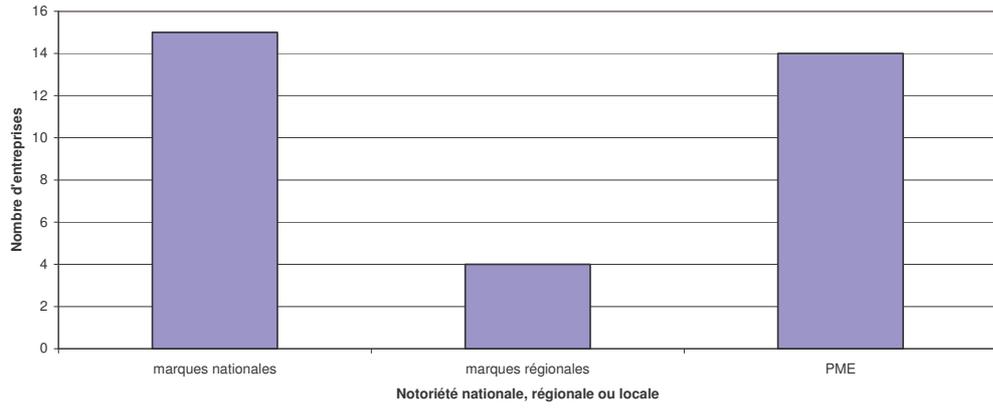
Répartition géographique des entreprises



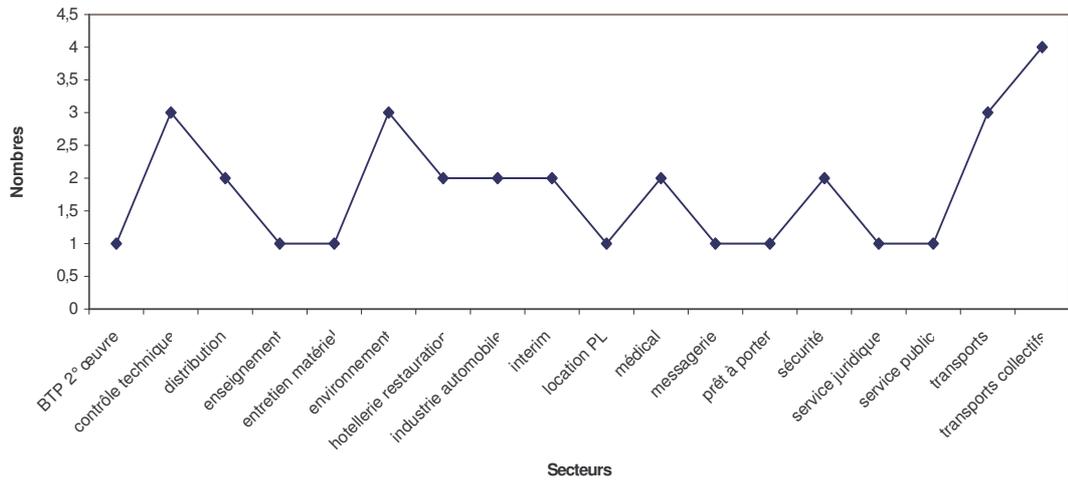
Répartition par taille des entreprises



Répartition des entreprises par notoriété



Répartition des entreprises par secteur



Les Documents et les Rapports du C2SD

A PARAITRE

- Daniel Lorient, Guy Friedmann, Leïla Benkara, “ **Métiers de la défense : les choix des femmes** ”, *Les documents du C2SD*.
- André Thieblemont, “ **Expériences opérationnelles dans l'armée de Terre : unités de combat en Bosnie (1992-1995)** ”, *Les documents du C2SD*.
- Isabelle Burot-Besson et Nadia Chellig, “ **Les enjeux de la féminisation du corps des médecins des armées** ”, *Les documents du C2SD*.
- Olivier Cléach, “ **Gendarmes des champs, gendarmes des villes....face aux nouvelles attentes des populations rurales et périurbaines** ”, *Les documents du C2SD*.
- Thierry Nogues, Saïd Haddad, Bernard Boëne, “ **A missions nouvelles des armées, formations nouvelles des officiers des armes ?** ”, *Les documents du C2SD*.
- Claude Weber, “ **La filière communication au sein de la défense : typologie, recrutement, formation et carrière** ”, *Les documents du C2SD*.

1996

1. Serge Gadbois
“ **Recrutement, mobilité et reconversion des militaires : un état des recherches menées au Centre de Sociologie de la Défense Nationale (1969-1994)** ”
Mars 1996, *Les documents du C2SD*, 51 pages plus index bibliographique.
2. Marie-Amélie Bouchard
“ **La féminisation des écoles d'officiers, école de l'air, école spéciale militaire et école navale** ”
Novembre 1996, *Les rapports du C2SD*, 39 pages (épuisé).

1997

3. Serge Dufoulon, Jean Saglio, Pascale Trompette
“ **La mémoire de la mer : mobilités des hommes et capitalisation des savoir sur un bâtiment de combat** ”
Janvier 1997, *Les rapports du C2SD*, 85 pages (épuisé).

4. Barbara Jankowski, Philippe Rivaud et Hugues Simonin
“ L’esprit de défense : définition, évolution et mesure ”
 Mars 1997, *Les rapports du C2SD*, 58 pages (épuisé).
5. André Thieblemont
“Les Français et le service national : ses fonctions et ses représentations dans la société contemporaine (1970-1996) ”
 1997, *Les documents du C2SD* , 131 pages (épuisé).
6. Bernard Paquetteau
“ Analyse des termes du débat sur la réforme du service national (1996-1997). Jeux rhétoriques et enjeux idéologiques ”
 Septembre 1997, *Les documents du C2SD*, 141 pages (épuisé).
7. Pascal Maury
“ La mesure du moral dans les armées ”
 Actes de la journée d’étude du 23 septembre 1997, *Les rapports du C2SD*, 73 pages (épuisé).

1998

8. Pierre Azoulay
“ Un nouveau profil pour l'armée ”
 Compte rendu du séminaire entre le CEMISS et le CESSD à Rome les 25 et 26 juin 1997
 Mars 1998, *Les documents du C2SD*, 44 pages (épuisé).
9. Barbara Jankowski
“ L’armée professionnelle : quels changements pour l’institution militaire ? ” Enquête auprès des officiers stagiaires de la cinquième promotion du Collège interarmées de défense
 Mars 1998, *Les rapports du C2SD*, 38 pages (épuisé).
10. Sylvain Broyer
“ La reconversion des engagés volontaires de l’armée de Terre : le cas du premier régiment d’infanterie ”
 Mars 1998, *Les documents du C2SD*, 187 pages.
11. Odile Benoît-Guilbot et Jean-Vincent Pfirsch
“ La décision d’engagement volontaire des militaires du rang : l’armée de Terre ”
 Mai 1998, *Les documents du C2SD*, 140 pages.

12. Pascale Combelles-Siegel
“ **La communication des armées : bibliographie commentée** ”
Juin 1998, *Les documents du C2SD*, 83 pages.

1999

13. Emmanuelle Lada et Chantal Nicole-Drancourt
“ **Images de l'armée et insertion des jeunes** ”
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 128 pages (épuisé).
14. Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau et Marie Vogel
“ **La reconversion des EVAT : les savoir-faire acquis dans les spécialités de combat** ”
Janvier 1999, *Les rapports du C2SD*, 90 pages.
15. Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette
“ **L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas** ”
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 110 pages.
16. Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette
“ **La différence perdue : la féminisation de l'équipage du Montcalm** ”
Février 1999, *Les documents du C2SD*, 182 pages (épuisé).
17. Olivier Galland et J.V Pfirsch
“ **Les jeunes, l'armée et la nation** ”
Novembre 1998, *Les rapports du C2SD*, 58 pages.
18. Pascal Boniface
“ **La jeunesse et la défense, génération tonton David** ”
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 56 pages (épuisé).
19. Pierre Azoulay
“ **Minorités et forces armées** ”
Compte-rendu d'un séminaire organisé dans le cadre de l'Académie de défense nationale des forces armées autrichiennes à Vienne
Mai 1999, *Les documents du C2SD*, 43 pages.
20. “ **La notation des officiers** ”
Actes du séminaire du 8 Avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 132 pages (épuisé).

21. Jésus M. Paricio
 “ **Le monde méconnu de nos militaires** ”, traduction du livre espagnol “ Para conocer a nuestros militares ”, paru en 1983 aux éditions Tecnos
 Mai 1999, *Les documents du C2SD*, 154 pages.
22. Pierre Azoulay
 “ **Les enjeux de la réforme du service national : transition, reconversion, motivation** ”
 Septembre 1999, *Les rapports du C2SD*, 43 pages (épuisé).
23. Antoine Vauchez
 “ **Recrutement et Reconversion** ”
 Actes du séminaire du 9 avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 81 pages.
24. Dominique Efros et Nicole Fouilleul
 “ **Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière** ”
 Décembre 1999, *Les documents du C2SD*, 291 pages.

2000

25. Sylvie Clément
 “ **Femmes et forces armées** ”
 Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 41 pages.
26. Nathalie Woock
 “ **La réforme du service national : la mise en place des journées d'appel de préparation à la défense** ”
 Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 44 pages (épuisé).
27. Alain Gras et Caroline Moricot
 “ **Expérience simulée et savoir-faire réel : le travail en équipage dans l'entraînement par simulation de la patrouille maritime** ”
 Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 38 pages.
28. Olivier Galland et Jean-Vincent Pfirsch
 “ **Analyse comparée du rapport des jeunes à la nation et à l'armée : le cas de l'Italie, de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne** ”
 Janvier 2000, *Les rapports du C2SD*, 84 pages.
29. William Genieys, Jean Joana et Andy Smith
 “ **Professionnalisation et condition militaire : une comparaison France/Grande-Bretagne** ”

Septembre 2000, *Les documents du C2SD*, 212 pages.

30. **“ Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention ”**
Acte du colloque organisé par le CSDN à Paris les 14, 15 et 16 juin 1994
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 234 pages.
31. Jacques Capdevielle, Luc Chelly et Marc Lebret
“ La civilianisation des régiments de l'armée de terre, une coexistence pacifique plus qu'une intégration aboutie ”
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 85 pages.
32. Pascal Vennesson
“ La nouvelle armée : la société militaire en tendances, 1962-2000 ”
Décembre 2000, *Les rapports du C2SD*, 132 pages.

2001

33. Jean-Yves Haine
“ L'Eurocorps et les identités européennes de défense : du gage franco-allemand à la promesse européenne ”
Janvier 2001, *Les documents du C2SD*, 154 pages.
34. Pascal Vennesson
“ Politique scientifique et stratégie de développement du C2SD, 2000-2004 ”
Janvier 2001, *Les rapports du C2SD*, 21 pages.
35. Pascale Combelles-Siegel
“ Etat des lieux de la sociologie militaire, 30 ans après la mise en œuvre de l'All Volunteer Force aux Etats-Unis ”
Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 122 pages.
36. Emmanuelle Prévot-Forni
“ L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice ”
Août 2001, *Les documents du C2SD*, 159 pages.
37. William Genieys, Jean Joana, Christelle Koudjil, Andy Smith
“ Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne) ”
Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 248 pages.

38. Bernard Boëne, Christopher Dandeker et John Ross
“ **Les armées professionnelles et les liens armées-Etats-société au Royaume-Uni** ”
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*, 140 pages.
39. Fabrice Hamelin
“ **Les potentialités de développement des activités de l'Institut des hautes études de défense nationale : enquête auprès des acteurs locaux** ”
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 116 pages.
40. André Sauvage, Stéphane Chevrier et Thierry Nogues
“ **Armées et sécurité intérieure : perception des acteurs institutionnels civils et militaires** ”
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 74 pages.
44. Nicole Fouilleul,
“ **Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours : la cohésion dans les Troupes de Marine** ”
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 177 pages.
- “ **Catalogue des publications du C2SD, 1996-2001**”
Novembre 2001, *Les rapports du C2SD*, 44 pages.

Vous pouvez vous procurer **gratuitement** ces publications en contactant la Division Recherche du C2SD.

Division Recherche :

Barbara Jankowski - Téléphone : 01 53 69 69 94

Télécopie : 01.53.69.69. 73

Mèl : barbara.jankowski@defense.gouv.fr

Guillaume Pichard - Téléphone : 01 53 69 69 95

Télécopie : 01.53.69.69. 73

Mèl : guillaume.pichard@defense.gouv.fr

Les ouvrages épuisés sont consultables à la bibliothèque du C2SD sur rendez-vous et sur le site Internet du C2SD :

www.c2sd.sga.defense.gouv.fr

Centre d'études en sciences sociales de la défense
24 rue de Presles - 75015 PARIS
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

Les Forums du C2SD

Le C2SD organise à l'Ecole militaire, *Les Forums du C2SD*, cycle thématique de conférences mensuelles, sur des sujets ayant trait à la défense, abordés sous l'angle des sciences sociales. Un ouvrage collectif issu de ces interventions est publié et disponible.

- Cycle de conférences 2000, “**Les relations armées-société en questions**”.

Vous pouvez vous procurer *gratuitement* ces publications en contactant la Cellule Communication du C2SD.

Cellule Communication :
Françoise Billaud - Téléphone. : 01 53 69 69 85
Télécopie : 01.53.69.69.73
Mèl : francoise.billaud@defense.gouv.fr

Centre d'études en sciences sociales de la défense
24 rue de Presles - 75015 PARIS
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

Les Champs de Mars

Le C2SD publie également à la Documentation Française une revue semestrielle, *Les Champs de Mars* (16 € le numéro).

1. *Les Champs de Mars*, n° 1,
“La réforme de la défense : enjeux et société”, automne-hiver
1996.

2. *Les Champs de Mars, n° 2*
 “ Les jeunes et la défense ” ; “ Opinion publique et service militaire ”, printemps-été 1997.
3. *Les Champs de Mars, n° 3*
 “ Le langage des militaires ” ; “ Les opérations de maintien de la paix ”, premier semestre 1998.
4. *Les Champs de Mars, n° 4*
 “ Civilisation, complexité et stratégie ” ; “ L’armée professionnelle : rôle d’insertion et modes de socialisation ”, second semestre 1998
5. *Les Champs de Mars, n° 5*
 “ Métier militaire et identité féminine ”, “ Puissance nucléaire et pouvoir politique en Russie ”, premier semestre 1999.
6. *Les Champs de Mars, n° 6*
 “ La sociologie militaire en France ” ; “ Les jeunes, l’armée, la nation ”, deuxième semestre 1999.
7. *Les Champs de Mars, n° 7 numéro spécial*
 “ Actes des premières rencontres Sciences Sociales et Défense des 15 et 16 mars 2000 ”, premier semestre 2000.
8. *Les Champs de Mars, n° 8*
 “ Armées et sociétés, Espagne, Italie, Etats-Unis et Amérique Latine ” ; “ Les schèmes de perception de la puissance ”, second semestre 2000.
9. *Les Champs de Mars, n° 9*
 “ Les opinions politiques des militaires de la Bundeswehr ” ; “ Cohésion et désagrégation de la Wehrmacht pendant la Deuxième Guerre mondiale ”, premier semestre 2001.
10. *Les Champs de Mars, n° 10*
 “ Dossier : les précurseurs français de la sociologie militaire ” ; “ Armées et missions de sécurité intérieure ”, second semestre 2001.
11. *Les Champs de Mars, n°11 numéro spécial*
 “ Actes des deuxièmes rencontres Sciences Sociales et Défense des 6 et 7 mars 2002 ”, premier semestre 2002.

Vous pouvez adresser vos propositions d'articles au responsable de la Division Publication-Edition du C2SD et directeur de la rédaction des Champs de Mars :

Division Publication-Edition :

Philippe Forget - Téléphone : 01 53 69 69 83
Télécopie : 01.53.69.69.73
Mél : philippe.forget@defense.gouv.fr

Centre d'études en sciences sociales de la défense
24 rue de Presles - 75015 PARIS
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

Les Champs de Mars sont diffusés par la Documentation Française
29 quai Voltaire - 75344 PARIS Cedex 07
Tél : 01 40 15 70 00

Le C2SD a publié les actes de colloques qu'il a organisé.

- *L'esprit de défense à l'épreuve des ruptures*, 1998, Addim, 280 pages.
- *Les influences psychologiques*, 1999, Addim, 214 pages.
- *Bilan et perspectives de la coopération militaire franco-allemande de 1963 à nos jours*, 1999, Addim, 305 pages.

Vous pouvez commander ces trois ouvrages en contactant le C2SD.

- *La liberté d'expression des fonctionnaires en uniforme*, 2000, Economica, 173 pages.

Le C2SD collabore aussi au soutien et à la publication d'ouvrages traitant de ses thèmes de recherche.

- *Politiques de défense : institutions, innovations, européanisation*, sous la direction de Pascal Vennesson, 2000, L'Harmattan, Logiques Politiques, 347 pages.