

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

***L'IMAGE DES MILITAIRES DANS LES
ENTREPRISES***

Sous la direction de Bernard BEAUZAMY

Avril 2002

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée
à la Société de Calcul Mathématique SA par le C2SD,*

Remerciements

La SCM tient à remercier l'Etat Major de l'Armée de Terre, pour l'intérêt porté à l'étude et pour ses encouragements :

- Colonel Xavier Michel,
- Lieutenant Colonel Prieur, Bureau Condition du Personnel,

et tout particulièrement, pour son accueil et pour son aide, le BIRT (Bureau Information Reconversion de l'Armée de Terre) :

- Lieutenant Colonel Auribault,
- Mme Roch.

et à Marseille :

- le BARC (Bureau d'Aide à la Reconversion Civile) : Adjudant Martin,
- le CIR (Centre Interarmées de Reconversion) : Lieutenant Colonel Prignon

Equipe en charge de l'étude

Phase I : entretiens qualitatifs et réalisation des questionnaires

Brigitte Beauzamy, Paris

Lieutenant Colonel Pierre Bouc, Marseille

Phase II : Envoyer les questionnaires et recueillir les réponses

- Pour Paris :

Patricia Berthier, coordination de l'équipe

Stéphanie Moyal

Nadia Mazioui

- Pour Marseille : Lieutenant Colonel Pierre Bouc

Phase III : dépeillement et statistiques

Emmanuelle Charroppin

Inès Gaucherot

Nabila Saber

Coordination générale du projet : Bernard Beauzamy

Résumé opérationnel

Cette étude, qui porte sur 819 questionnaires, est destinée à connaître, par des techniques statistiques, l' « image » que les entreprises se font des militaires. Le mot « image » est pris en un sens très large : les questions portaient aussi bien sur le sens des responsabilités, sur les compétences techniques, que sur la capacité à s'intégrer à une nouvelle équipe. De même, les entreprises questionnées appartiennent à un panel très large, couvrant à peu près tous les secteurs d'activité. Nous avons voulu aller au delà des tâches considérées comme communément ouvertes aux anciens militaires, à savoir la sécurité et la logistique.

Un résultat étonnant, que nous n'attendions absolument pas, est que l'image est la même, que les entreprises aient ou non été en contact avec d'anciens militaires. Ce qu'on nous avait dit, ce que nous avons nous-mêmes découvert au travers des premiers entretiens qualitatifs, c'est que les militaires souffraient d'une image stéréotypée ; les entreprises ayant embauché d'anciens militaires, et donc ayant un point de vue motivé, devaient avoir une opinion différente. Le résultat obtenu ici est exactement l'inverse. Quel que soit le secteur d'activité, quelle que soit la question posée, il n'y a pas de différences significatives entre les réponses des entreprises qui ont déjà embauché des militaires et les réponses de celles qui n'en ont jamais employé.

Il convient certes de se méfier des statistiques, nous en sommes conscients, mais il convient aussi de se méfier des entretiens qualitatifs : l'intéressé, en toute bonne foi et pour rendre service (consciemment ou non), donne des réponses biaisées, des réponses différentes de celles qu'il fournirait à un questionnaire anonyme.

Venons-en aux résultats de l'étude. Les questions ont été regroupées en trois planches : compétences techniques, facultés d'organisation, attitude personnelle. Les secteurs d'activité ont été regroupés en six classes : vente de biens et services aux personnes ; habitation ; industrie lourde ; informatique et télécoms ; automobile et transports ; secteur public.

Tous secteurs confondus, plus de la moitié des entreprises ont répondu « oui » à l'ensemble des trois planches de questions.

Ce que les entreprises estiment le plus chez les anciens militaires, ce sont leurs qualités personnelles, entre autres leurs capacités à motiver une équipe, conseiller et s'intéresser aux autres, ainsi que leur faculté d'organisation et le respect des délais et des procédures.

Là où les entreprises doutent, c'est sur les compétences techniques, la gestion et l'administration, et sur la capacité à résoudre des problèmes.

Par secteur d'activité, les résultats sont les suivants :

Les entreprises du secteur A (services à la personne) estiment que les militaires ont peu de compétences techniques utiles. Dans le domaine de l'organisation, les compétences les plus reconnues sont le respect des délais et des procédures. Les capacités relationnelles sont également appréciées.

Le secteur B (habitation) est le plus réservé en ce qui concerne les anciens militaires : il ne leur reconnaît pas de manière significative des compétences techniques. Cependant, dans le domaine de l'organisation, les qualités les plus représentatives sont l'organisation du travail, le contrôle des résultats, l'autonomie et le respect des délais et des procédures. En terme d'attitude humaine, les résultats sont favorables.

Pour le secteur C (industrie), les qualités premières des militaires sont la capacité à respecter les délais et les procédures, à organiser le travail et à motiver une équipe, la connaissance de l'informatique et l'aptitude à contrôler les résultats. Par contre les domaines où les militaires ne semblent pas reconnus sont la gestion, et l'intérêt aux autres.

Les entreprises du secteur D (informatique et télécoms) ne semblent pas convaincues des compétences techniques des militaires. Sont appréciés : le sens de l'organisation, le contrôle des résultats, l'autonomie, le respect des délais et des procédures, l'intégration dans une nouvelle équipe, l'intérêt aux autres, la capacité à motiver une équipe et à la conseiller.

Les entreprises du secteur E (automobile et transport) sont les plus convaincues des qualités des militaires, estimant à 79 % l'utilité de leurs compétences. Les réponses de ce secteur sont très positives, en particulier pour les questions concernant la logistique, l'organisation du travail, le respect des délais et des procédures, la motivation d'une équipe et le conseil.

Le secteur F (secteur public) présente une contradiction apparente, qui tient au fait qu'il est peu représenté dans notre sondage. En effet seulement 25,9 % des entreprises souhaitent avoir accès à une base de données (sans doute parce que

l'emploi y est difficile pour le moment) mais les réponses de ce secteur sont parmi les plus favorables. Les seuls points négatifs sont la gestion et la capacité à diriger une cellule de l'entreprise.

En conclusion, nous dirons que les facultés d'organisation et l'attitude personnelle des anciens militaires sont jugées bonnes partout, même si les secteurs présentent certaines variations. Par contre, les compétences techniques subissent des évaluations qui diffèrent fortement selon les secteurs.

En conséquence, si le Ministère de la Défense veut aider l'accès aux emplois dans les entreprises, pour les anciens militaires, il pourra incontestablement s'appuyer sur les qualités reconnues (et que la pratique ne dément pas !) ; mais, pour accéder à des secteurs nouveaux, hors transports, il faudra donner une formation complémentaire aux intéressés.

Nos recommandations

On admet généralement que les jeunes, aujourd'hui, ne sont plus formés pour la vie entière : tous les cinq ou dix ans, il va leur falloir se réadapter, acquérir une nouvelle formation, voire se réorienter. Ceci concerne les jeunes en général ; on ne voit pas pourquoi il en irait différemment des militaires. Cette perspective de reconversion, dont parle notre étude, est donc générale. Mais le Ministère de la Défense est à cet égard en situation relativement favorable : les choses sont nouvelles pour lui ; il a su les prendre à temps et se doter d'un certain nombre d'outils, de moyens techniques et humains, au nombre desquels nous citons les organismes de reconversion. Ces moyens sont sans équivalent dans le civil : lorsqu'une entreprise disparaît, lorsqu'un secteur d'activité est sinistré (nous pensons à la sidérurgie ou au textile), jamais on n'a vu mettre en place de tels moyens. De plus, le Ministère de la Défense s'en soucie préventivement : il n'attend pas de savoir que telle branche d'activité, dont lui-même a besoin, éprouve des difficultés à la fin de ses contrats.

Notre recommandation principale tient en peu de mots : capitaliser sur les atouts humains que l'on accorde aux militaires : sens des responsabilités, respect des consignes, capacité d'organisation, et y ajouter le cas échéant, secteur par secteur, tel complément technique léger pour favoriser l'accès à telle ou telle branche. Nous insistons sur le mot « léger » : le Ministère de la Défense n'a pas à payer des études longues ! Il ne faut pas non plus viser des domaines identiques, dans le civil, à ceux qu'occupaient les militaires : il faut accepter le principe de la réorientation dont nous parlions plus haut. Tous les métiers « bougent », y compris les métiers civils, et il serait illusoire et réducteur de

vouloir, pour les anciens militaires, leur trouver dans le civil un métier qui soit l'exacte copie de celui qu'ils ont exercé.

Les secteurs qu'il faut viser sont ceux où les militaires sont les moins représentés, et non l'inverse, contrairement à ce que l'on pourrait croire ! C'est le secteur A (services à la personne) qui est le plus porteur économiquement (allongement de la durée de la vie et des loisirs) : or c'est celui où les militaires sont les moins connus., où l'on pense le moins à eux.

Une autre idée qui nous a été communiquée par certaines entreprises concerne le secteur de l'environnement ; elle n'apparaît pas dans l'analyse statistique qui suit, faute d'un échantillon suffisamment représentatif. Elle nous paraît cependant prometteuse.

Le secteur de l'environnement, en effet, utilise souvent des normes, des règlements, des seuils, dont le respect est délicat. C'est un domaine en pleine expansion, où les qualités humaines des anciens militaires trouveraient avantageusement à s'employer.

Table des matières

I. Les objectifs de l'étude.....	9
II. Le déroulement de l'étude.....	10
Phase I : juin à septembre 2001	10
Phase II : septembre 2001 à janvier 2002.....	10
Phase III : janvier 2002 à mars 2002.....	10
III. Analyse préliminaire des entretiens qualitatifs.....	11
A. Transition du monde militaire vers le monde civil.....	12
B. Les motivations des recruteurs pour embaucher un ancien militaire	16
C. Les anciens militaires face à l'entreprise.....	21
D. Réalisation de l'enquête quantitative	23
1. Construction du panel et réalisation d'une base de données.....	23
2. L'interprétation des données indirectes ou supplémentaires	25
IV. Constituer une liste d'entreprises.....	27
A. Les listes d'entreprises fournies par le BIRT.....	27
B. Le Kompass	28
C. Contacts directs : salons, manifestations, expositions, etc	28
D. Internet.....	29
V. Le questionnaire.....	30
VI. Justification du questionnaire.....	32

VII.	Dépouillement des résultats.....	34
A.	Analyse globale.....	34
B.	Définition de variables synthétiques	34
C.	Réponses globales	36
D.	Coefficients de corrélation	37
E.	Ecart-type des variables synthétiques	38
F.	Analyse par groupe.....	39
1.	Les compétences techniques	39
2.	Les facultés d'organisation	40
3.	Les attitudes humaines.....	41
G.	Comparaison des entreprises en fonction de leur contact professionnel avec les militaires	42
H.	Localisation des entreprises	44
1.	Région parisienne	45
2.	Province	46
VIII.	Analyse par secteur d'activité.....	48
A.	Répartition des secteurs d'activité	48
B.	Secteurs d'activité et contacts professionnels avec des militaires	49
C.	Demandes de base de données	51
D.	Etude des réponses par secteurs	52
1.	Secteur Particuliers	52
2.	Secteur Habitation.....	53
3.	Secteur Industrie.....	54
4.	Secteur Immatériel.....	55
5.	Secteur Transports	56
6.	Secteur Public.....	57
E.	Synthèse par planche de questions et par secteur	58
F.	Synthèse générale.....	60
IX.	Conclusion.....	62
X.	Annexe : Liste des Secteurs d'activité.....	64

I. Les objectifs de l'étude

Cette étude a pour objectif de mieux connaître l'image que les entreprises se font des militaires. Les jeunes, après des contrats de 4 à 8 ans au sein du Ministère de la Défense, vont chercher des emplois dans le civil. Pour préparer cette reconversion, le Ministère de la Défense souhaite disposer d'une information a priori : comment les entreprises civiles voient-elles les anciens militaires ? Quels sont, selon elles, leurs points forts et leurs points faibles ?

Il faut bien préciser, dès l'abord, que notre étude n'avait pas pour but de recueillir l'adhésion des entreprises à tel profil de militaire ou à telle formation. Nous ne sommes pas allés les voir en leur demandant : « que pensez-vous des jeunes ayant passé quatre années dans telle affectation ? ». Ce type de question aurait, de toute façon, été impossible : la professionnalisation des armées est trop récente.

La question que nous avons posée concernait l'« image » que les entreprises se font des « militaires ». Nous n'avons pas précisé, intentionnellement, si ces militaires étaient vieux ou jeunes, gradés ou non, diplômés ou non. A l'inverse, nous avons proposé trois blocs de questions : le premier bloc concernait les compétences techniques, prises dans leur ensemble ; le second concernait les compétences d'organisation et le troisième les qualités personnelles. Le détail des questions apparaît plus loin.

Nous n'avons pas non plus précisé que nous nous plaçons dans une perspective de recrutement : nos questions se situaient dans l'abstrait, hors de toute préoccupation d'embauche immédiate. Cependant, une question (posée en dernier) évoquait le recrutement : « souhaitez-vous avoir accès à une base de données constituées d'anciens militaires ? ». Même ainsi, cette question ne mentionnait ni le profil, ni le délai.

II. Le déroulement de l'étude

Pour nous, ce travail s'est décomposé en trois phases très distinctes :

Phase I : juin à septembre 2001

Entretiens qualitatifs préliminaires. Réalisation d'une première version du questionnaire. Présentation du questionnaire au C2SD en septembre 2001.

Phase II : septembre 2001 à janvier 2002

Envoi des questionnaires aux entreprises. Amélioration du questionnaire. Relances téléphoniques. Prises de rendez-vous, rencontres diverses (salons, expositions, etc), de manière à obtenir les réponses aux questionnaires.

Phase III : janvier 2002 à mars 2002

Dépouillement, analyse et traitement statistique des questionnaires.

III. Analyse préliminaire des entretiens qualitatifs

Ce travail introductif repose sur un petit nombre d'entretiens et s'appuie sur les travaux antérieurs sur la reconversion publiés par le C2SD. Son objectif est de permettre de mieux adapter la rédaction de notre questionnaire et la réalisation du panel d'entreprises à la réalité de la reconversion des anciens militaires. Nous avons abordé cette problématique avec un certain nombre d'idées initiales que cette première phase du travail a permis de préciser.

L'objet de cette étude est l'image des militaires dans les entreprises civiles considérée dans une perspective de reconversion. Notre étude sera centrée sur une analyse quantitative de questionnaires envoyés à des DRH d'entreprises civiles : néanmoins, il nous est apparu qu'une meilleure compréhension du système de reconversion permettait de mettre en perspective la construction de l'image des militaires dans les entreprises civiles. En effet, si les stéréotypes interviennent pour une bonne part dans cette image, il ne faut pas sous-estimer le rôle de l'Armée dans le devenir des anciens militaires, qui est influencé par les relations qu'elle entretient avec le secteur marchand. Outre l'impact des représentations que les recruteurs et les anciens militaires ont les uns sur les autres, des conditions systémiques interviennent dans les modalités de la reconversion des anciens militaires, qui ne se dirigent pas de façon aléatoire vers tel poste, tel secteur d'activité ou tel profil d'entreprise.

Une exploration des conditions de la reconversion des militaires a permis de mettre en évidence le rôle déterminant des organismes qui, au sein des Armées, sont chargés de cette question. En effet, il apparaît que la reconversion est conçue par les bureaux chargés des ressources humaines, au sein des Etats-majors, comme une étape à part entière du parcours des militaires : cela se traduit par un constant souci, sans équivalent à notre connaissance dans les entreprises civiles, de prendre en charge le devenir professionnel des engagés non seulement pendant la durée de leur contrat, mais encore veiller à ce que leur reconversion soit la plus facile possible.

Cependant, même si cette reconversion est inéluctable pour chacun, elle reste une étape délicate du parcours des anciens militaires : ils peuvent la redouter ou l'aborder avec des représentations erronées du monde du travail civil.

A. Transition du monde militaire vers le monde civil

Qu'est-ce qu'un ancien militaire ? Cette question apparemment triviale devient plus complexe dès lors qu'on prend en compte non pas une situation objective – avoir ou non fait partie de l'Armée – mais les représentations d'un recruteur sur un candidat. Dans quelles conditions un candidat est-il perçu comme un ancien militaire ? Quel rapport existe-t-il entre cette perception et la motivation d'embauche du candidat ?

La présente étude est liée à la reconversion de personnels tout juste sortis de l'Armée. Pour les moins qualifiés d'entre eux, c'est au sein de l'Armée que se sont constituées leur qualification et leur expérience professionnelle, parfois dans des domaines sans équivalent dans le civil comme les spécialités de combat¹.

Des critères liés au parcours effectif du candidat, matérialisé par son CV, forment une première catégorie : on y trouve des éléments comme le temps passé dans l'Armée, le rapport entre l'expérience professionnelle dans l'Armée et hors Armée, le fait de posséder une qualification ou une expérience technique ou relationnelle spécifiques à l'Armée. Ce dernier cas a été mentionné par un recruteur d'une entreprise intervenant dans les industries de défense, et se situe hors du champ de cette étude.

- **La transition du monde militaire au monde civil : continuité ou rupture ?**

Les relations entre le monde militaire et le monde civil semblent traditionnellement marquées par une relative autonomie des deux sphères, ainsi que le montrent les études réalisées sur leurs perceptions réciproques². La question de l'éventuelle convergence ou non de l'institution militaire et du monde civil se rapproche de celle de la « banalisation » du métier de militaire, dont une conséquence pourrait être de faciliter les passages de l'Armée au monde civil pour les militaires en reconversion. Mais cette banalisation,

¹ Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau, Marie Vogel, *La reconversion des EVAT : Les savoir-faire acquis dans les spécialités de combat*, Paris, Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense, Les Cahiers du C2SD, 1998.

² Jean Guisnel, « La perception du monde civil par les militaires » et Colonel Dominique de Corta, « L'image des armées dans la société », in Pascal Boniface (dir.) *Défense et Société, Actes du Colloque du 20 octobre 1994*, IRIS/CRESPI, Paris, La Documentation Française 1995.

mentionnée par plusieurs de nos interlocuteurs dans les bureaux de reconversion de l'Armée de Terre, est loin d'être effective, et ne constitue pas une conséquence de la professionnalisation³.

La professionnalisation ne signifie certainement pas un passage à une armée de métier, comme l'a expliqué un membre du bureau de reconversion de l'Armée de Terre. Le parcours militaire est presque entièrement déterminé par un cadre administratif strict qui définit pour chaque grade un âge limite et des évolutions possibles. Cependant, la décision d'engagement s'apparente à une décision professionnelle pour les jeunes engagés qui doivent intérioriser la réalité de la reconversion et prévoir, seuls ou avec l'aide des bureaux de reconversion, un « après-Armée » qui les satisfasse. Il est donc insuffisant de considérer que la reconversion se situerait dans la continuité d'un parcours militaire lorsqu'il existe un transfert de compétences direct entre le poste occupé dans l'armée et celui dans le civil (comme par exemple un poste d'informaticien), et dans la discontinuité si les deux tâches n'ont rien à voir. D'autres éléments que le poste occupé interviennent dans la réussite ou l'échec de l'expérience de la reconversion, et partant de l'image des militaires dans les entreprises civiles, dont nous verrons qu'elle se constitue de façon privilégiée à partir d'expériences antérieures.

Il apparaît donc illusoire de considérer la reconversion dans une entreprise civile comme une étape banale du parcours d'un ancien militaire. Par la disjonction entre les mondes militaires et civils, par le fait même qu'elle soit une étape mûrement réfléchie et préparée, la reconversion des anciens militaires comporte un élément de rupture et de « rebond ». Une piste pour mieux appréhender cette dimension pourrait être de comparer ce changement relativement brutal d'identité professionnelle qu'est la reconversion à ses équivalents dans le monde de l'entreprise : le fait de changer d'emploi de manière volontaire d'une part (pour l'élément de préparation) et l'expérience du licenciement d'autre part (pour le caractère inéluctable du changement annoncé). En effet, cet élément de rupture, avec son double aspect de mise au point d'une stratégie de carrière et de difficulté émotionnelle, intervient dans la perception qu'un recruteur aura d'un candidat. Il explique des réactions de recruteurs considérant des candidats anciens militaires soit sous l'angle de carriéristes centrés froidement sur leur intérêt, soit comme prêts à tout accepter pour éviter le chômage (cf.infra)

³ Pascal Vennesson, « Le triomphe du métier des armes : dynamique professionnelle et société militaire en France » in Jean-Pierre H. Thomas et François Cailleteau (dir.), *Retour à l'armée de métier*, Paris, Economica 1998.

- **Le rôle des organismes de reconversion**

Les organismes de reconversion exercent une fonction de passerelle entre le monde militaire et le monde civil. Leurs fonctions impliquent une part non négligeable de communication à double sens : rendre les offres d'emploi attractives aux militaires en train de se reconvertir, et rendre les candidatures des militaires attractives aux entreprises. Ce travail implique une certaine dose de traduction, à commencer par celle des qualifications militaires en langage civil, considérée par les bureaux de reconversion comme un aspect essentiel. Cette traduction de la compétence professionnelle des militaires, dont le transfert dans la vie civile est plus ou moins facile selon les spécialités⁴, est privilégiée par exemple à une politique mettant en avant ce qui dans le parcours d'un ancien militaire pourrait être spécifique à son passage dans l'Armée. L'objectif qui transparait est donc d'adapter le CV d'un candidat aux représentations prêtées au recruteur au lieu de miser sur un prestige de la vie militaire pour rendre sa candidature plus attrayante.

Cette politique fait donc intervenir directement les stéréotypes portant sur les anciens militaires dans les parcours de reconversion puisqu'elle prend en compte les représentations que les bureaux chargés de la reconversion ont pu se faire quant à la manière dont les recruteurs voient les choses. Elle peut donc entraîner comme effet pervers une concentration des efforts de reconversion vers des secteurs qui semblent les plus immédiatement accessibles aux anciens militaires : soit parce qu'ils exigent des compétences exactement similaires à celles du poste occupé dans l'Armée par le candidat (comme le transport pour les conducteurs), soit parce qu'ils semblent se dérouler dans un univers comparable comme dans le cas des entreprises de sécurité. Par ailleurs, la situation du marché de l'emploi concurrentiel détermine le fait que la reconversion soit considérée comme une priorité ou non au sein même des bureaux de Ressources Humaines des différentes armes. Dans une situation de bonne santé du marché de l'emploi, la demande d'anciens militaires dans les secteurs les plus évidents de la reconversion que sont la logistique, la sécurité, le transport ou le BTP suffisent largement à absorber l'offre de départs. Dans ces conditions, la crainte du chômage fait moins hésiter les militaires en fin de contrat à quitter l'armée, ce qui facilite le nécessaire turnover : le problème est alors davantage situé au niveau du recrutement et des qualifications des engagés.

⁴Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau, Marie Vogel, *La reconversion des EVAT*, op.cit.

Les organismes de reconversion interviennent à deux niveaux pour faciliter ce passage. Premièrement, ils définissent au niveau stratégique les orientations des politiques de reconversion. La reconversion implique ainsi une prospection auprès des entreprises pour établir des partenariats durables avec elles. Cette orientation traduit le souci d'inclure la reconversion dans le cadre de relations institutionnelles entre l'Armée et certaines branches d'activité comme le transport. L'instauration de ces relations modifie la perception que les employeurs ont des anciens militaires car les négociations d'embauche interviennent dans un cadre plus normatif, et le rapport de force est modifié en faveur de l'ancien militaire.

Deuxièmement, ils apportent une aide concrète aux militaires pour se présenter le mieux possible face à un recruteur – c'est le rôle, dans l'Armée de Terre, des officiers-conseils qui les aident à rédiger leur CV et à se préparer pour l'entretien, et qui transmettent leurs dossiers de reconversion au bureau central du BIRT. Ils ont un rôle central dans la politique de traduction des parcours militaires : ainsi, certains anciens militaires ne précisent pas leur grade sur leur CV car, comme l'explique un membre d'un bureau de reconversion, ils ont quitté le monde de l'Armée. On choisit alors de s'exprimer en compétences, qui ne coïncident pas toujours avec un grade élevé. Certains ne précisent leur qualité d'anciens militaires qu'à l'entretien. Cette pratique tient quasiment du déni du passage dans l'Armée du candidat et reflète des représentations curieusement négatives de l'employabilité des anciens militaires.

Cette excessive modestie peut être de nature à étonner un recruteur, qui dans certains cas trouve exagérés les efforts des officiers-conseil pour adapter les CV des candidats à leur demande. L'un d'eux évoque l'inadéquation entre la nature de l'offre proposée - un poste de logistique impliquant des manipulations de colis lourds - et les candidatures qui lui ont été transmises par les organismes de reconversion, et qui émanaient d'anciens militaires trop âgés pour le poste, qui demandait un effort physique. Le recruteur a alors l'impression de se trouver face à des demandeurs d'emploi prêts à tout accepter et ne prenant pas en compte l'échec prévisible de ce recrutement dû à leur condition physique inadéquate pour le poste.

On voit donc que les efforts d'adaptation des CV au profil de poste demandé par une entreprise, dans le cas où une offre d'emploi est transmise à l'Armée, ne sont pas compris de la même façon par l'entreprise et par les personnels d'aide à la reconversion. Ceux-ci préfèrent adapter la rédaction du CV le plus précisément possible à la demande exprimée, quitte à envoyer un CV ne correspondant pas exactement à celle-ci en espérant que cela donnera sa chance au candidat. De l'autre côté, cette adaptation a été perçue par un recruteur

comme un « manque de sincérité » ; dans le cas précédent, les CV ne comportaient pas l'âge des candidats, ce qui n'empêchait pas le recruteur de poser la question. Cette critique est à considérer à la lumière des attentes spécifiques des recruteurs (cf.infra).

On peut s'étonner du fait que les relations suivies avec les entreprises ne permettent pas de clarifier ces malentendus. Un membre d'un bureau de reconversion chargé de la prospection des entreprises mentionnait le fait que certaines entreprises étaient réfractaires à l'embauche de nouveaux militaires car elles avaient eu auparavant des déboires avec d'anciens militaires et reçu un mauvais service. A l'inverse, la prospection ne se produit pas dans le vide mais privilégie des entreprises déjà intéressées par des candidatures d'anciens militaires, souvent parce qu'elles ont déjà eu une expérience réussie. Le bouche-à-oreille joue un rôle déterminant, ce qui fait que les entreprises qui dialoguent avec les militaires chargés de la reconversion sont celles qui ont le moins besoin d'informations, dans la mesure où elles ont une représentation des anciens militaires fondée sur une expérience concrète et donc moins sujette à un stéréotype général.

Le même recruteur insatisfait avait par ailleurs recruté un ancien militaire rencontré dans d'autres circonstances (son goût pour le produit, à savoir un équipement hi-fi) ; le fait de passer par un organisme de reconversion pour mettre en relation une offre d'emploi et un CV d'ancien militaire contribue donc à accentuer la perception du stéréotype en donnant une caractéristique distinctive aux candidats. Celle-ci peut même être matérialisée sur le dossier du candidat : ainsi les candidatures d'anciens militaires transmis par les organismes de reconversion sont marqués d'une gommette de couleur à la RATP.

B. Les motivations des recruteurs pour embaucher un ancien militaire

- **Le rôle prédominant de la compétence**

Le fait que la compétence soit mentionnée en premier par les recruteurs peut sembler une évidence, mais permet de clarifier le fait que les anciens militaires sont embauchés non pas suite à une représentation du recruteur fondée sur un mythe que serait « le militaire » mais pour des compétences précises validées par un diplôme et une expérience professionnelle.

Deux cas se présentent lorsque la compétence du candidat ancien militaire est mise en avant pour expliquer son recrutement : soit celle-ci est spécifiquement

militaire, ce qui implique d'embaucher un ancien militaire au poste considéré. Soit elle fait partie de la formation du candidat mais n'est pas spécifiquement militaire, auquel cas il reste à expliquer le choix opéré entre un candidat ayant acquis cette compétence dans un environnement militaire ou civil.

Dans la première situation, il convient de mentionner le cas, exclu du champ de notre étude, du recrutement d'une compétence technique de haut niveau ou très spécialisée (comme le maniement d'un radar spécifique, etc.). Le recrutement d'anciens militaires peut être une conséquence de relations existantes ou désirées par l'entreprise avec l'Armée comme dans le cas des industries de défense. Ainsi celles-ci vont recruter à la direction de la stratégie des officiers de très haut niveau pour leur expertise en matière d'armements. Des officiers peuvent être également embauchés pour leur connaissance technique d'un équipement précis. Dans ce cas, outre leurs compétences techniques, les anciens militaires sont engagés pour leurs capacités à mener à bien des relations commerciales ou technico-commerciales avec leurs anciens collègues, comme des employés de maintenance pour des matériels militaires.

Dans le cas où la compétence recrutée n'est pas spécifiquement militaire, le recruteur a une image très civile de la candidature considérée puisqu'il la compare spontanément à des diplômes universitaires de niveau équivalent : BTS ou DUT. Cette compétence n'est pas forcément de haut niveau : le passage dans l'armée fonctionne comme une expérience professionnelle classique. (informatique, logistique). On peut aussi recruter une « formation de commandement », dans laquelle on va distinguer le « petit commandement » dont la compétence sera retenue pour des contremaîtres, ou des « middle managers ». Les recruteurs qui ont mentionné cette capacité de commandement avaient une bonne connaissance de l'Armée et liaient cette capacité de commandement à l'habitude du travail en équipe, en groupe, au plus loin d'une conception autoritariste caricaturale des relations de travail dans l'Armée.

Comment dès lors expliquer le fait que dans le cas de figure considéré, le candidat ancien militaire ait été retenu plutôt que son équivalent issu du monde civil ? Tout d'abord, il convient de souligner que cette question se pose dans un cas d'école : la situation où un recruteur devrait choisir entre deux candidatures exactement équivalentes de son point de vue à l'exception du fait que l'une d'entre elles serait celle d'un ancien militaire est extrêmement rare, sinon impossible.

Un recruteur mentionne donc le « hasard » qui a fait que le profil choisi était un ancien militaire, sans que cette qualité ait été un élément déterminant de l'embauche ; il souligne que l'embauche d'anciens militaires peut correspondre à

« une niche » dans le cas d'une grosse demande, ce qui sous-entend qu'on va attendre dans ce cas des qualités spécifiques des employés anciens militaires. Cependant ce cas, qui ne correspondait pas à sa situation (une PME), tient ici du stéréotype.

Dans le cas où la qualité d'ancien militaire ne fait pas partie des caractéristiques attendue au départ par le recruteur, elle peut constituer un élément de choix entre deux candidats, sur des critères de moralité supposés : mais le répondant ne semble pas lui-même considérer cette situation comme plausible. Il semble donc que la qualité d'ancien militaire d'un candidat ne soit pas prise en compte en opposition à celle d'un civil, sauf si on pose spécifiquement la question aux recruteurs. Cela corrige le grossissement qu'entraîne le fait même de s'interroger sur l'image des anciens militaires : il convient de garder à l'esprit que cet aspect d'une candidature n'est pas, dans une partie importante des cas, ce qui sera pris en compte de façon prioritaire ; tout au plus constituera-t-il une spécificité plus ou moins anecdotique d'une candidature.

Pour un membre d'un bureau de reconversion, les entreprises recherchent un militaire quand elles n'ont pas trouvé ailleurs. Ce qui est demandé est alors des spécialités bien précises, le sens de la gestion et du commandement. On attend des militaires qu'ils remettent les choses en ordre ; le bouche-à-oreille joue en suggérant dans ce cas une candidature de militaire et souvent, ce sont des entreprises qui ont déjà embauché d'anciens militaires qui s'adressent aux bureaux de reconversion pour en embaucher d'autres.

Dans les cas que nous avons rencontrés, le fait d'être ancien militaire n'est pas considéré comme un obstacle au recrutement. Au contraire, les recruteurs peuvent envisager (de façon abstraite) de réserver certaines fonctions à des anciens militaires, des fonctions pour lesquelles « on a besoin d'ordre et de discipline ». Cependant ces notions ne sont pas les mêmes pour un militaire et pour un civil, ce que reconnaissent les recruteurs anciens militaires et les militaires eux-mêmes.

La discipline dans l'armée est nécessairement « absolue » alors que le monde de l'entreprise valorise davantage la capacité à prendre des initiatives. Les conditions de travail sont radicalement différentes : le militaire vu sur le terrain n'a pas le temps de se poser des questions, alors que l'activité de l'entreprise autorise des délais de réflexion plus longs avant une prise de décision. Si l'image des anciens militaires est associée à celle de rigueur et de discipline comme dans le cas de la gestion des stocks, on note une différence entre les recruteurs en fonction de leur habitude de côtoyer des militaires. Ceux qui sont relativement proches de l'Armée reconnaissent que le transfert des compétences non

techniques du monde militaire au monde civil n'est ni évident, ni forcément souhaitable.

- **Les stéréotypes de l'ancien militaire**

Tous les personnels de l'Armée et les recruteurs connaissant bien l'Armée que nous avons rencontré ont mentionné spontanément l'existence d'un stéréotype du militaire, pour s'en démarquer eux-mêmes. Un ancien militaire est censé être plus soumis à la discipline, accepter de travailler dans des conditions matérielles plus précaires en missions car « il a été formé comme ça ». Dans ses compétences est censé entrer un certain savoir-être, comme des règles de conduite, des valeurs, l'acceptation d'une hiérarchie (bien que ce ne soit pas évident même dans l'armée précisait un militaire), la ponctualité, le sens de l'organisation et la capacité de monter une mission seul (par exemple en logistique où les militaires doivent organiser un transport de A à Z). Le côté négatif du stéréotype n'est pas mentionné ; il apparaît en creux dans les discours décrivant le militaire comme « carré », ce qui implique une capacité à obéir aux ordres mais peu d'imagination et des qualités en général davantage tournées vers la précision que vers le dialogue.

Le stéréotype de l'ancien militaire, tel que nous l'avons découvert dans les entretiens, n'est pas négatif : tout au plus peut-il décourager les anciens militaires de se tourner vers certaines carrières pour lesquelles les qualités requises seraient très éloignées de ce stéréotype, comme la créativité ou la persuasion. Les effets pervers qu'il implique sont situés non pas au moment de l'embauche, qu'il peut faciliter plus que gêner, mais dans le déroulement futur de l'emploi. En effet, en embauchant un ancien militaire sur la base du stéréotype, un recruteur espère recevoir plus que ce qu'il aurait obtenu d'un employé civil, comme un moindre taux de syndicalisation⁵, même si un recruteur habitué à côtoyer des militaires a mentionné le fait qu'un employé ancien militaire adopte très vite les normes de son nouvel environnement.

L'existence du stéréotype entraîne un malentendu dès le moment de l'embauche sur le déroulement du travail, qui peut conduire les anciens militaires à avoir l'impression que leur employeur cherche à tirer avantage d'eux, alors que celui-ci est surpris de rencontrer des revendications qu'il aurait peut-être attendues d'un civil. Le stéréotype peut donc entraîner l'échec d'un

⁵ Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau, Marie Vogel, *La reconversion des EVAT*, op.cit.

emploi après la reconversion, au mieux en empêchant l'embauche, au pire en provoquant la rupture du contrat peu de temps après.

L'origine du stéréotype est une confusion entre les compétences relationnelles des anciens militaires, acquises dans le cadre de leurs fonctions dans l'Armée – pour peu bien sûr que celles-ci les y aient conduits – et une représentation innée matérialisée par l'expression « qualités humaines ». La qualité d'ancien militaire ferait alors partie de la personne qu'elle suffirait à déterminer : dans cette perspective, on serait militaire en quelque sorte avant de le devenir, et même en ne l'étant plus. L'existence du stéréotype met mal à l'aise les personnels de reconversion lorsqu'il s'agit de présenter sous un jour favorable la candidature d'un ancien militaire. A la différence des compétences techniques objectivables sous forme d'équivalence de diplômes ou de description de postes, les caractéristiques d'une candidature attachées à la personne, à son comportement ou à ses compétences relationnelles doivent composer avec le stéréotype, soit en s'en rapprochant, soit en s'en distinguant. Par souci de justice envers la grande diversité réelle des profils de militaires, il est parfois plus facile d'omettre l'aspect « qualités personnelles » ou « savoir-être », alors qu'ils constituent un élément important du choix d'un candidat.

- **Le rôle déterminant de l'expérience de l'Armée des recruteurs**

L'identité professionnelle du répondant semble déterminer les attitudes envers les employés anciens militaires : apparemment, les répondants anciens militaires ou ayant une habitude étendue de traiter avec des militaires mentionnent spontanément l'existence d'un stéréotype (reprenant les différents points du questionnaire) pour s'en démarquer. Ils insistent sur le fait que les anciens militaires sont embauchés pour des compétences précises de nature technique. Cependant, ils reconnaissent implicitement l'existence de qualités propres aux militaires, ce qui revient à dessiner un nouveau stéréotype par contraste avec un autre groupe social.

Les répondants mentionnent le fait d'être anciens militaires comme quelque chose qui « fausse [leur] jugement », ce qui montre la discontinuité entre le monde militaire et le monde civil dans leurs représentations. Le fait d'avoir quitté l'armée il y a longtemps est également perçu comme créant un « jugement qui n'est pas approprié aux militaires d'aujourd'hui » : donc les recruteurs qui sont eux-mêmes d'anciens militaires ont une représentation de l'armée comme d'une organisation en mutation.

Les personnels des bureaux de reconversion considèrent que la façon dont le service militaire d'un recruteur s'est déroulé joue un rôle important dans la construction des représentations des anciens militaires. En effet, le service national intervenait comme un espace de croisement des mondes civils et militaires, avec les distorsions impliquées par le fait que les civils ne voyaient qu'une partie très délimitée du monde militaire, et réciproquement.

Les souvenirs de service militaire pour les civils interviennent comme une période et un lieu exotiques, et sont rappelés par le fait d'être confronté avec d'autres militaires, même si la situation de ces militaires (tant ceux qui se reconvertissent que les personnels d'aide à la reconversion) est très différente de celle qu'ils ont connue ; les militaires apparaissent comme une caste à part dotée de coutumes étranges, mais sur laquelle les recruteurs ont pu se forger un stéréotype personnel à partir de l'expérience du service national.

C. Les anciens militaires face à l'entreprise

Pour compléter ce bref tableau, il convient de prendre en compte l'attitude des militaires eux-mêmes face aux entreprises, qui va modifier la manière dont ils vont être perçus. Les informations dont nous disposons ne proviennent pas de militaires reconvertis eux-mêmes, car nous n'avons pas interviewé ce type d'acteurs ; leurs représentations nous sont connues à travers les travaux déjà publiés par le C2SD. Il convient donc de garder en mémoire que les paragraphes ci-dessous décrivent les représentations que des recruteurs et des membres des bureaux de reconversion ont de la manière dont les militaires abordent les entreprises.

- **La sortie de l'Armée comme une expérience de perte de privilèges**

Même si la reconversion fait désormais partie du message du recrutement, elle n'est pas forcément bien accueillie par les militaires concernés, bien que le message officiel décrivant leur parcours dans l'Armée soit sans mystère : sur 100 recrutés, seuls 10 auront la possibilité de poursuivre une carrière. Mais cette réalité n'est pas incompatible avec la persistance d'images mythiques qui peuvent entretenir de faux espoirs chez certains militaires peu désireux de se reconvertir : ainsi, même quand le dossier de reconversion a été accepté, certains militaires continuent d'espérer, car des revirements sont toujours possibles « ça s'est vu ». Comme le recrutement semble fondé sur des critères

opaques, chacun se dit « je ne suis pas plus mauvais qu'un autre » et peut continuer d'espérer tirer avantage d'un système où l'avancement se fait entièrement au mérite.

La sortie de l'armée se présente comme une expérience de fin des privilèges et de nécessité de faire ses preuves. Un membre d'un bureau de reconversion a ainsi expliqué que les militaires étaient « pomponnés » tant qu'ils sont dans l'Armée. Le problème de la reconversion est alors attribué à une peur du civil ou à la difficulté de se réinsérer après avoir exercé une fonction de commandement. Les anciens militaires éprouveraient alors de la difficulté à se « débrouiller », car « ils sont habitués à des rails dans lesquels ils restent ». Dans ces conditions, ceux qui rencontrent le plus de problèmes sont ceux qui ont effectué le plus long parcours dans l'armée. On observe alors des parcours de reconversion dans lesquels les partants décident au début de n'accepter aucune offre d'emploi, puis dans un deuxième temps se résignent, ce qui se traduit par une intention affichée d'accepter n'importe quoi.

Les aides à la reconversion, comme les formations ou les conventions d'entreprises, pendant lesquelles les partants travaillent déjà en entreprise mais restent membres de l'institution militaire, constituent une période de transition. L'apprentissage du monde de l'entreprise, qui représente une nouvelle socialisation pour les anciens militaires, constitue une mutation forte d'un point de vue symbolique qui « implique la nécessité de se refaire une virginité ». Des militaires reconvertis ne restent pas longtemps dans leur premier emploi. « Ils redécouvrent le monde ». Dans un deuxième temps, ils peuvent se retourner vers les bureaux de reconversion pour trouver un autre emploi plus avantageux. Pour les bureaux de reconversion, « il faut alors rebondir ou pas » ; ils mentionnent que les anciens militaires n'hésitent pas par ailleurs à signaler que « telle société n'est pas correcte » quand ils vivent une mauvaise expérience.

- **Des représentations stéréotypées de l'entreprise**

Les anciens militaires ont été décrits comme ayant une idée assez précise du profil de l'entreprise et du poste dans lesquels ils souhaitent se reconvertir. Ainsi, ils ne restent pas forcément au sein d'une PME car ils sont davantage attirés par les grosses entreprises, où ils auraient l'impression d'être plus « encadrés ». S'il peut apparaître rationnel de souhaiter valoriser une expérience professionnelle acquise dans l'Armée en cherchant un emploi dans la continuité relative de celle-ci, on nous a cependant signalé une aversion importante du risque de la part des anciens militaires, en particulier au sujet de la rémunération. Par exemple, des offres d'emploi de commerciaux, n'exigeant

pas de formation particulière, mais un fort investissement personnel, ne rencontrent pas beaucoup de succès, surtout quand la rémunération est surtout constituée de commissions.

Les militaires, décrits comme « frileux » et « habitués à des missions carrées et préorganisées », réclament une base de salaire pour discuter. Cependant, cette attitude peut sembler normale dans le marché de l'emploi civil lui-même. Le fait de la reprocher aux anciens militaires peut être rattaché à cet effet du stéréotype qui conduit à attendre de la part des militaires qu'ils demandent moins que leurs équivalents civils.

Les recruteurs ont mentionné que, dans leur dialogue avec des candidats anciens militaires, ils s'étaient rendu compte que ceux-ci possédaient des représentations de l'entreprise très différentes des leurs. Des candidats arrivaient avec une idée préconçue de la tâche (un stock de grosses pièces à gérer alors que le candidat pensait qu'il s'agissait de petites), ou bien avaient des attentes rigides en matière d'horaires. Ici l'image des anciens militaires est celle de personnes peu habituées aux normes de fonctionnement et aux attentes du marché de l'emploi concurrentiel.

D. Réalisation de l'enquête quantitative

1. Construction du panel et réalisation d'une base de données

Suite à la réunion du Comité de Pilotage du 20/09/2001, nous avons procédé à la finalisation du questionnaire, en tenant compte des remarques qui avaient été formulées (voir questionnaire en annexe). Puis nous avons mis au point une méthodologie d'envoi itérative de manière à pouvoir adapter en cours de réalisation de l'étude les modalités de celui-ci.

- La construction d'un échantillon reflétant les objectifs de l'étude

Cette étude vise à mieux comprendre l'image des militaires dans les entreprises civiles dans lesquelles ils sont susceptibles de se reconvertir. Dans cette perspective, les entreprises se divisent entre celles qui embauchent régulièrement des anciens militaires et les autres. Deux possibilités s'offrent alors pour sélectionner les entreprises à qui envoyer le questionnaire : soit nous choisissons de respecter la répartition des secteurs qui embauchent déjà des

anciens militaires – et qui sont donc statistiquement ceux qui sont les plus susceptibles de continuer, au moins pour un temps, à en embaucher. Soit nous décidons au contraire de nous intéresser de manière prospective à des secteurs qui peuvent se montrer porteurs dans l’avenir en matière d’embauche des anciens militaires, mais dans lesquels actuellement nous risquons d’être confrontés à l’image des militaires la plus stéréotypée.

Une solution pertinente consiste en un intermédiaire entre ces deux méthodes, dans laquelle le questionnaire sera envoyé à la fois à des entreprises de secteurs habitués à embaucher des anciens militaires et à des entreprises pour lesquelles ce cas de figure serait beaucoup plus rare. Il ne s’agit pas toutefois d’envoyer au hasard des questionnaires dans des secteurs très éloignés des compétences des anciens militaires, mais de parvenir au double résultat de déterminer d’une part l’image des militaires dans les secteurs qui les embauchent déjà – dans une perspective de tenter de répondre à la question de savoir pourquoi ils les embauchent. D’autre part, l’objectif est de parvenir, avec une vision prospective, à dessiner une image des anciens militaires dans les secteurs qui les embauchent plus rarement ou pas ; il ne s’agit pas ici de répondre à la question de savoir pourquoi ils ne les embauchent pas – ce qui prêterait aux recruteurs une intentionnalité négative qui est loin d’être avérée – mais plutôt quelles représentations spontanées ils ont des anciens militaires, et vers quels postes celles-ci semblent les orienter.

A titre d’exemple, on peut mentionner les questionnaires remplis en région PACA qui amènent les constatations suivantes :

- une bonne (voire excellente) image des militaires dans la très grande majorité des cas ; une image mitigée pour la minorité restante,
- une majorité d’entreprises (contactées sans référence aux organismes de reconversion) ont déjà été en contact professionnel avec des militaires,
- sur celles-ci, la plupart en ont été satisfaites ; une a un avis partagé,
- les 2/3 des entreprises sondées souhaitent avoir accès à une base de données avec les CV de militaires disponibles pour un recrutement,
- la moitié ont déjà d’anciens militaires parmi leur personnel ; aucune n’a recruté par l’intermédiaire des organismes de reconversion.

2. L'interprétation des données indirectes ou supplémentaires

On peut mentionner le cas de réponses ambiguës ; quand le questionnaire fait l'objet d'une passation téléphonique, une ambiguïté éventuelle est traduite par une note rajoutée dans la marge, ce que font rarement les répondants qui nous envoient leur réponse, bien qu'ils y aient été invités. L'ambiguïté est souvent traduite par des doubles réponses, comme dans le cas de ce répondant qui avait coché des réponses doubles multiples, en particulier pour l'item "être loyal".

Après conversation téléphonique avec le gérant de cette SARL, il apparaît que la réponse reflète une réalité. Il a eu l'occasion de recruter d'anciens militaires dont il n'a pas du tout été satisfait. Bien qu'il ait été discret sur le détail des faits, il semble que les motifs de non satisfaction aient plus tenu au comportement des militaires en cause qu'à leurs compétences techniques. En revanche, les deux anciens militaires qui font partie aujourd'hui de l'entreprise donnent entière satisfaction.

Un autre source d'informations auxquelles il faudrait apporter un traitement séparé est celui des commentaires spontanés des répondants, rares mais extrêmement intéressants, comme le cas suivant, dans lequel le répondant pose cinq questions qui sont retranscrites ci-dessous :

- « 1 / Est-ce que le mot "Rentabilité" fait partie du langage et du fonctionnement militaire ?
- 2 / Est-ce que ce mot a la même interprétation dans le monde militaire et le secteur privé ?
- 3 / Est-ce qu'un militaire est capable de mettre la main à la pâte si le besoin s'en fait sentir ?
- 4 / Est-ce qu'il n'y a pas décalage entre vie militaire et secteur privé ; je parle là d'investissement en temps de travail.
- 5 / Que recherche aujourd'hui un militaire de carrière :
 - A / un complément de salaire,
 - B / un challenge à relever,
 - C / une vie pépère ?

Nota : ce chef d'entreprise a répondu à la question "quels types d'emploi pourriez-vous envisager de confier à un ancien militaire" : *Chef de magasin, Direction.*

Ces questions posées révèlent le fait que l'armée est ressentie comme un monde à part fonctionnant selon des principes et des règles différents de ceux en vigueur dans l'entreprise. Bon nombre de responsables ont conservé une image des militaires fondée sur une expérience personnelle ou de proches qui est très parcellaire et ancienne (pour ce qui est des jeunes cadres, leur majorité n'est plus confrontée au vrai service militaire). Ils l'avouent eux-mêmes volontiers lorsqu'ils sont contactés dans le cadre d'une relance téléphonique, et qu'ils hésitent sur leur compétence à pouvoir répondre.

Spontanément, les chefs d'entreprise voient les militaires professionnels comme des inconnus considérés comme différents (ce hiatus risque de s'accroître avec la professionnalisation) ; ils pensent également que les militaires ignorent tout des réalités de l'entreprise.

C'est une opinion que l'on ressent souvent dans les discussions, exprimée de manière formelle ou de façon sous-jacente. La réponse à cette interrogation pourrait faire l'objet d'une autre étude intitulée "l'image de l'entreprise chez les militaires".

IV. Constituer une liste d'entreprises

Le cahier des charges de l'étude prévoyait l'envoi d'environ 800 questionnaires. En fait, nous nous sommes très vite rendu compte que le taux de retour était extrêmement faible, même après relance téléphonique. De plus, le traitement statistique envisagé (décrit plus loin) requiert un découpage par catégorie de métiers. Pour obtenir un échantillon satisfaisant, nous avons considéré qu'il était nécessaire d'avoir un retour d'au moins 800 réponses (et pas seulement des envois pour ce nombre). Nous avons donc dû envoyer ou remettre plus de 1 600 questionnaires au total.

Nous avons utilisé successivement :

A. Les listes d'entreprises fournies par le BIRT

Le Bureau d'Information Reconversion Terre, que nous remercions chaleureusement ici, a pour mission de favoriser la reconversion des anciens militaires de l'Armée de Terre. Il reçoit donc spontanément des demandes émanant d'entreprises ; ces demandes concernent essentiellement certains profils bien répertoriés.

En s'adressant d'abord au BIRT, nous avons un échantillon d'entreprises facile, mais biaisé. Facile, au moins en apparence, puisque, par définition, il s'agissait d'entreprises connaissant les anciens militaires et ayant des besoins. Biaisé, parce que ces entreprises avaient déjà eu un contact avec le BIRT ; par définition encore, elles n'étaient pas représentatives des entreprises « ordinaires ». De plus, en faisant appel au BIRT de manière excessive, nous aurions eu l'impression de tricher : le but final de l'étude, au travers de l'image des militaires, est tout de même de trouver de nouvelles pistes d'emploi !

Le BIRT, en la personne du Lieutenant Colonel Auribault et de sa collaboratrice Mme Roch, nous a accueillis de manière extrêmement aimable et nous a fourni des listes d'entreprises : faute de moyens humains, le BIRT ne peut pas exploiter complètement ces listes.

De la même façon, à Marseille, nous avons utilisé les informations fournies par le BARC.

Nous avons donc envoyé environ 300 questionnaires à des entreprises référencées sur ces listes. Le taux de retour spontané a été très faible, contrairement à notre attente, s'agissant d'entreprises « sympathisantes ». Nous voyons plusieurs explications à ce phénomène, au travers des divers contacts que nous avons eus :

Tout d'abord, les informations du BIRT étaient assez anciennes (un à deux ans, parfois davantage) ; la rotation des personnels, au sein des entreprises, fait que les nouveaux ne sont pas informés de la démarche de leurs prédécesseurs.

Ensuite, et surtout, notre enquête, qui était de type sociologique, ne répondait pas aux attentes de nos interlocuteurs ; ces attentes étaient plus immédiates et plus pragmatiques. Nous aurions eu plus de succès si nous leur avions demandé : quels profils voulez-vous recruter, et quand ?

B. Le Kompas

Il s'agit d'un annuaire d'entreprises, qui permet une recherche par secteurs d'activité. Nous avons envoyé environ 400 questionnaires à des entreprises choisies de façon aléatoire à l'intérieur d'un secteur d'activité déterminé (voir plus loin la classification des secteurs). Même avec des relances téléphoniques, envoi de fax, etc, il a été difficile d'obtenir plus d'un retour pour deux questionnaires envoyés.

C. Contacts directs : salons, manifestations, expositions, etc

Nous avons interrogé directement des exposants sur différents salons et manifestations qui se sont tenus à Paris, Région parisienne et à Marseille entre septembre et janvier. Il a ainsi été possible d'obtenir plus de 400 réponses au questionnaire. Ces salons représentent des secteurs d'activité extrêmement variés et les exposants viennent en général de province : la Région parisienne n'a absolument pas été favorisée, non plus que la Région PACA. La localisation géographique est de toute façon sans importance pour nous : c'est le secteur d'activité qui nous intéresse.

De manière générale, et quel que soit le mode de contact utilisé, recueillir des réponses a été difficile. Nous avons pensé, initialement, que la perspective, proposée aux entreprises, d'avoir accès à une base de données contenant les CV de militaires cherchant une reconversion pouvait constituer un attrait suffisant pour les inciter à répondre. Ce point de vue s'est avéré naïf : moins de la moitié des réponses aux questionnaires ont souhaité avoir accès à une telle base de données. Nous y revenons plus bas.

Une politique de relance téléphonique s'est donc avérée indispensable pour pouvoir atteindre nos objectifs quantitatifs. Cette politique de relance nécessite souvent plusieurs appels avant d'obtenir un interlocuteur considéré comme pertinent par les entreprises elles-mêmes. Ensuite, il y a fréquemment passation du questionnaire par téléphone – une méthodologie rendue possible par la brièveté et la simplicité de celui-ci.

On trouvera sur la page suivante le questionnaire diffusé, sous sa forme définitive. Ce questionnaire résulte de simplifications par rapport aux versions initiales : plusieurs questions ont été fondues en une seule. Mais, même ainsi, le questionnaire a été considéré comme trop complexe par une large proportion des utilisateurs.

D. Internet

Nous avons mis en ligne sur notre site web (<http://members.aol.com/scmsa>) un questionnaire au format html, avec des indications sur le contenu de l'étude et une question en première page du site : voulez-vous participer ? Une seule réponse a été obtenue de cette manière !

V. Le questionnaire

Voici le questionnaire sous sa forme finale :

Enquête réalisée pour le Ministère de la Défense

Questionnaire destiné aux responsables du recrutement

Votre entreprise :

Nom :			
Adresse :			
Activité :		Code APE	

Vos effectifs	Cadres :	Agents de maîtrise / techniciens :	Employés / ouvriers :
Dont anciens militaires	Cadres :	Agents de maîtrise / techniciens :	Employés / ouvriers :

Pensez-vous qu'un ancien militaire :

Puisse avoir des compétences utiles à l'entreprise ?	OUI	NON	Sans Opinion
En administration	OUI	NON	Sans Opinion
En gestion / management	OUI	NON	Sans Opinion
En logistique	OUI	NON	Sans Opinion
En informatique	OUI	NON	Sans Opinion
Autre	OUI	NON	Sans Opinion

Sache diriger une cellule de l'entreprise ?	OUI	NON	Sans Opinion
Organiser le travail	OUI	NON	Sans Opinion
Contrôler les résultats	OUI	NON	Sans Opinion
Résoudre les problèmes	OUI	NON	Sans Opinion
Faire preuve d'autonomie et d'initiative	OUI	NON	Sans Opinion
Respecter les délais et les procédures	OUI	NON	Sans Opinion

Sache s'intégrer dans une nouvelle équipe ?	OUI	NON	Sans Opinion
S'intéresser aux autres	OUI	NON	Sans Opinion
Motiver son équipe	OUI	NON	Sans Opinion
Conseiller ou aider	OUI	NON	Sans Opinion

Avez-vous déjà été en contact professionnel avec des militaires ?	OUI	NON	
Si OUI, en avez-vous été satisfait	OUI	NON	Indifférent

Souhaitez-vous avoir accès à une base de données contenant les profils ou les CV résumés de militaires disponibles pour un recrutement ?	OUI	NON
--	-----	-----

Avez-vous des suggestions quant aux possibilités d'emploi des anciens militaires au sein des entreprises ?

.....
.....
.....
.....
...

VI. Justification du questionnaire

Le questionnaire est composé de deux parties :

- l'identification de l'entreprise
- les questions (20)

Explication des différents blocs de questions :

- 1° partie : Compétences utiles à l'entreprise

Cette partie est relative aux compétences techniques des militaires. Elle est composée de six questions : une question générale "Pensez-vous qu'un ancien militaire pourra avoir des compétences utiles à l'entreprise ?", Puis quatre questions plus précises sur les compétences du militaire concernant l'administration, la gestion/management, la logistique et l'informatique. La dernière question permet à la personne interrogée de donner une autre compétence utile à l'entreprise.

Cette partie permet d'analyser les compétences du militaire, d'évaluer son utilité et d'orienter le militaire vers des domaines appropriés.

- 2° partie : Faculté de diriger une cellule de l'entreprise

Cette partie représente les facultés des militaires dans le domaine de la direction d'une cellule de l'entreprise. Elle est composée de six questions : la première introduit le sujet et les cinq autres évaluent l'opinion du responsable du recrutement afin d'établir les facultés du militaire dans l'esprit de celui-ci. Ce bloc permet d'analyser les facultés de diriger, d'organiser, de motiver du militaire. Les résultats montrent quel rôle on pourrait lui attribuer dans l'entreprise.

- 3° partie : L'attitude humaine

Cette partie est composée de quatre questions. Elle montre si le militaire peut s'intégrer dans une équipe, s'il a sa place dans celle-ci et s'il peut lui apporter une aide.

Ce bloc analyse le potentiel d'adaptation du militaire au sein de l'entreprise.

- 4° partie : Contact

Les dernières questions concernent le contact, la satisfaction de la relation professionnelle entre l'entreprise civile et les militaires. On demande si les responsables du recrutement sont intéressés par une base de données contenant des profils et des CV des militaires pour un recrutement.

Qui a répondu au questionnaire ? Dans le cas des grandes entreprises, après relances (souvent très nombreuses), c'est le DRH ou son adjoint. Dans le cas des entreprises de petite taille, c'est en général le responsable de l'entreprise. Si le questionnaire a été renvoyé par fax, nous ne savons pas qui l'a rempli. Enfin, lorsque le questionnaire a été présenté sur un salon, c'est la personne représentant l'entreprise sur ce salon qui l'a rempli.

VII. Dépouillement des résultats

A. Analyse globale

Au total, nous avons eu 819 contacts identifiés (c'est à dire dont le nom, l'adresse et le secteur d'activité sont connus). Parmi ces 819, 72 (soit 8,8 %) ont refusé de répondre à l'enquête, en déclarant qu'elle était « sans intérêt ». Ce refus de répondre, lorsque le secteur d'activité est connu, est instructif en soi et doit être comptabilisé. Il souligne le fait que l'entreprise ne s'intéresse pas au recrutement d'anciens militaires ou ne trouve pas justifié le fait de faire une enquête sur leur réinsertion dans les entreprises civiles.

Restent donc 747 entreprises pour lesquelles le questionnaire a pu être exploité.

Remarquons ici que très peu d'entreprises ont répondu aux aspects « composition des effectifs » du questionnaire. Très peu savent si oui ou non leur entreprise a embauché d'anciens militaires, et encore moins savent quels grades ils avaient !

Nous allons donc utiliser ces 747 questionnaires pour réaliser l'étude statistique. On constate que 377 entreprises ont déjà été en contact professionnel avec des militaires et que 76 % d'entre elles ont été satisfaites. Mais seulement 26,5 % des personnes interrogées souhaitent avoir accès à une base de données contenant les profils ou les CV résumés de militaires. Parmi ces personnes souhaitant avoir des informations plus précises sur les militaires, 79,6 % ont déjà eu un contact avec eux.

B. Définition de variables synthétiques

Au sein du questionnaire, les questions ont été regroupées en trois catégories :

- les compétences techniques, notées CT,
- la faculté d'organisation, notée FO,

- l'attitude humaine, notée AH.

Nous allons maintenant exploiter chacune des catégories.

Pour chaque groupe de questions, nous construisons une variable dérivée intermédiaire obtenue en remplaçant :

- les réponses OUI par la valeur 1,
- les réponses NON par la valeur -1,
- les réponses SANS OPINION par 0.

On peut alors « sommer » les résultats ; on obtient trois variables, notées Int1, Int2 et Int3, avec chacune 819 composantes, représentant les réponses des 819 entreprises aux trois groupes de questions.

Dans ce modèle, si par exemple une composante de la troisième variable vaut 0, cela correspond soit à quatre réponses SANS OPINION, soit à deux réponses OUI et deux réponses NON, soit à deux SANS OPINION, un OUI et un NON. Nous allons donc étudier ces variables suivant un processus de majorité, dans le but d'avoir une idée des réponses. Le signe de la valeur obtenue exprimera l'avis (positif, négatif ou non clairement exprimé) de l'entreprise sur l'ensemble de la planche de questions.

A partir de ces trois variables intermédiaires, nous construisons trois variables définitives à 819 composantes chacune ; chaque composante est obtenue à partir de la composante de la variable intermédiaire correspondante comme suit :

- si cette dernière est strictement inférieure à -1, la composante de la variable définitive vaut -1,
- si la composante intermédiaire est comprise au sens large entre -1 et 1, la composante définitive vaut 0,
- si la composante intermédiaire est strictement supérieure à 1, la composante définitive vaut 1.

Nous obtenons alors trois variables définitives :

- Def1 pour CT,
- Def2 pour FO,
- Def3 pour AH.

Chacune de ces variables définitives a 819 composantes valant -1, 0 ou 1, indiquant ainsi l'idée générale de l'entreprise à propos de chaque groupe de questions. Nous allons donc baser notre étude sur ces trois variables définitives.

C. Réponses globales

Pour CT, les entreprises ont répondu OUI 469 fois et 130 fois NON. Pour FO, les entreprises ont donné 570 fois la réponse OUI et 79 fois la réponse NON. Pour AH, nous avons obtenu 586 fois OUI et 34 fois NON.

Dans le tableau suivant, nous avons résumé le pourcentage d'entreprises ayant donné les réponses comme indiqué.

CT	FO	AT	Pourcentage de réponses
OUI	OUI	OUI	50,60
Sans opinion	OUI	OUI	9,24
NON	OUI	OUI	6,56
OUI	OUI	Sans opinion	5,62
OUI	Sans opinion	OUI	2,95
Sans opinion	Sans opinion	Sans opinion	2,95
NON	NON	NON	2,81
Sans opinion	Sans opinion	OUI	2,68
Sans opinion	OUI	Sans opinion	2,28
OUI	Sans opinion	Sans opinion	1,74
NON	Sans opinion	Sans opinion	1,74
Sans opinion	NON	OUI	1,61
NON	OUI	Sans opinion	1,34
OUI	NON	OUI	1,07
NON	Sans opinion	OUI	0,80
NON	NON	Sans opinion	0,80
Sans opinion	NON	Sans opinion	0,54
Sans opinion	NON	NON	0,54
OUI	OUI	NON	0,54
OUI	NON	NON	0,27
NON	OUI	NON	0,13
OUI	Sans opinion	NON	0
OUI	NON	Sans opinion	0
Sans opinion	OUI	NON	0
Sans opinion	Sans opinion	NON	0

Tableau 1 : Pourcentages de réponses aux trois planches de questions

La première remarque est que 50,6 % des entreprises ont répondu de façon positive aux trois groupes de questions, ce qui signifie que plus de la moitié des entreprises questionnées a globalement une bonne opinion des militaires.

Une proportion de 9,24 % des entreprises estime que les militaires ont de bonnes facultés d'organisation et des attitudes humaines positives, mais n'ont pas d'opinion sur leurs compétences techniques. Dans le même ordre d'idée, 6,56 % des réponses sont positives pour FO et AH, mais négatives pour CT.

De plus, nous constatons que 5,62 % des entreprises admettent que les militaires ont des compétences techniques et des facultés d'organisation, mais ont une idée assez mitigée de leurs attitudes humaines.

Donc, de façon générale, les personnes interrogées pensent que les militaires ont surtout des qualités humaines appropriées pour travailler dans une entreprise. De même, elles estiment que leurs facultés d'organisation sont satisfaisantes. Par contre, même si les entreprises pensent majoritairement que les compétences techniques des militaires peuvent être utiles, c'est tout de même la planche de questions contenant le maximum de réponses négatives. Ceci rejoint les commentaires de certaines personnes expliquant qu'il est nécessaire d'avoir de l'expérience technique dans un domaine donné pour y être compétent.

D. Coefficients de corrélation

Pour savoir s'il était utile de distinguer les questions en trois groupes, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre les variables définitives.

	CT	FO	AH
CT	1		
FO	0,47	1	
AH	0,32	0,43	1

Tableau 2 : Coefficients de corrélation entre les variables synthétiques

Nous remarquons que ces trois coefficients de corrélation ne sont pas proches de 0, mais inférieurs à 0,5, ce qui indique qu'il y a un lien entre ces trois groupes de questions, mais montre qu'il était justifié de les distinguer.

E. Ecart-type des variables synthétiques

Après la transformation des réponses en valeurs, nous avons calculé l'écart-type de ces valeurs pour chaque entreprise et pour chaque groupe de questions. Dans le tableau ci-dessous est noté le pourcentage d'entreprises ayant un écart-type nul pour la variable indiquée, c'est à dire les entreprises ayant donné la même réponse aux différentes questions de chacun des groupes.

	CT	FO	AT
Pourcentage d'entreprises	21,55	42,57	59,97

Tableau 3 : Pourcentage d'entreprises ayant donné la même réponse aux questions dans chacun des blocs

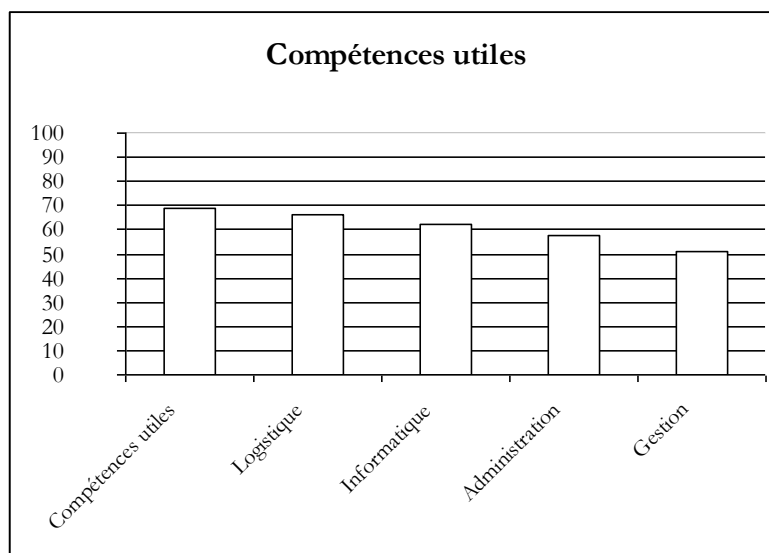
Les personnes interrogées ont donc fait plus de différenciations entre les questions dans CT que dans FO, et plus encore que dans AH. Ceci montre que, malgré le peu d'informations sur les compétences techniques utiles à l'entreprise mentionnées dans le questionnaire, chaque question a été bien distinguée des autres dans le premier groupe, alors que dans le dernier, les questions appellent la même réponse ; par exemple, comment peut-on s'intégrer dans une nouvelle équipe si l'on n'est pas capable de s'intéresser aux autres ? Malgré tout, des entreprises (40,4 %) ont noté une différence, ce qui prouve que ces questions n'étaient pas inutiles.

Examinons les réponses obtenues dans chacun des groupes.

F. Analyse par groupe

1. Les compétences techniques

Parmi les personnes interrogées, 69 % estiment que les militaires ont des compétences utiles à l'entreprise.

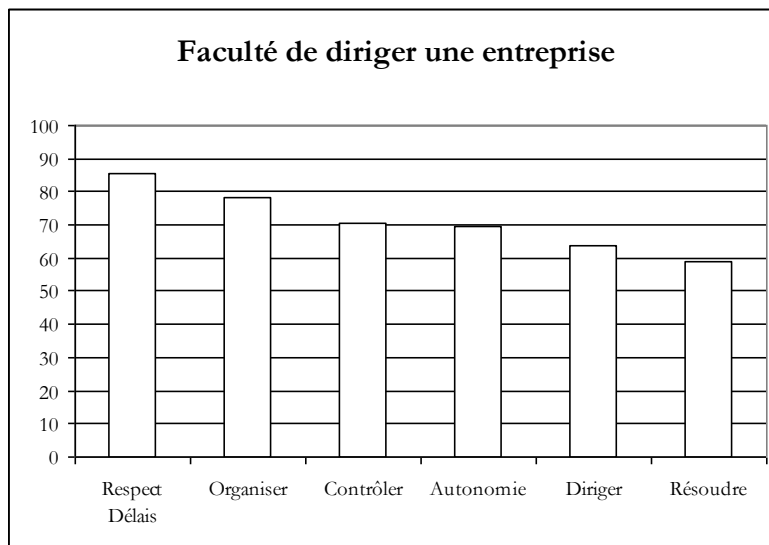


Dans l'ensemble, on constate que les militaires peuvent avoir leur place au sein de l'entreprise. Il en ressort que les compétences les plus reconnues des militaires pour l'entreprise sont l'informatique et la logistique.

En effet, on remarque que 62,2 % des personnes estiment que les militaires ont des compétences dans le domaine de l'informatique et près de 66,1 % reconnaissent qu'ils peuvent avoir des compétences en logistique. Quant à leurs compétences en gestion management et administratives, 51,3 % et 57,7 % de l'échantillon les admettent.

2. Les facultés d'organisation

En ce qui concerne la faculté des militaires de diriger une cellule de l'entreprise, celle-ci est également favorable dans l'esprit de l'entrepreneur.



63,9 % des entreprises considèrent que les militaires sont capables de diriger une cellule.

78,3 % des personnes pensent que les militaires sont capables d'organiser le travail.

85,7 % estiment qu'ils respectent les délais et les procédures.

70,5 % les considèrent capables de contrôler les résultats.

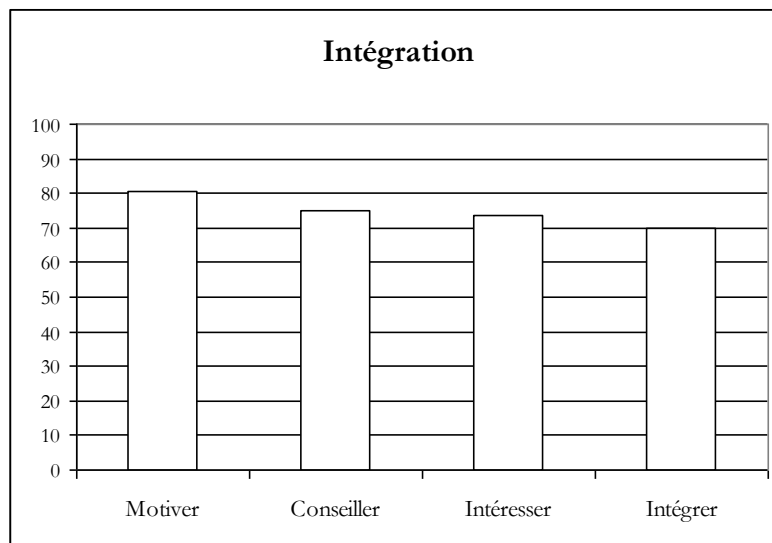
Par ailleurs à la question sur leur autonomie et la prise d'initiative au travail 69,5 % des personnes les jugent capables.

Pour chacune de ces questions, plus de 60 % des entreprises interrogées ont donné des réponses positives, ce qui prouve qu'elles ont plutôt une bonne opinion des militaires quant à leurs facultés d'organisation.

La capacité des anciens militaires à résoudre les problèmes est reconnue par 59 % des personnes interrogées ; cette aptitude est donc la moins reconnue par les entreprises.

3. Les attitudes humaines

Dans le domaine de l'intégration, certains traits caractéristiques des militaires représentent des atouts pour l'entreprise comme la motivation de l'équipe, l'organisation, le respect, l'intérêt aux autres et le conseil.



69,9 % des entreprises sont assez persuadées de la bonne intégration des anciens militaires dans une nouvelle équipe, leur intérêt aux autres est jugé à 73,6 %.

Leurs capacités à conseiller et à motiver sont reconnues respectivement par 74,8 % et 80,7 % des entreprises.

En conclusion la tendance générale montre que l'image des militaires auprès des entreprises est positive. Ils ont des compétences utiles à l'entreprise, ils ont des atouts pour diriger une cellule de l'entreprise et ils s'adaptent facilement selon l'opinion des directeurs de ressources humaines. Malgré ces facultés on peut souligner le fait que les anciens militaires ne sont pas une cible très recherchée.

G. Comparaison des entreprises en fonction de leur contact professionnel avec les militaires

Nous avons voulu comparer les réponses des entreprises ayant déjà eu des contacts professionnels avec d'anciens militaires avec celles des autres entreprises. 50,5 % des entreprises interrogées ont déjà été en relation avec des militaires. Nous avons donc autant d'entreprises ayant eu un contact que d'entreprises n'en ayant pas eu, ce qui nous permettra d'avoir des conclusions parlantes. Nous avons résumé les résultats (exprimés en pourcentage) dans les tableaux suivants :

Contact				Total
	Non	Oui	Sans réponse	
Compétences utiles				
Pas content	9,91	7,36	0,13	17,4
Sans opinion	10,04	9,5	0,27	19,81
Content	29,05	33,47	0,27	62,78
Total	49	50,33	0,67	100

Tableau 4 : Pourcentage de réponses à CT suivant que l'entreprise ait été en contact professionnel avec des militaires ou non

Dans la première colonne est indiquée la réponse obtenue dans la première planche de questions (Compétences Techniques). Sur la deuxième ligne est indiqué si oui ou non l'entreprise a été en contact professionnel avec des militaires, ou si elle n'a pas répondu à cette question. Ce tableau contient donc les pourcentages de réponses dans la première planche en fonction du fait que l'entreprise a eu des contacts ou non avec des militaires.

Pour CT, nous remarquons que les entreprises ayant déjà eu un contact avec des militaires estiment très largement qu'ils ont des compétences techniques utiles et qu'il en est de même, à peu de choses près, pour les autres entreprises.

Ceci est une conclusion plutôt positive pour les militaires, puisque les entreprises jugent leurs compétences techniques utiles, qu'elles aient déjà travaillé avec eux ou non. Ceci est confirmé par le fait qu'une minorité des

entreprises, surtout celles ayant eu des contacts, estiment ces compétences inutiles. Il y a environ 20 % des entreprises, réparties également suivant qu'elles aient eu des contacts ou non avec les militaires, qui n'ont pas d'opinion précise à propos de ces questions.

Contact				
Administration	Non	Oui	Sans réponse	Total
Pas content	7,1	3,35	0,13	10,58
Sans opinion	6,69	6,29	0,13	13,12
Content	35,21	40,7	0,4	76,31
Total	49	50,33	0,67	100

Tableau 5 : Pourcentage de réponses à la deuxième planche de questions suivant que l'entreprise ait été en contact professionnel avec des militaires ou non

La réponse globale donnée dans FO est indiquée dans la première colonne. Sur la deuxième ligne est indiqué ce que l'entreprise a répondu à la question concernant les contacts avec les militaires. Comme pour CT, ce tableau montre que les entreprises pensent que les militaires ont de bonnes facultés d'organisation, et ceci est valable pour les entreprises ayant déjà été en contact avec eux ou non. On constate aussi que le taux de "sans opinion", élevé à 13,12 % sur l'ensemble des réponses, est quasiment identique pour les deux classes d'entreprises et que le pourcentage de réponses négatives est assez faible, en particulier pour les entreprises ayant déjà été des contacts avec des militaires.

Contact				
Attitude personnelle	Non	Oui	Sans réponse	Total
Pas content	2,68	1,87		4,55
Sans opinion	9,37	7,23	0,4	17
Content	36,95	41,23	0,27	78,45
Total	49	50,33	0,67	100

Tableau 6 : Pourcentage de réponses à la troisième planche de questions suivant que l'entreprise ait été en contact professionnel avec des militaires ou non

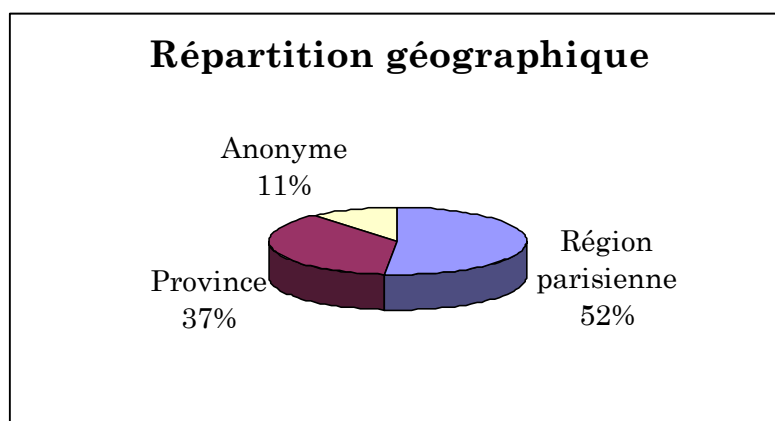
Comme pour les tableaux concernant CT et FO, dans la première colonne est indiquée la réponse donnée à la troisième planche de questions (attitude humaine) et sur la deuxième ligne est indiquée la réponse donnée à la question concernant leurs contacts professionnels éventuels avec des militaires. Ce tableau contient donc les pourcentages de réponses à AH suivant que l'entreprise a eu ou non des contacts avec des militaires.

Nous constatons que la conclusion est identique pour AH aux conclusions de CT et FO : les entreprises estiment globalement que les militaires ont de bonnes attitudes humaines, et c'est encore plus vérifié pour celles ayant déjà eu des contacts avec eux.

40,3 % des entreprises ayant déjà été en contact avec des militaires souhaitent avoir accès à une base de données contenant leurs profils. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises ayant déjà travaillé avec des militaires en ont été satisfaites (76 % ont répondu positivement à cette question et ceci est confirmé par les conclusions précédentes) et souhaitent avoir plus de renseignements. Mais seulement 19,4 % des entreprises n'ayant pas eu de contacts avec eux souhaitent avoir accès à une base de données contenant leurs profils et leurs CV.

H. Localisation des entreprises

Dans cet échantillon, 51,7 % des entreprises se situent dans la région parisienne (35,5 % pour Paris), 37,1 % en province et 11,2 % préfèrent rester anonymes.

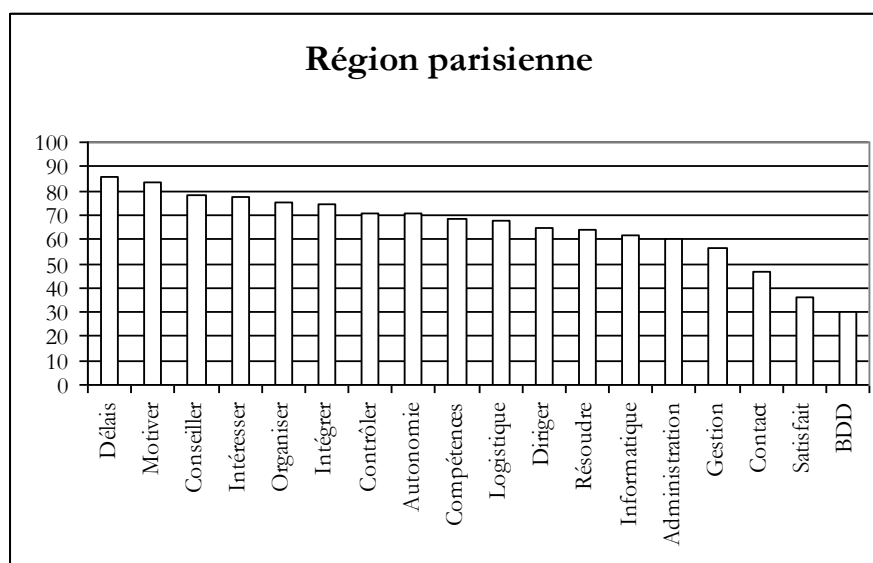


1. Région parisienne

Le taux de réponses des entreprises de la région parisienne représente 51,7 % des réponses totales.

D'après l'étude, 46,6 % des entreprises parisiennes ont déjà été en contact professionnel avec des militaires et 76,7 % en sont satisfaites. Cependant, seulement 30,1 % souhaitent accéder à une base de données et parmi celles-ci 64,4 % connaissent déjà les militaires dans le monde professionnel.

Donc on constate que moins d'une entreprise sur deux a eu des relations dans le milieu des affaires avec des militaires et moins d'une entreprise sur trois souhaite avoir accès à une base de données.



En ce qui concerne les compétences des militaires, 68,1 % estiment qu'elles sont utiles à l'entreprise ; les plus significatives sont la logistique et l'informatique, avec respectivement 67,4 % et 61,4 % de réponses positives.

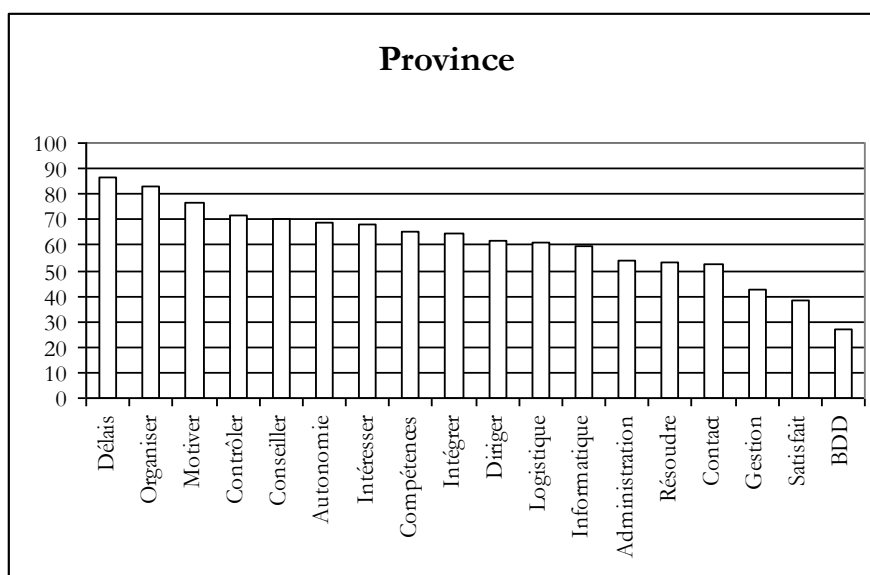
Dans le domaine de la direction, 64,5 % des entreprises estiment que cette population a la capacité de diriger une cellule, notamment en matière d'organisation (75,1 %), de contrôle (71 %), et de respect des délais et des procédures (86 %).

Dans le domaine de l'intégration, 74,4 % des entreprises pensent que les militaires ont la faculté de s'adapter facilement à une nouvelle équipe, particulièrement en ce qui touche l'intérêt aux autres (77,7 %), la motivation d'une équipe (83,2 %) et le conseil (78,2 %).

Les compétences d'adaptation du militaire au sein de l'entreprise et de son équipe sont très favorables alors que les réponses à propos des compétences en management et en administration sont plus nuancées.

2. Province

Le taux de réponses des entreprises en province représente 37,1 % des réponses totales.



64,6 % des entreprises interrogées pensent que les militaires ont des compétences utiles à l'entreprise, surtout en logistique (59,9 %) et informatique (59,2 %), mais seulement 42,6 % d'entre elles estiment qu'ils sont compétents en gestion.

Quant à leur capacité à diriger une cellule de l'entreprise, les deux points importants sont l'organisation et le respect des délais et des procédures (85,6 %) alors que seulement 60,3 % des personnes interrogées estiment qu'ils sont aptes à résoudre des problèmes.

L'attitude humaine qui les caractérise le mieux aux yeux des entreprises est la motivation d'une équipe (75,5 %), ensuite viennent le conseil (69 %), l'intérêt aux autres (66,8 %) et enfin l'intégration dans une nouvelle équipe (63,5 %).

On peut remarquer qu'en province plus d'une entreprise sur deux a déjà été en contact professionnel avec des militaires et 72,4 % d'entre elles en ont été satisfaites.

Bien que ces résultats soient positifs, seulement une entreprise sur quatre souhaite avoir accès à une base de données contenant des profils et des CV des militaires pour un recrutement.

En conclusion on constate que les avis des responsables du recrutement ont la même tendance quel que soit le lieu d'activité de l'entreprise. Dans l'ensemble ils pensent que les militaires ont leur place au sein d'une entreprise, mais ne semblent pas intéressés par cette cible.

VIII. Analyse par secteur d'activité

A. Répartition des secteurs d'activité

Les questionnaires sont regroupés en six secteurs selon leur activité. Cette classification a été réalisée par nous pour les besoins de l'étude ; elle ne correspond pas à une classification antérieure.

Le secteur A regroupe toutes les activités vendant des biens et des services en relation directe avec les particuliers (l'alimentation, le textile, l'édition, la culture...). On le notera Secteur « Particuliers ».

Le secteur B regroupe les domaines qui concernent l'habitation (le bois, le mobilier, la construction, le BTP, l'énergie et les déchets). On le notera Secteur « Habitation ».

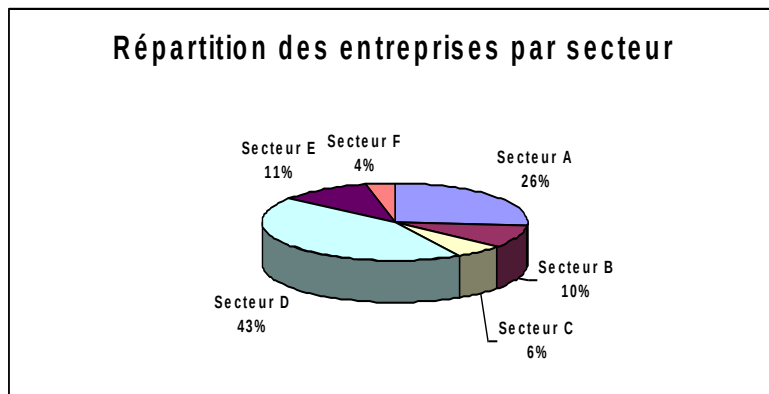
Le secteur C regroupe le domaine de l'Industrie lourde (la métallurgie, la chimie, le plastique...). On le notera Secteur « Industrie ».

Le secteur D regroupe les domaines de l'informatique, des télécoms, de la banque, des assurances, etc. On le notera Secteur « Immatériel ».

Le secteur E regroupe les domaines de l'automobile et des transports. On le notera Secteur « Transports ».

Le secteur F regroupe le secteur public (les ministères, les hôpitaux, l'éducation...).

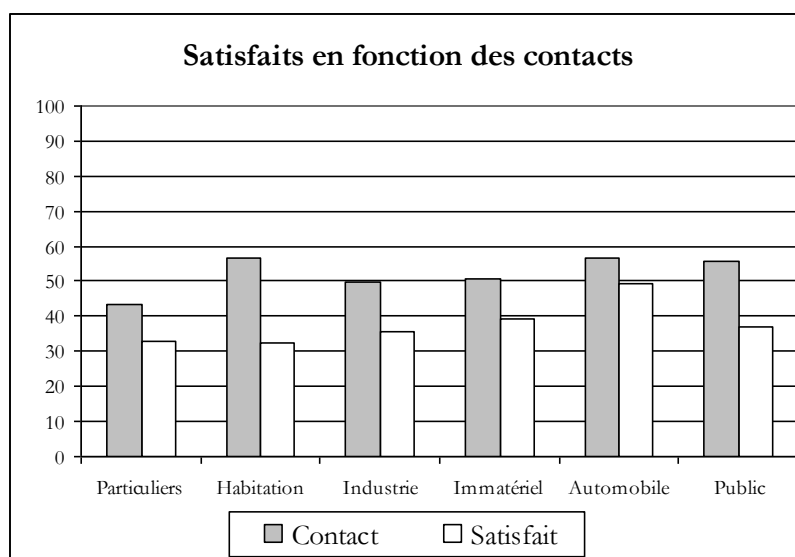
Cette nomenclature, qui nous est propre, est rendue nécessaire par le fait que les codes APE ne donnent pas une bonne indication du secteur d'activité de l'entreprise. Ils correspondent souvent à une nomenclature administrative. Par exemple, un holding d'entreprises est classé dans "administration", quelle que soit l'activité de ladite entreprise. On trouvera en Annexe la manière dont les codes APE ont été affectés en fonction des secteurs.



Le secteur Particuliers représente 26,2 % de l'échantillon.
Le secteur Habitation représente 9,9 % de l'échantillon.
Le secteur Industrie représente 5,6 % de l'échantillon.
Le secteur Immatériel représente 43,1 % de l'échantillon.
Le secteur Transports représente 10,8 % de l'échantillon.
Le secteur Public représente 3,6 % de l'échantillon.

B. Secteurs d'activité et contacts professionnels avec des militaires

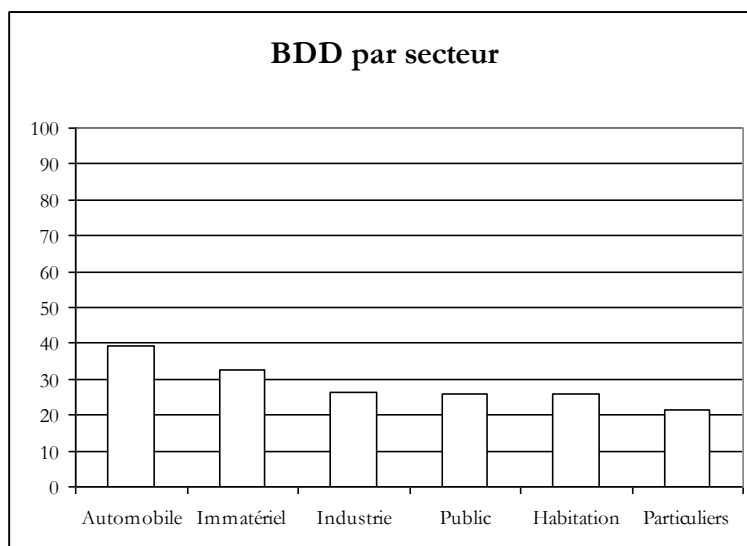
Ce graphique a pour intérêt de montrer le secteur qui a été le plus en contact avec les militaires dans le monde professionnel.



Les secteurs Transports et Public ont été les plus en contact avec les militaires (respectivement 56,8 % et 55,6 %). Le secteur Transport est le plus satisfait de cette population (87 %).

Les secteurs Particuliers, Industrie et Immatériel sont également satisfaits des contacts avec cette population (respectivement 75,3 %, 71,4 % et 76,8 %). Le secteur le plus réservé à propos des relations professionnelles avec les militaires (67,1 %) est le secteur Habitation.

C. Demandes de base de données



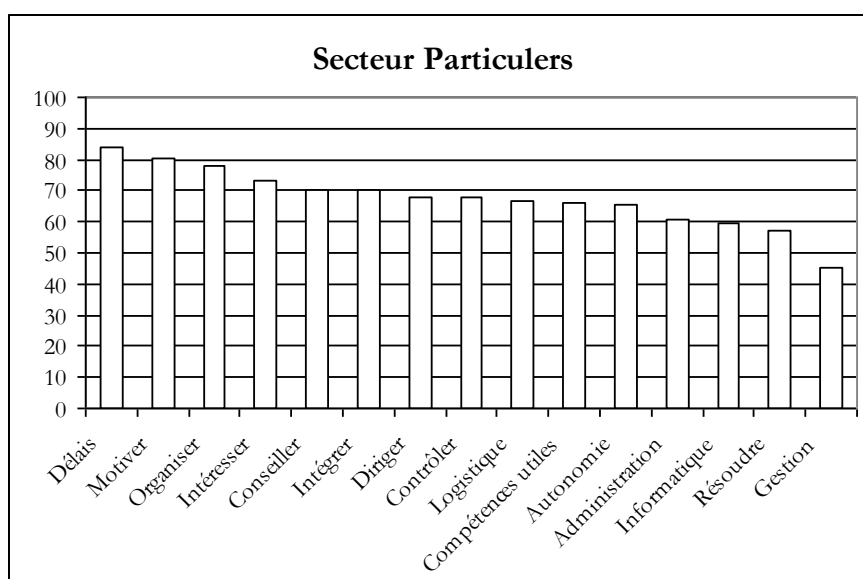
On remarque sur ce graphique que le secteur le plus intéressé est le secteur Transports ; 39,5 % des directeurs de ressources humaines souhaitent avoir accès à une base de données contenant leur profil et leur curriculum vitae.

Dans les secteurs Industrie et Immatériel, 26,2 % et 32,6 % des personnes interrogées veulent une base de données pour recruter.

Enfin les secteurs les moins intéressés sont les secteurs Particuliers, Habitation et Public ; moins d'une entreprise sur quatre veut avoir accès une base de données. Ceci peut correspondre au fait que peu de recrutements sont envisagés dans ces secteurs.

D. Etude des réponses par secteurs

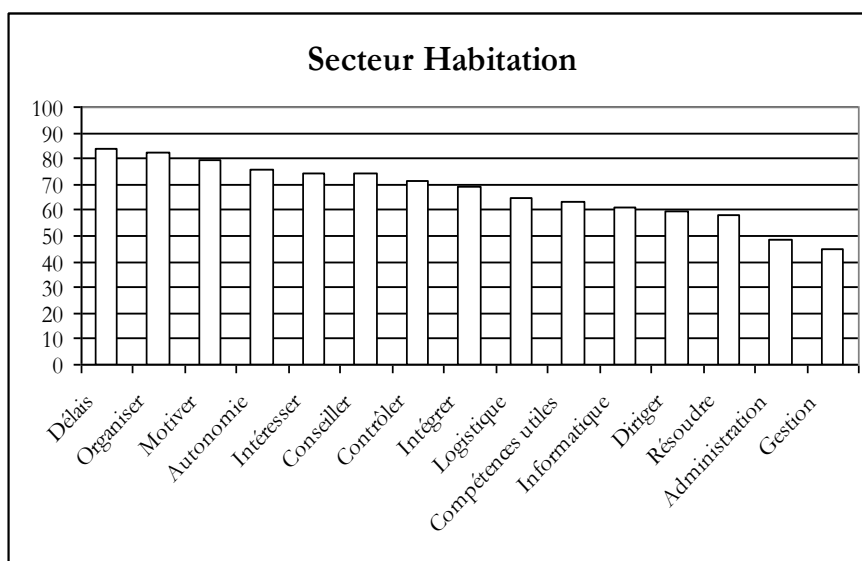
1. Secteur Particuliers



Les entreprises de ce secteur estiment que les militaires ont peu de compétences techniques utiles, notamment en gestion (45,4 %). Les facultés les plus significatives sont l'organisation (78,1 %) et le respect des délais et des procédures (83,7 %). Cependant les personnes interrogées pensent qu'ils ont de bonnes capacités relationnelles (intégrer une équipe : 70,4 %, s'intéresser aux autres : 73,5 %, motiver son équipe : 80,1 %, conseiller ou aider : 70,4 %).

Le fait que les militaires aient de bonnes capacités relationnelles est un atout pour être recruté par des entreprises de ce secteur, qui est en relation directe avec sa clientèle. Mais ce secteur ne semble pas intéressé (seulement 21,4 % des entreprises ont demandé à avoir accès à une base de données), parce que les militaires n'ont pas de compétences techniques suffisantes. Donc il semble indispensable que les militaires aient une formation avant d'intégrer la vie professionnelle.

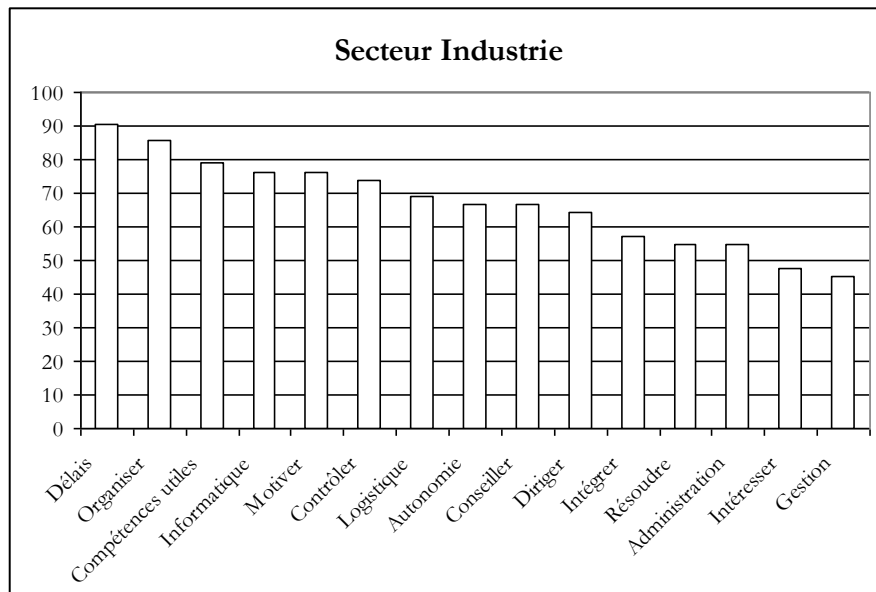
2. Secteur Habitation



Ce secteur est le moins satisfait des militaires : il ne leur reconnaît pas de manière significative de compétences techniques (gestion : 44,6 %, administration : 48,6 %). Cependant dans le domaine de l'organisation, les qualités les plus représentatives sont l'organisation du travail (82,4 %), le contrôle des résultats (71,6 %), l'autonomie (75,7 %) et le respect des délais et des procédures (83,8 %). En terme d'attitude humaine, les résultats sont favorables. Ce secteur estime que les militaires s'intéressent aux autres à 74,3 %, sont capables de motiver et de conseiller une équipe à 79,7 % et 74,3 %.

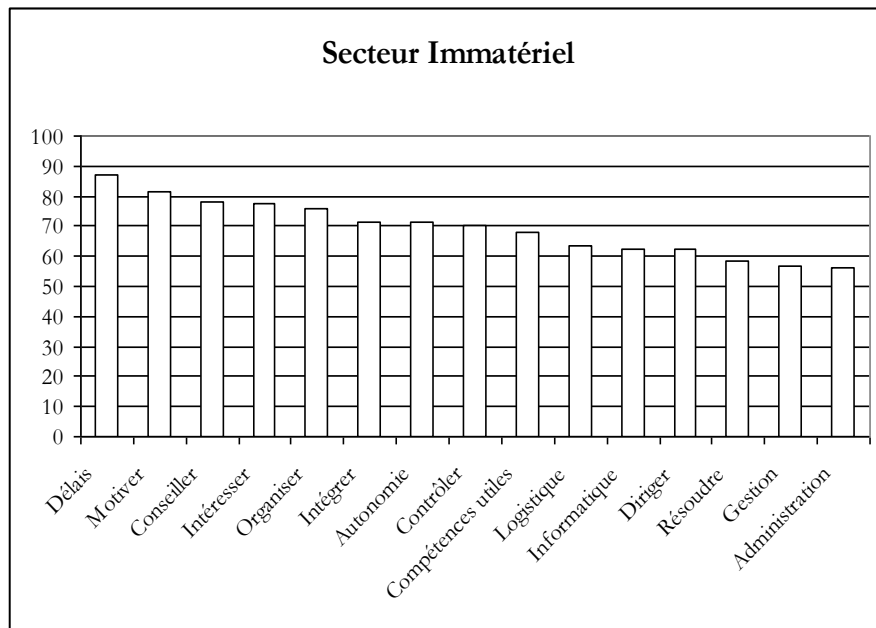
Comme pour le secteur Particuliers, leurs capacités à diriger une équipe et leurs attitudes humaines sont appréciées, mais le manque de compétences techniques fait que les militaires ne sont pas des cibles recherchées dans ce secteur d'activité.

3. Secteur Industrie



Pour ce secteur, les qualités premières des militaires sont : la capacité de respecter les délais et les procédures (90,5 %), celles d'organiser le travail (85,7 %) et de motiver une équipe (76,2 %), la connaissance de l'informatique (76,2 %) et l'aptitude à contrôler les résultats (73,8 %). Par contre les domaines où les militaires ne semblent pas performants sont la gestion (45,2 %), et l'intérêt aux autres (47,6 %). Les réponses du secteur Industrie sont mitigées : aucun groupe de questions ne se distingue particulièrement.

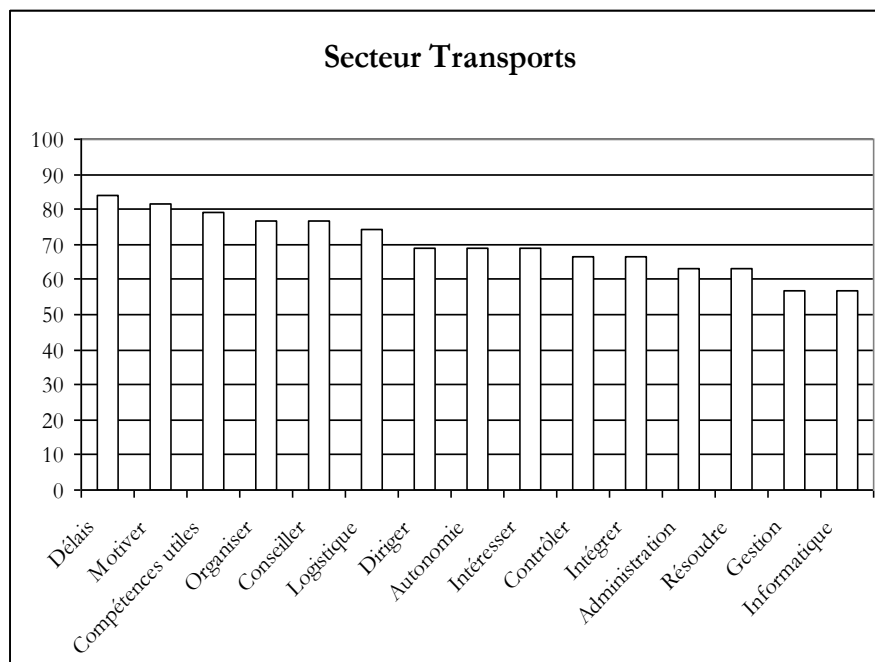
4. Secteur Immatériel



Les entreprises de ce secteur ne semblent pas convaincues des compétences techniques des militaires, notamment en administration (55,9 %) et en gestion (63,7 %). Cependant dans les domaines de l'organisation et de l'attitude humaine, leurs compétences sont appréciées : l'organisation (75,8 %), le contrôle des résultats (70,5 %), l'autonomie (71,1 %), le respect des délais et des procédures (87,3%), l'intégration dans une nouvelle équipe (71,4 %), l'intérêt aux autres (77,6 %), la motivation d'une équipe (81,4 %) et le conseil (78,3 %).

Le profil que se font ces entreprises des militaires semble convenir. Cependant le manque de compétences techniques utiles prouve qu'une formation leur est nécessaire pour être recruté dans ce secteur.

5. Secteur Transports

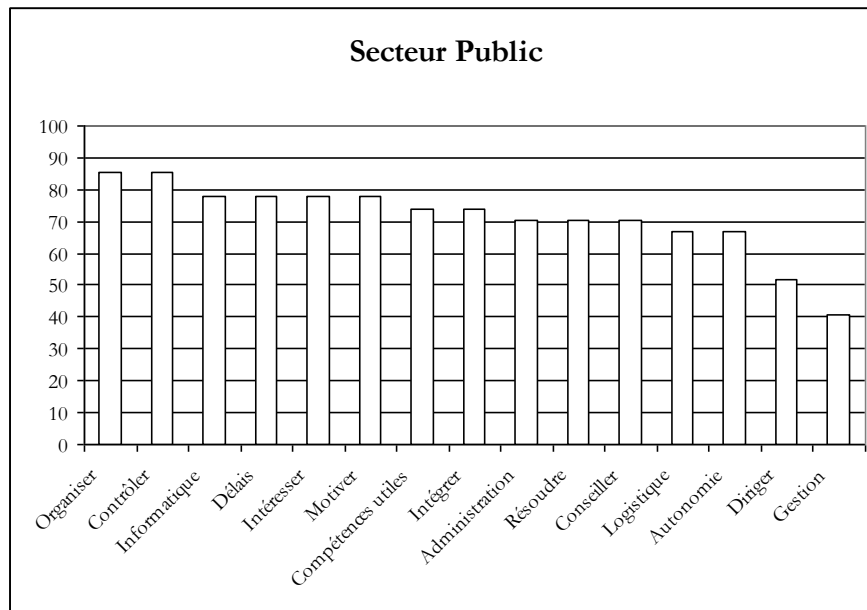


Les entreprises de ce secteur restent les plus convaincues des qualités des militaires, estimant à 79 % l'utilité de leurs compétences techniques. Les réponses de ce secteur sont très positives, en particulier pour les questions concernant la logistique (74,1 %), l'organisation du travail (76,5 %), le respect des délais et des procédures (84 %), la motivation d'une équipe (81,5 %) et le conseil (76,5 %).

Ce secteur est le plus demandeur pour avoir accès à une base de données contenant les CV et les profils de militaires. Il les considère comme compétents pour travailler.

Ce secteur est le plus directement prometteur pour recruter des militaires.

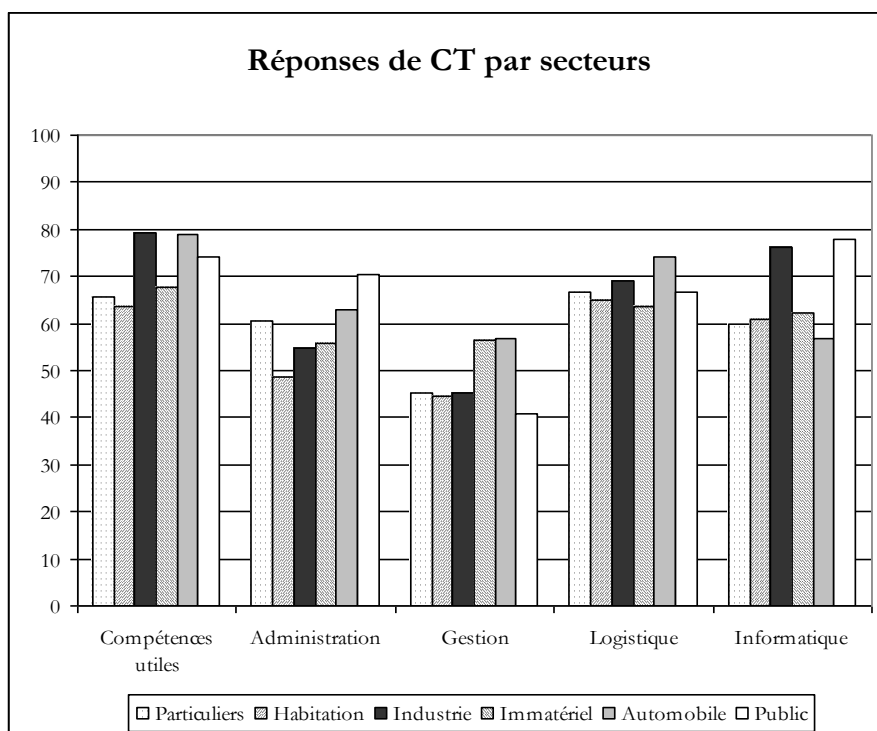
6. Secteur Public



Ce secteur représente une certaine contradiction apparente. En effet seulement 25,9 % des entreprises souhaitent avoir accès à une base de données (sans doute parce que l'emploi y est difficile pour le moment) mais les réponses de ce secteur sont les plus favorables. Les seuls points négatifs sont la gestion (40,7 %) et la capacité à diriger une cellule de l'entreprise (51,9 %). Toutes les réponses aux autres questions sont positives à plus de 70 %.

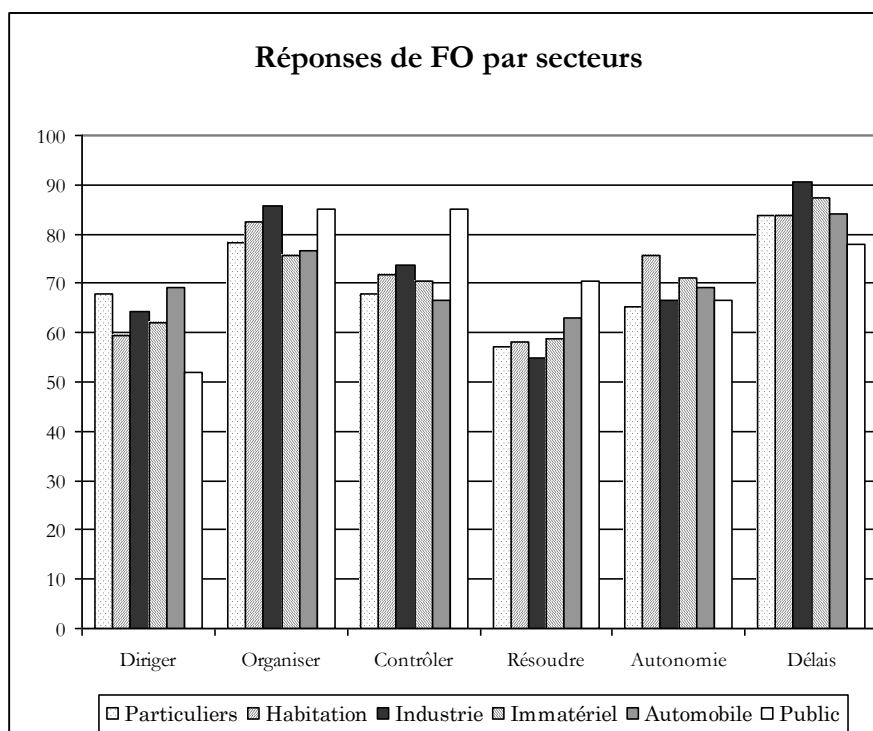
Ce secteur a une bonne image des militaires et malgré le peu d'intérêt qu'il leur porte aujourd'hui, il peut devenir très rapidement un secteur porteur pour la recherche d'un emploi.

E. Synthèse par planche de questions et par secteur



La gestion et l'administration sont les compétences techniques les moins attribuées aux militaires. La logistique est la qualification la plus reconnue par les entreprises tous secteurs confondus. L'informatique est aussi une connaissance manifeste des militaires, en particulier pour les secteurs Industrie et Public.

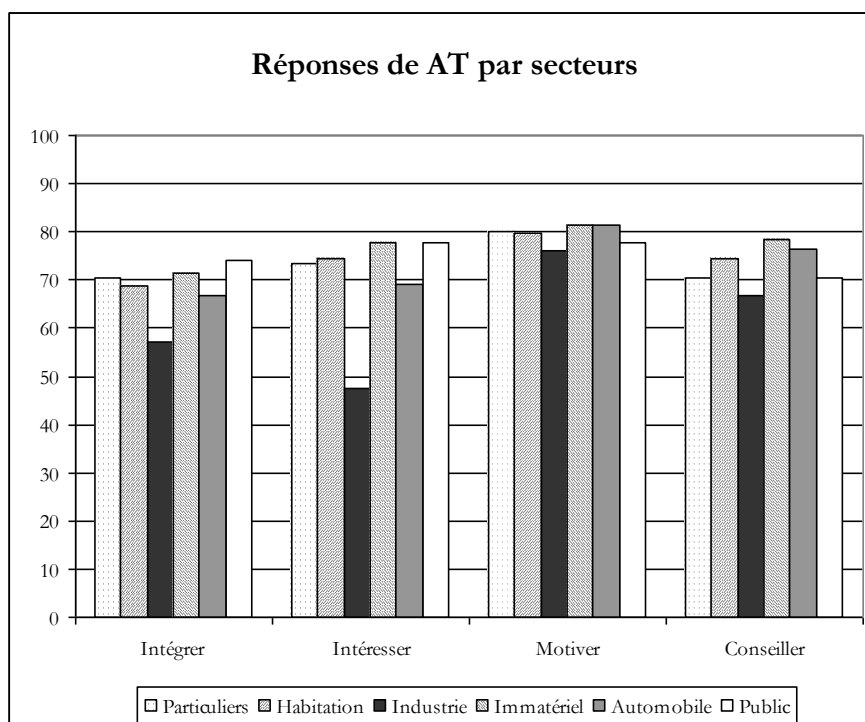
Le secteur Transports reste le plus convaincu des performances des militaires dans le milieu professionnel, estimant à 79 % l'utilité de leurs compétences pour l'entreprise. Le secteur le plus sceptique est le secteur Particuliers, jugeant à seulement 65,8 % que les militaires ont une place dans les entreprises.



En ce qui concerne les facultés d'organisation des militaires, le respect des délais et des procédures et la capacité à organiser le travail sont les plus représentatives pour tous les secteurs d'activité.

Les moins appropriées semblent être les capacités à résoudre des problèmes et à diriger une cellule de l'entreprise.

Malgré tout, les personnes interrogées pensent que les militaires ont de bonnes capacités d'organisation, car toutes les réponses de la deuxième planche de questions sont positives à plus de 50 %.



Les entreprises ont plutôt une bonne opinion de l'attitude humaine des militaires. Le secteur Industrie est le moins confiant quant aux capacités des militaires à intégrer une nouvelle équipe (57,1 %), à s'intéresser aux autres (47,6 %), à conseiller (66,7 %).

F. Synthèse générale

Le secteur Industrie est le plus sceptique quant aux compétences des militaires dans chacun des domaines exposés. Les entreprises de ce secteur ont une image des militaires très stéréotypée. Pour qu'elles soient intéressées par le recrutement de militaires, ceux-ci doivent prouver leurs qualifications et une formation adaptée rassurerait ces entreprises.

Dans le cadre d'une recherche d'emploi, l'approche des entreprises des secteurs Particuliers, Habitation et Immatériel est la même, car elles sont toutes en

relation directe avec leur clientèle et ont à peu près le même point de vue sur les militaires : elles apprécient leurs qualités humaines, mais pensent qu'ils ont trop peu de compétences techniques. Ces entreprises peuvent devenir une cible potentielle car elles estiment que les militaires ont un bon contact avec les individus. Mais il faudra leur prouver qu'ils sont techniquement compétents soit grâce à l'apprentissage qu'ils ont reçu dans l'Armée, soit en recevant une formation supplémentaire en adéquation avec le secteur d'activité dans lequel ils souhaitent travailler.

Les entreprises du secteur Automobile et Transports ont été les plus nombreuses à demander l'accès à une base de données contenant les CV et les profils de militaires. Elles ont globalement une très bonne opinion des militaires.

Les réponses des entreprises du secteur Public expriment une contradiction entre l'excellente opinion qu'elles ont des militaires et le fait que peu d'entre elles souhaitent avoir accès à une base de données. On peut en conclure que les recruteurs des entreprises civiles estiment que l'Armée a une activité trop éloignée de la leur ou bien qu'il s'agit d'un secteur qui embauche peu actuellement.

Une formation supplémentaire permettrait de rassurer les recruteurs en leur donnant une garantie du savoir-faire des militaires : ces derniers deviendraient une cible plus convoitée.

Les entreprises ont une bonne image des militaires en ce qui concerne les qualités personnelles, mais pour ouvrir de nouvelles portes et sortir des stéréotypes, il faudra donner une formation technique adaptée.

IX. Conclusion

L'objectif de cette étude est de mieux cerner l'image que donnent les militaires aux entreprises en vue de leur reconversion. A la fin du questionnaire, nous proposons aux personnes interrogées d'avoir accès à une base de données comprenant les profils et CV des militaires disponibles pour le recrutement.

Nous constatons qu'environ la moitié des entreprises interrogées a déjà été en contact professionnel avec des militaires et parmi elles les trois quarts sont satisfaites de leurs prestations.

On remarque que l'image des militaires est d'une manière générale assez positive. En effet, 50,6 % des entreprises estiment que les militaires ont des compétences dans les trois catégories de questions, à savoir CT, FO et AT.

Les compétences des militaires les plus représentatives selon les responsables du recrutement dans les entreprises sont l'informatique (61,71 %), la logistique (65,73 %), l'organisation (77,51 %), le respect des délais et des procédures (84,87 %) et la motivation d'une équipe (79,92 %). La gestion (50,87 %), l'administration (57,3 %), la direction d'une équipe (63,45 %), la capacité de résoudre des problèmes (58,5 %) et l'autonomie (68,94 %) sont des facultés moins attribuées aux militaires par les entreprises. Même si la plupart des entreprises interrogées ont été en relation professionnelle avec les militaires, elles persistent à garder la même image.

Bien que les entreprises estiment que les anciens militaires peuvent avoir des compétences utiles, les résultats prouvent que les responsables du recrutement sont rarement intéressés par cette cible, car seulement 29 % souhaitent avoir accès à une base de données contenant profils et CV d'anciens militaires désirant travailler dans le civil. De nombreuses entreprises, en remplissant le questionnaire, ont fait la remarque que les compétences des anciens militaires dépendent de leur fonction dans l'armée. Selon les responsables des ressources humaines, un militaire doit bénéficier d'une formation pour pouvoir s'adapter au travail de l'entreprise. Ces remarques sont peut-être dues au fait que les questions posées, notamment dans AH, sont volontairement très générales.

Les secteurs les plus désireux de recruter des militaires sont les domaines de l'automobile, des transports et les domaines de l'informatique, des banques, des assurances.

Le secteur le moins intéressé est le domaine regroupant les activités vendant des biens et des services et en relation directe avec les particuliers. C'est là qu'il faudra faire porter l'effort !

Les entreprises du secteur de l'automobile et des transports estiment notamment que les militaires ont des compétences utiles ; ce secteur est celui qui a été le plus en contact avec des militaires (56,8 %), ainsi que le plus satisfait de ces contacts (87 %). Ce secteur d'activité est le plus demandeur d'accès à une base de données contenant CV et profils de militaires cherchant du travail dans le civil.

Les entreprises du secteur regroupant les domaines de l'informatique, des télécoms, de la banque, des assurances et de la gestion sont aussi intéressées pour avoir accès à une telle base de données et 76,8 % des entreprises de ce secteur ayant eu des contacts professionnels avec des militaires en ont été satisfaites. 74,1 % de ces entreprises estiment que les militaires ont des compétences en logistique, 46,5 % les jugent capables d'organiser le travail et surtout 81,5 % pensent qu'ils peuvent motiver une équipe.

Ces deux secteurs sont les plus directement prometteurs pour le recrutement d'anciens militaires.

X. Annexe : Liste des Secteurs d'activité

Services aux personnes (alimentaire, textile, édition, culturel...)

01, 02, 05

15, 16, 17, 18, 19

21, 22

511A, 511L, 511N, 511P, 511R, 511T, 511U, 512, 513, 514

521, 522, 523, 524, 525, 526, 527

714

92, 93, 95

Bois, Meubles, Constructions, BTP, Energies, Déchets

20,

36, 37

40, 41, 45

511E, 511J, 515

713C, 742, 747

90

Industrie Lourde (métallurgie, chimie, plastique...)

10, 11, 12, 13, 14

23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

31

511C, 511G

Informatique, Télécom, Banque, Assurance, conseil, Gestion

30, 32, 33

64, 65, 66, 67

70, 713E, 72, 73, 741, 744, 745, 746, 748

Transports, Automobile

34, 35

50

60, 61, 62, 63

711Z, 712, 743

Secteur Public (Ministères, Education, hôpitaux)

75

80, 85

91

XI. Les Documents et les Rapports du C2SD

A PARAÎTRE

- 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 Lebreton
« **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

Mèl : 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.

