

**Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et
de communication**

La communication dans le cadre du recrutement du personnel militaire.

Une présentation plus réaliste des carrières auprès des
jeunes est-elle souhaitable pour la Défense dans le
contexte de l'attrition de son personnel ?

Auteur : NUINO SOULAÏMAN
Promoteur : AUQUIER BAUDUIN
Année académique 2022-2023
Master 120 en sciences du travail

Executive summary

Le cœur de cette étude réside dans l'évaluation de l'impact d'une communication réaliste (*Realistic Job Preview*) ciblant les candidats potentiels au métier de militaire au sein de la Défense, ainsi que les effets de celle-ci sur l'attrition du personnel. La revue de la littérature met en lumière le contexte complexe et multifactoriel de l'attrition au sein de la Défense, tout en soulignant l'importance cruciale de la communication dans les processus de recrutement. En particulier, l'étude explore l'apport spécifique d'une communication réaliste, qui se veut être un reflet fidèle et transparent des défis et des opportunités au sein de la Défense.

La recherche empirique s'est appuyée sur une méthodologie combinant un questionnaire rempli par 394 élèves de l'enseignement secondaire technique option Défense et Sécurité en Belgique (représentant 24.92% de l'ensemble des élèves suivant l'option) et des entretiens ciblés avec des professionnels du secteur. Ces démarches ont mis en avant l'importance primordiale d'une communication réaliste pour la présélection effective des postulants potentiels. Il est ressorti que l'utilisation de *Realistic Job Previews* pourrait permettre l'alignement entre les attentes des candidats et la réalité de leur futur rôle, ce qui pourrait avoir un impact direct sur la satisfaction au travail, la rétention du personnel et la réduction de l'attrition. De plus, malgré une représentation plus réaliste des rôles au sein de la Défense, le nombre de postulants potentiels chez ces élèves a connu une croissance, suggérant que la transparence peut non seulement informer mais aussi attirer des candidats.

Il est à noter que la Défense semble déjà être consciente des enjeux soulevés et des défis liés à l'attrition, en témoigne l'adoption de mesures visant particulièrement les postulants potentiels ainsi que les militaires durant leur période de candidature.

Remerciements

En premier lieu, j'adresse mes sincères remerciements aux membres de la Défense qui ont accompagné ma démarche, consacré de leur temps aux entretiens et facilité la distribution des questionnaires au sein des écoles.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mon promoteur, Monsieur Bauduin Auquier. Ses conseils avisés, sa bienveillance et sa disponibilité ont été essentiels afin de parfaire la pertinence ainsi que la structure académique de ce travail.

Mes pensées sont adressées à mes amis, fidèles soutiens non seulement durant la rédaction de ce mémoire, mais aussi tout au long de mes deux années passées à l'UCLouvain.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers mes parents qui m'ont soutenu et épaulé tout au long de ce mémoire ainsi que durant mes études de manière générale, des maternelles jusqu'à la remise du présent mémoire.

Table des matières

I.	Introduction	1
A.	Détermination du sujet et nature du problème	1
B.	Résumé de la méthode de travail	2
II.	Revue de la littérature	3
1.	Introduction	3
1.1.	Concepts clé et termes spécifiques	3
2.	Attrition du personnel au sein des forces armées	5
2.1.	Introduction	5
2.2.	Contexte global d'attrition du personnel dans les forces armées	5
2.3.	Le contexte belge	11
2.4.	Attrition à la Défense : les chiffres	17
2.5.	Les réponses de la Défense face à l'attrition : le plan STAR	20
2.6.	Transition de la vie civile à la vie militaire : la question de l'onboarding	23
2.7.	Employer branding	25
2.8.	Utilisation de l'exit interview	27
2.9.	Conclusion partielle	29
3.	Le recrutement	30
3.1.	Introduction	30
3.2.	Le modèle de Breugh et Starke	30
3.3.	La satisfaction professionnelle	32
3.4.	Compatibilité Individu – Métier/Organisation	33
3.5.	La communication dans le recrutement	35
3.6.	<i>Realistic Job Previews</i>	36
3.7.	Conclusion partielle	43
III.	Partie empirique	44

4. Introduction	44
5. Option Défense et Sécurité :.....	45
5.1. Introduction	45
5.2. Mise en place en Flandre	45
5.3. Mise en place dans la Fédération Wallonie-Bruxelles	46
5.4. Conclusion partielle	46
6. Méthodologie.....	48
6.1. Introduction	48
6.2. Identification du sujet de recherche : définition de la question de départ	48
6.3. Revue de littérature : l'exploration	49
6.4. La problématique.....	50
6.5. Construction du cadre d'analyse	50
6.6. L'observation	53
6.7. Le champ d'analyse.....	54
6.8. Analyse des données.....	58
6.9. Conclusions des analyses	67
7. Discussion, limites et ouvertures.....	70
7.1. Discussion	70
7.2. Limites	72
7.3. Ouvertures.....	72
IV. Conclusion générale.....	74
Bibliographie.....	76
Annexes	82

I. Introduction

A. Détermination du sujet et nature du problème

Le choix d'un sujet, avec pour thème le monde de la défense, résulte d'un intérêt croissant de ma part pour ce domaine au fil des années. En parallèle de mon cursus dans un Master en Sciences du Travail à l'Université Catholique de Louvain (ou UCLouvain), j'ai également intégré le ministère de la Défense il y a plus d'un an en qualité de militaire de réserve, confirmant et amplifiant ainsi l'intérêt que je porte aux questions en lien avec les forces armées belges. Ayant ainsi entendu parler à de nombreuses reprises de la thématique concernant le manque de personnel à la Défense, j'ai pu de cette manière en constater les effets concrets sur l'organisation en y travaillant ponctuellement.

Ayant ainsi la possibilité de réaliser un stage de manière volontaire dans le cadre de mes études, mon choix s'est porté naturellement sur la Défense et, plus précisément, le département *Recrutement et Sélection* à Neder-Over-Hembeek. Réalisant mon stage auprès d'une sous-section en charge de la communication et marketing, j'ai de cette manière eu la possibilité de découvrir le rôle crucial que joue la communication et la transmission d'informations à destination du public dans le cadre du recrutement. Dans le cadre de ce stage, il m'a également été donné la possibilité de rencontrer diverses personnes qui m'ont permis de prendre conscience que la communication dans le cadre du recrutement n'avait pas pour seul objectif de convaincre, mais également d'informer les postulants sur les exigences du métier de militaire.

De ce constat, l'idée de réaliser un travail traitant du rôle d'une communication réaliste dans le cadre du recrutement, avec pour contexte l'attrition du personnel à la Défense, m'a semblé être un thème pertinent à aborder en plus de m'intéresser au plus haut point. De plus, ayant récemment pris connaissance de l'instauration récente d'une option dans le secondaire technique comportant des cours orientés vers et donnés par la Défense, j'y retrouvais une opportunité unique de faire un lien entre la thématique que j'avais choisie et une initiative innovatrice dans le chef des forces armées belges.

L'objectif premier que je me suis fixé pour ce travail était d'étudier la pertinence d'une telle initiative dans le cadre de la communication de recrutement, et estimer si elle avait la capacité d'avoir un impact sur la dynamique actuelle d'attrition du personnel à la Défense. De cette manière, j'ai, avant toute chose, réalisé des lectures afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène de l'attrition du personnel dans les forces armées ainsi que de l'impact de la communication à direction du postulant (potentiel) dans le cadre du recrutement. Par la suite, la littérature m'a permis de découvrir le potentiel de l'utilisation d'aperçus réalistes du travail dans la communication et m'a incité à creuser le sujet dans cette direction. De cette manière,

m'est venu l'envie d'évaluer le niveau de réalisme perçu par les élèves de l'option Défense et Sécurité et l'impact de l'option sur leurs perceptions concernant les exigences du métier de militaire. Cette option étant relativement récente et ses effets sur le recrutement et l'attrition n'étant pas encore connus, il m'a donc semblé pertinent de demander l'avis de questionner l'impact probable d'une telle initiative sur le manque de personnel.

De nombreuses personnes prenant la décision de s'engager au sein des forces armées ne sont, en effet, fréquemment pas suffisamment préparées ou ont une vision déformée des réalités inhérentes à la fonction de militaire. Cette inadéquation entre leurs attentes et ce qu'ils vivent une fois engagés se concrétise par de nombreux départs dès le début d'un contrat. De ce constat, le rôle d'une communication proactive et réaliste n'est pas négligeable de la part des forces armées afin d'attirer et de conserver le personnel adéquat. Le travail ici présent, étudiera donc cette problématique.

Il est à noter qu'au fil de la rédaction de ce travail, j'ai fait le constat que le sujet de l'attrition du personnel dans les forces armées était abordé dans la littérature anglophone, mais très peu dans la littérature francophone et est, pour ainsi dire, pratiquement inexistant dans le cadre belge. De ce fait, des recherches plus poussées de ma part ont été mises en place afin de trouver autant d'informations que possibles concernant le sujet. Il en va de même pour la littérature concernant l'utilisation d'initiatives permettant un aperçu réaliste des métiers de la Défense ou de l'option Défense et Sécurité (qui est relativement récente).

Finalement, il est à noter que ce travail, par les ressources uniquement publiques qu'il mobilise, a été construit de manière à pouvoir garantir qu'il ne soit pas nécessaire de le rendre confidentiel.

B. Résumé de la méthode de travail

Ce travail consistera en un inventaire de la littérature abordant ces phénomènes en lien avec le sujet abordé, ce qui permettra d'avoir une connaissance théorique suffisante de la thématique avant d'étudier un cas pratique.

Par la suite, la partie empirique abordera la méthodologie appliquée dans le cadre de cette recherche. Cette méthodologie contiendra toutes les étapes suivies afin de réaliser cette partie du travail, en commençant par la question de départ et terminant par les conclusions. Les limites, discussions et ouvertures futures seront également explicitées au terme de la partie empirique.

II. Revue de la littérature

1. Introduction

Cette revue de littérature commencera avec un premier chapitre portant sur la définition des concepts clé de ce travail afin de partir sur des bases fiables et précises.

Le deuxième chapitre abordera le phénomène de l'attrition du personnel au sein des forces armées occidentales et également de manière plus précise concernant la Défense. Au préalable, une introduction sera également menée concernant les concepts et termes issus du domaine militaire qui reviendront régulièrement au cours de ce travail. De cette manière ce travail sera tout à fait à la portée de tout un chacun et débutera avec des principes intelligibles afin de permettre une juste compréhension du phénomène d'attrition.

Finalement, dans le troisième chapitre, la revue de littérature creusera la thématique de la communication dans le contexte du recrutement. De cette manière différents sujets seront abordés afin d'en tirer la meilleure compréhension possible. Ces sujets sont : la mise en place d'une politique de recrutement, l'adéquation au poste et à l'organisation d'un travailleur, l'implication de la communication de recrutement et les aperçus réalistes de travail (*Realistic Job Preview*) dans ceux-ci.

1.1. Concepts clé et termes spécifiques

Avant d'aller plus loin dans la revue de littérature concernant le sujet de l'attrition, il semble avenu de clarifier des concepts clé qui reviendront régulièrement dans ce travail et se trouvant au centre de la thématique. Certains de ces termes seront plus amplement détaillés et définis dans les sections correspondantes.

- Attrition : Le terme « attrition » dans ce travail fera invariablement référence à l'attrition du personnel.
- *Employer branding* : terme anglophone faisant référence à l'image de marque de l'employeur.
- *Exit Interview* : entretien réalisé à la Défense lorsqu'un candidat (militaire n'ayant pas terminé ses formations initiales) se résout à quitter l'institution. Elle prend la forme d'un questionnaire écrit ainsi qu'un échange oral. Cette approche permet de mieux cerner les motivations spécifiques qui conduisent cette catégorie de militaires à quitter le service.
- *Job fit et Organization fit* : termes anglophones désignant « l'adéquation entre un travailleur et son travail » (*Job fit*) et avec l'organisation dans laquelle il travaille (*Organization fit*). Dans les chapitres faisant référence à cette notion, ces termes anglophones désignent les mêmes concepts que leurs traductions présentées ici même

- *Onboarding* : terme anglophone désignant le processus d'accueil d'un nouvel employé dans l'organisation.
- Option Défense, prévention ou sécurité : les termes tels que « option » ou « option Défense et sécurité », au fil de ce travail, feront tous référence à cette option de l'enseignement secondaire technique.
- *Realistic Job Preview* : terme anglophone utilisé afin de faire référence à des « aperçus réalistes de travail ». Au fil de ce travail, les versions anglophones et francophones seront utilisées, elles expriment cependant le même concept.
- Turnover : terme anglophone faisant référence, selon le Larousse (s. d.-a), à « la rotation du personnel au sein dans une entreprise ». Cette définition fait référence à un taux, calculé sur une période donnée, prenant en compte le nombre de personnes rejoignant et quittant une organisation.

2. Attrition du personnel au sein des forces armées

2.1.Introduction

Avant d'aborder le sujet complexe qu'est l'attrition du personnel dans les forces armées, la définition ainsi que l'explication de concepts clé semblent adéquat.

Dans divers dictionnaires, le terme attrition fait référence à un phénomène d'usure (Le Robert, s. d.), dans le cas présent, le terme attrition n'est pas utilisé pour faire référence à des objets mais, bien à une question de ressources humaines. La définition suivante fera office de référence pour ce travail.

Le terme attrition fait référence à un processus par lequel les employés quittent une organisation donnée. Cette attrition peut être exprimée sous forme d'un taux, qui lorsqu'il est élevé traduit un nombre considérable de départs, à contrario, lorsque ce taux est bas, le nombre d'employés quittant l'organisation est bas. (Raza et al., 2022)

Cette dénomination est à mettre en perspective avec des termes en apparence forts similaires tels que « taux de rotation » ou « départs volontaires », dans le sens que l'attrition renvoie à des départs tant volontaires qu'involontaires des travailleurs.

Différentes raisons peuvent être observées en ce qui concerne l'attrition :

- L'attrition volontaire : l'employé se résout volontairement à quitter l'organisation.
- L'attrition involontaire : l'organisation met elle-même fin au contrat d'un employé.
- L'attrition externe : l'employé quitte une organisation pour une autre.
- L'attrition interne : l'employé quitte un poste pour un autre au sein de la même organisation.

Ainsi, ces différentes sources d'attrition permettent d'analyser et de mesurer les raisons pour lesquelles les employés quittent leur poste ou organisations. (Raza et al., 2022)

2.2.Contexte global d'attrition du personnel dans les forces armées

« Le but des forces armées des pays de l'OTAN est d'être pleinement opérationnelles tout en subissant un processus de changement constant. Pour atteindre ce but, il est essentiel d'être capable de recruter du personnel qualifié et garder ceux ayant accumulé une expérience militaire critique ».

Voici les deux premières phrases du rapport de l'OTAN (2007) portant sur le recrutement et la rétention du personnel militaire. Ces quelques mots résument parfaitement les enjeux que pose l'attrition au sein des forces armées de l'OTAN. Cette organisation est composée d'actuellement (Mai 2023) 31 pays membres d'Amérique du Nord et d'Europe.

Dans ce chapitre, nous aborderons le sujet de l'attrition au sein des forces armées dans un contexte plus global, ici, au niveau des pays membres de l'Union européenne.

A. Historique

Peu ou presque aucun article relatent le changement de paradigme opéré par les forces armées belges, les informations qui suivent sont tirées de la page Wikipédia dédiée à celles-ci.

Avec la dislocation de l'Union des Républiques Socialistes Soviétiques (URSS) et la démission de Michail Gorbatchev le 26 décembre 1991, la période de la guerre froide opposant indirectement les blocs occidentaux et soviétiques, prend fin.

Cette période est marquée par des périodes de tensions plus ou moins vives entre l'OTAN et le pacte de Varsovie, qui s'étalent de 1945 à la chute de l'URSS.

Du fait de ces tensions et conflits interposés entre les deux blocs, la vaste majorité des pays faisant partie de ces deux blocs gardèrent ou mirent en place un service militaire afin de se préparer à un conflit ouvert de grande ampleur.

Le Larousse (s. d.) définit le terme de service militaire tel que : « Ensemble des obligations militaires légales imposées aux citoyens pour contribuer à la défense éventuelle de leur pays par les armes ; temps passé sous les drapeaux par les jeunes Français pour leur faire acquérir une instruction militaire et pour donner aux pouvoirs publics une force armée capable d'assurer, en temps de paix, les missions de sécurité incombant au pays. »

Ainsi, durant plusieurs décennies des millions de jeunes passèrent quelques mois sous les drapeaux et découvraient la vie militaire.

À la suite de la fin de la guerre froide, la nécessité de garder cette forme de conscription a perdu en pertinence auprès de la population et des décideurs politiques, entraînant avec elle la fin du service militaire dans de nombreux pays occidentaux.

De cette manière, la Belgique, sous l'impulsion du ministre de la Défense de l'époque (Léo Delcroix), met un terme au service militaire le 28 février 1995 (loi du 31 décembre 1992), suivie par les Pays-Bas en 1996 et entre autres la France en 2001. Ces pays, rapidement rejoints par une majorité d'autres membres de l'OTAN, suivent le modèle de professionnalisation des forces armées déjà entamées notamment aux États-Unis (1973) et au Royaume-Uni (1960).

Le passage de forces armées majoritairement constituées de conscrits à des armées professionnelles et volontaires (concept de *All Volunteer Force* dans les pays anglophones), marque une transition majeure dans le fonctionnement de ces organisations ainsi que dans la mise en œuvre du recrutement.

Lié à l'achèvement de la Guerre Froide, le budget des différentes forces armées s'est vu diminué de manière conséquente du fait des « Dividendes de la paix ». Ces dividendes se reflètent dans une diminution drastique des budgets alloués aux armées et à l'armement. (Rogalski, 1992)

Le tableau présent dans l'**annexe N°1** représente la part de la population active travaillant pour les forces armées dans différents pays européens et nord-américains. On peut clairement noter une chute importante de la place prise par les différentes armées sur le marché de l'emploi des différents pays respectifs depuis la fin de la Guerre Froide. (Bove & Cavatorta, 2012)

Ainsi, au sortir de cette période charnière pour les différentes armées occidentales, de nouvelles réalités concernant le recrutement et la rétention vont devenir des enjeux centraux en ce qui concerne le personnel.

B. Contexte actuel (démographie, etc.)

Le marché du travail des forces armées

Malgré toutes les innovations technologiques dans le domaine de la défense, une constante dans les conflits armés tend à persister, le besoin en nombre conséquent de personnel.

Dans ce sens, Biddle (2002, cité par Tresch et Leuprecht, 2011) expliquait que « ce que l'Afghanistan nous montre vraiment, c'est que les guerres de demain – comme celles d'hier – continueront d'avoir besoin de forces motivées et compétentes au sol ». Il ajoute que la technique permet de diminuer la quantité de personnel dans certains domaines, mais exige en contrepartie du personnel plus qualifié pour entretenir et utiliser ce matériel.

Le conflit de haute intensité qui se déroule actuellement en Ukraine nous le démontre une nouvelle fois, malgré toutes les avancées technologiques, le militaire est encore le maillon essentiel des conflits. On peut effectivement noter, tant du côté ukrainien que du côté russe, un besoin significatif en hommes (et femmes) sur le terrain. Chez les Ukrainiens, on observe à titre d'exemple une aide des pays occidentaux ne se traduisant, pas uniquement par des envois d'équipements, mais également la formation militaire de dizaine de milliers d'ukrainiens. L'Union européenne a d'ores et déjà formés 16.000 militaires ukrainiens et planifie d'en former 30.000 d'ici la fin de l'année 2023 (Belga & RTBF, 2023a), dans le même registre, le Royaume-Uni affirme avoir formé 17.000 soldats ukrainiens lors des douze derniers mois (Les Echos, 2023). En ce qui concerne les forces armées de la fédération de Russie, on observe également une course dans la recherche de soldats. Durant les cinq premiers mois de 2023, ces mêmes forces armées auraient recrutés près de 120.000 soldats, et ce, quelques mois après une mobilisation partielle d'au moins 300.000 hommes en septembre 2022. (Belga & RTBF, 2023)

Au travers de cette actualité, on comprend aisément que le besoin en personnel reste capital dans les forces armées (d'autant plus en période de conflit).

Demande en main d'œuvre

Du côté des forces armées, la taille des contingents en personnel dépend de nombreux facteurs tels que : l'environnement géostratégique, les politiques étrangères, la stratégie de sécurité, des opérations, etc.

En-dehors de l'aspect quantitatif, les demandes en termes qualitatifs des armées sont également nombreuses. Du fait de l'incertitude en ce qui concerne les menaces concernant la sécurité intérieure et internationale, le secteur de la défense a besoin d'un personnel qui peut apprendre promptement et s'adapter. Cette capacité d'adaptation vaut aussi bien pour le contexte opérationnel, les tâches et la technologie entre autres.

Un autre aspect qualitatif concerne celui des postulants à une carrière militaire, des caractéristiques sont tout autant requises au niveau médical, sportif, caractériel, cognitif et scolaire. Ces exigences dépendent de la catégorie de personnel ainsi que la filière de métier pour lesquelles postule le candidat. (Tresch & Leuprecht, 2011)

Offre de main d'œuvre

Cette offre de main d'œuvre envers les forces armées dépend de deux grandes composantes, les facteurs internes et externes.

Les facteurs externes que les forces armées ne peuvent pas contrôler sont nombreux : la démographie et la pyramide des âges (nombre de jeunes dans la société), attitudes de la jeunesse envers l'institution militaire, la situation du marché du travail civil (opportunités), la formation des jeunes et les aptitudes physiques, etc.

De l'autre côté, les facteurs internes sur lesquels l'organisation peut jouer un rôle sont plus limités, et tournent beaucoup autour de la compétitivité de l'employeur sur le marché du travail, le budget alloué au recrutement, les programmes de financement d'études, les salaires, bonus, etc. (Tresch & Leuprecht, 2011)

Démographie

Le nombre de personnes dans une société a un impact direct sur le marché de l'emploi, ainsi que la pyramide des âges du pays.

On observe de manière générale au sein de l'Union européenne une diminution du nombre d'enfants par femme depuis plusieurs décennies. Cette diminution est générale et plus ou moins sensible selon les pays.

De manière plus globale concernant les autres pays de l'alliance (les Etats-Unis, le Canada, la Turquie, la Norvège et le Monténégro), une tendance similaire à la baisse est à noter.

Cette diminution des naissances globalisée dans les pays occidentaux, visible dans un tableau disponible à l'**annexe N°2**, pourrait entraîner à terme de diminution de population dans certains pays tels que l'Italie et l'Espagne, ayant également un impact sur le marché du travail. (Eurostat, 2023)

La pyramide des âges, et plus précisément la jeunesse, joue aussi un rôle crucial sur le marché de l'emploi d'autant plus au niveau des forces armées. En effet, les conditions d'âges font partie des critères d'admission pour la plupart des postes en qualité de militaire, et ce, afin de garder des armées relativement jeunes et physiquement aptes.

Ce changement dans la pyramide des âges a pour effet que la proportion de jeunes dans la société diminue de manière générale dans les pays occidentaux, voire diminue fortement dans certains. Cette diminution du nombre de jeunes éligibles à des postes dans les forces armées et sur le marché du travail est et sera un défi majeur pour le recrutement. (Tresch & Leuprecht, 2011)

Formation

Le niveau d'éducation de la population tend également à influencer le contingent de jeunes prêts à s'engager dans une carrière militaire.

Une tendance générale à travers les pays développés pousse les jeunes à aller plus loin dans leur cursus scolaire, le nombre de jeunes ayant un diplôme en dessous du secondaire supérieur tend à largement diminuer. Le nombre de jeunes suivant un cursus d'études supérieur a également tendance à augmenter.

Selon une étude de l'Union-européenne, le pourcentage total de personnes âgées de 30 à 34 ans diplômés de l'enseignement supérieur dans les pays de l'Union européenne est passé de 23.6 % en 2002 à 40.7 % en 2018. De même en ce qui concerne les jeunes de 18 à 24 ans ayant au plus un diplôme du secondaire inférieur, leur nombre serait passé de 15.3 % en 2006 pour 10.6 % en 2018. Ces chiffres nous montrent en effet une tendance nette à la hausse du nombre de personnes suivant et achevant un cursus de l'enseignement supérieur ainsi qu'une diminution des jeunes quittant l'enseignement de manière prématurée. (Commission européenne. Eurostat, 2019)

Une des premières conséquences est que de moins en moins de jeunes ont tendance à s'engager dans les forces armées du fait qu'ils poursuivent durant plusieurs années des études supérieures.

De manière moins directe, au vu du nombre croissant de diplômés du secondaire supérieur et d'études supérieures dans la population, les familles ont une tendance à offrir des conditions socio-économiques plus favorables à leurs enfants, les amenant ainsi à également poursuivre leurs études, en conséquence, la propension de ceux-ci à rejoindre les armées diminue également. (Warner et al., 2001)

Les chercheurs Warner, Simon et Payne, estiment que près d'un tiers du déclin de recrues chez les hommes blancs aux Etats-Unis entre 1995 et 1997 pourrait être dû à l'augmentation des jeunes suivant des études supérieures.

Santé et capacités physiques

Une autre caractéristique de la société sur laquelle les forces armées n'ont aucun pouvoir et qui impacte son recrutement est la santé de manière général.

En effet, les tests médicaux et sportifs sont d'application dans toutes les armées européennes et nord-américaines, ces tests excluent une partie de la population n'atteignant pas les standards minimaux en matière de santé et de capacités physiques pour être éligible à la fonction de militaire.

En ce qui concerne la santé, le sujet majeur porte autour de l'obésité grandissante dans la jeunesse européenne. L'obésité dans la population a tendance à augmenter depuis plusieurs décennies, en Belgique par exemple, le taux de surpoids est passé de 49.5 % en 1998 à 54.4 % en 2018, soit une augmentation de 4.9 % en trente années. Les jeunes ne semblent pas épargnés, dans notre pays 25.1 % des 18-24 ans et 44.9 % des 25-34 ans sont impactés par du surpoids. (SPF-FOD, 2023)

Changement de valeurs

Finalement, un changement dans le système de valeurs des sociétés européennes est à noter et a également un effet sur le marché du travail, et plus spécifiquement, sur le recrutement au sein des forces armées.

La société occidentale, qui était principalement matérialiste, est en train de devenir post-matérialiste selon Inglehart (1997, cité par Tresch et Leuprecht, 2011). De cette manière, les nouvelles générations tendent à apporter plus d'importance à leur épanouissement personnel, à leur réalisation de soi ainsi qu'à leur qualité de vie. Ces changements sont en partie dus à l'amélioration de la prospérité matérielle, les opportunités professionnelles, l'éducation, etc.

D'après Burk (1994, cité par Tresch et Leuprecht, 2011), la nature du métier de militaire et son service au pays se retrouve ainsi face à cette tendance des individus à porter plus d'importance aux libertés civiles et individuelles. Toutes les caractéristiques propres au monde militaire se

retrouvent en contradiction avec ces changements de valeurs (exemple : subordination et obéissance à l'institution, refus de l'hétéronomie).

De cette manière, un changement profond dans les valeurs qui traversent la société a également un impact non-négligeable sur le recrutement dans les forces armées.

C. Conclusion partielle

Au travers de ces différents thèmes, on peut noter que le recrutement au sein des forces armées est un sujet en constante évolution et est un défi de tous les jours pour les institutions.

En effet, les forces armées occidentales de manière générale ont vécu un changement de paradigme puissant avec la fin du service militaire (à quelques exceptions près telles que la Grèce et la Turquie) et le passage à des armées professionnelles constituées intégralement de volontaires.

Ensuite, ces organisations doivent être en mouvement constant sur le marché de l'emploi qui devient de plus en plus exigeant, que cela soit par la démographie et la diminution du nombre de jeunes, la santé et les capacités physiques, les valeurs sociétales changeantes et le niveau de formation.

Tous ces facteurs, sur lesquels les employeurs (les forces armées comprises) n'ont pas la main, doivent être constamment l'objet d'études afin d'adapter les politiques internes visant à attirer et à recruter de manière quantitative ainsi que qualitative.

2.3. Le contexte belge

A. Introduction à l'organisation : La Défense

Avant d'entamer la revue de littérature concernant l'attrition du personnel, et celle sur l'influence de la communication dans la psychologie du recrutement, il est crucial de présenter le cadre sur lequel ce travail porte, les forces armées belges.

En effet, bien que le sujet de ce travail porte sur les aperçus réalistes du travail et leur conséquence au cours du processus de recrutement, le cadre de cette étude porte sur le cas de la Défense (*Defensie* pour les néerlandophones).

Cette institution, fait partie du ministère de la Défense, qui lui-même relève des douze services publics fédéraux (couramment appelés SPF) belges, parmi lesquels nous pouvons noter à titre d'exemple : le SPF Justice, SPF Finances, SPF Intérieur, etc.

Rôle

Il s'agit ici d'organisations se trouvant sous l'autorité fédérale qui ont pour but de s'occuper des questions liées à « l'intérêt général de tous les Belges. » (Service Public Fédéral belge, s. d.-a)

Ainsi, le rôle du ministère de la Défense est décrit comme suit : « La mission du ministère de la Défense est de défendre le pays. De plus, le ministère participe à des missions militaires d'organisations internationales qui œuvrent pour la paix dans le monde. Le ministère organise également des missions humanitaires internationales pour le gouvernement belge. » (Service Public Fédéral belge, s. d.-b)

Comme expliqué dans cette définition, le rôle de la Défense est varié aussi bien dans ses fonctions que dans ses missions. Les missions peuvent aller du soutien logistique ou médical à des missions de combat ou d'entraînement, et ce, tant en Belgique qu'à l'étranger.

On peut noter dans cette diversité quelques exemples de missions récentes ou encore d'actualité sur le site de la Défense (La Défense, 2023) :

- Mission de soutien logistique et médical en Belgique : durant la pandémie de Coronavirus, les forces armées ont été en soutien de la société civile dans de nombreux domaines tels que la logistique, aide médicale, la formation du personnel des centres de soins et l'aide à la campagne de vaccination, etc.
- Déminage en Belgique : le Service d'Enlèvement et de Destruction d'Engins Explosifs (*SEDEE*), participe aux interventions de déminage sur le territoire national et à l'étranger. En 2016, on notait d'ailleurs 234 interventions pour des colis suspects et 3.125 interventions pour des munitions des deux guerres mondiales. (La Libre, 2017)
- La protection du ciel du BENELUX (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg) à tour de rôle avec les Pays-Bas.
- Des missions à l'étranger : déploiements dans les pays d'Europe de l'Est (pays baltes et Roumanie principalement), via de la protection aérienne (opération *Baltic Air Policing*), sur terre avec la présence d'unités de combat (opération *Enhanced Forward Presence*) ou en mer dans la lutte contre les mines sous-marines (opération *NATO Mine Countermeasures Group*).
- On peut également noter son soutien dans la formation de forces armées étrangères au Mali, Niger pour ne citer que ces pays, ainsi que le soutien à des opérations humanitaires lors de catastrophes comme lors du tremblement de terre en Turquie (février 2022).

Avec ces quelques exemples, on se rend bien compte de la diversité de tâches allouées à la Défense sur le territoire national ou dans le cadre d'organisations internationales (OTAN, UE, ONU, etc.) à l'étranger.

Cette multitude de tâches dévolues à ce type d'organisation, requiert, on le devine, un personnel conséquent et formé dans de nombreuses disciplines.

Le personnel

La Défense, en 2022, comptait 25.453 militaires ainsi que 1.573 civils, pour atteindre donc un total de 27.026 personnes y travaillant. (Wikipedia, 2023)

Ce nombre considérable de travailleurs positionne l'organisation parmi les plus grands pourvoyeurs d'emplois de Belgique. Pour donner un ordre d'idées, le secteur du rail, en Belgique (*HR Rail*), compte 29.578 employés et BPOST NV 23.586 travailleurs, ces grandes entreprises sont donc comparables en ce qui concerne l'envergure de l'organisation. (*Financiële toestand van de grootste werkgevers in België*, s. d.)

Le personnel au sein de la Défense est divisé en premier lieu entre les militaires et les civils. La différence entre ces deux catégories de personnel réside dans le fait que les deuxièmes ne possèdent pas le statut de militaire (impliquant des devoirs et responsabilités spécifiques réglés par la loi), mais font partie du personnel de la fonction publique fédérale (ministère de la Défense). (Mil.be)

En ce qui concerne les militaires, des catégories de personnel sont encore à noter dans la hiérarchie très présente et visible, ces différentes catégories sont : les Volontaires, les Sous-officiers et les Officiers

Cette hiérarchie pourrait être comparée au personnel des organismes publics classifiés dans l'ordre croissant du niveau D au niveau A. Ces catégories sont déterminées principalement selon le niveau de diplôme obtenu tout comme pour les militaires.

- Les Volontaires et niveaux D : aucune exigence au niveau du diplôme n'est requise (jusqu'à peu, un Certificat d'Etudes de Base (« CEB » en fédération Wallonie-Bruxelles) était encore exigé pour la catégorie des volontaires).
- Les Sous-officiers et niveaux C/B : un Certificat de l'Enseignement Secondaire Supérieur (CESS) ou un diplôme de Bachelier est exigé.
- Les Officiers et niveaux A : un diplôme universitaire de niveau *Master* est exigé.

Il existe bien entendu la possibilité de changer de catégorie de personnel (au travers des programmes de promotion sociale) ou d'évoluer à l'intérieur de ces mêmes catégories (différentes classes dans les services publics et grades à la Défense). (BOSA SPF Stratégie et APPUI, s. d.)

Les exigences de diplômes ne sont les seules différences entre les catégories présentées, la notion de responsabilité varie également.

Le Volontaire, en règle générale, n'est responsable que de lui-même au niveau de la gestion du personnel, le Sous-officier est en général responsable dès le début de sa carrière d'une dizaine de personnes alors que l'Officier peut, dans ses débuts, être responsable d'une trentaine de personnes.

Dans une entreprise civile, on pourrait donc comparer le volontaire à un ouvrier ou employé, le Sous-officier à un manager intermédiaire, et enfin, l'Officier à un cadre ou cadre supérieur. Cette notion est assez générale et dépend de la fonction exercée. En effet, par expérience personnelle, un jeune Officier sera en général amené à gérer jusqu'à une trentaine de personnes (un peloton), un jeune Sous-officier jusqu'à une dizaine de personnes (une section), tandis qu'un jeune Volontaire n'aura généralement pas la responsabilité de personnes.

Une dernière spécificité dans le personnel sera très rapidement abordée, les militaires de réserve. Ceux-ci ont le statut de militaire, mais la différence la plus notable réside dans le fait qu'ils ne travaillent pas à temps plein pour la Défense. Ces militaires ont communément un métier dans le monde civil, et travaillent quelques jours par an les forces armées.

Enfin tout ce personnel, quelle que soit sa catégorie, est réparti dans les différentes composantes (Terre, Air, Marine et Médicale), elles-mêmes divisées en différents corps de métier (Avec pour exemples : la logistique, l'infanterie, la technique, etc.) et unités.

Après cette introduction concernant l'organisation qu'est la Défense, nous sommes mieux armés pour entamer le prochain sujet touchant à la position de la Défense sur le marché de l'emploi belge ainsi que le thème de l'attrition de son personnel.

B. Contexte historique propre à la Défense

L'armée belge, au sortir de la Guerre Froide, ne comptait pas moins de 100 000 militaires (650 000 hommes le 10 mai 1940), parmi lesquels de nombreux miliciens (hommes réalisant leur service militaire). Avec la fin de la conscription, le contingent fut abaissé à 47 000 individus.

Les premières années suivant ce changement de paradigme, le recrutement n'était pas encore un réel problème du fait que le contingent de militaires fixé était largement diminué et que de nombreux anciens conscrits rejoignaient toujours les rangs de l'armée de métier.

Le nombre de militaires fixé par la loi par la suite diminua constamment, ainsi que le budget alloué à la Défense. (Wikipedia, 2023)

C. Budget

En effet, le budget alloué à la Défense, comme on peut le voir dans un graphique présent à **l'annexe N°3**, culmina à 3.4 % du PIB en 1980 pour atteindre ensuite 1.7 % du PIB en 1993, ce budget se stabilisa en 2008 vers les 1.2 % pour de nouveau diminuer en conséquence de la

crise des *Subprimes* en 2008 et redescendre jusqu'à 0.9 % du PIB en 2018. (*Dépenses militaires (% du PIB) - Belgium, s. d.*)

Après cette diminution constante, non sans conséquences sur les capacités de la Défense et également sur son personnel, un changement de cap a été entamé. Une augmentation conséquente a déjà été entamée depuis 2019 et vise 1.54 % du PIB d'ici 2030. À rappeler que l'OTAN, en 2014, avait fixé un objectif de 2 % du PIB de chaque pays soit alloué à ses forces armées. (Le Vif, 2023b)

D. Marché du travail belge

De nombreux points abordés dans le contexte global concernant le marché du travail et les forces armées sont applicables au niveau belge.

Cependant, quelques précisions et spécificités du marché de l'emploi belge semblent pertinentes à aborder pour mieux cerner les problèmes que la Défense rencontre au niveau de l'attrition de son personnel.

Les travailleurs belges sont peu enclins à changer de travail, à titre d'exemple, en 2021, 8.1 % des contrats ont été résiliés, alors qu'en 2015, le turnover était de 15 %. Une diminution de 16 % entre 2020 et 2021 est encore à noter, ce qui montre que ce phénomène tend à ne pas disparaître pour le moment. (Trends Tendances, 2022)

Une étude du FOREM (office wallon de la formation et de l'emploi) nous révèle les attentes des jeunes chercheurs d'emploi en Wallonie.

Les grandes tendances, qui ressortent dans les motivations pour postuler dans une entreprise, sont dans l'ordre d'importance donnée par les jeunes : l'accès aisé au lieu de travail, l'ambiance de travail, les valeurs humaines de l'entreprise, la solidité/stabilité de l'entreprise, les perspectives salariales, les opportunités d'avancement, etc.

De l'autre côté des motivations des jeunes chercheurs d'emplois, se retrouvent les raisons pour lesquelles ceux-ci postulent à une fonction (et l'entreprise proposant le poste), ces raisons dans leur ordre d'importance sont : un contrat à durée indéterminée (CDI), la possibilité de se former, le contenu de la fonction, des horaires flexibles, la compatibilité entre vie privée et professionnelle, travailler en autonomie, etc.

Ces critères sont, généralement, les plus déterminants lors de la sélection d'un emploi et d'une entreprise. Dans ces critères certains sont relativement favorable à la Défense, d'autres moins.

En effet, la Défense propose certains de ces aspects recherchés par les jeunes demandeurs d'emploi.

La solidité de l'entreprise, la Défense étant une organisation publique ne fera pas faillite et de manière générale les emplois dans la fonction publique sont suffisamment sûrs. Pour donner un exemple, il n'y a pas de risques de restructuration comme dans le secteur privé. (Forem, 2022)

La possibilité de se former et la possibilité d'avancement sont une réalité à la Défense. Comme dans bon nombre d'organismes publics, il est envisageable de suivre de nombreuses formations très variées et qualifiantes, bien souvent, durant les heures de travail. En ce qui concerne les possibilités d'avancement, la Défense, comme les autres services publics, permet grâce à des promotions sociales d'accéder à des catégories de personnel supérieures. Même si des conditions de diplôme sont exigées lors de l'engagement, dans la suite de sa carrière, il est tout à fait concevable de gravir les échelons de la hiérarchie.

Cependant, certaines de ces attentes sont plus délicates à satisfaire à la Défense, certaines en raison de la nature même du métier de militaire, d'autres de décisions passées.

En effet, le premier critère étant l'accès aisé au lieu de travail est relativement loin d'être atteint pour les forces armées. La répartition des quartiers militaires actuels est fortement distincte de celle de la population. Effectivement, les principaux quartiers militaires se trouvent dans l'Est du pays. Les casernes accueillant le plus d'unités et donc de militaires se trouvent en Wallonie et en Flandre respectivement à Marche-en-Famenne et à Leopoldsborg, relativement loin des provinces les plus peuplées telles que : la province du Hainaut, de Liège, de Flandre Occidentale, Orientale, d'Anvers et Bruxelles, qui sont des provinces beaucoup plus peuplées en comparaison. (*Structure de la population* / Statbel, 2023)

La possibilité de bénéficier de contrats à durée indéterminée est pareillement un critère fondamental pour les jeunes, alors que les contrats à durée limitée dits « BDL » (*Beperkte Duur/Durée Limitée*) sont presque devenus la norme à l'engagement, il reste toutefois plausible d'obtenir un CDI au cours de sa carrière, mais, l'armée n'est plus synonyme de CDI assuré comme elle a pu l'être par le passé. (Le Vif, 2023a)

La compatibilité entre la vie privée et professionnelle est également un élément complexe à mettre en place dans une carrière de militaire, d'autant plus pour les candidats (système d'internat durant les formations). En effet, selon la spécialité dans laquelle le militaire travaillera, il pourra être amené à partir régulièrement à l'étranger, pour des périodes pouvant aller de plusieurs semaines à plusieurs mois par année.

Le travail en autonomie, lui aussi est une attente extrêmement ardue à satisfaire au sein des forces armées. Le travail en équipe est vraisemblablement une des valeurs, si pas, la valeur la plus mise en avant durant l'instruction de base, et de nombreux métiers requièrent la capacité de travailler dans des grands groupes, voire vivre en groupe.

Certains aspects sont à nuancer ou déjà en cours d'amélioration. L'ambiance au travail et les valeurs humaines de l'entreprise sont à apprécier au cas par cas à titre d'exemple. Les perspectives salariales sont rehaussées ces derniers mois (Belga & RTBF, 2022), même si les barèmes liés au secteur public empêchent d'attirer certains profils plus rares et trouvant de bien meilleures rémunérations dans le secteur privé (informatique, médical, technique, etc.). D'autres pistes d'améliorations et projets évoqués par la ministre de la Défense, Ludivine Dedonder, seront explicités au point 2.5.

En conclusion, de nombreuses attentes des chercheurs d'emploi en Wallonie sont complexes à atteindre du fait de ce qu'implique une carrière dans les forces armées, telles que l'autonomie au travail ou l'équilibre vie privée et professionnelle. Cependant, certaines de ces attentes sont fortement ancrées dans la culture de l'organisation (formation continuée et la possibilité d'avancement) ou dans la nature publique de celle-ci (solidité et stabilité de l'institution). D'autres aspects font actuellement l'objet de réflexions ou de décisions pour le futur comme la relocalisation de casernes plus pertinentes et la vue à la hausse des salaires et avantages.

2.4. Attrition à la Défense : les chiffres

A. Le contexte

Les informations qui suivent sont tirées de séances de question et réponses parlementaires au sein de la commission défense de la chambre des représentants de Belgique. Les tableaux de l'annexe 4 sont issus de la question parlementaire écrite N°526 de Monsieur le Député Georges Dallemagne, ceux de l'annexe 5 viennent de la question parlementaire N°474 de Monsieur le Député Jasper Pillen.

Avec le départ de 1297 candidats en 2022, la Défense fait depuis de nombreuses années, face à un problème de taille en ce qui concerne la rétention de son personnel.

Comme nous le verrons par la suite, les raisons sont multiples pour expliquer ces nombreux départs de candidats : passage de la vie civile vers le monde militaire, problèmes médicaux, manque d'informations, choix irréfléchi de spécificité, etc.

Nombre de ces raisons sont indépendantes de la Défense et sont inhérentes au recrutement au sein des forces armées, cependant, il est cependant concevable de revoir certaines politiques concernant le recrutement ainsi que la rétention du personnel ayant récemment intégré les forces armées.

À travers ce travail, il est donc intéressant d'explorer les raisons conduisant les candidats à quitter la Défense et d'analyser les origines de ces départs. Nous allons également entrevoir les possibilités qui s'offrent à cette organisation afin de diminuer ce taux d'attrition (sur les domaines dans lesquels elle peut avoir une prise).

Afin de donner une meilleure idée des effectifs actuels constituant la Défense ainsi que leur évolution au cours de ces dernières années, nous allons nous pencher sur quelques données chiffrées.

La diminution du personnel n'est pas chose inédite au sein de la Défense, cependant, celle-ci s'est d'autant plus accentuée ces dernières années avec de nombreux départs à la retraite (la dernière génération de militaires ayant connu la conscription est en âge de prendre sa retraite).

En effet, comme mentionné dans le tableau 1 présent à **l'annexe N°4**, avec 34.302 militaires en 2012, la Défense a aligné 27.026 militaires en 2022, soit une diminution de 21.21 % de ses effectifs en dix années. On remarque également une diminution du contingent de civils à la Défense, avec une diminution de 25.52 % pour la même période (alors que ceux-ci sont destinés à prendre une place plus importante au sein de l'organisation dans le futur).

Cependant, cette diminution du personnel n'est apparemment pas à imputer à un manque de recrutement à l'heure actuelle, mais plutôt à, ce qui semble être, un défaut de prévoyance les années précédentes en ce qui concerne les effectifs du personnel. On observe clairement que des efforts sont consentis depuis 2019 et qu'une chute des recrutements est à noter entre 2014 et 2017.

Visible sur le tableau 3 dans **l'annexe 4**, une augmentation des recrutements de 75.09 % est à noter entre 2012 et 2021, alors que ces mêmes recrutements avaient chuté de 24.41 % entre 2012 et 2015, ainsi les objectifs de recrutement actuels sont d'autant plus notables comparativement à la période 2014-2017.

S'il y a effectivement une augmentation fulgurante du nombre de recrutements annuel au sein de la Défense, la diminution générale du personnel a tout de même des origines, celles-ci sont à trouver du côté des départs.

En effet, comme observé sur le tableau 2 à **l'annexe N°4**, en 2021 3.159 militaires quittaient l'institution, une tendance prononcée et en augmentation presque linéaire depuis 2012. Le nombre de militaires quittant l'institution est passé de 2.404 personnes à 3.159 en 2021, soit une augmentation de 31.41 % des départs sur la même période de temps.

En ce qui concerne les départs, une des variables importantes expliquant ce phénomène se trouve dans les départs à la pension du personnel. Dans les chiffres ci-dessous, on peut observer qu'en 2018, 1.911 militaires étaient partis à la pension (actuellement, l'âge de la pension pour les militaires est fixé à 56 ans), pour 1.760 en 2021. Il y a certes, une diminution dans l'intervalle 2018-2021 (de l'ordre de 7.9 %), cependant, ce nombre représente tout de même 44.29 % des départs de militaire au sein de la Défense en 2021.

Dans le futur, selon des prévisions de la Défense, ce nombre devrait diminuer de manière linéaire jusqu'à atteindre 555 départs à la retraite de 2030. Ces données se trouvent sur le tableau 4 de **l'annexe N°5**.

De l'autre côté du spectre, sur le tableau 1 de **l'annexe N°5**, on observe le départ de 874 militaires en 2018 pour 1252 en 2022, chiffre en augmentation de 43.25 %. Ces chiffres sont en effet en augmentation conséquente, cependant, il s'avère nécessaire de garder à l'esprit que ceux-ci sont à mettre en lien avec l'augmentation drastique des recrutements lors de ces trois dernières années, et qu'un militaire ne quitte pas l'institution automatiquement lors de l'année de son incorporation.

Ainsi, au travers de ces différents chiffres concernant les effectifs de la Défense, on peut remarquer une diminution non-négligeable des effectifs généraux, une augmentation linéaire des départ (fortement impactée par les départs à la retraite et par l'augmentation conséquente du recrutement), et enfin une augmentation substantielle des recrutements ces trois dernières années, bien que celle-ci semble intervenir un peu tard en vue de compenser les départs.

B. Transition vie civile à militaire : le cas des candidats

Tout militaire suit, lors de ses premiers mois au sein de la Défense, des formations communes à tout un chacun, suivies par des formations spécifiques au métier pour lequel il a été recruté. Durant cette période, le militaire sera considéré comme un « Candidat ».

La formation initiale pour devenir militaire met la pression sur les candidats au niveau physique et mental. Ceux-ci peuvent quitter ou rater la formation pour de nombreuses raisons telles qu'une condition physique inadaptée et une inadéquation au niveau psychologique. (Pope et al., 1999)

Dans un article paru le 19 octobre 2022 sur le site spécialisé en question de Défense *A l'Avant-Garde*, le Lieutenant-général Jean-Paul Claeys (chef de la Direction Générale des Ressources Humaines à la Défense) explique l'adaptation difficile à la vie militaire des candidats de cette manière : « Il ressort de l'analyse des interviews de la dernière période que les raisons de départ sont toujours les mêmes et peuvent être résumées sous un même dénominateur commun à savoir l'adaptation à l'environnement militaire, la vie en groupe, le régime d'internat et la vie très structurée au sein des casernes. »

Par expérience personnelle au sein des forces armées belges, durant cette phase cruciale, le jeune engagé va vivre une transition importante entre la vie civile et la vie militaire. Cette transition est souvent synonyme d'un internat, de leçons théoriques et pratiques concernant des matières propres au monde des forces armées, bivouacs, tir, discipline, etc.

Cette transition est marquée par des journées fortement chargées, des exigences physiques et intellectuelles qui, conjuguées à un système d'internat, peut parfois s'avérer être compliquée pour le candidat. Les origines de ce phénomène peuvent, en partie, trouver leurs sources dans la manière dont est mise en place l'incorporation des nouveaux engagés. Cette problématique peut être mise en lien avec le sujet de l'*onboarding*, qui sera introduit au **titre 2.6**.

Figure 1 Question parlementaire N°474 de Monsieur le Député Jasper Pillen

Cadre actif - Démission à la demande en 2019.

Actief kader - Ontslag op aanvraag in 2019.

	Officiers/ Officieren	Sous-officiers/ Onderofficieren	Volontaires/ Vrijwilligers	Total/ Totaal
Départs/Vertrekken	68	161	138	367
Total cadre actif/Totaal actief kader	3.928	10.331	8.589	22.848

Candidats - Résiliation d'engagement en 2019 (recrute-
ment 2019).

Kandidaten - Verbreking van de dienstneming in 2019
(recruterig 2019).

	Candidats/ Kandidaten	Officiers/ Officieren	Sous-officiers/ Onderofficieren	Volontaires/ Vrijwilligers	Total/ Totaal
Départs/Vertrekken		19	92	332	443
Total Candidats/Totaal Kandidaten		222	658	1.231	2.111

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le départ de ces candidats est assez conséquent pour être mentionné. En 2019, 2.111 personnes ont été incorporées à la suite de l'année de recrutement, sur ce nombre, 433 ont quitté l'institution durant la même année, soit 20.51 % des effectifs.

En comparaison, durant la même année, sur les 22.848 militaire du cadre actif (non-candidats), seuls 367 ont décidé de quitter la Défense, ce qui nous donne 1.61 %. Une différence de démission de 18.9 % entre les candidats incorporés en 2019 (lors de l'année 2019) et le reste du personnel militaire. On peut ainsi se rendre compte que cette période de transition durant laquelle le militaire est candidat est moment crucial en ce qui concerne sa décision de quitter l'institution ou non, ce qui entraîne des conséquences importantes du point de vue de l'attrition du personnel à la Défense. Les données évoquées ici peuvent être trouvées dans le tableau 5 présent dans l'**annexe N°5**.

2.5.Les réponses de la Défense face à l'attrition : le plan STAR

A. Introduction

Le plan STAR (pour Sécurité et Stratégie, Technologie, Ambition et Résilience) mis en place par le ministère de la Défense (Dedonder, 2023) et dont la version finale est arrivée en 2022 a pour but d'établir les grands chantiers de la Défense pour l'horizon 2030.

Ce document s'intéresse également en grande partie au personnel, et dédie ainsi un chapitre entier à l'inventaire des différentes mesures actuelles et futures pour contrer le problème de l'attrition et rendre à la Défense son statut d'employeur attractif, entre autres.

En ce qui concerne cette partie portant sur le personnel, outre les statistiques qui seront évoquées par la suite sur le personnel entrant et sortant, de nombreux sujets sont abordés tels que le recrutement en interne, le rôle renforcé des civils, l'attractivité de l'employeur, la réserve etc. Nous allons ici nous intéresser aux sujets ayant un lien avec notre recherche.

B. Jeunesse

« Raviver l'intérêt pour la Défense », dans cette section, sont évoqués des projets tels que l'option Défense, Prévention et Sécurité du secondaire technique (que nous aborderons plus en profondeur par la suite), un éveil aux carrières militaires via le Service d'Utilité Collective, la création du Corps des Cadets de la Défense et le renforcement de l'aide donnée au Corps Royal des Cadets de Marine (formes de mouvements de jeunesse), des initiatives visant à inclure les jeunes inactifs et n'étant pas aux études ou « NEET » (*Not in Education, Employment or Training*).

Toutes ces initiatives citées ont pour but de sensibiliser la jeunesse aux carrières possibles à la Défense, regagner un intérêt et une connaissance de la part du grand public.

Cette recherche d'amélioration de l'image de la Défense fait écho à un constat que voici : « Il ressort d'études, que bien qu'elle possède une image institutionnelle, relativement positive, la Défense souffre d'un déficit d'intérêt et d'une méconnaissance de la part de la population. De surcroît, son image en tant qu'employeur laisse à désirer et elle est confrontée à un manque de fierté de son personnel. »

Un autre point d'attention est porté sur la communication, celle-ci doit toucher de manière plus proactive et plus efficacement les publics cibles et « Les postulants doivent via ces canaux pouvoir disposer d'une information réaliste et compréhensible ».

On peut percevoir une volonté d'améliorer l'*employer branding* de la Défense auprès de la jeunesse. Ce concept sera introduit au **titre 2.7**.

C. La rétention

Dans un article évoquant les chiffres de l'attrition à la Défense, publié sur le site internet « à l'Avant-Garde » (site spécialisé dans les questions de défense en Belgique) du 19 octobre 2022, on nous présente les raisons sous-jacentes d'une telle attrition, mais chose plus rare, on nous révèle également les pistes d'amélioration pour limiter ce phénomène (informations tirées d'un entretien avec des responsables de la Direction Générale des Ressources Humaines de la Défense).

Au travers de l'article, il nous est de nouveau mis en avant le défi des départs anticipés lors des premiers mois d'engagement, alors que ces départs se font beaucoup plus rares une fois cette étape passée.

Ainsi, une gradation dans la progressivité des exigences lors des formations doit être mise en place, un meilleur suivi médico-sportif, une revalorisation du statut d'instructeur (il y a également un manque d'instructeurs) sont des points d'amélioration visés par le plan.

D. Orientation

Ainsi, on y apprend également que les réorientations au sein de la Défense sont devenues plus aisées qu'auparavant, tout comme la reprise de la formation de base lors d'une prochaine session pour les individus en échec. Dans l'article, le Lieutenant-général Jean-Paul Claeys explique ce besoin de réorientation de cette manière : « Ils rentrent à la Défense avec une idée précise d'un métier. En cours de route, ils constatent qu'un autre métier leur conviendrait mieux. Jadis, on était très strict. Nous le sommes nettement moins maintenant. On permet ces réorientations au maximum quand c'est possible ».

D'autres initiatives sont évoquées, telles que le suivi des candidats une fois engagés, par les psychologues chargés du recrutement. Ce suivi qui a lieu deux fois lors des formations de base a permis au travers de comptes-rendus, de mettre en évidence « un problème d'orientation et de choix du métier en décalage entre l'image et la réalité du terrain ». Toujours dans ce domaine, un projet est à l'étude pour permettre aux nouveaux engagés de réaliser le choix de leur fonction finale au cours de leur formation afin de maximiser l'orientation professionnelle de ceux-ci.

Il est également fait mention dans cet article de diverses initiatives ayant pour dessein de préparer et orienter les jeunes ayant un intérêt pour une carrière à la Défense : l'option Défense et Sécurité ainsi que les stages de jeunes. Un focus particulier sera réalisé sur cette nouvelle option au début de la partie empirique.

E. Localisation

Dans cet article, il est également expliqué que la Défense a pour projet de déplacer une partie de l'ERSO (école royale des sous-officier) à Tournai, cette école est actuellement présente exclusivement à Saffraanberg (Saint-Trond).

Dans un communiqué de la Défense du 03 septembre 2021, on apprend que deux projets de quartiers du futur sont en préparation dans le Hainaut (à Charleroi) ainsi qu'en Flandre orientale avec plus récemment, la ville de Grammont (La Défense, 2023b). Les lieux choisis pour ces projets ne sont pas dus au hasard, la volonté sous-jacente étant de proposer des lieux de travail plus proches des logements des militaires. En effet, la région de Charleroi n'a pas ou peu d'installations militaires, les militaires y vivant doivent, pour la plupart, réaliser des trajets vers les Ardennes pour se rendre sur leur lieu de travail. Le but de cette initiative étant de proposer une meilleure répartition des casernes sur le territoire belge et de permettre à ses collaborateurs de trouver un poste plus proche de leur domicile. (La Défense, 2021)

Le plan STAR évoque également la création de plus petits détachements qui ont été relocalisés dans de plus modestes casernes telles que celles de Tournai, Gavere et Lombardsijde, toujours dans cet esprit de rapprocher les militaires de leur lieu de travail. (La Défense, 2020)

2.6. Transition de la vie civile à la vie militaire : la question de l'onboarding

Face à cette tendance mettant au jour la difficulté de garder en son sein de nouveaux engagés et les nouvelles lignes directrices du plan STAR concernant les nouveaux engagés, il est stimulant d'aborder le sujet de l'*onboarding* et son rôle crucial dans la rétention du personnel récemment embauché.

Les informations suivantes sont tirées d'un article écrit par Kumar et Pandey (2017), ceux-ci introduisent le concept de *onboarding* et la temporalité de son utilisation.

Selon Society of Human Resource Management : « *L'onboarding est le processus par lequel les nouveaux engagés s'acclimatent rapidement et facilement à tous les aspects de leur travail, et apprendre les CSA (Compétences, Savoir-faire et Aptitudes) et comportements requis pour fonctionner efficacement au sein de l'organisation.* »

L'*onboarding* n'est pas la responsabilité seule du département des ressources humaines d'une entreprise, chaque cadre devrait également y prendre part.

Ce processus se décompose en quatre phases temporelles cruciales :

1. Pré-engagement

Cette phase inclut toutes les informations liées à l'entreprise qui sont données au futur travailleur, ainsi que les documents devant être remis à celui-ci en vue de son embauche. L'objectif de cette étape du processus est de préparer psychologiquement le nouvel engagé afin de faciliter son arrivée dans un nouvel environnement.

2. Premiers jours

L'accueil du nouvel employé pouvant s'étendre d'une journée à une semaine consiste en une introduction complète des tâches qui lui sont dévolues, ses avantages, les règles inhérentes à l'entreprise, etc. Le but principal de cette phase est de faire en sorte que l'employé se sente chez lui et remplisse les derniers documents administratifs requis.

3. Intégration

Le nouvel arrivant est introduit au sein de sa nouvelle équipe par son superviseur, celui-ci clarifie ses attentes en lien avec la description du poste.

4. Processus à moyen terme

L'onboarding couvre un spectre plus large que la simple introduction et informations données au nouvel employé. Une part importante de *l'onboarding* consiste également en l'utilisation de feedbacks à 360 degrés et du monitorat lors des premiers mois avec le département des ressources humaines, son superviseur et l'équipe avec laquelle le nouvel employé travaille.

Une mauvaise mise en place ou l'absence de processus *de onboarding* dans une organisation peut avoir certains effets néfastes, tels que le départ de l'employé après une brève période de travail.

A contrario, une utilisation efficace de ce processus est reconnue pour avoir des effets bénéfiques sur l'intégration d'un nouveau travailleur dans une organisation. On peut noter, à titre d'exemple, la mise en place d'un contrat psychologique pour le travailleur qui sait ce qui est attendu de sa part. Cette connaissance des exigences permet à l'employé de se sentir plus impliqué dans l'organisation, cette implication peut avoir pour résultat une productivité accrue et un risque de départ atténué de la part du travailleur.

L'onboarding, selon Carucci (2018), peut être vu sous trois aspects qui seront travaillé tout au long du processus : organisationnel, technique et social.

L'aspect organisationnel : assister le nouvel employé pour découvrir la manière dont les choses fonctionnent dans l'organisation, au travers de conseils relevant de la praticité (s'orienter dans les bâtiments, le jargon professionnel propre à l'entreprise, où se garer, etc.). Ces différentes indications, données au nouvel employé, lui permettront de ne pas avoir le sentiment d'être étranger à l'organisation. Il est aussi crucial d'épauler celui-ci à s'assimiler au sein de l'entreprise, que cela soit par des discussions informelles portant sur l'histoire de l'organisation ou la mise en contact avec des modèles d'autorités qui feront figure d'exemples pour le nouvel employé.

L'aspect technique : permettre au nouvel engagé, dès le premier jour, de connaître la description de sa fonction, son autonomie, ses responsabilités, etc. Cela permet, si la communication est claire et complète, d'éviter des malentendus et un certain mal-être de la part de l'employé qui pourrait se sentir de nouveau comme un débutant (si celui-ci a déjà des expériences professionnelles).

L'aspect social : de nombreux nouveaux travailleurs se sentent seuls et « étrangers » dans une nouvelle entreprise, poussant une partie à quitter cette dernière. Il est ainsi essentiel de créer un sentiment de communauté entre le nouvel arrivé et ses collègues.

Au travers de ce concept, on saisit bien que le départ d'un nouveau travailleur à la suite de l'arrivée dans un nouveau milieu professionnel n'est pas une chose propre à la Défense. En effet, cette phase est cruciale pour tout employeur, et ce, d'autant plus lorsque le changement de milieu peut s'avérer contraignant.

2.7. Employer branding

Comme expliqué précédemment, améliorer l'*employer branding* de la Défense auprès de la jeunesse (entre autres) fait partie des priorités de la ministre de la Défense en ce qui concerne les questions de ressources humaines.

Il est intéressant d'explorer brièvement ce thème ainsi que son impact sur l'attraction et la rétention de collaborateurs, afin de déceler les enjeux d'une amélioration de l'*employer branding* dans le cadre de l'attrition du personnel à la Défense.

A. Introduction

Nilsen et Olafsen (2013, cités par Gilani & Cunningham, 2017) décrivent l'*employer branding* comme étant « le développement de l'image et de la réputation d'une organisation en tant qu'employeur potentiel, affectant la capacité de celle-ci à garder en son sein des employés. »

On pourrait, au travers de cette seule définition, traduire le terme d'*employer branding* comme « image de marque de l'employeur ». Le but étant, à terme, d'augmenter le nombre de postulants potentiels et impliquer les employés déjà présents dans l'organisation.

B. Cadre théorique instrumental-symbolique

Le concept d'*employer branding* est à étudier sous un cadre conceptuel instrumental et symbolique.

Du point de vue de l'attribut instrumental, l'image de marque de l'employeur, va se référer pour l'employeur à des objectifs ainsi qu'à des attributs concrets de l'entreprise. Cet attribut instrumental, pour le chercheur d'emploi va se reposer, selon Katz (1960, cité par Kaur & Shah, 2022), sur des attributs tangibles proposés par l'employeur, ce qui a une valeur d'utilité. Lievens (2007, cité par Kaur & Shah, 2022) explique qu'il est ainsi principalement question du salaire, des bénéfices, de la localisation géographique, possibilités et perspectives d'avancement, etc.

En ce qui concerne l'attribut symbolique, Lievens & Slaughter (2016, cités par Kaur & Shah, 2022) expliquent que l'image de marque de l'employeur va plutôt se traduire par des attributs abstraits et subjectifs. Lievens et Highhouse (2003, cités par Kaur & Shah, 2022) illustrent le fait que « les employés sont fortement attirés par les organisations qui offrent des bénéfices symboliques tels que la sincérité, l'innovation, la compétence, le prestige et la robustesse. »

On comprend au travers de cette explication que ces deux attributs sont les deux faces du concept d'*employer branding*. On peut également en déduire que l'attribut instrumental est en théorie plus facilement ajustable pour attirer de potentiels employés, tandis que l'attribut symbolique est plus difficilement ajustable du fait qu'il fait davantage partie de l'identité même de l'organisation, de sa façon de fonctionner.

C. Effets

Une plus grande implication de l'employé peut être une conséquence d'un *employer branding* attractif, Tanwar et Prasad (2016, cités par Singh 2021) expliquent que l'image de marque de l'employeur peut être utilisée dans une stratégie d'attraction des talents ainsi que d'implication des employés actuels comme potentiels. L'implication des collaborateurs est vue par l'auteur comme étant l'envie des employés de rester au sein de l'organisation et de s'y investir afin de garantir le succès de celle-ci.

La rétention des employés est également un moyen de permettre à l'entreprise de rester compétitive sur le marché du travail, Sokro (2012, cité par Singh 2021) illustre le fait que le nom d'une organisation, du fait de son *employer branding*, puisse avoir un effet non-négligeable sur la décision de rejoindre une entreprise, ou d'y rester.

Finalement, Cheung et al (2014, cité par Singh 2021) explicitent le fait qu'une utilisation en interne de l'*employer branding* a le potentiel d'améliorer la satisfaction au travail et peut conduire à de meilleures performances de la part des employés.

D. L'employer Branding à la Défense

F. Lievens (2007) concluait un audit portant sur l'*employer branding* de la Défense en 2007, la conclusion concernant ce travail mettait en avant que l'organisation se concentrait principalement sur les attributs organisationnels en parlant principalement des métiers.

Cette constatation est toujours en partie d'actualité lorsqu'on s'intéresse à l'organisation et que l'on se rend sur le site de la Défense¹ afin d'éplucher les offres d'emploi disponible, aucune mention n'est faite dans ces descriptions des salaires en vigueur et autres avantages que l'on pourrait assimiler à l'attribut instrumental de l'*employer branding*, la description des métiers reste la principale composante des descriptions des métiers.

Il est cependant possible depuis peu de parcourir les salaires proposés pour les différentes catégories de personnel sur le site, il est également mis en avant divers avantages tels que la sécurité du travail, avantages extralégaux développement continu, égalité des chances, etc. Malgré cette évolution, il est à noter que ces avantages se trouvent sur une page qui n'est pas spécifiquement mise en avant (dans l'onglet « Pourquoi travailler à la Défense »), et où chaque avantage est expliqué très brièvement (au moyen d'une ou deux phrases très générales dans leurs explications). On peut, au travers de cet exemple, comprendre que des efforts concernant la mise en avant des avantages liés à la fonction pourrait être envisagés afin d'améliorer l'*employer branding*.

¹ www.mil.be

2.8.Utilisation de l'exit interview

Durant divers échanges et discussion informelles il a été porté à ma connaissance l'existence d'une cellule « EXIT » au sein du centre de Recrutement et Sélection à Neder-Over-Hembeek. Cette cellule, au travers d'une *exit interview*, a pour but de collecter des informations sur les raisons conduisant les candidats à quitter la Défense lors de leurs premiers mois de formations. Il semble ainsi pertinent d'évoquer le rôle et le fonctionnement de ce type de démarches dans une institution connaissant un fort taux de démission dans les premiers mois suivant l'arrivée des jeunes engagés.

A. Introduction

Garder au sein de son organisation des collaborateurs compétents est devenu un défi majeur. Les entreprises parvenant à maintenir un léger *turnover* ont un avantage non-négligeable sur leurs concurrents ayant un *turnover* plus élevé, souvent synonyme de performances moindres. Dans ce contexte, connaître les raisons pour lesquelles des employés quittent ou restent dans l'organisation est tout aussi crucial que d'avoir leur avis sur les changements internes nécessaire. C'est dans ce contexte qu'intervient l'exit interview, celle-ci contribue à recevoir des retours sur le fonctionnement du travail propre à l'organisation et donne une possibilité à l'employé quittant de s'exprimer. (Spain & Groysberg, 2016)

B. Caractéristiques

Neal (1989), au travers de son article *Employee Turnover and the Exit Interview*, nous donne une meilleure compréhension des caractéristiques nécessaires afin de réaliser un processus d'exit interview pertinent.

Ces entretiens ont généralement pour but de cibler des domaines clés tels que les pratiques de management, les formations, les *compensation and benefits* (salaire et avantages liés à la fonction), les relations entre employés et la hiérarchie, le bien-être au travail, etc.

Concernant la structure de cette exit interview, il est fait référence à plusieurs caractéristiques clés afin d'obtenir des résultats probants. Il est fortement conseillé d'avoir une attribution précise des responsabilités des personnes réalisant ces échanges, une planification temporelle des procédures élaborée, ainsi qu'un climat adéquat pour permettre des échanges constructifs.

En ce qui concerne le personnel en charge de cette procédure, il est également conseillé que celle-ci soit effectué par une seule et même personne. Cette personne a idéalement une connaissance adéquate du métier, elle est également de préférence une personne inspirant la confiance auprès de l'employé et ayant des compétences en ce qui concerne les entretiens individuels. La capacité de la personne en charge de cet entretien à pouvoir éviter les biais est également une qualité non-négligeable.

Lors de la mise en place d'exit interview différentes questions primordiales doivent également être étudiées, l'obligation ou non de mettre en place une telle procédure lors du départ d'un collaborateur, ainsi que sa planification dans le temps (dernier jour de travail du quittant dans l'organisation ou quelques jours en amont).

Le format d'un tel entretien est également crucial, il est conseillé que celui-ci soit soigneusement étudié et préparé en amont. La standardisation et la structure des questions doivent en règle générale être la même pour tous les employés.

Le contenu de cette interview devrait prendre en compte divers aspects tels que : des informations sur les expériences antérieures de la personne, une explicitation des objectifs propres à l'entretien, les aspects positifs et négatifs de la fonction, les incidents ayant pu avoir lieu, les raisons poussant à quitter l'institution, ainsi que des suggestions d'améliorations en interne.

On peut également noter que de nombreuses entreprises ont pris le parti de remettre une fiche à compléter en amont de l'entretien afin de guider plus efficacement celui-ci.

C. Effets

Les résultats de ce type d'entretiens ne peuvent pas atteindre leur plein potentiel sans une volonté claire de l'organisation de communiquer et réagir au regard de ces informations collectées.

Les portes ouvertes grâce aux informations collectés peuvent être nombreuses pour l'entreprise, comme explicitées par Spain et Groysberg (2016) :

1. Mettre en lumière des questions de ressources humaines.

Les salaires et avantages tirés du travail ne sont pas toujours les raisons sous-jacentes aux départs d'employés, les pratiques RH telles que la gestion des talents ou l'avancement hiérarchique peuvent jouer un rôle capital dans cette décision.

2. Comprendre la perception des employés concernant le travail en lui-même.

Cette question touche à un large éventail de caractéristiques propres à la réalité du travail telle qu'elle est vécue par les employés. On peut y inclure la mise en œuvre du travail, les conditions de travail, la culture d'entreprise, les relations avec les collègues, etc.

3. Avoir une meilleure compréhension des styles de gouvernance des cadres ainsi que de leur efficacité.

Au travers de ces informations, l'entreprise est en mesure d'identifier les cadres ayant un impact positif ou négatif sur l'organisation.

4. Comparer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence.

Lorsqu'un employé quitte l'organisation pour une entreprise similaire, il est possible de comprendre les raisons pour lesquelles ce dernier se résout à choisir celle-ci. Cette comparaison se concentre souvent sur les salaires et bénéfices proposés sur le marché du travail.

5. Accélérer l'innovation de l'entreprise par le biais de recommandations.

Collecter les conseils et recommandations données par le collaborateur quittant l'organisation afin de déceler les points d'améliorations éventuelles.

6. Laisser une image positive de l'organisation.

En laissant la possibilité à l'employé de donner son avis de manière honnête sur l'organisation et son travail dans un cadre respectueux, celui-ci partira avec une vision plus positive de l'organisation. Cette forme de respect et de remerciement à son égard favorisera des discours positifs sur l'organisation lorsque celui-ci l'aura quittée.

2.9. Conclusion partielle

Au travers de ce chapitre, il a été possible de découvrir la réalité complexe propre à l'attrition du personnel dans les forces armées et plus spécifiquement à la Défense. Les chiffres exposés concernant le personnel semblent signaler que la problématique n'est pas sous-estimée et n'est pas nouvelle.

Les causes de ce phénomène sont de natures diverses et ne sont pas systématiquement internes à l'organisation (contexte politique international et belge, marché du travail, attentes des jeunes envers leur futur employeur, contexte démographique, etc.). D'un point de vue interne, différentes causes à ces phénomènes peuvent être soulevées telles que le passage laborieux de la vie civile à la vie militaire (qui fait écho à la mise en œuvre de l'*onboarding* au sein de la Défense), la mise en avant de la Défense comme un employeur potentiel (à mettre en lien avec la théorie de l'*employer branding*), les problèmes d'orientation du personnel, etc.

Il est cependant à noter que la Défense semble avoir pris la mesure de ces enjeux, que cela soit par une augmentation générale du nombre de personnes recrutées, la définition d'objectifs en termes de ressources humaines via le plan STAR, ou encore, par l'utilisation d'*exit interview* afin de mieux cerner les motifs de départs de nombreux jeunes engagés.

3. Le recrutement

Malgré les nombreux enjeux entrant en compte dans l'attrition du personnel au sein de la Défense, il semble approprié de développer ce thème crucial. En effet, cette étape a tant des implications avant l'engagement du nouveau collaborateur qu'après son embauche et sa prise effective de poste.

3.1. Introduction

Comme nous avons été en mesure de le constater dans la partie consacrée à la Défense ainsi qu'à l'attrition qui la touche, les deux catégories de personnel quittant en grand nombre l'organisation sont les pensionnés ainsi que les candidats.

Pour les premiers, peu de solutions à moyen et long terme peuvent être prises, un allongement des carrières ne semble pas être à l'ordre du jour pour la ministre de la Défense Ludivine Dedonder. En effet, une révision de l'âge du départ à la pension des militaires semblerait aller à contre-courant des tentatives de revalorisation du métier et des exigences physiques du métier. (Le Soir, 2022a)

Il est cependant envisageable, à court terme, de les inciter à prester une à quatre années supplémentaires au moyen de contrat de Prestation Volontaire d'Encadrement (contrat à temps plein dans le cadre de réserve d'une durée maximale d'un an, renouvelable trois fois maximum).

En ce qui concerne le départ massif de candidats, des actions peuvent déjà être prises à court, moyen et long terme afin d'enrayer la tendance.

Afin d'étudier cette problématique, le thème du recrutement est plus que fondamental, et nous allons le découvrir, peut avoir des implications tout autant avant, durant et après l'engagement d'un nouveau collaborateur.

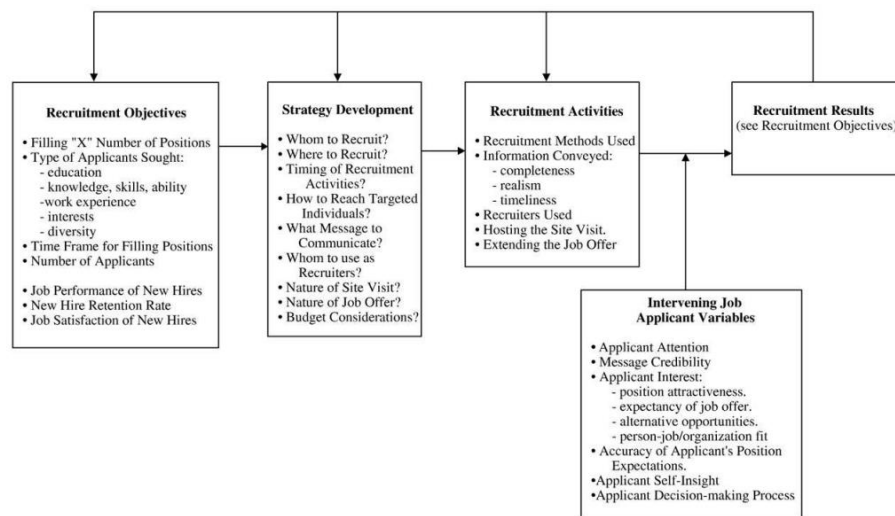
3.2. Le modèle de Breaugh et Starke

Ce terme connu de tous est défini par Barber (1998, cité par Breaugh et Starke, 2000) comme tel : « *Le recrutement inclut les pratiques et activités prises en charge par l'organisation avec comme but principale d'identifier et attirer les potentiels employés* ».

A. Modèle de l'organisation du processus de recrutement (Breaugh, 2008)

Dans le modèle ci-dessus, on peut observer les étapes essentielles concernant le processus du recrutement.

Figure 2 : Breough et Starke (2000)



On peut voir que Breough et Starke (2000), cinq étapes essentielles dans ce processus :

1. **Objectifs du recrutement** : cette première étape, cruciale pour toute campagne de recrutement, fait l'état des lieux des besoins de l'organisation.
Ces besoins répondent à diverses questions que se pose l'employeur sur ses objectifs tels que :
 - Quel taux de rétention, satisfaction au travail, quel rendement du travail viser, etc.
 - Combien de postes ouvrir, dans quels délais, les coûts du recrutement, etc.
 - Combien de postulants viser, leurs qualités recherchées, etc.
2. **Développement de la stratégie** : on définit comment satisfaire les besoins liés au recrutement (dans les limitations préalablement définies).
Cette étape pose des questions concrètes pour savoir qui, où et quand recruter, quels messages communiquer ainsi que leur source.
3. **Activités de recrutement** : la communication avec le public cible est au centre des questions.
Quelles formes doivent prendre les informations adressées aux potentiels postulants ? Il y'a-t-il lieu d'être complet dans les informations données, être concis, aller droit au but, mettre l'accent sur le réalisme des informations transmises, etc.
4. **Intervenants et variables liés au processus** : impact des postulants sur le recrutement.
Dans cette étape du recrutement, les caractéristiques individuelles des postulants attirés par le recrutement ont un impact direct sur le processus (leurs attentes, leur compréhension du travail, perception d'eux-mêmes, intérêts, etc.).
5. **Résultats du recrutement** : comparaison des résultats en rapports avec les objectifs fixés initialement. Les résultats auront, par voie de conséquence, également des effets sur les objectifs du recrutement futur.

Ce processus pourrait se résumer de manière assez intelligible :

- Quoi (étape 1.).
- Qui, où et quand (étapes 2.).
- Comment (étape 3.)
- Variables externes (étape 4.).
- Résultats (étape 5.).

On comprend assez rapidement en observant ce modèle que la communication vers les postulants potentiels (au niveau de l'étape 3.) est cruciale. Celle-ci est, en effet, cruciale, elle induit de nombreuses conséquences sur les personnes attirées par les postes ouverts. Certaines de ces conséquences sont citées au niveau de l'étape 4 (intervenants et variables liées et processus).

On peut noter que différentes variables peuvent avoir été en partie influencées par la communication utilisée dans le processus du recrutement telles que : la crédibilité du message, pertinence des postulants, attentes des postulants, attractivité du travail et de l'organisation, etc.

3.3. La satisfaction professionnelle

Ce concept clé en psychologie du travail, est défini par Henne et Locke (1985) de cette manière : « *La satisfaction professionnelle résulte de la perception qu'un métier satisfait ou permet la satisfaction de valeurs importantes du travail.* »

Ceux-ci ajoutent que pour une partie non-négligeable des travailleurs, différentes valeurs liées au travail reviennent régulièrement, telles que :

- Un sens de l'accomplissement
- La progression
- Un intérêt personnel ou qui a une signification personnelle
- L'autonomie
- La clarté dans le rôle attribué
- Cohérence des rôles
- Les retours concernant le travail réalisé
- Etc.

D'autres facteurs rentrent également en jeu dans la satisfaction au travail comme les collègues, l'organisation ou encore la rétribution du travail.

Tous ces éléments combinés entraînent des conséquences sur la perception propre à chaque individu, qui ont pour résultat final d'entraîner de la satisfaction ou de l'insatisfaction. (Henne & Locke, 1985).

De cette satisfaction (ou insatisfaction) professionnelle, va en partie dépendre l'adéquation entre le travailleur et son organisation (et travail). Avant d'avancer dans la matière concernant les RJP, nous allons également aborder le thème de l'adéquation (ou inadéquation) entre l'employé son entreprise et/ou son métier.

3.4. Compatibilité Individu – Métier/Organisation

A. Introduction

Dans le processus du recrutement, bien souvent, les deux parties en présence que sont le postulant et l'organisation, tentent de se montrer sous leur meilleur jour. De cette manière, afin d'attirer l'autre partie, le postulant et l'employeur potentiel ont tendance à minimiser leurs faiblesses et à mettre en avant leurs atouts. En résulte, parfois, de chaque côté, une image qui n'est pas fidèle à la réalité et empêche les parties de prendre des décisions optimales. (Porter et al., 1975, cités par Wanous, 1980)

Cependant, l'organisation qui se trouve être le potentiel futur employeur a fréquemment plus tendance à s'informer, autant que possible, sur les candidats (entretiens, tests de personnalité, essais professionnels, etc.). Cela résulte en une position déséquilibrée dans laquelle les postulants ont, généralement, une vision moins claire de leur potentiel employeur que le contraire.

De cette problématique peut ainsi émerger des situations où il y a une mauvaise adéquation entre l'employé et le travail pour lequel il a été embauché, ou entre l'employé et l'organisation dans laquelle il a été embauché.

Cette inadéquation, lorsqu'elle survient, finit par être particulièrement coûteuse pour les deux parties en présence. (Wanous, 1980)

C'est à partir de ce constat, réalisé par de nombreux chercheurs, que s'est développé la théorie du *Realistic Job Preview* ou « RJP », « aperçu réaliste du travail » en français (nous continuerons avec l'abréviation « RJP » par la suite).

Avant d'aborder plus précisément nous allons tout d'abord introduire quelques concepts clé contribuant à mieux assimiler le concept de RJP.

B. Adéquation Individu-Travail/organisation :

D'après Saks et Ashforth (1997), l'adéquation entre l'individu et le métier est communément la principale source de préoccupation de nombreux employeurs (adéquation entre les qualifications, compétences, connaissances d'un individu et les exigences professionnelles d'un poste).

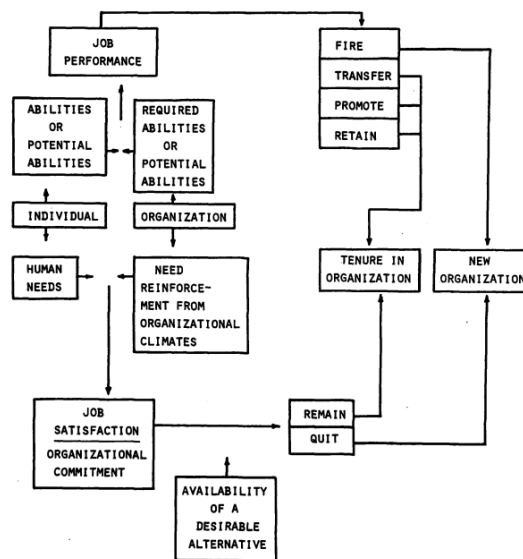
Il est à noter que l'adéquation entre les valeurs du potentiel employé et celles de l'organisation est également devenue tout aussi cruciale dans l'adéquation générale du travailleur et de son métier. (Chatman, 1991, cité Saks et Ashforth, 1997).

En ce qui concerne la compatibilité avec le poste, des recherches de G. Blau (1987, cité par Saks et Ashforth, 1997) tendent à démontrer que celle-ci a de nombreux bienfaits pour les entreprises et les travailleurs, tels que :

- Une intention de rester
- Une implication dans l'organisation et le travail
- Une diminution du stress
- Une diminution du *Turnover*
- Du succès professionnel
- Etc.

C. Le modèle de Wanous

Figure 3 : Compatibilité entre l'individu et l'organisation, Wanous (1980)



Dans le schéma ci-dessus, on peut voir les tenants et aboutissants d'une nouvelle arrivée dans l'organisation. On peut discerner sur la gauche deux entités cruciales que sont l'individu et l'organisation. De ces deux sujets partent leurs besoins respectifs.

Pour l'organisation, la performance de l'employé au travail sera cruciale dans ses décisions futures (le garder, s'en séparer, le promouvoir ou le transférer).

Pour l'individu, la satisfaction découlant de ses besoins et des caractéristiques du travail au sein de l'organisation, le décidera à rester au sein de l'organisation ou à la quitter (donnée bien entendu influencée par les alternatives qui lui sont envisageables en termes d'emplois).

De ce constat réalisé par la littérature concernant la compatibilité à un poste et/ou une organisation, il semble manifeste qu'un point clé concernant cette adéquation réside dans l'information que le potentiel employé peut recevoir ou trouver concernant une organisation et un métier. À ce propos, Barber et al. (1994) confirment cette composante essentielle qu'est l'information et décrivent la recherche d'un emploi comme tel : « La recherche d'un emploi est le processus de récolte des informations à propos d'un potentiel métier et la création d'alternatives ». Ils rajoutent que cette étape est d'autant plus cruciale en ce qui concerne le choix d'un métier qu'elle permet de déterminer les options professionnelles à disposition d'un individu.

Deux types de sources d'informations sont à distinguer dans le monde du travail :

- Les sources d'informations formelles : publicités, site internet des entreprises, agences pour l'emploi, agences d'intérim, organismes publics pour l'emploi (FOREM, ACTIRIS, VDAB par exemple), etc.
- Les sources d'information informelles : amis, contacts professionnels, etc.

La recherche de plusieurs sources d'informations concernant un emploi a tendance de permettre aux chercheurs d'emploi d'avoir une idée plus complète et précise en ce qui concerne le métier et l'organisation auxquels ils s'intéressent. (Stumpf & Hartman, 1984)

3.5. La communication dans le recrutement

Le modèle de Breaugh et Starke (2000), du fait de sa pertinence et sa clarté, permet d'avoir une compréhension plus aisée du sujet. Selon ce modèle, la stratégie de communication dans le processus de recrutement comptait trois variables importantes :

- Les canaux de recrutement
- Les recruteurs
- Les messages transmis

En ce qui concerne les canaux de recrutement, de nombreuses possibilités s'offrent aux organisations. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer les recommandations d'employés, les candidatures spontanées, les publicités à travers divers médias, les contacts directement dans les lieux de formation, etc.

Ces différents canaux peuvent avoir des objectifs distincts, Rynes (1991, cité par Breaugh et Starke, 2000) explique notamment que, selon le canal utilisé, les postulants auraient plus de chances d'avoir des informations correctes en ce qui concerne le poste. Les personnes postulant de manière spontanée, à titre d'exemple, ont tendance à avoir plus d'informations concernant le poste pour lequel elles postulent comparativement à des postulants issus d'autres canaux. (Breaugh & Mann, 1984)

Ensuite, le choix des recruteurs a également un impact sur la communication de l'organisation. On peut citer, à titre d'exemple, l'importance d'avoir des recruteurs communiquant des informations complètes et précises. Ces recruteurs ont plus de chances d'obtenir une réponse positive de la part d'un postulant, par rapport à ceux communiquant des informations incomplètes. (Powell, 1991, cité par Breaugh et Starke, 2000)

Disposer de recruteurs avec une certaine expertise dans le domaine dans lequel ils recrutent est aussi un gage de crédibilité supplémentaire aux yeux des postulants. (Fisher et al., 1979, Cités par Breaugh et Starke, 2000)

Finalement, la nature du message transmis a également un impact significatif sur la communication dans le cadre du recrutement. Ce message, concernant le poste à pourvoir, peut prendre plusieurs formes et a un impact direct sur les attentes du postulant et du futur collaborateur. De cette manière, un sujet revenant souvent en ce qui concerne ce domaine porte sur les aperçus réalistes du travail que nous simplifierons ici en « RJP » (*Realistic Job Preview* dans la littérature anglophone). Cette composante sera plus profondément étudiée dans le prochain chapitre.

3.6. Realistic Job Previews

Les facteurs entrant en compte dans l'attrition du personnel en règle générale (ainsi qu'à la Défense) sont nombreux et vont bien au-delà de sujets tels que le recrutement ou la communication, comme explicité dans le chapitre portant sur ce sujet. Il a cependant été nécessaire de réaliser un choix dans la thématique à approfondir du fait de la multitude de sujets possiblement abordables. Les *Realistic Job Previews*, étant donné le manque de littérature en lien avec le monde de la défense, la possibilité de les étudier au moyen d'un cas pratique, et leur interconnexion avec d'autres facteurs influençant l'attrition du personnel, semblent, de cette manière, être un sujet pertinent à approfondir dans le cadre ce travail.

A. Introduction

Comme expliqué précédemment, la communication entre le candidat et l'employeur est essentielle en ce qui concerne la compatibilité (du travail et de l'organisation) avec le futur collaborateur. Cette compatibilité, comme nous l'avons vu, a également des liens particulièrement étroits avec la satisfaction au travail et l'implication dans l'organisation. Ces deux dimensions, finalement, sont centrales dans la décision de l'employé de rester dans son organisation ou de la quitter.

En ce qui concerne la communication, nous allons donc nous centrer principalement sur les informations données au (potentiel) candidat par l'entreprise. Cette communication est essentielle comme nous l'avons expliqué d'un point de vue psychologique (rencontre des attentes) et permet également au candidat de déterminer de manière plus efficace si ce travail

et cette organisation lui conviennent. Il pourra donc plus aisément quitter le processus d'embauche s'il détecte une inadéquation à ce niveau.

Ainsi, au vu de ces éléments, la thématique des aperçus réaliste du travail (*Realistic Job preview* en anglais), que nous réduirons par moment en **RJP**, semble être pertinente à aborder au vu du sujet de ce travail et des éléments répétés ci-dessus.

Le concept de RJP est défini de cette manière par Landis et al. (2015) : « Les *RJP* sont définis comme des programmes, supports, et/ou présentations qui procurent aux postulants une information réaliste et balancée (positive et négative) à propos du travail. »

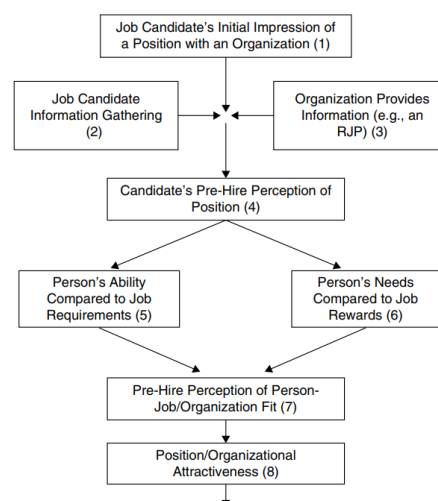
Dugoni et Ilgen (1981, cités par Bilal & Bashir, 2016) partent du constat que, sur le marché du travail, les employeurs et candidats tentent d'apparaître sous leur meilleur jour afin d'attirer l'autre partie, ce qui mène fréquemment à des situations où chaque partie a une perception biaisée de l'autre.

Avec une présentation réaliste, balancée entre les aspects positifs et négatifs d'un travail, de nombreux effets positifs sur l'attrition due au processus de recrutement peuvent être observés. Les effets principaux liés au RJP sont à retrouver dans la satisfaction au travail et plus précisément la réponse aux attentes de l'employé, la diminution du *turnover*, l'auto-sélection des candidats, l'implication au travail et dans l'entreprise, la perception de l'employeur, etc. (Breugh, 2009)

B. Le modèle de Breugh

Breugh (2009), au travers de ce modèle, nous donne un aperçu pertinent et intelligible du processus en jeu à travers les RJP. Nous allons, dans les pages suivantes, avoir une présentation de ce processus basée sur des schémas théorisés par l'auteur.

Figure 3 : Breugh (2009)



Dans le premier schéma ci-dessus, présentant le processus dans lequel les RJP interviennent, nous pouvons voir ces différentes étapes :

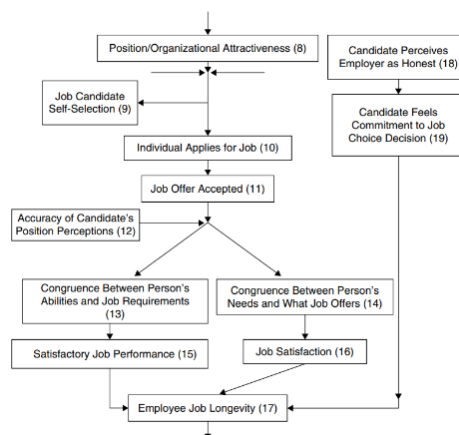
Au début du processus, le candidat a une vision initiale en ce qui concerne le poste et l'organisation (1).

Il va ainsi, par la suite, collecter des informations concernant ces deux sujets (2) et sera également le destinataire d'informations données directement par l'organisation (3). C'est durant cette étape que les RJP peuvent être mises en place.

Du fait des deux dernières étapes, le candidat qui n'est pas encore engagé partira avec une perception définie du poste pour lequel il postule ainsi que de l'organisation. Cette perception permet à l'intéressé de réaliser s'il possède les compétences requises pour le travail (5) et si ses besoins sont en adéquation avec les avantages proposés par l'organisation (6).

De cette manière, la combinaison des résultats des étapes 5 et 6 permet au candidat de déterminer s'il y a une compatibilité entre lui et le travail qui lui est proposé, ainsi qu'avec l'organisation (7). Cette compatibilité perçue découle sur une impression générale sur l'attractivité de l'organisation et de l'emploi chez le candidat (8).

Figure 4 : Breaugh (2009)



À la suite de cette impression générale acquise par le candidat (8), celui-ci pourra lui-même décider s'il désire continuer le processus de recrutement ou le quitter (9). S'il se résout à poursuivre le processus, il postulera pour le poste en question (10).

On peut observer, dans cette première partie, que la première conséquence directe des informations concernant l'emploi et l'organisation, se matérialise par le souhait du candidat de postuler ou non.

Ensuite, deux étapes essentielles contribuent à la rétention du personnel dans le temps (17). On peut observer, du côté gauche du schéma, que la cohérence entre les compétences du

travailleur et les exigences du travail (13) contribuent à une satisfaction dans les performances au travail (15), tandis que la cohérence entre les besoins personnels et les avantages offerts par le travail (14) résultent en une satisfaction au travail (17).

Du côté droit du schéma, on observe que la perception qu'a le candidat concernant l'honnêteté de l'employeur (18) a pour conséquence que celui-ci s'implique dans son choix professionnel (19). Cette implication exerce, de plus, une certaine influence sur la rétention du personnel (17).

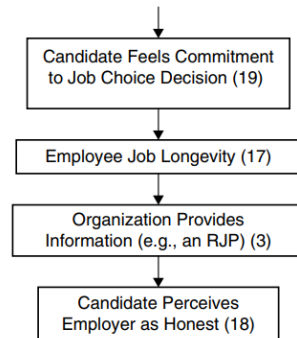


Figure 5 : Breaugh (2009)

Finalement, on peut noter sur ce schéma final que l'information (3) a un impact direct sur la perception du candidat et futur employé concernant l'honnêteté de son employeur (19). Sans oublier l'importance des informations, aux étapes 2 et 3, en ce qui concerne la perception qu'aura le candidat sur l'emploi pour lequel il postulera (ou non) ainsi que de l'organisation (7).

À la suite de ce schéma nous permettant de situer la place des RJP dans ce processus de recrutement (avant, pendant et après celui-ci), nous pouvons commencer à entrer dans le vif du sujet. Dans les prochains points, nous aborderons tour à tour les différentes formes que peut prendre un RJP, les éléments le constituant ainsi que les conséquences de son utilisation d'un point de vue psychologique sur l'individu.

C. Les caractéristiques

Cinq éléments fondamentaux pour un aperçu réaliste de l'emploi sont cités par Breaugh et Billings (1988), le message doit avoir ces qualités : la précision, la spécificité, l'ampleur, la crédibilité et l'importance.

La précision : les informations données doivent être précises et fidèles à la réalité.

Spécificité et ampleur : dans les informations données au postulant ou futur postulant, les informations données doivent être exactes. Cette exactitude concerne aussi bien des informations précises et plus étendues concernant le poste.

En ce qui concerne les informations particulières, le postulant doit pouvoir disposer d'informations suffisamment précises afin d'être en mesure de prendre une décision si l'emploi lui correspond. D'autre part, des informations plus générales doivent également lui être données, comme la politique d'entreprise, l'ambiance au travail, l'équipe dans laquelle il travaillera, etc.

La crédibilité : le message envoyé à l'individu ne doit pas juste être vu sous l'angle de ce que l'on explique au postulant, mais surtout sur sa perception du message, il faut donc que ce message ait une certaine crédibilité à ses yeux. Si le message montre, entre autres, des aspects négatifs, cela augmentera la confiance du postulant dans le fait de ne pas être trompé.

L'importance : le message envoyé doit impacter l'individu, il est indispensable que celui-ci reçoive des informations qu'il n'a pas encore et qui ont de l'importance à ses yeux.

D. Leurs formes d'utilisation :

En ce qui concerne la forme prise par les RJP, Breaugh (2008) nous en présente plusieurs qui possèdent des qualités et efficacités variables permettant une meilleure compréhension de la part du (futur) candidat.

Les RJP peuvent être donnés sans réelle interaction. L'information peut aller dans un seul sens, de la part de l'organisation vers le potentiel postulant, via des **brochures** ou des **vidéos** (disponibles sur les réseaux sociaux ou sur le site de l'entreprise par exemple).

De surcroît, les RJP peuvent également être mis en application au moyen de **discussions** réelles avec des recruteurs ou des employés de l'organisation. Colarelli (1984, cité par Breaugh, 2008), a démontré dans ses recherches la pertinence de cette méthode et a découvert qu'elle était plus efficace que les deux précédemment citées, dans lesquelles l'information n'allait que dans un sens.

En effet, il remarqua une diminution significative du *turnover*, du stress ainsi qu'une confiance accrue dans l'organisation, dans le chef des candidats qui ont eu la possibilité de recevoir des informations à des questions plus personnelles et des conseils. À Noter qu'il est aujourd'hui aussi imaginable de mettre en contact des potentiels candidats avec un employé en ligne (cfr. Utilisation faite par le ministère français des armées de My Job Glasses² afin de mettre en contact des militaires représentant chaque corps de métier avec des jeunes intéressés).

En dernier lieu, deux méthodes plus coûteuses en temps sont les **visites** du lieu de travail ainsi que les **simulations** de travail. Les visites du lieu de travail permettent en effet aux (futurs) candidats de récolter des informations concernant l'environnement physique du travail (en extérieur, bruit, température, etc.), le personnel (avec qui va-t-on être amené à travailler ?) et

² <https://www.myjobglasses.com/search>

le degré d'interaction entre les employés (vais-je travailler seul ? En équipe ? Etc.). (Breaugh, 2008)

Finalement, la simulation du travail, permet aux candidats d'avoir une meilleure vision concernant les exigences du travail et des compétences requises. Cette méthode permet également au candidat de gagner en confiance et à l'organisation de réaliser une évaluation supplémentaire avec une certaine valeur ajoutée. (Schmitt et al., 1986)

Pour conclure, il est capital de noter qu'il y a des avantages et désavantages liés à l'utilisation de chaque méthode (principalement au niveau des coûts et du personnel disponible). Une méthode n'exclut d'ailleurs pas une autre, l'utilisation de différentes approches de RJP durant le processus de recrutement est fortement conseillée, du fait que chaque méthode permette de donner différentes informations concernant le travail et l'organisation. Une approche des RJP en plusieurs étapes durant le processus de recrutement semble être vivement recommandée. (Breaugh, 2008)

En effet, les vidéos peuvent donner une première vision du travail, les brochures donner des informations plus précises que le candidat pourra relire à tout moment, les discussions avec un interlocuteur faisant partie de l'organisation permettent de poser des questions plus personnalisées, alors que la visite du lieu de travail donne une idée plus fidèle de l'environnement dans lequel le candidat sera travaillé et finalement, la simulation du travail donnera un aperçu pratique et réaliste du travail.

E. La temporalité d'utilisation

Comme noté dans le tableau, le moment où doit prendre part la communication d'informations réalisée au travers des RJP se situe avant que le candidat ait accepté l'offre d'emploi. (Phillips, 1998)

Le RJP est considéré comme une sorte de vaccination face au travail et à l'organisation, une dose de la réalité du travail et de son environnement diminue les attentes et immunise donc le nouvel employé contre une insatisfaction liée à des attentes non-rencontrées, diminuant donc les chances que celui-ci quitte son emploi. Ainsi, une vaccination doit être réalisée en amont afin d'éviter des problèmes futurs (une fois engagé), ce qui donne de nouveau un peu plus de sens sur le fait que les RJP doivent être impérativement donnés avant l'engagement. (McGuire, 1985, cité par Phillips, 1998)

F. Leurs effets

Comme nous avons eu la possibilité de le constater tout au long de cette revue de littérature ainsi que dans le schéma illustrant l'implication de la communication dans le processus de recrutement, les RJP, dans ce contexte peuvent avoir plusieurs impacts significatifs que nous allons détailler davantage dans cette partie du chapitre.

Breaugh (2009) évoque quatre conséquences majeures des RJP expliquant leur efficacité : l'auto-sélection, la rencontre des attentes, la capacité à faire face aux exigences du travail ainsi que l'implication dans le travail choisi, due à l'honnêteté de l'employeur.

L'auto-sélection fait référence au phénomène dans lequel le postulant se rend compte qu'il y a une inadéquation entre le travail, et/ou l'organisation et lui-même. À la suite de cette prise de conscience, le candidat décide de son propre chef de ne pas poursuivre le processus de recrutement (ou le poursuivre s'il juge qu'il y a une adéquation). Les individus ayant reçu des informations via les RJP seraient donc plus enclins à être satisfaits au travail et donc à rester dans l'organisation.

La rencontre des attentes, de son côté est illustrée dans les parties 14 et 15 des tableaux précédents (Figure 4), il s'agit de la congruence entre les perceptions que l'individu a du travail et de l'organisation avant l'engagement, et la réalité qu'il découvre une fois engagé dans ce poste.

Ainsi, les RJP, dans cette thématique, fonctionnent comme un outil dévaluant les attentes du candidat. Les études ayant généralement démontré que les attentes étaient surévaluées.

Cette rencontre des attentes permet ainsi au collaborateur d'être plus satisfait et moins enclins à quitter l'organisation.

La capacité à faire face aux exigences du travail, cette conséquence des RJP découle du fait que les candidats sont au courant des problèmes qu'ils pourront rencontrer dans le cadre de leur travail. Cette connaissance permet aux nouveaux employés de ne pas être surpris par ces problèmes inhérents au travail ou à l'organisation, et ainsi de ne pas perdre leurs moyens, réduisant de cette manière l'insatisfaction au travail. (Dugoni & Ilgen, 1981, cités par Breaugh, 2009)

Finalement, l'honnêteté perçue du candidat envers l'employeur, les individus n'ayant pas reçu de RJP pourraient, après leur engagement, se sentir induits en erreur par les informations reçues (trop positives par exemple). Les effets de l'honnêteté perçue sont tels que même les employés faisant face à une inadéquation entre eux-mêmes le travail et/ou l'organisation une fois engagé, s'ils ont reçu une RJP, auront davantage tendance à rester dans l'organisation. Ce phénomène s'explique par le fait qu'ils avaient les informations nécessaires pour faire leur choix (cette décision résulte parfois d'un manque d'opportunités professionnelles que rencontre le candidat).

Wanous (1980, cité par Bilal & Bashir, 2016) ajoute qu'il est cependant indispensable de noter que les RJP, aussi bien utilisés qu'ils soient, ne sont pas des substituts à de conditions adéquates de travail et dans l'organisation.

G. Réticences des employeurs à faire usage des RJP ?

Selon Brose (1999, cité par Bilal & Bashir, 2016), il existe dans les faits peu de raisons pour lesquelles les organisations auraient tendance à éviter l'utilisation de tels outils. On peut noter les coûts à court terme que représente la mise en place de RJP (réalisation de brochures, vidéos, mise à disposition du personnel pour rencontrer les candidats, etc.).

Une autre raison est à trouver dans le fait que certaines organisations redoutent le fait de donner un aperçu réaliste du travail ou de l'organisation, de peur de perdre une certaine image de marque ou que certains candidats compétents décident de partir chez un concurrent. (Bilal & Bashir, 2016)

3.7. Conclusion partielle

Ce chapitre aborde progressivement plusieurs thèmes clé : le processus de recrutement, la satisfaction professionnelle, la compatibilité entre l'individu et son travail et/ou organisation, et le rôle crucial de la communication dans l'ensemble de ce processus. Pour finir, l'utilisation d'aperçus réalistes du travail, dans le cadre de la communication, a été étudiée plus spécifiquement.

Au travers de ce chapitre, on apprend qu'une des composantes essentielles du recrutement est à retrouver dans la communication. Les informations fournies par l'employeur avant l'embauche peuvent avoir des effets sur de nombreux enjeux liés au recrutement et à la rétention du personnel. L'utilisation de *Realistic Job Previews* dans cette communication semble ouvrir la porte à de nombreux bienfaits selon les auteurs cités dans ce chapitre. Ces bienfaits pour le travailleur seraient : une meilleure orientation (auto-sélection) et une plus vive satisfaction (rencontre des attentes). Quant à l'employeur, il lui permettrait d'avoir des collaborateurs disposant d'une plus grande capacité à faire face aux exigences du travail (connaissance préalable des défis et problèmes liés à l'organisation), et il bénéficierait d'une impression d'honnêteté rehaussée auprès des employés (possibilité pour ceux-ci de faire un choix avec toutes les informations nécessaires).

III. Partie empirique

4. Introduction

Une fois la revue de littérature abordée concernant l'attrition du personnel et l'implication d'une communication réaliste lors du recrutement, le moment est venu de confronter la théorie avec la pratique.

Afin d'accomplir cet objectif, il est primordial de s'appuyer sur une méthodologie rigoureusement définie. Cette dernière sera exposée dans les lignes qui suivent, mettant en lumière les diverses phases abordées dans le cadre de ce mémoire.

C'est dans cette section empirique que seront apportées des indications sur la collecte de données empiriques, mais aussi sur des statistiques descriptives et sur des précisions concernant l'échantillon.

Cependant, cette partie concernant la méthodologie, sera précédée par une introduction au cas pratique étudié, portant sur l'option Défense et Sécurité de l'enseignement secondaire technique.

Finalement, la discussion des résultats obtenus durant cette recherche ainsi que les limites de ce travail et les ouvertures qu'il implique seront explicités.

5. Option Défense et Sécurité :

5.1. Introduction

L'option Défense, Prévention et Sécurité est présente pour la deuxième année consécutive dans l'enseignement secondaire technique en Flandre et a fait son apparition cette année (septembre 2022) dans le paysage de l'enseignement francophone. Du fait de sa récente apparition dans l'enseignement en Belgique, la littérature concernant cette option est inexistante, et le peu d'articles de médias où on peut la retrouver ne font que la citer. Pour ces raisons, cette initiative est donc présentée dans ce chapitre, qui est le fruit de renseignements dénichés sur des sites internet d'écoles proposant l'option, de discussions avec des responsables à la Défense, questions parlementaires et documents issus de l'enseignement.

Au travers de deux réponses à la question parlementaire N°552 de Monsieur le Député Kris Verduyck, on apprend que pour l'année 2022-2023, 1.035 élèves suivent cette option dans l'enseignement flamand et 546 en Fédération Wallonie-Bruxelles, avec un total de 1.581 élèves. On apprend également au travers de ces documents que l'enseignement des leçons concernant la Défense sont majoritairement donnés par des militaires de réserve et que 29 écoles proposent d'ores et déjà cette formation. Le choix des militaires de réserve comme enseignants semble avoir été pris au regard de leurs compétences acquises dans le monde du travail civil et afin de ne pas augmenter la charge de travail des militaires du cadre actif (réponse à la question N°289 de Monsieur le Député Jasper Pillen).

Ces deux réponses sont disponibles dans **l'annexe N°6**.

5.2. Mise en place en Flandre

Sur le site internet de l'enseignement provincial anversois (Provincie Antwerpen, s. d.), on y apprend que l'option, dans l'enseignement secondaire technique (abrégé en *TSO* en néerlandais), est disponible exclusivement en cinquièmes et sixièmes années (troisième degré de l'enseignement secondaire). Avec cette option, en complément des leçons communes et générales (telles que : néerlandais, mathématique, anglais, sciences, etc.), les élèves ont quatorze heures par semaine dédiées à cette option. Ces cours propres à leur option se décomposent de cette manière :

- Trois heures de sciences du comportement
- Une heure de droit et déontologie
- Quatre heures de sport
- Quatre heures de compétences de sécurité (données par des intervenants externes)
- Deux heures concernant les techniques de sécurité (communication et culture).

Les finalités de cette option sont identifiées comme étant l'obtention d'un diplôme du secondaire supérieur, d'une attestation générale de gardiennage, de divers certificats

concernant diverses fonctions (exemple : possibilité de suivre des modules permettant l'obtention de certificats en vue de devenir pompier) et la possibilité de recevoir un certificat d'exemption de tests physiques et sportifs fédéraux.

L'apport de la Défense dans cette option, du côté néerlandophone, se situe au niveau des quatre heures de compétences de sécurité qui sont données par des professionnels externes.

Il est également mentionné sur ce site que l'option a pour vocation de mener les élèves vers des métiers tels que soldat ou matelot à la Défense (il est fait mention d'une formation écourtée pour les élèves de l'option, ce qui n'existe cependant pas encore à ma connaissance), un métier à la police, une carrière de pompier, agent pénitentiaire, un métier au sein des centrales d'urgence du 112 et finalement l'enseignement supérieur.

5.3. Mise en place dans la Fédération Wallonie-Bruxelles

Du côté francophone, l'option a pour dénomination « aspirant(e) aux métiers de la défense, de la prévention et de la sécurité ». Comme mentionné auparavant, l'option en est à sa première année d'existence, elle a été exclusivement dispensée dans les classes de quatrième et septièmes années de l'enseignement secondaire technique pour le moment, et s'élargira à la cinquième année pour l'année scolaire 2023-2024 et enfin la sixième année pour l'année scolaire 2024-2025.

En plus des leçons données au niveau théorique, concernant principalement des cours donnés lors de la formation initiale (tels que la lecture de carte, l'organisation de la Défense, les différents métiers et unités, etc.), seront également dédiées plusieurs journées chaque année scolaire à une pratique sur le terrain, par la mise en place de camps de trois journées. Finalement, d'autres journées seront dédiées à la découverte des différents métiers et composantes de la Défense au travers de *Job Day* (journées portes ouvertes au public). Ces informations sont difficilement accessibles au travers des sites internet des écoles ou de l'enseignement, elles ont été collectées lors d'une réunion ayant pour objectif d'introduire l'option à des militaires de réserve prêts à donner quelques cours dans ce cadre. À noter que ces deux derniers types d'activités sont également présentes dans l'enseignement flamand.

5.4. Conclusion partielle

L'option bien que fort récente semble être un réel succès et attire déjà de nombreux élèves, tant du côté francophone que néerlandophone. Au travers de ces leçons, il est donné l'opportunité aux élèves de découvrir et avoir un avant-goût de divers métiers. Un accent semble également mis sur la préparation aux examens de sélections de ces fonctions ainsi que la possibilité d'acquérir des premiers certificats en lien avec ces mêmes postes.

Du point de vue du rôle de la Défense dans cette option, il semble qu'elle soit mise en valeur par rapport aux autres métiers présentés (probablement dû au fait qu'il s'agit d'une première

dans l'enseignement). Il semble également y avoir une balance entre la découverte de métiers, apprentissages théoriques et mise en pratique lors de camps. L'emploi de militaires du cadre de réserve semble également tout indiqué d'un point de vue purement pratique (disponibilité accrue en comparaison avec le personnel du cadre actif) et d'un point de vue pédagogique (leur pédagogie peut-être davantage adaptée du fait de leur double carrière professionnelle à la croisée entre le monde civil et militaire).

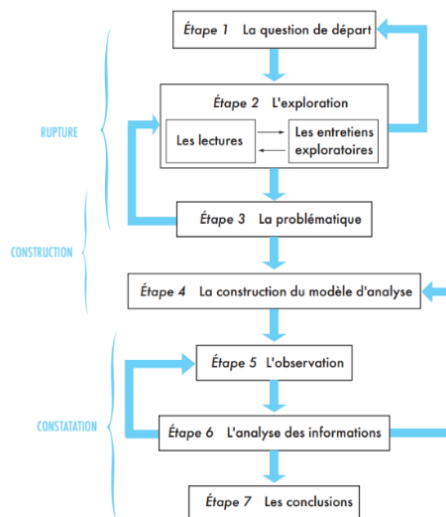
6. Méthodologie

6.1.Introduction

La méthode mise en œuvre afin de réaliser ce travail est basée sur l'ouvrage co-écrit par Van Campenhoudt et al. (2017) intitulé « Manuel de recherche en sciences sociales ». Dans cet ouvrage, est élaborée une démarche hypothético-inductive, celle-ci donne la possibilité de tester des théories existantes en formulant des hypothèses dérivées de celle-ci. Par la suite, il est question de les infirmer ou confirmer via la collection de données. On peut ainsi déceler une méthode inductive suivie d'une méthode déductive dans cette démarche.

Cette démarche s'articule en sept étapes cruciales concourant à opposer la littérature existante sur le sujet abordé, avec les constatations découlant de la collection de données sur le terrain. Ci-dessous, nous allons aborder cette démarche qui s'articule en sept étapes représentées dans ce schéma dont les explications ont été synthétisées par Fauvel (2002) :

Figure 6 : Van Campenhoudt et al. (2017)



6.2.Identification du sujet de recherche : définition de la question de départ

Il est fondamental pour le chercheur de se fixer un point de départ, une idée directrice afin de donner une structure cohérente à son travail. Ce départ est souvent provisoire, car il a tendance à évoluer au fil de la recherche. Il est essentiel que cette question permette au chercheur d'articuler de manière précise ses objectifs de recherche, ce qu'il aspire à découvrir, élucider et comprendre davantage en profondeur.

L'utilité de cette question de départ ne peut être trouvée que si celle-ci rencontre trois critères que voici :

- Sa clarté : pour assurer la clarté, la question doit être précise et dépourvue d'ambiguïté, avec chaque terme clairement défini. Il est également recommandé de

réaliser des tests auprès de son entourage pour valider cette clarté. De plus, il est préférable que la question soit concise, évitant tout superflu.

- Sa faisabilité : en ce qui concerne la faisabilité, la question doit être réaliste et réalisable tant d'un point de vue personnel que matériel et technique.
- Sa pertinence : pour garantir la pertinence, il est crucial que la question soit authentique, sans préjugé de réponse et dépourvue de connotations morales. L'objectif ne doit pas être de porter un jugement, mais de favoriser une compréhension approfondie. De plus, la question devrait aborder l'étude de phénomènes existants ou ayant existé, plutôt que de se concentrer sur ce qui n'existe pas encore. En définitive, elle doit permettre une meilleure compréhension des phénomènes étudiés.

Dans la construction de ce travail, la question de recherche a régulièrement changé et évolué au fil des différents entretiens exploratoires et discussions qui ont eu lieu avec le personnel chargé du recrutement à la Défense, ainsi qu'à travers mes diverses lectures. La première question de départ m'ayant permis d'entamer mes recherches était celle-ci : « De quelle manière une meilleure communication pourrait-elle influencer positivement l'attrition du personnel au sein de la Défense ? ».

6.3. Revue de littérature : l'exploration

L'étape d'exploration débute avec la formulation de la question de recherche initiale qui sert de guide tout au long du processus. Elle se décompose en trois parties : les opérations de lecture, les entretiens exploratoires et les méthodes d'exploration complémentaires, ayant pour principal objectif d'éclairer de nouvelles réflexions sur le domaine d'étude.

La phase de lecture préparatoire, considérée comme un « état de la littérature », est essentielle pour s'informer des recherches antérieures sur le sujet. Il est recommandé de sélectionner soigneusement un nombre limité d'articles ou de livres, et de s'organiser pour en tirer le maximum de bénéfices. Il est également vivement conseillé de procéder par « salves » successives pour se ménager des moments de réflexion et d'échanges. Une lecture méthodique, comme l'établissement d'une grille de lecture qui recense les idées principales et la structure du texte, rend la lecture plus profitable.

Il est aussi crucial de comparer attentivement les résumés des différents textes retenus pour identifier les points de vue, contenus, accords et divergences des auteurs. Cela permet d'en retirer les éléments de travail les plus pertinents qui guideront les lectures futures.

En parallèle des lectures, les entretiens exploratoires permette de mettre en évidence des aspects du phénomène étudié qui n'auraient pas été spontanément envisagés par le chercheur. Ces entretiens, idéalement non-directifs, complètent les pistes de travail émergentes de la lecture. Il est recommandé d'enregistrer ces entretiens pour une écoute plus attentive.

Trois catégories de personnes peuvent être approchées lors des entretiens : les spécialistes scientifiques du sujet, les témoins privilégiés et le public directement concerné par l'étude. Ces entretiens peuvent fournir des informations précieuses et permettre de mieux comprendre les perspectives de l'interlocuteur.

Enfin, des méthodes d'exploration complémentaires, telles que l'observation et l'analyse de documents, peuvent être utilisées. L'objectif ultime de l'étape d'exploration est de vérifier si la question initiale reste pertinente, et si nécessaire, de la reformuler sur la base des enseignements tirés de cette phase exploratoire.

Dans le cadre de ce travail, les nombreuses discussions avec le personnel travaillant sur les politiques et la mise en œuvre du recrutement ont été fort utiles afin de mieux cerner les enjeux de la thématique ainsi que la meilleure manière d'aborder le sujet.

6.4. La problématique

Cette phase a pour but d'établir une problématique liée à la question de départ grâce aux diverses informations engrangées à la suite de la phase d'exploration.

Cette phase d'exploration a été rythmée par des lectures ayant pour thème l'attrition du personnel dans les forces armées belges et la communication dans la phase du recrutement, des discussions informelles et des entretiens exploratoires. À la suite de celle-ci, et au travers d'une discussion avec Mme. Françoise Bertrand, j'ai eu connaissance de la théorie portant sur les aperçus réalistes du travail (*Realistic Job Previews*) et de son utilisation dans le cadre de la communication liée au recrutement. Il a été également porté à ma connaissance l'existence d'une nouvelle option dans l'enseignement secondaire technique portant, en partie, sur les métiers de la Défense. De cette manière, au vu de mon intérêt pour la théorie *des Realistic Job Preview*, et le caractère innovant de cette option dans le recrutement de la Défense, ma question de recherche a été reformulée de cette manière : « **Une présentation plus réaliste des carrières auprès des jeunes est-elle souhaitable pour la Défense dans le contexte de l'attrition de son personnel ?** »

6.5. Construction du cadre d'analyse

Ce modèle, ou structure d'analyse, est conceptualisé comme une collection de notions et d'hypothèses connexes. Quivy et al. (2017) différencient les notions primaires et secondaires, ainsi que les hypothèses centrales et accessoires. Ils soulignent également que l'évolution du travail exploratoire identifiera souvent les notions et les hypothèses essentielles. Deux méthodes peuvent être employées pour construire cette structure : soit en partant des hypothèses pour atteindre les notions, soit en adoptant l'approche inverse (des notions aux hypothèses).

Au commencement, la construction des notions (ou conceptualisation) est discutée par les auteurs par une définition du concept (pouvant être divisé en dimensions majeures, éventuellement fractionnées en éléments pour les notions complexes, et en indicateurs visibles sur le terrain). Ils identifient ensuite deux formes de conceptualisation :

- La conceptualisation inductive débute à partir du terrain, donnant la possibilité de développer des notions opérationnelles isolées, et suit une logique analytique ainsi qu'inductive pour remonter jusqu'aux notions et à la problématique ;
- La conceptualisation déductive fait l'inverse et s'appuie sur des notions systémiques existantes, à partir desquelles elle déduit des hypothèses qu'elle essaie de confirmer ou de réfuter sur le terrain.

Les auteurs établissent un classement de ces types de conceptualisation, plaçant en tête les notions systémiques, suivies des notions opérationnelles isolées, puis des préjugés ou présuppositions, conscients ou non, à éviter à tout prix.

Cette section se termine par une explication de la construction d'hypothèses, réponses temporaires à la question initiale prévoyant une relation entre deux termes (les phénomènes observés ou les notions utilisées). Plusieurs hypothèses peuvent être adoptées et plusieurs facteurs doivent être gardés à l'esprit par le chercheur :

Il est souvent nécessaire de formuler plusieurs hypothèses et, donc, de définir ensuite un modèle d'analyse pour les relier logiquement entre elles (encore une fois par induction ou déduction) ;

Il sera nécessaire de confronter ces hypothèses à des données d'observation ou d'expérimentation (phase de vérification empirique). L'hypothèse doit donc être observable et ne doit pas se baser sur des préjugés ;

Finalement, l'hypothèse doit être "falsifiable", c'est-à-dire avoir une portée générale, universelle, et donc reproductible ailleurs... Et potentiellement réfutable, en totalité ou en partie (caractère de contradiction à cette hypothèse par une déclaration contraire). La véracité de cette hypothèse sera affirmée tant que tous ses contraires restent faux.

De cette manière, deux hypothèses seront posées afin donner suite à la revue de littérature portant sur la communication durant le recrutement et les *Realistic Job Preview* ainsi que leur impact sur le « *Job & Organization fit* » permettant une auto-sélection accrue et une rencontre des attentes du travailleur.

Hypothèse 1 : Une représentation plus réaliste des métiers de la Défense est susceptible de réduire le nombre de postulants, celle-ci permettant aux candidats potentiels de s'auto-sélectionner plus efficacement.

Comme expliqué dans la revue de littérature, un des effets positifs de l'utilisation de *Realistic Job Previews* est l'auto-sélection accrue des candidats. (Breaugh, 2009)

L'auto-sélection est le processus par lequel le candidat réalise qu'il y a une dissonance entre lui-même et le travail et/ou l'organisation. À la suite de cette prise de conscience, le candidat choisit de son propre chef de se retirer du processus de recrutement (ou de le continuer s'il estime qu'il y a une concordance).

Cette décision du candidat est la conséquence de son impression générale concernant l'attractivité de l'organisation et de l'emploi. Cette attractivité, dans le schéma de Breaugh (2009), découle principalement de la compatibilité perçue par le candidat, qui serait d'autant plus fiable et pertinente avec l'utilisation d'aperçus réalistes du travail tels que l'option.

Ces aperçus réalistes se matérialisent à travers des leçons les préparant à ce qu'ils verront lors de leur Phase d'Initiation Militaire (première formation suivie par tout militaire), des contacts avec des instructeurs militaires, la visite de quartiers, dialogues avec des militaires issus de divers corps de métier ainsi que des mises en pratique telles que les camps.

Cette auto-sélection pourrait avoir des effets « négatifs » à court terme. En effet, la majorité des départs de militaires, sont le fait de candidats expérimentant le choc de la transition de la vie civile à la vie militaire. Du fait du phénomène de l'auto-sélection, de nombreux postulants potentiels, sensibilisés aux difficultés auxquels ils seront confrontés, pourraient décider d'eux-mêmes que cette option de carrière ne leur convient pas et ne postuleraient tout simplement pas à la Défense.

Hypothèse 2 : Les programmes d'orientation professionnelle ciblant spécifiquement les carrières militaires, tels que l'option sécurité et défense, peuvent renforcer la rencontre des attentes du travailleur.

Alors que la première hypothèse mettait l'accent sur la décision du candidat de postuler ou non pour l'emploi, donc en amont d'une embauche. Cette deuxième hypothèse se concentre principalement sur un autre facteur pouvant influencer le départ de jeunes recrues, la rencontre des attentes.

Cette rencontre des attentes explicitée par Breaugh (2009), a un effet direct sur la longévité d'un travailleur à son poste. Cette longévité découle d'une rencontre entre la satisfaction du travailleur qui voit une rencontre fructueuse entre ses besoins et ce que lui offre son emploi, ainsi qu'une adéquation entre les capacités de la personne et celles requises pour le travail en question. Ainsi, les RJP agissent dans ce contexte comme un outil modérateur des attentes du candidat, les recherches ayant généralement démontré une surestimation de celles-ci. Cette concordance des attentes conduit le collaborateur à éprouver une plus vive satisfaction et à être moins tenté de quitter l'organisation.

Quant à la capacité de faire face aux exigences du travail, elle découle de l'utilisation des RJP qui informent les candidats des défis potentiels qu'ils pourraient rencontrer dans le cadre de leur travail. Cette connaissance préalable empêche les nouveaux employés d'être pris au dépourvu par ces problèmes inhérents au travail ou à l'organisation, évitant ainsi une perte de contrôle et diminuant l'insatisfaction professionnelle. (Dugoni & Ilgen cités par Breugh, 2009).

De cette manière, les élèves de l'option Défense et Sécurité du secondaire technique auraient une perception plus réaliste du métier de militaire ainsi que de ses exigences. Comme pour la première hypothèse, seule la première partie de l'hypothèse peut être vérifiée au travers de ce travail, mais pourrait, avant toute chose, donner une indication correcte de l'état d'esprit des élèves suivant l'option concernant la réalité d'un métier à la Défense.

6.6.L'observation

À travers cette étape, on nous explique que les modèles d'analyse mis en place auparavant doivent être « mis à l'épreuve du terrain » en confrontant les hypothèses avec les données récoltées lors de l'étape d'observation. Ces données, par la suite, permettront donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses présentées en tout ou en partie du moins.

Il est crucial de répondre à plusieurs questions avant d'entamer sa phase d'observation :

- Observer quoi ? Les données utiles dans le processus de vérification des hypothèses.
- Observer qui ? Toute une population ou un échantillon d'une population dans un espace géographique et une temporalité définie.
- Observer comment ? Choisir une méthode d'observation ainsi que la manière de la mettre en pratique. Cette méthode doit, avant toute chose, être traduite en un instrument d'observation qui sera testé avant de pouvoir collecter les données pertinentes à la recherche.

Des instruments sont fréquemment utilisés afin de récolter les données telles que : l'entretien, l'observation directe, un questionnaire et la création d'un inventaire de données existantes.

Dans le cas de ce travail, une méthode mixte a été mise en place, du fait que le sujet, fortement récent dans le domaine et faiblement étudié sous cet angle. La littérature existante ne permet pas de répondre de manière satisfaisante aux hypothèses en n'interrogeant que via un questionnaire les élèves ou en réalisant uniquement des entretiens avec des professionnels concernés par le sujet.

De cette manière, un questionnaire à destination des élèves a été remis sous forme numérique aux instructeurs de l'option pour partager l'enquête. Le choix d'une enquête sous forme électronique s'est fait assez naturellement au vu du nombre potentiel de répondants, du soutien de la Défense dans ma démarche et par soucis de simplicité.

De plus, des entretiens ont été réalisés auprès de différents membres du personnel de la Défense ayant des points de vue contrastés concernant l'attrition du personnel (du fait de leur fonction) et ayant une certaine expertise, donnant ainsi la possibilité d'avoir des avis réfléchis sur la pertinence d'un tel aperçu réaliste du travail ainsi que de ses conséquences éventuelles sur l'attrition.

La complémentarité de ce questionnaire tient dans le fait qu'il contribue à se rapprocher de l'expérience et le point de vue de potentiels candidats militaires ayant suivi une *Realistic Job Preview* concernant une carrière à la Défense. D'un autre côté, l'avis de professionnels prenant plus de hauteur sur le sujet qu'ils sont amenés à rencontrer au travers de leurs fonctions, permettra d'avoir une vision plus fiable du potentiel d'une telle communication dans le recrutement.

6.7. Le champ d'analyse

L'intérêt de cette partie empirique se porte sur la Défense et principalement les ressources humaines (DGHR) en lien avec le recrutement. J'ai eu la chance d'être extrêmement soutenu par l'institution en général qui m'a ouvert ses portes pour interroger ses experts en matière de recrutement et d'attrition de la personne. Ils m'ont également donné un accès privilégié aux élèves de l'option Défense et Sécurité dans le secondaire technique, tant francophone que néerlandophone, par l'intermédiaire des instructeurs militaires donnant les cours en lien avec le monde militaire.

De cette manière, il a été possible d'interroger des élèves de l'option au travers d'un questionnaire et trois professionnels travaillant à la Défense, ceux-ci travaillant au moins en partie sur la problématique de l'attrition du personnel.

A. Le questionnaire

Échantillon

L'option étant particulièrement récente, il s'agit de la deuxième année dans l'enseignement néerlandophone et première chez les francophones, il a été décidé de cibler de manière large tous les élèves ayant suivi cette option durant l'année scolaire 2022-2023.

Afin d'atteindre ces élèves, contact a été pris avec les coordinateurs militaires de l'option au niveau de la Défense, le Colonel Keppers (coordinateur pour la partie néerlandophone), et le Lieutenant-colonel Vandendriessche (coordinateur pour la partie francophone). Ceux-ci m'ont mis en liaison avec les instructeurs points de contact dans les diverses écoles proposant l'option.

À la suite de cette prise de contact, j'ai eu la possibilité de leur faire parvenir ledit questionnaire ainsi qu'une introduction concernant mon enquête à direction des écoles, permettant au

personnel enseignant d'accepter ou non la diffusion du questionnaire et par soucis de transparence.

Finalement, les liens des questionnaires ont été transmis aux élèves dans les écoles où cela a été possible (dépendant de la collaboration étroite des autorités des écoles et des heures de cours encore à disposition des instructeurs), durant un temps dédié, les élèves ont été libres de répondre ou non au questionnaire.

Ainsi, un total de 394 formulaires d'enquêtes remplis a pu être récoltés sur 1.581 élèves, soit 24.92 % du total de élèves suivant l'option dans le pays. L'échantillon se décompose comme suit :

- Le régime linguistique : 35.28 % de néerlandophones et 64.72 % de francophones,
- Le genre : 76.90 % d'hommes, 22.84 % de femmes et 0.3 % ne désirant pas préciser
- L'âge : 4.5 % âgés de 15 ans, 20.81 âgés de 16 ans, 30.71 % âgés de 17 ans, 20.05 % âgés de 18 ans et 23.86 % âgés de 19 ans et plus.
- L'année scolaire : 51.78 % en 4^{ème} année technique, 11.93 % en 5^{ème} année technique, 23.35 % en 6^{ème} année technique et 10.41 % en 7^{ème} année technique.

Construction du questionnaire

Ce questionnaire commence par quelques questions portant sur le profil des répondants. L'identification précise des répondants n'étant pas recherchée, il leur a seulement été demandé de spécifier :

- Leur genre
- Leur âge
- L'année scolaire dans laquelle ils se trouvent

Après cette section, une partie s'intéressant à leur intérêt et leurs connaissances concernant les métiers de la Défense avant de débiter l'option, avec des questions portant sur :

- Leur intérêt pour la Défense
- Leur connaissance des possibilités de carrière
- Leur préférence préalable de métier
- Ce qu'ils recherchaient à apprendre sur la Défense au travers de l'option.

Par la suite, une troisième section leur posait des questions portant sur ce que l'option leur avait apporté en rapport avec la Défense. Les questions portant sur :

- L'option leur a-t-elle donné une vision claire et fidèle du métier de militaire ?
- L'option les a-t-ils aidés à découvrir les exigences du métier de militaire ?
- L'option les a-t-ils aidés à prendre une décision concernant un futur engagement ?
- Ont-ils changé d'avis sur leur idée préalable de métier ?

- Ont-ils découvert de nouveaux métiers ?
- Se sentent-ils mieux préparés aux exigences physiques et mentales du métier de militaire ?

Finalement, les dernières questions leur demandent leur avis sur la communication de la Défense auprès de potentiels candidats dans le cadre du recrutement avec ces questions :

- Une amélioration est-elle souhaitable dans la communication concernant les métiers de la Défense et leurs réalités ?
- Quels canaux privilégieraient-ils pour une meilleure communication ?

La majorité de ces questions proposaient des réponses sous forme d'échelles de Linkert avec cinq niveaux donnant l'impression du répondant allant d'une impression « très basse » à « très élevée ».

Au travers de ces questions, il est donc envisageable d'avoir un aperçu démographique sur l'échantillon étudié, des informations sur leurs intérêts et choix concernant une carrière à la Défense avant de suivre l'option et ensuite sur l'évolution de ce choix ainsi que les apports des cours suivis.

Le questionnaire est disponible dans **l'annexe N°7**.

B. Les entretiens

Les intervenants

Le sujet de l'étude étant fortement d'actualité au sein des forces armées belges et les mesures n'ayant pas encore abouties sur des résultats concrets dans les chiffres de l'attrition, il est délicat de baser la recherche exclusivement sur le questionnaire précédent. En effet, les premiers élèves ayant suivi cette option dans l'enseignement secondaire technique étant seulement en train de postuler au sein de la Défense, il est pour le moment irréalisable de vérifier les résultats, d'un tel aperçu réaliste du travail, dans les chiffres de l'attrition actuels.

De cette manière, il a été décidé de conduire des entretiens avec des personnes ayant une vue plus globale du sujet de l'attrition et du recrutement, ces professionnels également pouvant donner leur avis sur les résultats probables d'une telle initiative de donner un aperçu réaliste du métier de militaire à des élèves.

De ce constat, trois profils pertinents sont ressortis afin d'avoir des avis sur l'option en elle-même et son potentiel impact sur le recrutement et l'attrition :

- Madame Françoise Bertrand avec Madame Annemie Defranc
- Le Commandant Sophie Debray
- Le Lieutenant-colonel Bruno Vandendriessche

Mme. Bertrand est la responsable de la section « recherche et développement » au sein du pôle en charge du recrutement et de la sélection à la Défense, Mme. Defranc travaille également dans cette section. Elles travaillent toutes les deux sur des sujets touchant de près à la problématique de l'attrition liée au recrutement au sein de la Défense depuis plusieurs années.

De son côté, le Commandant Debray, est responsable de la cellule « EXIT », cellule en charge de réaliser des entretiens avec les militaires quittant la Défense durant leur période de candidat. Cette intervenante est en contact constant avec les militaires quittant l'organisation dans les premiers mois après leur arrivée et a une ample connaissance des facteurs les incitant à quitter les forces armées.

Pour finir, le Lieutenant-colonel Vandendriessche est le responsable de la section « Défense et Jeunesse » ainsi que le coordinateur de l'option Défense et sécurité au niveau francophone. En outre, il donne également des cours dans cette option et est le point de contact pour l'option donnée au Collège Technique des Aumôniers du Travail à Charleroi. Cet intervenant, a une vision d'ensemble de la mise en place de l'option, du travail de la Défense avec la jeunesse ainsi qu'une casquette de professeur, donnant ainsi la possibilité d'avoir une vision globale de l'option.

Les questions d'entretien

Ces questions s'appliquant à des profils d'intervenants différents, il est ainsi nécessaire de poser des questions relatives à leurs spécialités respectives.

De cette manière, les questions leur étant posées de manière générale portent sur :

- Une présentation brève de l'intervenant et sa fonction.
- Une présentation de leur département et leur fonctionnement.
- Leur avis sur l'utilisation de *Realistic Job Previews* dans le cadre du recrutement
- Leur avis sur l'assimilation de l'option Défense et Sécurité à une *Realistic Job Preview*
- Leur avis sur l'option ainsi que sa mise en place
- Les améliorations envisageables dans la mise en place de l'option
- L'impact possible d'une telle initiative sur le recrutement et l'attrition du personnel

Ensuite, des questions spécifiques ont été mises en place afin d'avoir un angle de vue différent sur l'attrition et l'impact possible de la mise en place d'aperçus réalistes du travail tels que l'option Défense et Sécurité.

La formulation de ses questions a été successivement adaptée en fonction de l'intervenant, pour être plus axée sur :

- Les raisons des départs avec le Commandant Debray

- Le contact sur le terrain avec les jeunes pour le Lieutenant-colonel Vandendriessche
- Les études réalisées concernant l'attrition et les *Realistic Job Preview*

De cette manière, il sera plausible de dégager des tendances sur le potentiel de l'utilisation de *Realistic Job Previews* telles que l'option Défense et Sécurité sur le recrutement et l'attrition du personnel à la Défense. La force de ces différents profils d'intervenant réside dans le fait qu'ils sont tous amenés à rencontrer la problématique de l'attrition liée au recrutement à différents moments et sous différents angles.

Les questions d'entretiens sont disponibles dans l'**annexe N°8**.

6.8. Analyse des données

A. Le questionnaire

Au travers de cette étape, nous allons analyser les différentes données récoltées au travers du questionnaire distribué aux élèves de l'option Défense et Sécurité dans le secondaire technique (francophones et néerlandophones). Sera expliqué en premier lieu la manière dont les données ont été traitées afin de rendre possible leur exploitation afin de relever des statistiques. Ensuite, les données récoltées ayant un lien avec les hypothèses seront traitées de manière descriptive afin d'en sortir les grandes tendances. Enfin, une comparaison des résultats des questions portant sur la position des élèves avant de suivre l'option et après l'avoir suivie sera mise en place afin de pouvoir tester les hypothèses.

Traitement des données.

La base de données a été constituée à partir des questionnaires remplis via *Google Form*, les données sont directement transférables sur Excel. Cependant, il est à noter qu'une partie des questionnaires (125) ont finalement été complétés au format papier, ce qui a nécessité de remplir une partie de la base de données manuellement.

De plus, le questionnaire étant à destination de deux régimes linguistiques (français et néerlandais), se posait la question d'un traitement unifié des données avec la barrière de la langue. De cette manière, il fallut également traduire de manière manuelle les 35.3 % de questionnaires néerlandophones afin d'obtenir une base de données unifiée en français.

Finalement, il a également été nécessaire de modifier et mettre en forme certaines réponses. En effet, certaines personnes n'ont pas répondu correctement ou n'ont pas répondu à certaines questions, probablement par inattention. De cette manière, afin de ne pas influencer les résultats, la médiane de chaque question a été utilisée pour compléter ces données manquantes.

Afin de réaliser les statistiques relatives aux données découlant du questionnaire, le logiciel *IBM SPSS Statistics* a été utilisé.

Statistiques descriptives

Aviez-vous un intérêt pour la Défense avant de commencer cette option ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	39	9,9	9,9	9,9
	Non, pas du tout	43	10,9	10,9	20,8
	Non, pas vraiment	60	15,2	15,2	36,0
	Oui, beaucoup	152	38,6	38,6	74,6
	Oui, un peu	100	25,4	25,4	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Concernant l'intérêt porté par les élèves pour la Défense dans un premier temps, on peut noter que 64 % relevaient avoir un intérêt pour la Défense, alors que 26.1 % n'en avaient pas et 9.9 % avaient une attitude neutre envers la Défense.

On peut ainsi observer que de manière générale, la plupart des élèves s'étant inscrit à cette option avaient un intérêt préexistant pour la Défense.

Avant de suivre l'option, aviez-vous déjà en tête de suivre une carrière au sein de la Défense ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	J'hésitais	69	17,5	17,5	17,5
	Je n'y pensais pas vraiment	69	17,5	17,5	35,0
	J'étais décidé.	100	25,4	25,4	60,4
	J'hésitais encore un peu.	70	17,8	17,8	78,2
	Je n'y pensais pas du tout	86	21,8	21,8	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

En ce qui concerne l'intention de s'engager à la Défense avant de suivre l'option, 25.4 % disaient être initialement décidés dans le fait de postuler à la Défense et 17.8 % y pensaient, mais hésitaient encore un peu.

De l'autre côté, 17.5 % disaient y penser sans plus et 21.8 % ne pensaient tout simplement pas postuler. Avec 17.5 % de répondants qui hésitaient tout simplement, sans pencher vers l'envie de postuler ou pas.

On peut constater que tout de même 43.2 % des répondants envisageaient de postuler à la Défense dans le futur avant même de suivre le cursus de Défense et Sécurité.

Ainsi, une partie non-négligeable des élèves avaient antérieurement en tête de postuler à la Défense avant de suivre l'option.

Avant de suivre l'option, connaissiez-vous les différentes options de carrière dans la Défense ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	40	10,2	10,2	10,2
	Non, pas vraiment	47	11,9	11,9	22,1
	Oui, assez bien	67	17,0	17,0	39,1
	Oui, un peu	220	55,8	55,8	94,9
	Sans avis	20	5,1	5,1	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Ces données, concernant la connaissance des différentes opportunités de carrière, nous permettent d'évaluer la connaissance préalable que les élèves pouvaient avoir concernant les différentes carrières possibles.

On observe que 55.8 % disent avoir un peu de connaissance des options de carrière possible, 17 % disent qu'ils avaient une bonne connaissance de ces options, alors que 11.9 % disent qu'ils n'en avaient pas vraiment conscience et 10.2 % disaient ne pas en avoir connaissance du tout.

Ainsi, 72 % des répondants auraient, au moins en partie, une connaissance préalable des options de carrières possibles à la Défense et 22.1 % n'auraient, pas du moins en partie, ces connaissances préalables.

On peut tirer de ces statistiques qu'une partie significative des élèves s'était déjà renseigné à propos des carrières possibles avant de commencer cette option.

Ensuite, il est primordial de voir quels apports les élèves pensent tirer de cette option en ce qui concerne leur rapport avec l'honnêteté perçue concernant les informations reçues sur métier de militaire.

Trouvez-vous que cette option vous donne une vision claire et fidèle des réalités du métier de militaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	11	2,8	2,8	2,8
	Non, pas vraiment	28	7,1	7,1	9,9
	Oui, assez	161	40,9	40,9	50,8
	Oui, tout à fait	147	37,3	37,3	88,1
	Sans avis	47	11,9	11,9	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

On peut observer dans ces statistiques que 40.9 % des élèves sont d'avis que l'option leur donne une vision assez claire et fidèle des réalités du métier de militaire, 37.3 % sont convaincu de l'apport de l'option dans cette vision, alors que 7.1 % ne sont pas vraiment d'accord et 2.8 % pas du tout d'accord avec le fait que l'option leur ai donné une vision plus claire et fidèle des réalités du métier de militaire. 11.9 % sont sans avis à cette question.

Une vaste majorité des élèves sondés dit avoir une vision plus réaliste des réalités du métier de militaire (78.2 %), tandis qu'une minorité estime ne pas avoir reçu d'information réaliste à la suite de cette option (9.9 %).

On peut conclure que les élèves sondés semblent, pour une majeure partie, convaincus d'avoir reçu des informations réalistes au travers de cette option.

Trouvez-vous que cette option vous a aidé à découvrir les exigences (physiques, mentales, techniques, etc.) du métier de militaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas assez	51	12,9	12,9	12,9
	Non, pas du tout	11	2,8	2,8	15,7
	Oui, assez bien	188	47,7	47,7	63,5
	Oui, complètement	61	15,5	15,5	78,9
	Sans avis	83	21,1	21,1	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Au travers de ces statistiques, on observe que 47.7 % des répondants répondent que l'option les a assez bien aidé à découvrir les exigences du métier de militaire, 15.5 % en sont convaincus, 12.9 % trouvent ne pas avoir été assez sensibilisé à ses exigences et 2.8 % estiment ne pas l'avoir été du tout. À cela, peuvent être rajoutés 21.1 % de répondants sans avis sur la question.

De ces statistiques, on peut en conclure qu'une majorité d'élèves (63,2 %) affirment être mieux sensibilisés aux exigences du métier, qu'une minorité (14.8 %) semble insatisfaite par cette facette des informations réalistes qui leur sont données, et qu'une minorité non-négligeable (21.1 %) ne se positionne pas. On peut en conclure que la majorité des élèves sont satisfaits en l'état, mais que cette composante de la réalité du travail du militaire semble moins satisfaire les élèves que le reste de la communication concernant la Défense (voir question générale précédente).

Finalement, nous pouvons aborder les effets que l'option a pu induire sur les élèves concernant leur décision vis-à-vis de la Défense.

Après avoir suivi (ou commencé) l'option, avez-vous pour projet de postuler à la Défense ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne sais pas	56	14,2	14,2	14,2
	Non, je ne pense pas	59	15,0	15,0	29,2
	Non, pas du tout	81	20,6	20,6	49,7
	Oui, je suis décidé	125	31,7	31,7	81,5
	Oui, peut-être	73	18,5	18,5	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

On observe ici que 31,7 % des élèves sondés sont décidés dans l'idée de postuler à la Défense, 18.5 % le feront éventuellement, contre 20.6 % décidés à ne pas postuler et 15 % qui ne pensent pas le faire, 14.2 % n'ont pas d'avis sur la question.

Une faible majorité (50.2 %) des répondants dit avoir pour projet probable de postuler à la Défense après avoir suivi l'option, contre 35.6 % n'ayant pas pour projet de le faire.

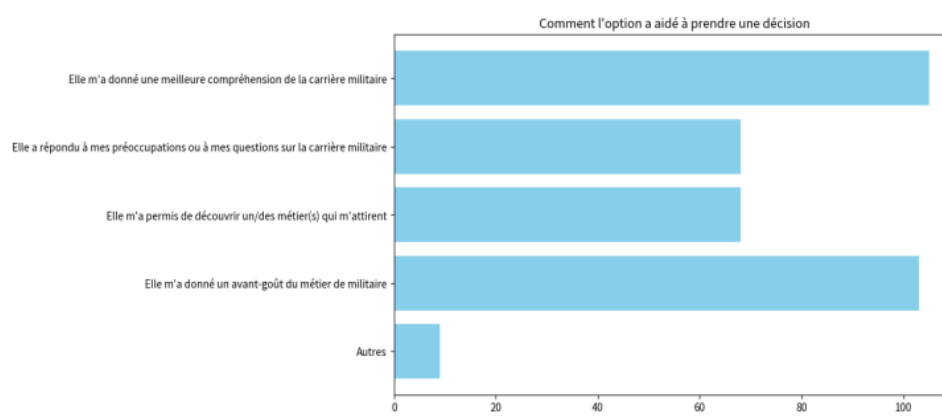
Ces statistiques nous permettent de constater qu'une part non-négligeable des élèves suivant cette option ont pour projet de postuler à la Défense.

L'option vous a-t-elle aidé à prendre une décision quant à un futur engagement ou non au sein de la Défense ? (Exemple : maintenant je sais que c'est fait/ pas fait pour moi)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	43	10,9	10,9	10,9
	Non, pas vraiment	40	10,2	10,2	21,1
	Oui, beaucoup	115	29,2	29,2	50,3
	Oui, un peu	142	36,0	36,0	86,3
	Sans avis	54	13,7	13,7	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Au travers de ces données statistiques, on observe que 36.0 % des sondés disent que l'option les a un peu aidé dans le fait de prendre une décision concernant un futur engagement à la Défense ou non, 29.2 % ont beaucoup été aidés, tandis que 10.2 % disent que l'option ne les a pas vraiment aidés et 10.9 % n'ont pas du tout été aidé par l'option. Il y a pour cette question 13.7 % d'avis neutres.

Une majorité des répondants (65.2 %) déclare ainsi que l'option a exercé une influence positive quant au choix de postuler ou non à la Défense, tandis qu'une minorité (21.1 %) affirment ne pas avoir été aidés dans ce domaine.



Au travers de ce graphique on observe les réponses les plus récurrentes concernant les aspects ayant favorisé cette prise de décision. On peut ainsi constater que deux critères ressortent plus

que les autres : une compréhension accrue de la carrière de militaire et un avant-goût du métier.

Trouvez-vous que l'option vous aide à mieux vous préparer pour les exigences physiques et mentales du métier de militaire ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas assez	62	15,7	15,7	15,7
	Non, pas du tout	20	5,1	5,1	20,8
	Oui, assez bien	183	46,4	46,4	67,3
	Oui, complètement	55	14,0	14,0	81,2
	Sans avis	74	18,8	18,8	100,0
	Total	394	100,0	100,0	

Finalement, dans les impressions des élèves concernant l'option, 46.4 % des répondants révèlent être assez bien préparés aux exigences physiques et mentales du métier de militaire, 14 % sont convaincu d'être mieux préparé grâce à l'option, tandis que 15.7 % annoncent ne pas être assez préparés et 5.1 % ne pas l'être du tout. 18.8 % des répondants sont sans avis sur la question.

Une majorité semble se dégager (60.4 %) avec une certaine satisfaction concernant la préparation, tandis que 20.8 % semblent insatisfaits par la préparation proposée par l'option.

Une tendance similaire semble se dégager pour les informations données concernant les exigences du métier.

B. Les entretiens

Les guides d'entretien

Comme il a été précisé auparavant, des questions communes aux différents intervenants leur ont été posées concernant l'utilisation de *Realistic Job Preview* dans la communication liée au recrutement et l'impact probable de l'utilisation d'une telle méthode de communication sur le recrutement et l'attrition.

Par la suite, des questions spécifiques leur ont été posées en lien avec leur profession et propres à l'angle de vue qu'ils ont sur le sujet de l'attrition, des questions leur ont également été posées concernant la mise en place d'initiatives telles que l'option Défense et Sécurité.

Traitement des informations

Afin de traiter de la manière la plus fidèle possible les informations provenant des rencontres avec les différents intervenants, il a été décidé avec l'accord de chaque partie prenante, d'enregistrer les conversations. Ces enregistrements ont permis une rédaction fidèle des échanges qui ont été retranscrits et se trouvent à **l'annexe n°9**.

À Partir de ces retranscriptions, il a été possible de réaliser des résumés contenant les informations majeures et pertinentes évoquées lors de ces différents entretiens.

Entretien avec Mmes. Bertrand et Defranc :

Madame Bertrand et Madame Defranc, deux chercheuses civiles expérimentées, travaillent au sein du département de *Recrutement et Sélection* de la Défense. Madame Bertrand dirige la section *Recherche et Développement* du département, tandis que Madame Defranc (qui travaille également au sein de cette section) collabore activement avec l'option Défense et Sécurité, recevant périodiquement des données de cette dernière.

Dans ce premier entretien, elles soulignent que l'utilisation des *Realistic Job Previews* est déjà inhérente à la communication dans le cadre du recrutement à la Défense. Il est, selon elles, essentiel de présenter une image réaliste, en équilibrant les aspects positifs et négatifs, tout en attirant toujours des postulants.

Madame Bertrand fait remarquer que les centres d'information sont parfois critiqués pour ne pas fournir des informations réalistes. Ces critiques pourraient, selon elle, être attribuées à l'incapacité des postulants à retenir toutes les informations qu'ils reçoivent lors d'un seul entretien, ou à la tendance de ceux-ci à filtrer seulement ce qu'ils désirent d'entendre. Elle note également que, malgré les informations fournies, les postulants peuvent s'auto-persuader qu'ils sont prêts ou adaptés pour le métier, et mettre de côté les éléments pouvant leur faire penser le contraire.

Pour Madame Bertrand, les *Realistic Job Previews* représentent une réelle plus-value pour la Défense. Ils contribuent à attirer les candidats sans leur faire croire que le parcours sera facile, favorisant une certaine honnêteté. Elle mentionne qu'un outil sous forme d'application est en train d'être élaboré, celui-ci est une forme de simulation de la vie en caserne et des premières formations, il a pour dessein d'aider les candidats à déterminer s'ils sont adaptés à une carrière militaire, ce qui devrait favoriser une certaine auto-sélection. Cependant, concernant l'auto-sélection des postulants, elle souligne l'importance de trouver un équilibre entre le recrutement quantitatif et qualitatif. Au travers de cette explication, elle illustre le fait que le besoin de personnel, si la nécessité le dicte, peut entraîner une diminution des attentes en termes de qualité dans le chef du personnel recruté.

Madame Defranc, de son côté, perçoit l'option Défense et Sécurité comme un moyen de se familiariser avec la Défense. Les élèves qui choisissent cette option sont suivis de près, leurs performances et leur taux d'attrition seront évaluées s'ils deviennent militaires.

En conclusion, Madame Bertrand a bon espoir que cette option aidera les élèves à être mieux informés, à s'auto-sélectionner, et à mieux performer lors de la phase d'initiation militaire. Madame Defranc estime également que cette option pourrait attirer des personnes qui n'ont pas de connaissance de la Défense ou ne la perçoivent pas comme un employeur potentiel.

Selon Madame Defranc, plus d'une centaine d'élèves qui ont suivi l'option pour la deuxième année consécutive en Flandre ont déjà postulé, et le nombre d'élèves choisissant la Défense a augmenté après une année.

On apprend également au travers de cet entretien que d'autres initiatives sont mises en place depuis récemment, ou le seront : un programme visant à suivre en début et fin de formation les candidats avec des psychologues, un programme visant à améliorer le suivi bien-être de ces derniers (*Human Performance Program*) et également une application (*Do we match*) en cours de développement afin de permettre à des postulants potentiels d'avoir un meilleur aperçu du métier de militaire.

Entretien avec le Commandant Sophie Debray :

Le Commandant Sophie Debray est un officier responsable de la cellule "EXIT" à la Défense, qui mène des entretiens avec les candidats qui quittent la Défense durant leur formation initiale. Le rôle de cette cellule est de collecter les raisons de ces départs prématurés, et pour ce faire, un questionnaire et une interview semi-structurée sont mis en œuvre.

D'après son expérience, l'attrition est particulièrement élevée au début de la formation, avant de se stabiliser par la suite. Les causes les plus courantes de ce phénomène sont le choc de la transition de la vie civile à la vie militaire et une perception inexacte de ce qui les attend. Selon elle, si les postulants avaient une vision plus réaliste de la vie militaire, cela atténuerait ce premier choc et leur permettrait de déterminer si la carrière militaire répond à leurs attentes ou non.

D'autres raisons fréquentes de départ incluent entre autres les contraintes physiques (telles que de nombreuses blessures liées à une préparation insuffisante), des horaires difficiles, l'éloignement de la famille, la rudesse des activités pendant la formation. En outre, un certain nombre de candidats ayant choisi des fonctions stéréotypées (l'infanterie par exemple) au sein de l'armée se résolvent à vouloir se réorienter en réalisant que la tâche est difficile et qu'il existe de nombreuses autres possibilités au sein de l'armée.

Le Commandant Debray pense que les initiatives visant à donner une meilleure vision réaliste de la profession et de la formation militaires pourraient aider à réduire l'attrition. Ceux qui ne sont pas faits pour la carrière militaire ne s'engageraient simplement pas, économisant ainsi du temps et de l'argent pour les deux parties.

Elle pense également que l'option Défense et Sécurité pourrait aider à atténuer le choc du passage de la vie civile à la vie militaire, ce qui pourrait avoir un impact positif sur les taux d'attrition à moyen et long terme. Elle souligne qu'il y a de nombreux métiers différents à la Défense, certains pouvant en outre, être ennuyeux, et que de nombreux postulants ne sont pas conscients de cette réalité au début. Ainsi, elle estime que la rencontre avec des

professionnels actifs dans différents domaines pourrait favoriser une vision plus claire de chaque métier, en présentant à la fois les avantages et les inconvénients liés à chaque fonction.

Entretien avec le Lieutenant-colonel Bruno Vandendriessche :

Le Lieutenant-colonel Vandendriessche est un officier supérieur de réserve qui travaille à temps plein pour la Défense depuis plusieurs années. Il est actuellement affecté à un département axé sur les activités à destination de la jeunesse. De plus, il est le coordinateur francophone de l'option de Défense et Sécurité, en plus d'être instructeur et point de contact de l'option au Collège Technique des Aumôniers du Travail à Charleroi.

Les objectifs principaux de l'option, selon le Lieutenant-colonel Vandendriessche, sont d'aider les élèves à faire un choix de carrière éclairé et de les préparer pour les examens de sélection, notamment en termes de préparation physique et de tests psychotechniques. De plus, il explique que l'option a pour objectif de minimiser le choc culturel entre la vie civile et militaire en préparant les élèves aux formations initiales. L'ultime objectif pour la Défense au travers de cette initiative, est d'améliorer le recrutement et de lutter contre l'attrition.

Concernant les *Realistic Job Previews*, Il considère l'option comme un outil de communication efficace, bien que chaque profession ne puisse être détaillée exhaustivement. L'objectif principal est de donner un aperçu réaliste des formations de base.

Pour l'avenir, le Lieutenant-colonel Vandendriessche a bon espoir de voir l'option s'étendre à d'autres écoles, compte tenu de son succès actuel. Il envisage également de permettre aux élèves de passer une journée entière à découvrir le métier de leur choix au sein de la Défense, pour une immersion encore plus complète. Il souhaite, en outre, établir des partenariats entre les écoles offrant cette option (particulièrement des écoles avec un vivier d'élèves avec des compétences techniques) et les quartiers militaires les plus proches.

Il explique également, qu'il a été observé en Flandre que le fait d'accompagner les élèves en bus jusqu'au lieu de sélection encourageait davantage d'élèves à postuler et les rassurait.

En conclusion, le Lieutenant-colonel Vandendriessche estime que cette option aura un impact positif sur l'attrition. Il est d'avis que l'option permettra aux élèves d'être davantage informés et de s'auto-sélectionner plus efficacement. Cette réception accrue d'informations devrait leur permettre de décider plus judicieusement si une carrière militaire leur convient ou pas, ce qui est bénéfique à la fois pour le candidat potentiel et pour la Défense.

Conclusion analyse des entretiens

De ces différents entretiens, nous pouvons tirer quelques enseignements concernant le sujet de ce travail ainsi que le potentiel de l'option.

En effet, les différents intervenants semblent s'accorder sur le fait que des initiatives telles que l'option Défense et Sécurité permettraient aux postulants de s'auto-sélectionner, et ainsi pouvoir découvrir si ce métier et l'organisation sont fait pour eux. Le Commandant Debray ainsi que le Lieutenant-colonel Vandendriessche semblent convaincus qu'une auto-sélection accrue des postulants aiderait à réduire le taux d'attrition et permettrait un gain de temps pour les deux parties. À ce propos, Madame Bertrand semble également convaincue qu'un accroissement de l'auto-sélection soit souhaitable, mais émet une réserve quant au degré de cet accroissement, car la Défense a également des objectifs de recrutement en terme quantitatif et ne peut ainsi pas être trop sélective dans certains cas.

Un point semble revenir fréquemment lors de ces entretiens concernant la transition vers la vie militaire ainsi que les formations initiales. Ainsi, Madame Bertrand insiste sur le fait que l'option pourrait permettre aux élèves l'ayant suivie et rejoignant la Défense d'être plus performant lors de leurs premières formations militaires. De leur côté, le Commandant Debray ainsi que le Lieutenant-Colonel Vandendriessche semblent convaincus que cette option aura des effets bénéfiques contribuant à atténuer cette transition vers le monde militaire.

Concernant l'effet de l'option sur l'intérêt des jeunes, Madame Bertrand pense qu'il est concevable que cette initiative permette à des jeunes n'ayant à priori pas à l'esprit la Défense comme employeur potentiel, d'être plus sensibilisé aux différentes options professionnelles disponibles. Elle émet également l'idée que la mise en place de cette option dans différentes écoles permette également que l'option de la Défense devienne plus visible au sein du corps professoral.

Finalement, de ces différents entretiens, l'impact positif de l'option ou d'autres initiatives de ce type sur l'attrition du personnel semble acquis. Pour les différentes raisons citées auparavant, il semble y avoir un consensus sur la question et une vision particulièrement positive semble se dessiner concernant la mise en place d'une telle initiative, concourant à donner des aperçus réalistes du travail de militaire à des postulants potentiels.

6.9. Conclusions des analyses

Pour donner suite à l'analyse des données du questionnaire ainsi que des intervenants, il est temps de comparer ces résultats aux hypothèses. Pour rappel, celles-ci sont :

Hypothèse 1 : Une représentation plus réaliste des métiers de la Défense est susceptible de réduire le nombre de postulants, celle-ci permettant aux candidats potentiels de s'auto-sélectionner plus efficacement.

Hypothèse 2 : Les programmes d'orientation professionnelle ciblant spécifiquement les carrières militaires, peuvent renforcer la rencontre des attentes du candidat.

En ce qui concerne la première hypothèse, nous avons été en mesure d'apprendre dans la revue de littérature que l'utilisation de *Realistic Job Previews* dans la communication durant le recrutement avait pour effet d'accroître les chances qu'un postulant s'auto-sélectionne, qu'il décide de lui-même de continuer le processus de recrutement ou non.

Cette affirmation implique dans l'hypothèse présente, que l'option favorise effectivement une certaine auto-sélection. Pour affirmer cela, il convient de contrôler que l'option ait bel et bien permis aux élèves la suivant de prendre une décision sur un futur engagement ou non à la Défense avant d'analyser leurs décisions. On peut observer que près de 65.20 % des élèves ayant répondu au questionnaire estiment que l'option leur a permis de prendre une décision quant à un futur engagement ou non au sein de la Défense. Dans ce pourcentage, il est essentiel de mentionner que 29.2 % estiment que l'option a été prépondérante dans leur décision. On peut ici voir que du point de vue des élèves ciblés, ce programme les a aidés à s'auto-sélectionner.

Concernant un changement du nombre de personnes ayant pour projet de postuler à la défense il y a effectivement une différence avant et après avoir suivi l'option. On passe effectivement de 43.2 % d'élèves ayant l'intention de postuler à la Défense selon leurs dires avant de suivre l'option à 50.2 % après avoir suivi l'option. On observe donc que plus d'élèves interrogés se destinent à une carrière au sein de la Défense après avoir suivi cette option qu'initialement. On peut en effet observer qu'une meilleure orientation des candidats est un des buts de la Défense dans sa lutte contre l'attrition du personnel (entretien avec le chef de la direction générale des ressources humaines de la Défense dans le média à l'*Avant-Garde*).

À la question leur demandant s'ils avaient changé de projet de métier avec cette option, près de 61 élèves (15.48 % du total des répondants) disent avoir changé de filière de métier de prédilection, avec 40 élèves ne souhaitant plus postuler à la Défense et 21 élèves décidant finalement d'y postuler alors que cela n'était pas leur choix initial. On peut ainsi observer que le phénomène d'auto-sélection, dans le cas présent tend également à diminuer le nombre de candidats éventuels, malgré une augmentation du nombre absolu de postulants potentiels.

Du point de vue des intervenants, ceux-ci semblent convaincus qu'un tel aperçu réaliste du travail ait un impact sur le choix des élèves à prendre une décision concernant une carrière à la Défense ou non. Madame Bertrand avait en effet indiqué qu'il était important de savoir dans quelle mesure il fallait trouver un équilibre entre un recrutement qualitatif et quantitatif, car l'auto-sélection peut en effet mener à une diminution des postulants. Cette dernière, ainsi que Madame Defranc, estiment cependant que l'option pourrait également attirer des personnes ayant une connaissance limitée des opportunités de carrière à la Défense, ou ne percevant pas l'organisation comme un employeur potentiel. Cette dernière estimation tend à se confirmer dans les chiffres évoqués ci-dessus. De ce fait, l'option, malgré sa capacité d'améliorer l'auto-

sélection des postulants potentiels, ne semble pas avoir d'effet négatif sur le nombre de personnes désirant postuler, au contraire.

Cette hypothèse, **dans ses limites** et au vu des conclusions provenant des différentes analyses de données, peut être **rejetée**.

L'hypothèse deux, quant à elle, postule sur base de la théorie que les *Realistic Job Previews* permettraient de dévaluer les attentes d'un futur travailleur, ce qui aurait pour effet sur une plus grande satisfaction du travailleur. Ici, l'aperçu réaliste du travail est vu un peu comme un vaccin, celui-ci permettant au futur militaire de connaître les problèmes auxquels il risque de faire face, l'immunisant ainsi contre un choc trop sévère lors de ses premières formations. (McGuire, 1985, cité par Phillips, 1998)

Au travers des analyses des données du questionnaire, on peut observer qu'une large majorité des élèves questionnés (78.2 %) estime avoir reçu des informations leur donnant une vision claire et fidèle du métier de militaire. On observe également qu'une majorité non-négligeable (63.2 %) explique que l'option les a aidés à découvrir les exigences du métier de militaire. De la même manière, la majorité (60.4 %) trouve que l'option les aide à mieux se préparer aux exigences physiques et mentales du métier de militaire.

Au travers des entretiens, on observe un fil rouge concernant le choc lié au passage de la vie civile à la vie militaire qui serait source d'une forte attrition des candidats dès le premier mois de leur formation. Les différents intervenants semblent convaincus que l'option puisse donner un avantage aux élèves l'ayant suivi lors de leurs premières formations. Ce choc traduit une inadéquation entre les attentes de certains candidats et la réalité du métier. Les différents intervenants semblent s'accorder sur une possible performance future accrue des élèves ayant suivi l'option durant leurs premières formations, du fait qu'ils savent à quoi s'attendre.

Un lien peut également être réalisé entre les conclusions de ces entretiens et la revue de littérature concernant l'attrition. En effet, on peut y lire que la transition de la vie civile à la vie militaire est un moment crucial où les candidats sont mis sous pression aussi bien au niveau physique que psychologique.

Cette hypothèse, **dans les limites** des conclusions provenant des différentes analyses de données, peut être **validée**.

7. Discussion, limites et ouvertures

Au travers de cette étude, il était question de mesurer l'impact que pouvait avoir l'information donnée à de potentiels postulants sur des phénomènes à l'origine de l'attrition du personnel dans les forces armées. Un focus a été mis sur l'auto-sélection et la rencontre des attentes au niveau professionnel, et la manière dont l'utilisation d'aperçus réalistes du travail pouvait avoir un impact sur ceux-ci. Les résultats des questionnaires et des entretiens semblent confirmer une hypothèse et infirmer une autre.

Au travers de cette partie, seront abordés les résultats de la partie empirique ainsi que l'apport de cette étude. Finalement, les limites de la recherche seront détaillées et nous imaginerons les ouvertures que celle-ci permettra pour de nouvelles études.

7.1. Discussion

Les résultats de la partie empirique permettent d'observer que l'utilisation d'aperçus réalistes du travail dans le cadre la communication de recrutement peut avoir un impact sur les perceptions des candidats potentiels. On peut observer que les *Realistic Job Previews* utilisées telles que l'Option Défense et Sécurité ont un certain potentiel de ce côté. Comme expliqué par Breaugh (2009), cette prise de conscience sur une adéquation ou non entre le postulant, le travail et/ou l'organisation est une des conséquences de l'utilisation des aperçus réalistes du travail. Une rencontre des attentes est également évoquée par celui-ci comme une rencontre entre la réalité du travail une fois en poste et les attentes originelles.

Dans les résultats obtenus lors de l'étude grâce au questionnaire distribué à des élèves de cette option, il a été possible de constater que ceux-ci estimaient en effet que les informations reçues au travers de l'option les avait aidé à faire un choix quant à un engagement ou non à la Défense. De plus, elle a également permis à une part d'entre eux de changer d'avis en ce qui concerne une carrière à la Défense. Parmi ces changements d'avis déclarés, une partie a en effet exprimé son changement d'avis et son désir d'entamer une carrière à la Défense grâce à cette expérience, ce qui est un des effets visés par la Défense (Interview avec le Lieutenant-colonel Vandendriessche). Cependant, au-delà de ces chiffres motivant pour cette initiative, un constat en demi-teinte est également à noter. En effet, le double d'élève déclare avoir changé d'avis « négativement » vis-à-vis d'une carrière à la Défense des suites d'avoir suivi l'option. Du point de vue de l'auto-sélection mentionnée auparavant, cela démontre effectivement que de telles conséquences des *Realistic Job Preview* sont plausibles, ce qui, au regard de l'entrevue menée avec le Commandant Debray et le Lieutenant-colonel Vandendriessche est positif également. Comme expliqué par ceux-ci, le fait que des postulants potentiels décident, lors de leur collecte d'informations sur une carrière à la Défense, que cela n'est pas fait pour eux permet d'économiser du temps au niveau du candidat ainsi que de l'argent et de l'investissement humain dans une formation pour la Défense. De ce point de

vue, l'utilisation des *Realistic Job Previews* semble en effet remplir ses attentes. En revanche, Madame Bertrand nous rappelle que la Défense doit pouvoir faire des choix balancés entre un recrutement qualitatif et quantitatif. Cette remarque ne contredirait ainsi pas la pertinence d'une communication réaliste dans le cadre du recrutement, elle nuancerait sa pertinence dans un contexte d'attrition du personnel de la Défense que nous avons eu la possibilité d'observer dans le chapitre 2. Une diminution des postulants potentiels attendue ne s'est toutefois pas confirmée. Cette augmentation est-elle à imputer aux effets de l'utilisation d'un RJP ou au simple fait que la Défense est, soudainement, devenue pour certains élèves néophytes du sujet un employeur potentiel comme l'expliquait Madame Bertrand ? Notre étude n'y répond pas. Cependant, ce type de problématique étant particulièrement vaste et complexe, on comprend que les aperçus réalistes ne sont, pas des solutions miracle, mais sont loin d'être des idées à mettre au placard dans la lutte contre l'attrition du personnel.

À propos d'une probable rencontre des attentes accrue, qui serait induite par l'utilisation de *Realistic Job Previews*, le tableau semble un peu moins nuancé, bien que ces effets réels ne puissent pas encore pu être constatés directement auprès de militaires. Visiblement, la perception des élèves questionnés concernant la vision réaliste qu'ils auraient concernant le métier de militaire semble extrêmement positive. Comme nous avons eu la possibilité de le voir durant le chapitre 3, McGuire (1985, cité par Phillips, 1998) expliquait que la satisfaction au travail d'un individu serait plus élevée si celui-ci a été mis au courant en amont des inconvénients liés à une fonction ou propre à une organisation. Au travers des différentes question traitant de cette vision réaliste du métier de militaire, on peut observer que la perception de vision réaliste est relativement élevée du fait des informations reçues au travers de cette option. Ce concept peut ainsi être mis en lien avec le chapitre 2 qui nous éclairait sur le rôle crucial de la transition de la vie civile à la vie militaire, ce rôle est confirmé par les différents intervenants et semble être amplement à l'origine de l'attrition du personnel. En conséquence, bien que les effets réels n'aient pas pu être constatés actuellement, il est à penser que les élèves ayant suivi cette option et rejoignant la Défense soient mieux avertis des difficultés qu'ils rencontreront. De cette façon, si un nombre conséquent de candidats avait l'opportunité de recevoir de l'information de manière plus réaliste, il n'est pas invraisemblable que le taux d'abandon en début de carrière soit en baisse, du fait d'une forme de rencontre des attentes. Ce qui permettrait, à terme, de diminuer l'attrition du personnel.

En définitive, du fait de l'étude de données collectées auprès d'élèves suivant cette option et les informations recueillies auprès d'intervenants connaissant relativement bien le thème, on aperçoit l'importance du recrutement sur les départs de collaborateurs. Au travers de ce processus de recrutement, différentes composantes peuvent éventuellement être perfectionnées afin de limiter les départs. Dans ces améliorations, la communication joue également un rôle, parmi de nombreux autres thématiques telles que la question de

l'*onboarding* ou de l'employer *branding*. Elle peut potentiellement avoir des effets bénéfiques à condition de soigneusement définir des objectifs de recrutement en premier lieu (balance entre recrutement qualitatif et quantitatif).

Il est également intéressant de noter que des initiatives concernant l'*onboarding* sont déjà mises en place depuis peu avec la visite de psychologues en début et fin de formation initiale afin de mieux comprendre les attentes des candidats. Un projet a également été mis en place dans certaines unités afin d'améliorer le bien-être des candidats, le *Human Performance Program*.

7.2.Limites

La première limite à retenir concernant ce travail peut être trouvée dans un manque criant de littérature portant sur le sujet, ce qui a nécessité de faire des liens entre différentes littératures et thèmes. Ces liens sont propres à ce travail et sont donc à prendre tels qu'ils sont. En effet, le peu de littérature concernant le sujet de l'attrition du personnel dans le secteur de la défense et de document traitant de celle-ci en Belgique plus spécifiquement ont été un handicap considérable dans la constitution d'une revue de littérature complètement fiable et cohérente.

Une deuxième limite peut être mise concernant la partie empirique. En effet, le résultat des données récoltées auprès des élèves peut être biaisé. De fait, les élèves choisissant cette option ont plus de chances de partir avec un intérêt de base pour la Défense.

Enfin, une dernière limite peut être posée concernant la fiabilité des données du questionnaire concernant les attentes des élèves envers l'option avant de débiter cette dernière. Le questionnaire aurait en effet gagné à être divisé en deux, et cette partie, concernant les attentes originelles, aurait pu être posée en début d'année scolaire, afin d'éviter de biais ou déformations dues à l'oubli des élèves.

7.3.Ouvertures

Du fait du peu de littératures et recherches conduites sur le sujet de l'attrition à la Défense, et d'autant plus sur le rôle de la communication dans celui-ci, les ouvertures futures semblent nombreuses.

Le sujet étant riche en enseignements, même pour d'autres organisations ou entreprises privées, réaliser d'autres recherches plus poussées sur différents aspects de cette attrition du personnel dans les forces armées semble plus qu'indiqué. Ce sujet peut être étudié sous différentes formes, qui peuvent, potentiellement, toutes enrichir la connaissance du phénomène dans les ressources humaines. Au vu du nombre de nouveaux engagés par année et du nombre de personnes quittant l'institution dans les premiers moments de leur contrat, étudier ce phénomène plus profondément sous différents angles (sociologiques,

psychologiques, économiques, etc.) pourrait apporter une plus-value non-négligeable dans le domaine du recrutement, de la rétention et de l'accueil du nouveau collaborateur, entre autres.

Concernant le lien établi dans ce travail entre la communication et l'attrition, de nombreux articles traitent effectivement du concept des *Realistic Job Preview*. Cependant, une recherche davantage poussée dans ce sens, concernant les forces armées en général, pourrait être mise en place afin d'augmenter les connaissances concernant le phénomène et endiguer la problématique de l'attrition.

Finalement, des recherches davantage approfondies concernant l'usage d'initiatives telles que l'option Défense et Sécurité pourraient être mises en place afin d'en juger plus précisément les effets sur le recrutement et la rétention du personnel. Au vu des premières conclusions de ce travail, on peut observer qu'une telle initiative a du potentiel dans le contexte actuel, mais au vu de sa récence, pourrait, selon toute vraisemblance, gagner en qualité et en effectivité grâce à une série d'études et recommandations.

IV. Conclusion générale

Le but de ce mémoire était d'évaluer l'utilité d'une communication réaliste à destination de potentiels candidats pour la Défense ainsi que les effets possibles de celle-ci sur l'attrition du personnel. En conséquence, ce travail a abordé, au travers de la revue de littérature, divers thèmes clé contribuant à mieux appréhender le phénomène en cause et son contexte (l'attrition du personnel au sein de la Défense). Consécutivement à ces notions, un chapitre dédié au recrutement a permis d'illustrer le rôle de la communication dans le cadre de cette activité, et la plus-value d'une communication réaliste plus précisément. Pour donner suite aux présentations théoriques de ces concepts, la partie empirique nous a permis d'évaluer le rôle de la communication réaliste dans le recrutement et l'attrition du personnel. Cette partie, a été l'occasion de constater les effets réels sur la perception de potentiels candidats et l'avis de professionnels sur l'impact de cette perception transformée. Les données et informations collectées sont basées sur un questionnaire distribué aux élèves de l'enseignement secondaire technique suivant l'option Défense et Sécurité, ainsi qu'au travers d'entretiens avec des spécialistes gravitant autour de cette option et du recrutement au sein de la Défense. Ce questionnaire a permis d'interroger 394 élèves soit 24.92 % du total de jeunes suivant l'option en Belgique. Les entretiens, quant à eux, ont permis d'interroger deux chercheuses travaillant sur la thématique du recrutement à la Défense ainsi que deux officiers (la Défense), travaillant à la collecte de données concernant les candidats quittant la Défense pour l'une et coordonnant l'option et les initiatives visant la jeunesse pour l'autre.

Pour rappel, la question de recherche de ce mémoire était : « Une présentation plus réaliste des carrières auprès des jeunes est-elle souhaitable pour la Défense dans le contexte de l'attrition de son personnel ? » Au travers de ce travail, il a été possible de remarquer l'importance d'une communication réaliste en ce qui concerne l'auto-sélection des postulants ainsi que la rencontre des attentes des candidats. Ces deux phénomènes ont, en pratique, des effets positifs sur certaines causes à l'origine de l'attrition. En effet, le nombre de postulants potentiels n'ayant pas diminué, ce nombre a même augmenté. De plus, congruence accrue entre les attentes d'un candidat et son travail et/ou organisation ainsi que la satisfaction au travail est également une conséquence plausible dans le futur. Ces deux phénomènes sont connus pour avoir des effets bénéfiques sur la rétention ainsi que sur une sélection pertinente du personnel. Bien entendu, il est indubitable que ces phénomènes ainsi que la communication dans son ensemble ne soient pas les seules réponses à l'attrition du personnel à la Défense. Cependant, il semble pertinent d'affirmer que l'utilisation d'une communication plus réaliste dans le cadre du recrutement de manière générale est préférable, et ce, d'autant plus pour la Défense, en raison du choc induit par la transition de la vie civile vers la vie militaire. Il est également à noter que dans le cadre de l'option présentée dans ce travail, dans

sa prise en compte du phénomène d'attrition au travers de la cellule EXIT, ainsi qu'au travers du plan STAR et les prises de paroles de hauts responsables des ressources humaines sur des questions telles que celles de l'*onboarding* (mise en place visite de psychologues en début et fin de formation ainsi que le *Human Performance Program*) ou l'*employer branding*, la Défense semble consciente des défis qui l'attendent en la matière. L'option Défense et Sécurité pourrait, si les conclusions ressortant de ce travail se confirmaient, selon moi, ouvrir un nouveau chapitre dans le domaine du recrutement. Manifestement, la thématique du manque de personnel n'est pas non plus étrangère au reste du marché du travail en Belgique (et dans les pays possédant une économie comparable). De ce fait, l'orientation des futurs travailleurs et la captation de ceux-ci par les divers acteurs de l'emploi pourrait bien passer par le développement de telles initiatives. Il sera en conséquence, plus que passionnant de découvrir les résultats à la Défense en termes de ressources humaines dans les prochaines années.

Concernant les données étudiées ainsi que les analyses s'y référant, il est fondamental de noter que les résultats sont inhérents à l'échantillon ainsi qu'aux intervenants sélectionnés. Il est donc délicat de tirer des conclusions formelles de ce mémoire ou même des généralités, il est préférable de concevoir ces résultats comme des tendances.

En définitive, une communication plus réaliste à destination de postulants potentiels a étonnamment des effets à minima positifs sur les perceptions que ceux-ci ont du travail ou de l'organisation, pouvant avoir pour conséquence une auto-sélection, n'étant étonnement pas nécessairement synonyme de diminution du nombre absolu de postulants potentiels, et/ou une rencontre des attentes de la part du candidat une fois en poste. Ces deux phénomènes permettant une meilleure orientation et une satisfaction accrue du candidat, il est fort vraisemblable que des effets positifs se fassent ressentir en ce qui concerne l'attrition du personnel. Dans un marché du travail en tension, il semble par conséquent judicieux pour la Défense, tout comme d'autres acteurs du marché de l'emploi belge, d'étudier la question d'une utilisation d'une communication (plus) réaliste durant le recrutement.

Bibliographie

- Barber, A. E., Daly, C., Giannantonio, C. M., & Phillips, J. M. (1994). Job Search Activities : an examination of changes over time. *Personnel Psychology*, 47(4), 739-766.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01574.x>
- Belga & RTBF. (2022). Augmentation de salaire des militaires à partir du 1er mars, la première en vingt ans. RTBF. <https://www.rtb.be/article/augmentation-de-salaire-des-militaires-a-partir-du-1er-mars-la-premiere-en-vingt-ans-10941458>
- Belga & RTBF. (2023, 19 mai). Guerre en Ukraine : La Russie a recruté cette année près de 120.000 soldats contractuels pour son armée. RTBF. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.rtb.be/article/guerre-en-ukraine-la-russie-a-recrute-cette-annee-pres-de-120000-soldats-contractuels-pour-son-armee-11200111>
- Belga & RTBF. (2023a, juillet 24). Guerre en Ukraine : La Belgique a déjà formé un millier de soldats ukrainiens. RTBF. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.rtb.be/article/guerre-en-ukraine-la-belgique-a-deja-forme-un-millier-de-soldats-ukrainiens-11231797>
- Bilal, S., & Bashir, N. (2016). Effects of the realistic job previews on employees job satisfaction and met expectations. *International journal of business and management*, 11(4), 219.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n4p219>
- BOSA SPF Stratégie et APPUI. (s. d.). *Notions de base / Fedweb*. Consulté le 7 mars 2023, à l'adresse https://fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_b/notions_de_base
- Bove, V., & Cavatorta, E. (2011). From conscription to volunteers : Budget shares in nato defence spending. *Defence and Peace Economics*, 273-288.
<https://doi.org/10.1080/10242694.2011.563973>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment : current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A. (2009). Chapter 8 : Realistic Job Previews. Dans *Handbook of improving performance in the workplace*. (Vol. 1, p. 203-220). John Wiley & Sons.

- Breaugh, J. A., & Billings, R. S. (1988). The Realistic Job Preview : Five key elements and their importance for research and practice. *Journal of Business and Psychology*, 2(4), 291-305. <https://doi.org/10.1007/bf01013761>
- Breaugh, J. A., & Mann, R. L. (1984). Recruiting source Effects : A test of two alternative explanations. *Journal of occupational psychology*, 57(4), 261-267. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00167.x>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. C. (2000). Research on employee recruitment : So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Carucci, R. (2018). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Commission européenne. Eurostat. (2019, avril). *Indicateurs Europe 2020 sur l'éducation en 2018 : Part de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les 30-34 ans : l'UE a atteint son objectif* [Communiqué de presse].
- Courtial, V. T. L. A. P. M. (2022a, juin 6). *L'un des deux « quartiers du futur » de la défense sera à Charleroi. À l'Avant-Garde.* <https://defencebelgium.com/2021/09/07/lun-des-deux-quartiers-du-futur-de-la-defense-sera-a-charleroi/>
- Courtial, V. T. L. A. P. M. (2022b, octobre 19). *Focus sur les chiffres de l'attrition, les raisons des départs et les pistes d'amélioration au sein de la défense. À l'Avant-Garde.* Consulté le 10 avril 2023, à l'adresse <https://defencebelgium.com/2022/10/19/focus-sur-les-chiffres-de-lattrition-les-raisons-des-departs-et-les-pistes-damelioration-au-sein-de-la-defense/>
- Dedonder, L. (2023). *Plan STAR 2022*.
- Dépenses militaires (% du PIB) - Belgium. (s. d.). World Bank Open Data. Consulté le 18 mars 2023, à l'adresse <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/MS.MIL.XPND.GD.ZS?locations=BE>
- Fauvel, M. (2002), « Résumé de lecture : Manuel de recherche en sciences sociales. » Dunod.
- Financiële toestand van de grootste werkgevers in België.* (s. d.). Fincheck.be. Consulté le 3 mai 2023, à l'adresse <https://fincheck.be/nl/grootste-werkgevers-in-belgie>
- Forem. (2022). *Les attentes des jeunes par rapport à un employeur : Enquête auprès des jeunes demandeurs d'emploi et des employeurs en Wallonie.*
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.

- Henne, D. L., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction : What are the consequences ? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Kaur, R., & Shah, R. (2022). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 798-819.
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- La Défense. (2020, 13 septembre). *La défense opte pour une meilleure répartition géographique*. beldefnews.mil.be. <https://beldefnews.mil.be/la-defense-opte-pour-une-meilleure-repartition-geographique/?lang=fr>
- La Défense. (2021, 3 septembre). Le quartier du futur. beldefnews.mil.be. Consulté le 3 août 2023, à l'adresse <https://beldefnews.mil.be/le-quartier-du-futur/?lang=fr>
- La Défense. (2023). *La défense votre futur. Notre mission*. <https://www.mil.be/fr/nos-missions/>
- La Défense. (2023b, mars 3). Quartier du futur à Charleroi : une caserne ouverte sur le monde. beldefnews.mil.be. Consulté le 3 août 2023, à l'adresse <https://beldefnews.mil.be/quartier-du-futur-a-charleroi-une-caserne-ouverte-sur-le-monde/?lang=fr>
- La Libre (2017, 17 octobre). Le nombre d'interventions du SEDEE sur une pente descendante. *La Libre.be*. Consulté le 15 avril 2023, à l'adresse <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/belga/2017/10/17/le-nombre-dinterventions-du-sedee-sur-une-pente-descendante-TNF5SMNDBVB5XB2DTKPXHEXA3A/>
- Landis, R. S., Earnest, D. L., & Allen, D. T. (2015). Realistic Job Previews. *Human Resource Management*, 5. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050147>
- Larousse, É. (s. d.). *Service militaire - Larousse*. Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_militaire/91547#:~:text=Ensemble%20des%20obligations%20militaires%20l%C3%A9gales,capable%20d'assurer%20en%20temps
- Larousse, É. (s. d.-a). Définitions : Turnover - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 10 août 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/turnover/80298>

Le Robert. (s. d.). Attrition - définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/attrition>

Le Soir. (2022a, juillet 13). Réforme des pensions : La ministre Dedonder n'a pas l'intention d'inclure les militaires. Le Soir. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/453971/article/2022-07-13/reforme-des-pensions-la-ministre-dedonder-na-pas-lintention-dinclure-les>

Le Vif. (2023a). Formation militaire : Pourquoi tant de départs prématurés ? *Le Vif*. <https://www.levif.be/belgique/defense/formation-militaire-les-raisons-de-ces-departs-prematures/>

Le Vif. (2023b). Otan : Le budget défense de la Belgique toujours loin d'atteindre les objectifs. *Le Vif*. <https://www.levif.be/belgique/defense/otan-les-depenses-en-defense-de-la-belgique-toujours-loin-datteindre-les-objectifs/>

Les Echos. (2023, 26 juin). Guerre en Ukraine : Londres annonce avoir formé 17.000 soldats de Kiev en un an. Les Echos. Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/guerre-en-ukraine-londres-annonce-avoir-forme-17000-soldats-de-kiev-en-un-an-1955826#:~:text=Plus%20de%2017.000%20nouveaux%20soldats,ce%20lundi%2C%20la%20D%C3%A9fense%20britannique.>

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *CiNii Research*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573105975115113600>

Neal, J. G. (1989). Employee turnover and the exit interview. 29th Allerton Park Institute (1987).

Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes : A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690. <https://doi.org/10.2307/256964>

Pope, R., Herbert, R. D., Kirwan, J. P., & Graham, B. P. (1999). Predicting attrition in basic military training. *Military Medicine*, 164(10), 710-714. <https://doi.org/10.1093/milmed/164.10.710>

Provincie Antwerpen. (s. d.). *Defensie en veiligheid - Avant Provinciaal onderwijs*. Avant provinciaal onderwijs.

<https://www.avantonderwijs.be/opleidingen/maatschappelijke-veiligheid/5e-defensie-en-veiligheid.html>

Raza, A., Munir, K., Almutairi, M., Younas, F., & Fareed, M. M. S. (2022). Predicting employee attrition using machine learning approaches. *Applied sciences*, 12(13), 6424. <https://doi.org/10.3390/app12136424>

Research Task Group HFM-107. NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*.

Rogalski, M. (1992). Des bienfaits des dépenses militaires aux dividendes de la paix : Évolution croisée Est-Ouest (note). *Études internationales*, 23(3), 531-547. <https://doi.org/10.7202/703045ar>

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>

Schmitt, N., Ford, J. K., & Stults, D. M. (1986). Changes in self-perceived ability as a function of performance in an assessment centre. *Journal of occupational psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00233.x>

Service Public Fédéral belge. (s. d.-a). *Les compétences des autorités fédérales | Belgium.be*. Belgium.be. https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/competences_autorites_federales

Service Public Fédéral belge. (s. d.-b). *Les services publics fédéraux et les services publics de programmation (les SPF et SPP) | Belgium.be*. Belgium.be. https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/services_publics_federaux_et_de_programmation

Silber, K. H., Foshay, W. R., Watkins, R., Leigh, D., Moseley, J. L., & Dessinger, J. C. (2013). *Handbook of Improving Performance in the Workplace, Volumes 1 - 3 set*. Pfeiffer.

Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105-112.

Spain, E., & Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88-95.

SPF-FOD. (2023, 25 mai). Weight status. For a Healthy Belgium. <https://www.healthybelgium.be/en/health-status/determinants-of-health/weight-status>

- Structure de la population* | Statbel. (2023, 8 juin). Consulté le 16 juin 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. A. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329. <https://doi.org/10.5465/255927>
- Trends Tendances. (2022). La rotation du personnel a baissé de 16 % l'an dernier. *Trends-Tendances*. <https://trends.levif.be/entreprises/la-rotation-du-personnel-a-baisse-de-16-lan-dernier/>
- Tresch, T. S., & Leuprecht, C. (2011). Europe without Soldiers ? : recruitment and Retention across the Armed Forces of Europe. *Queen's Centre for International Relations*, 64-71. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:382206>
- Van Campenhoudt, L., Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R., Du Texte Marquet, J. . . A., & Du Texte Quivy, R. . . A. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. *Dunod*. http://nouveautes-editeurs.bnf.fr/annonces.html?id_declaration=10000000345807
- Wanous, J. P., & Psychology, M. S. U. E. L. D. O. (1980). The Entry of Newcomers Into Organizations. *DTIC, Report No.1*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA091383>
- Warner, J. O., Simon, C. J., Payne, D. A., & DEFENSE MANPOWER DATA CENTER ARLINGTON VA. (2001). Enlistment Supply in the 1990's : A Study of the Navy College Fund and Other Enlistment Incentive Programs. *DMDC Report*, 26. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a390845.pdf>
- Wikipedia. (2023). Forces armées Belges. Dans fr.wikipedia.org. Consulté le 10 mars 2023, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Forces_arm%C3%A9es_belges

Annexes

Annexe N°1 : Dépenses militaires pays de l'OTAN (1980-2008)

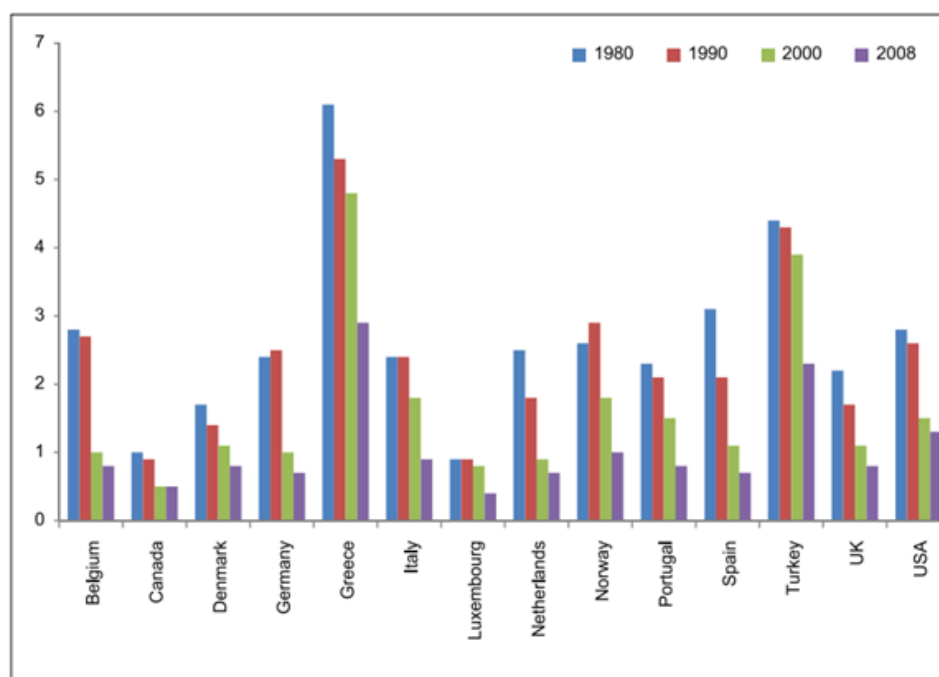


FIGURE 1 NATO Armed Forces 1980–2008
Source: Defence Ministry of Sweden

Annexe N°2 : Taux de fertilité Union européenne (1960-2021)

Total fertility rate, 1960–2021
(live births per woman)

	1960	1970	1980	1990	2000	2001	2011	2019	2020	2021
EU (*)	2.54	2.25	1.68	1.62	1.67	1.67	1.81	1.60	1.55	1.60
Belgium (*)	2.31	2.17	2.05	1.82	1.26	1.21	1.51	1.58	1.56	1.58
Bulgaria	2.09	1.92	2.08	1.90	1.15	1.15	1.43	1.71	1.71	1.83
Czechia (*)	2.57	1.95	1.55	1.67	1.77	1.74	1.75	1.70	1.68	1.72
Denmark	2.57	1.95	1.55	1.67	1.77	1.74	1.75	1.70	1.68	1.72
Germany (*)	1.98	2.17	2.02	2.05	1.36	1.32	1.61	1.66	1.58	1.61
Estonia	3.78	3.85	3.21	2.11	1.89	1.94	2.03	1.71	1.63	1.78
Ireland	2.23	2.40	2.23	1.39	1.25	1.25	1.40	1.34	1.39	1.43
Greece	2.23	2.40	2.23	1.39	1.25	1.25	1.40	1.34	1.39	1.43
Spain	2.22	2.22	1.36	1.22	1.23	1.23	1.34	1.23	1.19	1.19
France	1.89	1.89	1.89	1.89	1.89	1.89	2.01	1.86	1.83	1.84
Croatia (*)	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.48	1.47	1.48	1.58
Italy (*)	2.40	2.38	1.64	1.33	1.26	1.25	1.44	1.27	1.24	1.25
Cyprus	1.64	1.64	1.64	1.64	1.64	1.64	1.35	1.33	1.36	1.39
Latvia	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.33	1.61	1.55	1.57
Lithuania	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.55	1.61	1.48	1.36
Luxembourg	2.29	1.97	1.50	1.60	1.76	1.66	1.52	1.34	1.36	1.38
Hungary	2.02	1.98	1.91	1.87	1.32	1.31	1.23	1.55	1.59	1.61
Malta	1.99	1.99	2.02	1.68	1.68	1.48	1.45	1.14	1.13	1.13
Netherlands	3.12	2.57	1.60	1.62	1.72	1.71	1.76	1.57	1.54	1.62
Austria	2.69	2.29	1.65	1.46	1.36	1.33	1.43	1.46	1.44	1.48
Poland (*)	2.06	2.06	1.37	1.31	1.31	1.31	1.33	1.44	1.39	1.33
Portugal (*)	3.16	3.01	2.25	1.56	1.55	1.45	1.35	1.43	1.40	1.35
Romania (*)	2.43	2.43	1.83	1.31	1.27	1.27	1.47	1.77	1.80	1.81
Slovenia	1.46	1.46	1.46	1.26	1.21	1.56	1.61	1.59	1.64	1.64
Slovakia	3.04	2.41	2.32	2.09	1.30	1.20	1.45	1.57	1.59	1.63
Finland	2.72	1.83	1.63	1.78	1.73	1.73	1.83	1.35	1.37	1.46
Sweden	1.92	1.68	2.13	1.54	1.57	1.57	1.90	1.71	1.67	1.67
Iceland	2.81	2.48	2.30	2.08	1.95	2.02	1.74	1.72	1.82	1.82
Liechtenstein	1.57	1.57	1.57	1.57	1.57	1.57	1.69	1.48	1.46	1.53
Norway	2.50	1.72	1.93	1.85	1.78	1.88	1.53	1.48	1.55	1.55
Switzerland (*)	2.44	2.10	1.55	1.58	1.50	1.38	1.52	1.48	1.46	1.52
Montenegro	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.77	1.75	1.76	1.76
North Macedonia (*)	1.88	1.88	1.88	1.88	1.88	1.88	1.46	1.34	1.31	1.44
Albania	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.34	1.31	1.31
Serbia (*)	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.52	1.48	1.48	1.52

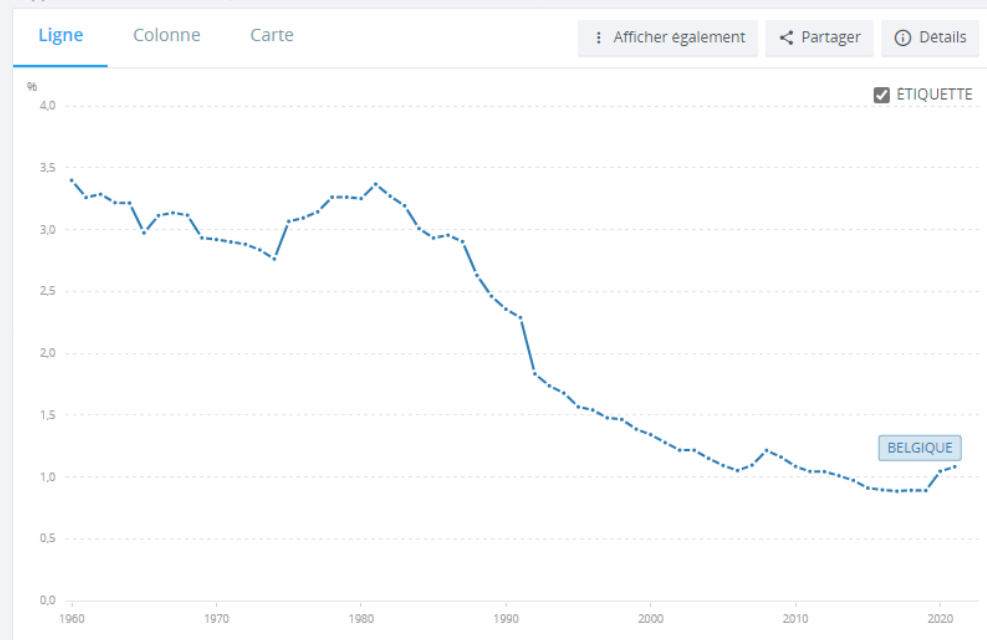
(*) Break in time series in various years between 2000 and 2021.
Italic data: provisional/estimated
Source: Eurostat (online data code: demo_find)

eurostat

Annexe N°3 : Dépenses militaires-Belgique (1960-2020)

Dépenses militaires (% du PIB) - Belgium

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), Yearbook: Armaments, Disarmament and International Security (Rapport annuel : armements, désarmement et sécurité internationale).



Annexe N°4 : Données chiffrées question parlementaire écrite N°526

Annexe à réponse à la question parlementaire n° 526 du 14 juillet 2022
Bijlage aan het antwoord op de parlementaire vraag nr. 526 van 14 juli 2022

Tableau 1 : *Nombre de militaires en service actif et du personnel civil dans le budget et dans l'enveloppe à la Défense au cours des 10 dernières années*

Tabel 1 : Aantal militairen in actieve dienst en burgerpersoneelsleden in budget en in enveloppe bij Defensie in de afgelopen 10 jaar

Catégorie Categorie	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Militaires Militairen	32.190	30.988	31.033	30.527	29.699	28.837
Civils Burgers	2.112	2.021	1.932	1.830	1.709	1.612
Total Totaal	34.302	33.009	32.965	32.357	31.408	30.449

Catégorie Categorie	2018	2019	2020	2021	2022	01/11/2022
Militaires Militairen	27.944	26.726	25.998	25.535	25.453	25.510
Civils Burgers	1.535	1.452	1.463	1.540	1.573	1.597
Total Totaal	29.479	28.178	27.461	27.075	27.026	27.107

Tableau 2 : *Nombre de départs de militaires au cours des 10 dernières années*
Tabel 2 : Aantal vertrekken van militairen in de afgelopen 10 jaar

2012	2013	2014	2015	2016	2017
2.404	2.242	2.413	2.309	2.458	2.735

2018	2019	2020	2021
2.870	2.803	2.576	3.159

Tableau 3 : *Nombre d'incorporations de militaires au cours des 10 dernières années*

Tabel 3 : Aantal inlijvingen van militairen in de afgelopen 10 jaar

2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.598	1.753	1.208	741	963	1.359

2018	2019	2020	2021	01/07/2022
1.723	2.111	1.856	2.798	725

Tableau 4 : *Nombre de militaires dans le budget et dans l'enveloppe prévus au cours des 4 prochaines années*

Tabel 4 : Aantal voorziene militairen in budget en in enveloppe voor de komende 4 jaar

2023	2024	2025	2026
24.156	23.891	23.784	23.764

Annexe N°5 : Données chiffrées question parlementaire N°474

Tableau 2 : *Nombre de départs de militaires au cours des 10 dernières années*

Tabel 2 : *Aantal vertrekken van militairen in de afgelopen 10 jaar*

2012	2013	2014	2015	2016	2017
2.404	2.242	2.413	2.309	2.458	2.735

2018	2019	2020	2021
2.870	2.803	2.576	3.159

Tableau 3 : *Nombre de militaires par force partis à la pension depuis 2018*

Tabel 3 : *Aantal militairen per macht vertrokken op pensioen sinds 2018*

<i>Forces</i> Machten	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Force Terrestre</i> Landmacht	1.240	1.177	1.025	1.077	251
<i>Force Aérienne</i> Luchtmacht	470	483	500	501	103
<i>Marine</i> Marine	112	102	97	94	23
<i>Service Médical</i> Medische Dienst	72	69	58	79	16
<i>Musiciens</i> Muzikanten	17	17	11	9	1
Total Totaal	1.911	1.848	1.691	1.760	394

2022 : Chiffres au 1^{er} mai - Cijfers op 1 mei.

Tableau 4 : *Nombre de départs à la pension prévu par force jusqu'en 2030*

Tabel 4 : *Aantal pensioneringen voorzien per macht tot 2030*

<i>Forces</i> Machten	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Force Terrestre</i> Landmacht	927	803	724	652	567	488	413	379	309
<i>Force Aérienne</i> Luchtmacht	353	342	281	240	216	211	169	182	156
<i>Marine</i> Marine	77	60	58	60	64	54	61	43	29
<i>Service Médical</i> Medische Dienst	48	57	51	55	53	63	56	56	57
<i>Musiciens</i> Muzikanten	8	4	2	1	1	1	1	3	4
Total Totaal	1.413	1.266	1.116	1.008	901	817	700	663	555

Tableau 1 : *Nombre de militaires par force ayant quitté volontairement la Défense depuis 2018*
Tabel 1 : Aantal militairen per macht dat Defensie sinds 2018 vrijwillig heeft verlaten

<i>Forces</i> Machten	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Force Terrestre</i> Landmacht	611	721	556	937	321
<i>Force Aérienne</i> Luchtmacht	122	145	108	145	49
<i>Marine</i> Marine	75	76	58	91	21
<i>Service Médical</i> Medische Dienst	49	55	32	52	26
<i>Musiciens</i> Muzikanten	/	2	2	1	1
<i>Non répartis</i> Niet verdeeld	17	13	23	26	12
<i>Total</i> Totaal	874	1.012	779	1.252	430

2022 : Chiffres au 1^{er} mai - Cijfers op 1 mei.

Annexe N°6 : Questions parlementaires 289 et 552 - Option Défense et Sécurité

Document : 55 20202021 10576

Réponse à la question parlementaire écrite n° 289 de Monsieur le Député Jasper PILLEN datée du 15 juin 2021 concernant la formation « Défense et Sécurité ».

Antwoord op de schriftelijke parlementaire vraag nr. 289 van de Heer Volksvertegenwoordiger Jasper PILLEN van 15 juni 2021 betreffende de opleiding "Defensie en Veiligheid".

L'honorable Membre est prié de trouver ci-après la réponse à ses questions.

Het geachte Lid wordt gevraagd hierna het antwoord te willen vinden op de door hem gestelde vragen.

1. La formation sera proposée dans 16 écoles. Les données demandées se trouvent dans le tableau en annexe à la présente réponse.
1. De opleiding zal worden aangeboden binnen 16 scholen. De gevraagde gegevens bevinden zich in de tabel als bijlage bij dit antwoord.
2. L'Enseignement flamand est responsable de la sélection des écoles. Il n'y a aucune intervention de la Défense. La Défense a seulement exprimé le souhait de viser une répartition des écoles dans toute la Flandre.
2. Het Vlaams Onderwijs is verantwoordelijk voor de selectie van de scholen. Er is geen inbreng van Defensie. Defensie heeft enkel de wens uitgedrukt een spreiding van de scholen over heel Vlaanderen na te streven.
3. La Défense a fait une proposition simultanée à chaque Communauté. La différence dans le planning pour le début de la formation est due aux résultats des discussions avec chaque partenaire.
3. Defensie deed een gelijktijdig voorstel aan elke Gemeenschap. Het verschil in de planning voor de start van de opleiding is te wijten aan de resultaten van de discussies met elke partner.
4. La formation comprendra les parties suivantes : la Défense, les agents de sécurité, les pompiers, la Police et les assistants de surveillance pénitentiaire.
4. De opleiding zal uit de volgende onderdelen bestaan: Defensie, bewakingsagenten, brandweer, Politie en penitentiaire bewakingsassistenten.
5. L'Enseignement flamand a des consultations régulières avec tous les partenaires concernés.
5. Het Vlaams Onderwijs heeft op regelmatige basis overleg met alle betrokken partners.
6. Le rôle de la Défense pendant les formations :
 - a. Tous les cours de la partie "Défense" seront dispensés par des militaires.
 - a. Alle lessen in het onderdeel "Defensie" zullen door militairen worden gegeven.
 - b. A priori, l'intégralité des cours sera donnée par des militaires de réserve.
 - b. A priori zal het geheel van de lessen door reservemilitairen worden gegeven.

D'une part, de nombreux militaires de réserve sont enseignants, et d'autre part, cela permet de limiter l'augmentation de la charge de travail des unités.

Aan de ene kant zijn veel reservemilitairen leerkracht, en aan de andere kant laat dit toe om de verhoging van de werklast van de eenheden te beperken.

- c. Un soutien à l'infrastructure sera nécessaire pour loger les élèves pendant les camps qui seront organisés. Un soutien en petit matériel (cartes, boussoles, tentes, rations de campagne, ...) est prévu de la part de la Défense.

- c. Een steun aan infrastructuur zal nodig zijn teneinde de leerlingen onder te brengen gedurende de kampen die zullen worden georganiseerd. Een steun met klein materiaal (kaarten, kompassen, tenten, veldrantsoenen,...) wordt voorzien vanuit Defensie.



Ludivine DEDONDER

Departement :
Département : 10

Document : 55 2021202216899

Réponse à la question parlementaire écrite
n° 552 de Monsieur le Député
Kris VERDUYCKT datée du
20 septembre 2022 concernant la formation
« Défense et Sécurité ».

Antwoord op de schriftelijke parlementaire
vraag nr. 552 van de Heer
Volksvertegenwoordiger Kris
VERDUYCKT van 20 september 2022
betreffende de opleiding "Defensie en
Veiligheid".

L'honorable Membre est prié de trouver
ci-après la réponse à ses questions.

Het geachte Lid wordt gevraagd hierna het
antwoord te willen vinden op de door hem
gestelde vragen.

1. Au total, 1.581 élèves ont commencé la formation « Défense et Sécurité » au cours de l'année scolaire 2022-2023 : 1.035 dans l'Enseignement flamand (610 en 5^{ème} année et 425 en 6^{ème} année) et 546 en Fédération Wallonie-Bruxelles (en 4^{ème} année).
2. Pour les écoles en Flandre, 556 élèves s'étaient inscrits pour l'année scolaire 2021-2022 et 610 ont entamé la formation pour l'année scolaire 2022-2023. Le nombre de places disponibles a été augmenté en 2022-2023 afin de réduire le nombre d'élèves sur la liste d'attente.
3. Il y a 29 écoles qui offrent cette formation dans notre pays. L'aperçu de ces écoles se trouve dans le tableau en annexe à la présente réponse.
4. 141 militaires contribuent à la formation : 115 militaires du cadre de la réserve et 26 militaires du cadre actif.
5. Depuis le 1^{er} janvier 2021, la rémunération des réservistes a été ramenée au même niveau que celle des militaires du cadre actif. Les prestations des réservistes sont effectuées sous forme de rappel.

1. Een totaal van 1.581 leerlingen zijn gestart in de opleiding "Defensie en veiligheid" tijdens het schooljaar 2022-2023 : 1.035 in het Vlaams Onderwijs (610 in het 5^{de} jaar en 425 in het 6^{de} jaar) en 546 in de Federatie Wallonië-Brussel (in het 4^{de} jaar).
2. Voor de scholen in Vlaanderen waren er 556 leerlingen ingeschreven voor het schooljaar 2021-2022 en zijn er 610 aan de opleiding gestart in het schooljaar 2022-2023. Het aantal beschikbare plaatsen werd in 2022-2023 verhoogd teneinde het aantal leerlingen op de wachtlijst te verminderen.
3. Er zijn 29 scholen die deze opleiding aanbieden in ons land. Het overzicht van deze scholen bevindt zich in de tabel als bijlage bij dit antwoord.
4. 141 militairen worden ingeschakeld in de opleiding : 115 militairen van het reservekader en 26 militairen van het actief kader.
5. Sinds 1 januari 2021 werd de verloning van de reservisten op hetzelfde niveau gebracht als deze van de militairen van het actief kader. De prestaties van de reservisten worden onder de vorm van wederoproeping uitgevoerd.

Ludivine DEDONDER

Annexe N°7 : Questionnaire-Option Défense et Sécurité

Rubrique 1 sur 9

Questionnaire : Option Défense & Sécurité

Vragenlijst: studierichting Defensie en Veiligheid

Dames en Heren,

In het kader van mijn universitaire proefscriptie voer ik een onderzoek uit naar de studierichting met als optie Defensie en Veiligheid, die u momenteel volgt. Hieronder vindt u een korte vragenlijst met als doel uw mening te weten te komen over de impact die de studiekeuze heeft op uw perceptie van Defensie.

Ik dank u bij voorbaat voor uw kostbare hulp!

2VZ Souliman Nuino

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de mon mémoire universitaire, je réalise une étude sur l'option Défense et Sécurité que vous suivez actuellement. Vous trouverez ci-dessous un court questionnaire ayant pour but de connaître votre avis concernant l'impact que l'option peut avoir sur votre perception de la Défense.

Je vous remercie d'avance pour votre aide précieuse !

2EV Souliman Nuino

Vous parlez : *

U spreekt:

☐ Français

☐ Nederlands

Après la section 1 Passer à la section suivante

Rubrique 2 sur 9

Section sans titre

Description (facultative)

Votre genre : *

☐ Femme

☐ Homme

☐ 15 ans

☐ 16 ans

☐ 17 ans

☐ 18 ans

☐ 19 ans et plus

Vous vous trouvez en : *

☐ 4TQ

☐ 7TQ

Après la section 2 Passer à la section suivante

Rubrique 3 sur 9

Section sans titre

Description (facultative)

Aviez-vous un intérêt pour la Défense avant de commencer cette option ? *

☐ Oui, beaucoup

☐ Oui, un peu

☐ Neutre

☐ Non, pas vraiment

☐ Non, pas du tout

Avant de suivre l'option, connaissez-vous les différentes options de carrière dans la Défense ?

- ☐ Oui, assez bien
- ☐ Oui, un peu
- ☐ Neutre
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non, pas du tout

Avant de suivre l'option, aviez-vous déjà en tête de suivre une carrière au sein de la Défense ?

- ☐ J'étais décidé.
- ☐ J'hésitais encore un peu.
- ☐ Neutre
- ☐ Je n'y pensais pas vraiment
- ☐ Je n'y pensais pas du tout
- ☐ Ajouter une option ou [ajouter "Autre"](#)



Choix multiples



Obligatoire

Si oui, aviez-vous une ou plusieurs filières de métier qui vous intéressaient ? (Exemple : infanterie, médical, génie, paracommando, etc.)

Réponse courte

Que recherchez-vous à apprendre sur la Défense avant de commencer cette option ?

- ☐ Avoir une meilleure vue globale de l'organisation
- ☐ Me préparer aux tests d'entrée
- ☐ Me préparer à la période d'instruction
- ☐ Avoir une vision plus claire des exigences du métier de militaire
- ☐ Autre...

Après la section 3 Passer à la section suivante

Rubrique 4 sur 9

Section sans titre

Description (facultative)

Trouvez-vous que cette option vous donne une vision claire et fidèle des réalités du métier de militaire ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Oui, assez
- ☐ Neutre
- ☐ Non
- ☐ Non, pas du tout

Trouvez-vous que cette option vous a aidé à découvrir les exigences (physiques, mentales, techniques, etc.) du métier de militaire ?

- ☐ Oui, complètement
- ☐ Oui, assez bien
- ☐ Sans avis
- ☐ Non, pas assez
- ☐ Non, pas du tout

Après avoir suivi (ou commencé) l'option, avez-vous pour projet de postuler à la Défense ?

☐ Oui, je suis décidé
☐ Oui, peut-être
☐ Ne sais pas
☐ Non, je ne pense pas
☐ Non, pas du tout

L'option vous a-t-elle aidé à prendre une décision quant à un futur engagement ou non au sein de la Défense ? (exemple : maintenant je sais que c'est fait/ pas fait pour moi)

☐ Oui, beaucoup
☐ Oui, un peu
☐ Sans avis
☐ Non, pas vraiment
☐ Non, pas du tout

Si vous avez répondu "oui" à la question précédente, comment l'option vous a-t-elle aidé à prendre une décision ?

☐ Elle m'a donné une meilleure compréhension de la carrière militaire
☐ Elle a répondu à mes préoccupations ou à mes questions sur la carrière militaire
☐ Elle m'a permis de découvrir un/des métier(s) qui m'attirent
☐ Elle m'a donné un avant-goût du métier de militaire
☐ Autre...

Après avoir suivi cette option, avez-vous changé d'avis en ce qui concerne la filière de métier qui vous intéressait initialement à la Défense ? (Exemple : je voulais devenir ambulancier, maintenant, je pense postuler pour l'infanterie)

Après avoir suivi cette option, avez-vous changé d'avis en ce qui concerne la filière de métier qui vous intéressait initialement à la Défense ? (Exemple : je voulais devenir ambulancier, maintenant, je pense postuler pour l'infanterie)

☐ Non
☐ Oui

Si vous avez répondu oui à la dernière question, vers quel métier vous tournez vous et pourquoi ce changement ?

Réponse longue

L'option vous a-t-elle aidé à découvrir de nouveaux métiers ou à faire un choix dans le futur entre ces différents métiers ?

☐ Oui, complètement
☐ Oui, elle m'a aidé
☐ Sans avis
☐ Non, pas vraiment
☐ Non, pas du tout

Trouvez-vous que l'option vous aide à mieux vous préparer pour les exigences physiques et mentales du métier de militaire ?

☐ Oui, complètement
☐ Oui, assez bien
☐ sans avis
☐ Non
☐ Non, pas du tout

Après la section 4 Passer à la section suivante



Guide d'entretien : Mmes Bertrand et Defranc

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre rôle en tant que chercheuses au sein de DGHR-HRB-R&S ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce département/secteur ?
 2. Quelle est la mission de votre département au sein du centre de recrutement et sélection de la Défense ?
 3. Pouvez-vous parler brièvement de l'état actuel de l'attrition au sein de la Défense ? Quelles tendances générales observez-vous en matière d'attrition ?
 4. Comment votre département contribue-t-il à l'étude et à la compréhension de l'attrition au sein de la Défense ? Quelles stratégies sont mises en œuvre pour réduire l'attrition ?
 5. Comment la Défense utilise-t-elle les RJP dans son processus de recrutement ?
 6. Quelle est la valeur ajoutée des RJP dans le recrutement pour la Défense, selon vous ?
 7. Comment voyez-vous évoluer l'utilisation des RJP à l'avenir au sein de la Défense ?
 8. Considérez-vous l'option Défense et Sécurité comme une bonne RJP ? Pourquoi ?
 9. Comment envisagez-vous l'impact potentiel de cette option sur le recrutement et l'attrition dans les prochaines années ?
 10. Quelles pistes d'amélioration décelez-vous ? D'autres initiatives de ce type sont-elles souhaitables et/ou prévues dans le futur dans le cadre du recrutement ?
-

Guide d'entretien : Commandant Debray

1. Pourriez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre rôle au sein de la cellule EXIT ?
2. Pouvez-vous présenter la cellule EXIT, ainsi que son rôle dans le cadre de la lutte contre l'attrition ?
3. Quelle est votre approche pour recueillir des informations lors d'un entretien avec un candidat qui a décidé de quitter la Défense ?
4. Pourriez-vous décrire les principales raisons pour lesquelles les candidats militaires quittent la Défense selon votre expérience ?
5. Avez-vous remarqué des tendances communes ou des facteurs récurrents dans les raisons de départ des candidats militaires ?
6. Comment les informations recueillies lors de ces entretiens sont-elles utilisées pour informer les stratégies de rétention et de recrutement de la Défense ?
7. Pensez-vous que des initiatives ayant pour but de donner un meilleur aperçu réaliste du métier de militaire/de la formation puissent réduire l'attrition des candidats ?

8. Pensez-vous qu'une initiative telle que celle de l'option Défense et Sécurité puisse avoir un impact sur les départs des candidats ? Si oui, quels facteurs ressortant de vos entretiens pourraient être affectés ?
 9. Y a-t-il des aspects spécifiques du métier de militaire que vous pensez que l'option "Défense et sécurité" devrait mettre en avant pour donner un aperçu réaliste aux jeunes et ainsi atténuer certains facteurs entraînant le départ de candidats ?
 10. Enfin, quels conseils donneriez-vous aux responsables de l'option "Défense et sécurité" pour qu'ils aident au mieux à préparer les jeunes à une carrière/aux formations à la Défense ?
-

Guide d'entretien : Lieutenant-colonel Vandendriessche

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre rôle dans l'organisation de l'option Défense et Sécurité ?
2. Pouvez-vous expliquer quels cours, matières et activités sont proposés par l'option Défense et Sécurité, ainsi que leurs buts ?
3. Quels sont les principaux objectifs de cette option pour les étudiants ? Et pour la Défense ?
4. Pensez-vous que cette option puisse être un moyen efficace de donner un aperçu réaliste du métier de militaire auprès de candidats potentiels ? Pourquoi ?
5. En tant qu'enseignant de l'option, pouvez-vous donner des exemples de leçons ou activités que vous pensez être particulièrement efficaces pour donner un aperçu réaliste du métier de militaire ?
6. Depuis que vous avez commencé à enseigner et à coordonner cette option, avez-vous remarqué une quelconque influence sur l'intérêt des élèves de l'option pour la Défense ?
7. Y a-t-il des aspects de la carrière militaire que l'option pourrait mieux couvrir pour fournir un aperçu plus réaliste aux étudiants ?
8. Avez-vous remarqué une différence dans les attentes (vis-à-vis de l'organisation ou du métier) ou la préparation des élèves suivant cette option ?
9. Comment voyez-vous l'avenir de cette option dans l'enseignement secondaire ? Y a-t-il des améliorations ou des développements souhaitables ?
10. L'option pourrait-elle avoir un impact sur l'attrition (des candidats) au sein de la Défense selon vous ?

1. *Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre rôle en tant que chercheuses au sein de DGHR-HRB-R&S ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce département/secteur ?*

2. *Quelle est la mission de votre département au sein du centre de recrutement et sélection de la Défense ?*

Françoise Bertrand : Je suis Françoise, Bertrand, et je travaille depuis 2006 à la Défense. Au début comme chercheuse, et puis maintenant je suis responsable du team R&D (ndlr : Research & Development) au sein de R&S (ndlr : Recrutement & Sélection). J'ai fait des études sur l'attrition à la Défense, donc pourquoi les gens quittent la Défense, et des études sur la qualité, notamment de l'interview de sélection. Maintenant, on continue à analyser la qualité des outils de sélection, pas seulement l'interview, tous les tests aussi, et le lien entre la qualité de sélection et le fait que les gens restent ou quittent la Défense. On essaie de faire le lien et de voir si les gens sont performants ou non à la Défense.

Anémie Defranc : Je travaille dans l'équipe de Françoise depuis 2005, et je fais des études sur la qualité des tests de sélection, comme la variété prédictive de nos tests.

3. *Quelle est la mission de votre département au sein du centre de recrutement et sélection de la Défense ?*

Françoise Bertrand : Le département R&D se concentre sur les tests, le contenu des tests, mais aussi leur poids. C'est-à-dire, combien les tests comptent dans l'ensemble de la procédure de sélection, et les seuils. Pour certains tests, il y a des scores qui vont de 0 à 20, mais il y a des seuils en dessous desquels on exclut les gens. On doit aussi déterminer ces seuils, basés sur la validité prédictive. Si les tests prédisent bien, on va mettre un seuil élevé et un grand poids au test, on va lui donner beaucoup d'importance. On détermine aussi ce qui se trouve dans les règlements concernant les tests, parce que tout est réglementé. On doit vérifier avec les services ici de R&S si ce qui se trouve dans les règlements est bon. On prodigue des conseils lors des délibérations, notamment pour les cadres. On détermine qui a réussi ou pas, et qui peut rentrer ou pas à la Défense. On est là pour guider, aider.

Anémie Defranc : On aide à déterminer le profil de sélection pour toutes les fonctions, certaines fonctions plus en détail, comme pour les pilotes, les plongeurs, etc.

4. *Pouvez-vous parler brièvement de l'état actuel de l'attrition au sein de la Défense ? Quelles tendances générales observez-vous en matière d'attrition ?*

Françoise Bertrand : L'attrition est un phénomène inhérent à la Défense, étudiée depuis les années 2000. Dans les autres organisations, à l'époque, il y'avait moins d'attrition que chez nous. Au fil des ans, elle a augmenté à la fois dans la Défense et dans la fonction publique, mais moins qu'à la Défense. Il s'agit d'un phénomène général, peut-être lié aux nouvelles générations qui changent de job quand quelque chose ne les intéresse pas, il y'a peut-être aussi plus d'opportunité d'emploi, je ne sais pas exactement, mais il y'a une autre dynamique. Un facteur unique à la Défense est la transition du statut civil au statut militaire, qui est exigeant en termes de mode de vie, la discipline, les règles, se faire crier dessus parfois, ... qui sont inhérents à la formation militaire. C'est la même chose dans les autres pays, c'est quelque chose de général. L'attrition est plus élevée dans les premières semaines ou les premiers mois de service, mais diminue avec le temps.

Cette évolution, c'est très difficile d'aller contre parce que c'est multifactoriel, la personne ne quitte pas juste pour un seul élément, si dix personnes partent dans un peloton, elles partiront peut-être pour dix raisons différentes.

Ce qui est intéressant est la cellule EXIT qui permet d'interroger les quittants, ces éléments sont rendus aux chefs de corps des unités qui doivent y réagir.

Cependant, des initiatives comme l'*Human Performance Program* (HPP) ont été mises en place pour améliorer le bien-être, la performance des militaires et potentiellement réduire l'attrition. Ce programme comprend le suivi régulier des candidats pour évaluer leur état physique et mental, et apporte des ajustements en conséquence, comme fournir de la nourriture supplémentaire ou plus de temps de sommeil si nécessaire. Cela reste expérimental, mais il y'a des perspectives.

Ce que nous observons depuis vingt ans, c'est que nous n'avons pas encore su lutter contre l'attrition de manière globale. De manière ponctuelle oui, à Saffraanberg par exemple, en 2014 il y'avait une dynamique positive pour les sous-officiers. Le chef de corps avait mis en place une dynamique positive pour les candidats : permettre les GSM et d'autres initiatives similaires. Cela a permis de réduire l'attrition là-bas. Beaucoup d'efforts sont mis sur les candidats, mais aussi sur les instructeurs, revaloriser leur statut, mieux les former, leur donner des outils pour les aider à mieux guider les candidats, etc.

5. *Comment votre département contribue-t-il à l'étude et à la compréhension de l'attrition au sein de la Défense ? Quelles stratégies sont mises en œuvre pour réduire l'attrition ?*

Françoise Bertrand : En outre, le département R&S a joué un rôle important dans la compréhension de l'attrition et a développé des outils pour la combattre. Depuis 2010, le département utilise un protocole qui a été développé à partir d'études antérieures sur l'attrition.

Sur base d'études que nous avons réalisées sur l'attrition, tout le protocole de la cellule EXIT a été créé.

De plus, les psychologues rencontrent les candidats au début et à la fin de leur formation pour évaluer leurs attentes et leurs préoccupations vis-à-vis de la vie militaire. Ces rapports sont ensuite analysés par le département R&S qui en fait une synthèse et les transmet aux parties concernées.

6. *Comment la Défense utilise-t-elle les RJP dans son processus de recrutement ?*

Françoise Bertrand : Le terme RJP est sûrement peu connu comme c'est quelque chose de plus spécifique aux psychologues, mais je pense que cela se fait de manière inhérente dans toutes les communications. La hiérarchie et le département « Marketing & Communication » sait qu'il faut montrer une vision réaliste, il ne faut pas dire « nous vous offrons le monde » comme pouvaient le dire les publicités et affiches auparavant. Je pense que tout le monde sait qu'il faut donner une vision réaliste, les plus et les moins, mais il faut malgré tout attirer, donc les plus sont parfois mis en avant et on met peut-être les moins « en dessous » mais on les met quand même. Je crois que c'est quand même dans la culture de R&S et dans les IC (ndlr : centres d'information). Dans les IC ils disent que les gens doivent dormir en internat avec les autres dans une chambre à plusieurs, qu'ils doivent vivre ensemble, que c'est pénible, etc. Les IC sont souvent critiqués qu'ils ne donnent pas une vision réaliste, qu'ils ne donnent pas la bonne information. Cependant ils disent donner toutes les informations qui se trouvent dans une farde communication reprenant tout ce qu'ils doivent dire, mais c'est beaucoup. Donc le candidat entend tout, mais il n'emmagasine sûrement pas tout et il trie lui-même, des choses l'intéressent peut-être moins. Dans les IC et les psychologues quand un postulant pour para-commando est un peu limite aux tests sportifs, ceux-ci lui demandent s'il est sûr de son choix au vu de ses résultats. Mais celui-ci va souvent répondre « oui, oui, ça va aller je vais m'entraîner pour me préparer, ça va aller », mais ça ne va pas. Il doit intérioriser l'info, il se persuade que ça va aller tant qu'il n'a pas vécu la formation.

7. *Quelle est la valeur ajoutée des RJP dans le recrutement pour la Défense, selon vous ?*

8. *Comment voyez-vous évoluer l'utilisation des RJP à l'avenir au sein de la Défense ?*

Françoise Bertrand : Les RJP ont une réelle plus-value pour la Défense car il faut attirer, mais sans faire penser que cela va être facile et qu'il y'ait une certaine honnêteté.

Anémie Defranc : Il y'a également l'outil de Wout Hubens.

Françoise Bertrand : Oui le « *Do we match* », on est en train de réaliser avec une firme privée un outil, une sorte de jeu dynamique. Le candidat peut voir au travers de ce jeu ce qu'est la formation militaire, on lui montre la chambre, les lits, etc. La deuxième face de ce jeu est qu'il

aura des questions pour voir s'il se fera à la vie militaire, s'il y'aura un « fit », s'il a l'esprit militaire. Le but est de savoir si le postulant saura se plier à certaines contraintes inhérentes à la vie militaire qui peuvent paraître normales, mais qui sont réaliste par rapport à la vie sur le terrain (ex : vous êtes dans un trou la nuit, il pleut pendant des heures, votre chef vous donne un ordre, que faites-vous ?). Cela va aussi donner une vision réaliste mais il y'aura sûrement de l'auto-sélection, la personne à la fin du jeu peut se dire « si c'est ça la Défense, je vais à la police ». L'auto-sélection est un des buts mais si on veut faire de la quantité au niveau du recrutement, il faut trouver un équilibre entre les deux.

8. *Comment envisagez-vous l'impact potentiel de cette option sur le recrutement et l'attrition dans les prochaines années ?*

Anemie Defranc : C'est une première manière de faire connaissance avec la Défense via les cours théoriques, ainsi que les camps et les visites, ce qui offre une première connaissance de la Défense. Nous faisons un suivi de ces candidats (comme il s'agit d'une première), en évaluant combien d'entre eux choisissent la Défense, leur profil de sélection par rapport à ceux n'ayant pas suivi cette option, et leur performance dans la formation, ainsi que leur taux d'attrition.

Françoise Bertrand : Cela se fera l'année prochaine, car nous devons attendre qu'ils soient incorporés et qu'ils aient des scores de formation, il s'agit seulement de la deuxième année en Flandre et la première pour les francophones. Nous les suivrons spécifiquement.

Anemie Defranc : Nous espérons que les candidats seront mieux informés, qu'ils auront une meilleure auto-sélection, et qu'ils performeront mieux plus tard. Cela pourrait même attirer des candidats qui n'avaient pas initialement envisagé la Défense, qu'ils se disent « ah tiens, la Défense, ça existe ! ».

Françoise Bertrand : Le fait que cette formation existe et qu'on en parle ça peut devenir plus connus dans le monde de l'enseignement et donc inspirer d'autres personnes.

10. *Quelles pistes d'amélioration décelez-vous ? D'autres initiatives de ce type sont-elles souhaitables et/ou prévue dans le futur dans le cadre du recrutement ?*

Anemie Defranc : Des tendances sont déjà observées, par exemple si dans une école on décide de prendre un bus et emmener tous les postulants passer les tests à Bruxelles, il y'a beaucoup d'inscriptions comparativement à d'autres écoles ne le faisant pas. Peut-être que la Défense devrait être plus proactive et aller chercher dans les écoles les élèves désirant s'inscrire et passer leurs tests.

Françoise Bertrand : Il faut peut-être voir qui donne ces formations, ce sont beaucoup de réservistes qui donnent les cours, le contenu est-il donc vraiment réaliste, car ce n'est pas leur métier à temps plein. Mais ce sont des choses qui doivent être confirmées ou pas dans le futur,

car on ne sait pas si cela a vraiment un impact. Nous saurons le voir au niveau du score KAHO, normalement ces gens devraient avoir un meilleur score KAHO que les autres (ndlr : durant les tests) et on pourra donc comparer. Le score KAHO représente le score caractériel du postulant, il est établi par le psychologue pour voir s'il a une bonne vision de la vie militaire, s'il a du réalisme. Normalement ces élèves devraient scorer assez haut, mais si ce n'est pas le cas il faudra voir s'il faut cadrer la mise en place de l'option. Cependant au vu du manque de personnel heureusement que les réservistes sont là pour fortement aider l'option.

Anemie Defranc : Dans la 6eme année en Flandre, la Défense est l'option principalement choisie par les élèves en dernière année. Pour le moment, nous avons déjà plus d'une centaine d'élèves de la dernière année (en Flandre) qui ont déjà postulé. Pour la 5eme année, il y'a déjà plus d'élèves dans l'option, et proportionnellement, plus sont tournés vers la Défense que dans l'année supérieure.

Retranscription d'entretien : Commandant Debray

1. **Pourriez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre rôle au sein de la cellule EXIT ?**
2. **Pouvez-vous présenter la cellule EXIT, ainsi que son rôle dans le cadre de la lutte contre l'attrition ?**

Je suis le commandant Debray, donc je suis la cheffe de la cellule exit. Normalement il y a trois postes chez nous, mais pour le moment il y en a que deux qui sont occupés, par un néerlandophone et un francophone moi-même. L'objectif c'est de comprendre quelles sont les raisons pour lesquelles les candidats quittent la défense dans leur période de candidature, donc tant qu'ils ne sont pas encore nommés quand ils sont encore en formation. Et, en 2008 quand la cellule a été créée, pour avoir réponse à cette question, on s'est dit que la meilleure façon de savoir pourquoi ils s'en allaient, c'était de leur demander. C'est pour ça que la cellule a été créée, afin de faire des interviews pour récolter les raisons de départ des candidats.

3. ***Quelle est votre approche pour recueillir des informations lors d'un entretien avec un candidat qui a décidé de quitter la Défense ?***

Il y a deux outils que nous utilisons, dans un premier temps nous utilisons un questionnaire qui a été validé lors d'une étude réalisée en 2010 par Françoise Bertrand. Ce questionnaire nous permet donc de faire des analyses statistiques, mais également de préparer l'interview d'Exit qui a lieu juste après. C'est une interview semi-structurée, c'est-à-dire qu'on a un canva, les questions sont issues d'un canva de synthèse, mais on va forcément orienter l'interview différemment en fonction de ce que le candidat nous donne comme vécu, comme raisons, en fonction de ce qu'il raconte. Donc l'interview est synthétisée dans un canva qui est informatisé. De cette interview et de la synthèse réalisée, on va répartir les raisons du candidat dans une

grille d'analyse qui a également été créée sur base d'un modèle théorique, le modèle du *Job Resource Domains*. Et donc on va attribuer, dire, bien voilà, telle chose que le candidat a dit, ça va dans telle raison de départ, telle chose, ça va dans telle raison de départ. Par exemple, si le candidat a dit que pour lui la caserne était trop loin, on va aller placer cette raison de départ dans la distance travail-domicile. S'il dit que c'est trop loin, mais que ce n'est pas tellement le problème que ce soit loin, mais que le problème est que ça coûte cher pour l'essence, on va mettre dans le coût du trajet travail-domicile. Donc voilà, on a 65 raisons de départ comme ça, identifiées, qui sont réparties en 16 catégories de raisons de départ. Ensuite, dans un dernier temps, nous, on va attribuer un poids à chacune des raisons. C'est-à-dire qu'on part de l'idée que les candidats mettent dans une balance les plus et les moins, les raisons de rester et les raisons de partir. Et il y a des choses dans cette balance qui pèsent plus lourds que d'autres. Et donc là, on attribue des points qui vont de 1 à 5 à chacune des raisons que les candidats ont donné, ce qui nous permet de faire aussi des analyses statistiques sur les raisons de départ. Bien entendu, tout ce processus reste totalement subjectif. On est bien dans la subjectivité de la personne qui raconte, la subjectivité de la personne qui entend, la subjectivité de la personne qui fait les codifications. Donc voilà, ça reste quelque chose de relativement subjectif. Mais on peut vérifier, en croisant les résultats des questionnaires qui sont passés avant l'interview et les résultats des codifications, si on arrive aux mêmes conclusions. Donc c'est une sorte de validation de la structure de l'interview.

4. *Comment les informations recueillies lors de ces entretiens sont-elles utilisées pour informer les stratégies de rétention et de recrutement de la Défense ?*

Chaque année, on fait un rapport annuel pour les volontaires, pour les sous-officiers et pour les officiers. Et ce rapport est envoyé à toutes les unités, au cabinet du Ministre, aux écoles, et à tous les organismes, internes à la défense, qui ont besoin d'avoir ces données. Donc il n'est pas publié, il est en diffusion restant, il n'est pas publié vers l'extérieur. Ça c'est pour ce qui est des analyses globales, je dirais. Maintenant à un niveau individuel, chaque candidat qui passe chez nous, une fois qu'il a quitté, la synthèse qui a été rédigée, est envoyée à son chef de corps. Avec, dedans, les raisons de ce départ, ce qu'il a trouvé de positif, et ses propositions d'amélioration. Après, il est de la responsabilité du chef de corps, de dire « ça m'intéresse ou ça ne m'intéresse pas cette proposition-là, je la prends en compte ou pas ». Outre ça, on fait aussi des études à la demande. Quand il y a des groupes de travail qui veulent, par exemple au niveau Composante Terre, étudier les raisons de départ d'une population spécifique, on peut faire des études où on ne prend que cette population-là, et on regarde les raisons de départ de cette population. Et ça, on en a plusieurs par an encore. Là où ce sont vraiment des questions spécifiques, ici, par exemple, une question sur les candidats médecins. La difficulté, c'est quand on découpe les populations de plus en plus petites groupes, les conclusions sont toujours très dangereuses, généralisées.

5. ***Pourriez-vous décrire les principales raisons pour lesquelles les candidats militaires quittent la Défense selon votre expérience ?***
6. ***Avez-vous remarqué des tendances communes ou des facteurs récurrents dans les raisons de départ des candidats militaires ?***

Oui, alors la première grande tendance qu'on a constatée, c'est que l'attrition, elle est forte au début de la formation, et puis après, elle se stabilise. Et donc, dans le premier mois, vraiment pendant la phase d'initiation militaire, les raisons de départ, elles sont communes à toutes les catégories. C'est le choc du passage de la vie civile à la vie militaire, le fait qu'il (ndlr : le candidat) ne se rendait pas compte de ce que c'était réellement, donc il n'y a effectivement un lien avec l'étude que vous faites, d'avoir une idée concrète réaliste de ce qui les attend, ce qui diminue ce choc et donc aura un impact positif sur la rétention. Donc il y a ce choc, le fait qu'il ne se rendait pas compte de ce que c'était. Et alors là, il y a deux façons de voir les choses, mais ça c'est plus une question individuelle de locus interne, de locus externe. C'est-à-dire que soit la personne va dire que finalement je ne suis pas fait pour le métier, soit la personne va dire que le métier n'est pas fait pour moi. Donc c'est un « *misfit* » (ndlr : inadéquation) entre le job et la personne.

Donc ça c'est la première chose, viennent se greffer à ça dans les contraintes, les aspects difficiles physiquement qui sont significatifs, les horaires sont durs, je suis loin de ma vie privée, de mon cercle familial, il y a la rusticité, des activités en PIM (ndlr : Phase d'Initiation Militaire), etc. Ces raisons viennent se greffer à ce choc, ça c'est vraiment dans les principales raisons au tout début de la candidature.

Si on va plus loin, si on évolue dans le temps, là on remarque que les raisons sont différentes en fonction du job ou de la catégorie. Typiquement chez les candidats officiers de l'École Royale Militaire, ce sera la difficulté académique. Chez les candidats infanterie para-commando, ce sont les blessures, les premières raisons de départ. Et la chose qu'on peut retrouver chez à peu près tout le monde, c'est l'éloignement de la famille, la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle, le fait de pouvoir partir en mission, en manœuvre, de faire des longs trajets. Et si ce vécu-là est lié à l'heure actuelle avec la situation géopolitique, socio-économique du pays qui offre beaucoup d'opportunités d'emploi, ça va faciliter les départs. C'est ce qu'on voit aujourd'hui, ce qui explique aussi qu'il y a plus de néerlandophones qui quittent que de francophones.

Parce qu'il y a plus d'offres d'emploi en Flandre qu'en Wallonie ?

Voilà. Et que la répartition géographique des casernes en Flandre n'est pas idéale.

Donc pour synthétiser, il y a donc le choc, une contrainte purement militaire, une difficulté à concilier avec la vie privée. Et aussi, il y a beaucoup qui veulent se réorienter, qui se sont lancés plus souvent dans l'infanterie ou dans des fonctions assez stéréotypées de l'armée, donc ils

avaient une vision un peu stéréotypée de ce que fait un militaire. Et finalement, ils se rendent compte que c'est dur, mais qu'il y a d'autres choses à l'armée, qu'on peut faire des tas d'autres choses à l'armée. Ils disent « ah ben tiens, moi j'aimerais bien faire autre chose à l'armée ». Mais comme c'est difficile de se réorienter, ils s'en vont.

7. *Pensez-vous que des initiatives ayant pour but de donner un meilleur aperçu réaliste du métier de militaire/de la formation puissent réduire l'attrition des candidats ?*

Oui, je suis persuadée que ça va réduire l'attrition. D'une part, parce que les gens qui ne sont pas faits pour, ne vont simplement pas s'engager. Et donc ils ne vont plus partir après, parce qu'ils ne seront pas rentrés, mais c'est tout bénéfice pour l'armée, puisqu'elle n'aura pas déboursé d'argent inutilement, à les former, etc. C'est tout bénéfice pour eux aussi, parce qu'ils ne vont pas perdre leur temps à essayer.

Donc, tout le monde a à y gagner. Et d'autre part, parce que ceux qui se lancent, ils savent à quoi s'attendre. S'il y a effectivement les visites des différentes casernes, des métiers, différentes opportunités, et donc ils peuvent peut-être dès le départ mieux s'orienter. Et s'ils ont pu se tester eux-mêmes et voir si ça leur convient au point de décider de s'engager, c'est tout bénéfice. Moi je pense que c'est vraiment une bonne chose.

8. *Les principaux facteurs qui pourraient ressortir, qui ressortent de vos entretiens qui pourraient être affectés par cela, ça serait plutôt le choc au début de la formation qui serait atténué ?*

Voilà c'est cela. L'attrition ne fait jamais qu'augmenter dans le temps. Si je regarde une session qui rentre à l'armée, au fur et à mesure du temps, il y a des gens qui peuvent sortir. Et comme au début, la courbe des départs monte très vite, et qu'après, c'est plus plat. On peut penser que si au début, elle ne montait pas aussi fort, elle resterait plus plate et donc, à la fin, on aurait moins d'attrition.

9. *Y a-t-il des aspects spécifiques du métier de militaire que vous pensez que l'option "Défense et sécurité" devrait mettre en avant pour donner un aperçu réaliste aux jeunes et ainsi atténuer certains facteurs entraînant le départ de candidats ?*

10. *Enfin, quels conseils donneriez-vous aux responsables de l'option "Défense et sécurité" pour qu'ils aident au mieux à préparer les jeunes à une carrière/aux formations à la Défense ?*

Pour moi, c'est déjà cet aspect, oui, qu'il y a plusieurs filières. Il n'y a pas que l'infanterie qu'il y a beaucoup de choses possibles à l'armée. Donc ça, ça serait une chose sur laquelle je pense qu'il faudrait insister. Bien insister pour ceux qui veulent s'orienter vers des fonctions combattantes sur la préparation physique pour éviter les blessures. J'ai dit que c'est une des

premières raisons de départ dans les fonctions de combat. Si on cumule tous les sortes de blessures, c'est même la plus importante. Et donc, là, il y a vraiment une préparation physique progressive, préalable, qui pourrait être très positive aussi, je pense. Et ensuite, il y a les deux aspects, enfin, il y a l'aspect réalisme de la formation, c'est-à-dire pas insister que sur les contraintes, sur le fait que ça va être dur, sur le fait que la météo en Belgique elle est rarement bonne, sur le fait que c'est sur le terrain, qu'il y a de l'eau, qu'il y a un lourd paquetage à prendre. Pas uniquement insister sur les contraintes. Il faut le faire, mais pas uniquement. Il faut aussi insister sur le fait que ce n'est pas un métier plein d'aventures tout le temps, que ce n'est pas un métier idéal. Il y a une part aussi qui part malheureusement parce qu'ils s'ennuient. Il n'y a pas uniquement ceux qui sont en stage d'attente (ndlr : période entre deux formations). Je dirais en caserne, il y en a qui n'ont pas grand-chose à faire de leur journée. Donc ça, c'est quelque chose qu'on ne met pas en avant dans les campagnes de recrutement, etc. Mais c'est une réalité actuelle. C'est-à-dire que, oui, à l'armée, on n'est pas tout le temps en missions, on n'est pas tout le temps en manœuvre, on n'est pas tout le temps surchargé. Donc il y a aussi des moments creux et certains jobs en comportent énormément. Il faut bien se rendre compte que le pompier d'aérodrome, ce n'est pas tous les jours qu'il doit intervenir. Donc ici, il (ndlr : le postulant) imagine peut-être qu'il va rentrer le pompier et qu'il va faire plein de choses. Et puis finalement, la majorité de son temps, il le passe à donner des cours.

Donc, ce qui peut être important, c'est qu'ils parlent avec des personnes qui font ce métier, qu'ils puissent leur donner leur ressenti au jour le jour de leur métier, par exemple.

Ce qui est important, c'est vraiment que s'ils ont une idée de ce qu'ils veulent faire, donc au fur et à mesure qu'ils découvrent, qu'ils puissent rencontrer des personnes qui leur donnent une vision réaliste des fonctions avec les avantages, mais aussi les inconvénients. Le fait, par exemple, pour certains, de pouvoir faire des pauses, pouvoir faire des gardes et tout ça, ça peut avoir ses avantages, mais ça a ses inconvénients.

Retranscription d'entretien : Lieutenant-colonel Vandendriessche

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre rôle dans l'organisation de l'option Défense et Sécurité ?

Je suis réserviste, le Lieutenant-colonel Vandendriessche, issu du service militaire obligatoire, et j'ai continué à prester relativement souvent. Je suis ingénieur du son de formation, mais avec la crise du COVID, j'ai demandé un temps plein à la Défense. J'ai la charge du projet Défense et Jeunesse ainsi que coordinateur de l'option Défense et Sécurité du secondaire technique au niveau francophone. Je suis également le point de contact de l'option et professeur à l'école des Aumôniers du travail à Charleroi. En tant que réserviste je suis depuis trois années en temps plein pour la Défense.

2. *Pouvez-vous expliquer quels cours, matières et activités sont proposés par l'option Défense et Sécurité, ainsi que leurs buts ?*

Les cours sont basés en partie sur les cours de la PIM (ndlr : Phase d'initiation Militaire), qui ont été adaptés par rapport au public cible, et d'autres cours de présentation de la défense, de ses métiers, des études qu'on peut y faire, des possibilités de trajets de carrière etc.

Des visites sont organisées dans des unités ou à l'occasion de journées portes ouvertes, durant lesquelles les élèves peuvent poser des questions aux militaires, et obtenir des informations diverses sur les métiers, le matériel etc.

En outre, il y a également 3 périodes de camps de 3 jours, en 5ème et 6ème année. Lors de ces camps, les matières moins théoriques sont mises en pratique. On parle ici par exemple du camouflage, des transmissions, de la lecture de carte et de l'orientation. Durant ces camps, les élèves sont progressivement mis en situation par rapport à la vie en campagne, et aux diverses contraintes du métier de militaire.

3. *Quels sont les principaux objectifs de cette option pour les étudiants ? Et pour la Défense ?*

Le but de l'option, dans son ensemble, est de permettre aux élèves de faire le bon choix à l'issue de leur cursus. Le bon choix parmi les différents métiers proposés – Police, Pompiers, Défense, Agents pénitenciers ou de sécurité, sur base des expériences acquises durant les années du cursus.

Un autre but est de bien préparer les élèves intéressés par la Défense aux différentes étapes de la phase de recrutement et sélection, en mettant en lumière ce qui est attendu d'eux par rapport à différents aspects tels que la préparation physique, les causes d'exclusions médicales, les test psychotechniques, etc.

Le but recherché par la Défense est d'apporter aux élèves une information transparente sur le métier de militaire, et de les acculturer progressivement. Cette préparation vise à minimiser le choc culturel entre la vie de civil et la vie de militaire, en tous cas dans sa première phase d'initiation militaire.

L'objectif est donc double pour la Défense : Recruter mieux, et lutter contre l'attrition, souvent causée par une fausse idée de ce qui attend le candidat au quotidien, et principalement dans les premières semaines de formation de base

4. *Pensez-vous que cette option puisse être un moyen efficace de donner un aperçu réaliste du métier de militaire auprès de candidats potentiels ? Pourquoi ?*

Oui. En sachant qu'il y aura toujours un aspect que nous, on ne saura pas aborder, de façon très concrète, c'est que tu travailles dans un département, dans un service, avec une

ambiance... Les réalités sont différentes. La réalité en fonction du métier concret que tu vas faire, nous, on ne s'est pas l'aborder. Donc là, on peut donner un petit aperçu de certaines facettes du métier. Par exemple, on va avoir, pendant une demi-heure, une discussion avec un maître-chien qui va nous montrer ce qu'il fait avec son chien. On va pouvoir aller assez loin dans l'image qu'on peut se faire du boulot. Pour d'autres métiers, ce n'est pas possible. Et puis, en effet, d'une composante à une autre, ça peut être totalement différent, la structure, la méthode de travail. Donc ça, on ne peut pas aller très loin, malheureusement, sauf exception. On organise aussi ce qu'on appelle les "*experience briefs*". Donc là, on fait venir à un jeune militaire par composante, qui vient parler de son expérience en tant que jeune militaire, et qui a déjà commencé depuis deux, trois ans, quatre ou cinq ans. Et pour qui c'est encore frais. Et aussi par rapport au fait que les élèves vont s'identifier plus facilement à un jeune de 25 ans qu'à un vieux de 56 ans. Pour le reste, c'est vrai qu'on donne un aperçu réaliste de la phase de la PIM et de l'IMS (ndlr : Instruction Militaire Spécialisée, formation faisant suite à la PIM). Après, formation de jobs, on ne peut pas aller dans le détail. Mais c'est là qu'a lieu le plus grand choc de toute façon, c'est au niveau de la PIM et de l'IMS."

5. En tant qu'enseignant de l'option, pouvez-vous donner des exemples de leçons ou activités que vous pensez être particulièrement efficaces pour donner un aperçu réaliste du métier de militaire ?

Ça se passe pendant les camps. On donne un cours, le fameux cours de lecture de cartes et d'orientation. C'est assez sympa. Au début, c'est un peu contraignant, parce qu'on est en classe, on doit expliquer une carte, une boussole, une échelle, le nord, etc. Au début, c'est un peu contraignant parce que c'est beaucoup de matière qui sont données un peu de façon magistrale. Cependant, dès que les élèves arrivent au camp, ils vont pouvoir mettre en pratique réellement l'utilisation de la boussole et de la carte, etc. Donc ça, c'est un cours, par exemple, qui est relativement intéressant parce qu'il est complet, même s'il est fait en deux phases, on a un ensemble cohérent qui est intéressant dans le civil et dans le métier militaire, donc c'est quelque chose de sympa. Bon, les activités qui sont intéressantes, on a fait une visite à Marche-en-Famenne. Durant la visite à Marche-en-Famenne, ils ont vu énormément de choses en une journée. Et ça va donner beaucoup d'images qu'ils vont peut-être garder, ça a été l'occasion de poser des questions avec des métiers très différents, du vétérinaire jusqu'au soldat d'infanterie, etc. Donc ça, ce sont des activités où on peut, en très peu de temps, leur donner la possibilité, d'eux-mêmes, poser des questions et de s'intéresser. Ça permet d'aller, parfois, rencontrer des gens qui ont une fonction bien particulière, qu'on n'a pas facilement d'avoir sous la main.

6. Depuis que vous avez commencé à enseigner et à coordonner cette option, avez-vous remarqué une quelconque influence sur l'intérêt des élèves de l'option pour la Défense ?

En quatrième année, je donne peu de cours. Donc, c'est un peu compliqué de répondre de façon cohérente à cette question. En revanche, pendant cette journée à Marche-en-Famenne, à un certain moment, il y avait un stand de CrossFit. Et il y avait 4-5 instructeurs qui étaient là, des jeunes. Et j'étais un peu étonné de voir à quel point les élèves de mon école se prêtaient au jeu, et on était partis avec des tractions, avec des exercices pour tirer du poids etc. Et je me suis dit que certaines personnes que je pensais être un petit peu là en dilettante, je les voyais vraiment participer et transpirer. Et je me dis, tiens, ça, c'est chouette à voir. À un certain moment, comme ça, des pépites qui font qu'on se dit, tiens, il y a quand même des choses qui se passent. Maintenant, je pense que, apparemment, d'après l'expérience des néerlandophones, cette magie s'opère pendant les premiers camps. Parce que là, on est vraiment sur le terrain pendant longtemps, avec des contraintes qui sont tellement différentes par rapport à quand ils sont dans leur école etc. Et on essaie, à ce moment-là, de créer l'esprit de groupe, la cohésion, etc. Et à ce moment-là, il y a plein de choses qui se mettent en place, apparemment.

7. Y a-t-il des aspects de la carrière militaire que l'option pourrait mieux couvrir pour fournir un aperçu plus réaliste aux étudiants ?

Oui, je pense que donner une possibilité aux élèves d'aller une journée complète dans l'unité, dans un service bien particulier qui les intéresse, ça, ce serait intéressant, ce serait une plus-value. Parce qu'une fois de plus, ce serait huit heures intensives en immersion, où ils ont, à nouveau, choisi eux-mêmes dans quel service ils veulent aller, ils sont avec les bonnes personnes qui peuvent répondre à leurs questions particulières par rapport au job en question. Ça, c'est vraiment le truc que j'aimerais bien mettre en place. Et on va déjà le faire avec les sixièmes années, où on va leur proposer une journée à Saffraanberg (Ecole Royale des Sous-Officiers), où ils seront en immersion avec les candidats.

Est-ce qu'il y a des cours plus poussés par rapport au sport, ou les sensibilisés par rapport à la préparation physique ?

Oui, exactement. En fait, on se rend compte qu'il y a deux problèmes, qui sont des problèmes d'information. C'est que les élèves ne savent pas toujours que les bouchons d'oreilles et les caries sont un problème (ndlr : pour les tests médicaux de sélection). Ça, ce n'est pas très grave, ça peut se corriger assez vite. On a des élèves qui ont parfois un BMI problématique. Et si on n'a pas l'honnêteté intellectuelle de leur dire « sache que pour la défense, il faut que ton BMI soit là ou là, et que tu dois réussir ça, etc. », à la limite, on va laisser l'élève penser qu'il va rentrer à la défense, et puis trois ans plus tard, ça ne fonctionne pas. Donc là, au niveau physique et médical, il y a une nécessité d'informer sur les conditions pour rentrer à la défense, avec également la consommation de drogues par exemple.

8. Avez-vous remarqué une différence dans les attentes (vis-à-vis de l'organisation ou du métier) ou la préparation des élèves suivant cette option ?

Donc, on constate, ils ont un questionnaire à l'entrée, où on demande leur préférence : police, pompiers, Défense, défense ou agents pénitentiaires. Et à partir de ça, on sait voir si on a une évolution dans le temps. À Charleroi, par exemple, ils ont fait ça aussi pour la septième année qui ne sont pas dans l'option. L'intérêt, en effet, est de voir s'ils changent d'avis. Et apparemment, à Charleroi, on a plusieurs militaires qui donnent des cours régulièrement en dehors de l'option. Ils sont payés par l'école un jour par semaine. Et apparemment, quand cette chose s'est mise en place, et qu'il venait chaque semaine, les chiffres (ndlr : chiffres du nombre d'élèves se tournant vers une carrière à la Défense) ont été beaucoup plus hauts, ils ont augmenté vers la défense. Donc avoir un contact et voir que ça existe, le fait d'avoir un militaire qui est là constamment, permet beaucoup plus de questions et réponses et donc, augmenter les chiffres.

Y'a-t-il des aspects du métier de militaire qui devraient être mis plus en avant selon vous ?

C'étaient beaucoup les problèmes physiques qui pouvaient poser un problème pour les jeunes candidats. Ce qui peut aussi poser beaucoup de soucis, c'est par rapport à tout ce qui est la localisation des quartiers militaires, la vie privée, vie professionnelle. Le fait que, par exemple, quand ils sont candidats, ils peuvent parfois, pendant plusieurs mois, être loin de leur famille.

9. Comment voyez-vous l'avenir de cette option dans l'enseignement secondaire ? Y a-t-il des améliorations ou des développements souhaitables ?

Oui, il y'en a. Pour Charleroi, je vais essayer de proposer à la base aérienne de Florennes l'idée de parrainer Charleroi. Je pense qu'il n'y a plus de valeur à ce que Florennes, qui a besoin d'énormément de personnel technique ait un lien plus fort avec une école technique. Et puis, d'un point de vue proximité, c'est le quartier militaire le plus proche de Charleroi. Il y a une volonté de la défense de placer les gens plus proches de chez eux. Des militaires font toujours partie de leur unité de base, mais il y a un détachement proche de chez eux, dans une caserne proche de chez eux. Et ça, c'est un truc que la défense essaie de mettre en place pour le moment.

On a beaucoup de demandes qu'on doit freiner un peu, chaque école voudrait avoir quatre classes. Ils ont des listes d'attente phénoménales pour l'option. Pour le moment on a cinquante places à Charleroi et il y'en a peut-être trente de plus qui attendent. L'ouverture de nouvelles classes implique beaucoup de problèmes d'un point de vue logistique (pas de véhicule spécifiquement destiné à l'option par exemple) et humain. On a sept écoles dans l'enseignement francophones qui vont arriver dans les deux années à venir.

On a compris la plus-value d'avoir le point de contact de l'école qui accompagne ses élèves à Neder-Over-Hembeek (centre de recrutement et de sélection). Je suis le point de contact de Charleroi, le jour où mes élèves ont fini en sixième et que moi, je vais les accompagner à NOH, ils vont être rassurés. Oui, effectivement. Ils vont être plus sereins. Ils vont être moins stressés. Donc, il y a une plus-value parce que tu les encadres, tu les motives, tu les encourages, tu les informes, tu les rassures. Ils craindront moins de sauter le pas.

10. L'option pourrait-elle avoir un impact sur l'attrition (des candidats) au sein de la Défense selon vous ?

Oui. Je suis persuadé que ça aura un impact positif. Et le seul impact négatif qu'on pourra avoir c'est que l'élève est bien informé et que ça ne l'intéresse pas. Il ne signe pas chez nous, mais il vaut mieux qu'il ne signe pas chez nous par défaut que d'abandonner trois semaines après. Parce que ça coûtera de l'argent aussi. Donc quelque part, c'est une attrition naturelle mais pour nous, c'est mieux. Et si la personne a de lui-même découvert qu'elle n'est pas faite pour la défense, mais que par chance ça fonctionne avec la police, tant mieux pour la police. Et tant mieux pour nous parce qu'on ne va pas investir de l'argent donc quelque part, ce n'est pas plus mal.
