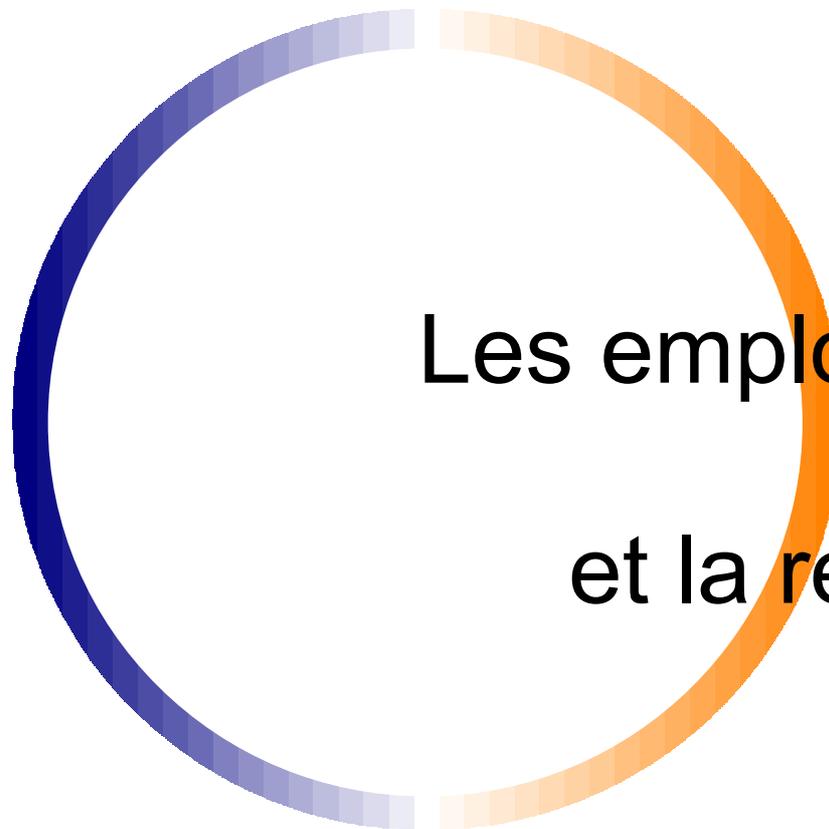




MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

DIRECTION DE LA FONCTION MILITAIRE ET DU PERSONNEL CIVIL



Les employeurs et la réserve

Juin 2004

OBSERVATOIRE SOCIAL DE LA DÉFENSE

Les employeurs et la réserve

Enquête réalisée
avec la collaboration de l'IFOP

avec la participation de

Jérôme FOURQUET
et Yves-Marie CANN
IFOP

et du commandant Laurence LANTOINE
OSD

Juin 2004

Observatoire Social de la défense

Sommaire

	<i>Pages</i>
1 - Contexte et objectifs	3
2 - La méthode.....	5
3 - Les principaux enseignements de l'étude	9
A - Comment la réserve est connue par les employeurs.....	10
B - Comment la réserve est perçue par les employeurs.....	23
C - Comment la réserve pourrait être rendue plus attractive auprès des employeurs	49
4 - Conclusion.....	71

Vue d'ensemble

Une relative méconnaissance de la réserve opérationnelle et de ses missions

La majorité des chefs d'entreprise interrogés possède encore une expérience militaire liée au service national ; moins d'un quart d'entre eux ont appartenu ou appartiennent aujourd'hui à la réserve.

Dans un contexte d'éloignement croissant des plus jeunes chefs d'entreprise par rapport à l'institution militaire, la réserve est connue de façon inégale et est souvent confondue avec l'ancien dispositif.

L'enquête fait apparaître une certaine difficulté à identifier les viviers de recrutement de la réserve, encore assimilés aux anciens appelés.

Elle révèle également un niveau de connaissance relatif des missions pouvant être confiées aux réservistes, notamment celles liées aux opérations extérieures. Enfin, l'existence des deux composantes de la réserve que sont la réserve opérationnelle et la réserve citoyenne est méconnue.

Dans l'ensemble, les chefs d'entreprise interrogés connaissent bien les obligations qui s'imposent à l'employeur et les dispositions relatives aux garanties du réserviste vis à vis de son emploi. Cette connaissance est plus forte chez ceux qui emploient des réservistes et moindre chez ceux qui n'en emploient pas : ainsi, seuls 59% des chefs d'entreprise n'employant pas de réservistes savent que ces derniers sont rémunérés par le ministère de la défense pendant leurs activités militaires.

Dans ce contexte, rares sont les employeurs (14%) qui ont déjà entendu parler de la Journée nationale du réserviste. Cependant, 60% des employeurs de réservistes la connaissent. Cet événement est perçu avec une plus ou moins grande intensité selon les régions. Le manque de temps et d'information sont invoqués pour justifier de la non-participation à la Journée nationale du réserviste.

Une présence de réservistes en entreprise peu marquée

Les employeurs qui ont des réservistes parmi leurs employés, ne représentent que 5 % de l'échantillon¹. Toutefois, plus du tiers des chefs d'entreprise appartenant eux-mêmes à la réserve, emploie des réservistes. La présence de réservistes varie selon les secteurs d'activité. La plus forte proportion de salariés appartenant à la réserve se rencontre dans la logistique/transports (9%), et la plus faible dans l'industrie (4%).

La présence des réservistes dans l'entreprise est d'autant moins marquée qu'ils effectuent essentiellement leurs périodes de réserve sur leurs jours de congé.

Ces salariés occupent essentiellement des postes de responsabilités. Ainsi, on observe une sur-représentation des cadres (41%) par rapport à leur poids réel dans les entreprises du secteur privé (11%, source INSEE).

Un engagement dans la réserve perçu avant tout comme une démarche individuelle, mais accueilli favorablement par les employeurs

Interrogés sur leur conception de l'engagement dans la réserve, 63% des chefs d'entreprise répondent qu'ils le considèrent avant tout comme un choix relevant essentiellement de la sphère privée. Cependant, conscients de l'utilité de la réserve pour la société, la moitié des employeurs accueille favorablement la décision de leur salarié d'être réserviste. Une forte minorité d'employeurs l'accepterait de façon résignée (26%).

Une perception positive de la réserve, jugée comme bénéfique pour l'entreprise

Interrogés sur les conséquences de la présence de réservistes dans leur entreprise, les employeurs qui en comptent parmi leur personnel émettent très majoritairement des jugements favorables. Ils perçoivent l'appartenance à la réserve comme un atout utile pour l'entreprise et mettent en avant comme avantages en retour, dans cet ordre : les valeurs véhiculées par l'institution militaire, l'adaptabilité des salariés réservistes et leur capacité à gérer des situations de stress.

Plus de la moitié des chefs d'entreprise n'employant pas actuellement de réservistes jugent que leur présence aurait un impact positif au sein de leur entreprise, même s'ils se montrent plus mesurés que ceux qui emploient des personnes appartenant à la réserve.

¹ L'attention est appelée sur le fait que ce pourcentage ne doit pas être considéré comme un indicateur totalement objectif de la présence de réservistes dans l'entreprise, dans la mesure où certains chefs d'entreprise ignorent si leurs salariés sont réservistes ou non. Leurs réponses ne traduisent ainsi que l'opinion d'un nombre très restreint de chefs d'entreprise par rapport à l'ensemble. Aussi sont-elles toujours présentées de façon distincte, en précisant qu'elles proviennent des chefs d'entreprise qui emploient des réservistes.

Des contraintes jugées surmontables

En accord avec cette perception favorable, une majorité de chefs d'entreprise employant des réservistes juge que la présence de réservistes pose peu ou pas de problèmes à leur entreprise en termes d'organisation et de planification de l'activité. Et s'ils reconnaissent que l'emploi de salariés réservistes peut entraîner une charge financière, 70 % d'entre eux ne la jugent pas importante (contre 25% d'avis contraire).

De nombreux chefs d'entreprise n'ayant pas de salariés appartenant à la réserve craignent que la présence de réservistes dans leur entreprise n'entraîne des contraintes d'ordre économique. Ainsi, les périodes d'absence sont perçues comme risquant de perturber la bonne marche de l'entreprise et les relations avec la clientèle. Cependant, une majorité d'employeurs pense que l'appartenance à la réserve poserait peu ou aucun problème en termes de production, d'organisation et de planification de l'activité, et de relations entre collègues.

Des employeurs favorables à des aménagements limités, en termes de gestion des préavis et de durée d'absence

Les employeurs attendent en priorité un préavis assez long et des absences courtes. La plupart d'entre eux optent pour un délai d'un mois et, dans une moindre mesure, de deux mois. Néanmoins, plus d'un tiers d'employeurs ayant des réservistes dans leur entreprise, se satisferait d'un délai de 15 jours. De plus, l'absence d'un salarié pendant plus de 5 jours pose ou poserait des problèmes à près de la moitié des employeurs interrogés.

Des employeurs prêts à adhérer au principe de la réserve opérationnelle moyennant certaines contreparties, essentiellement financières

Dans l'ensemble, les chefs d'entreprise inscrivent leur adhésion au principe de la réserve opérationnelle dans un échange « donnant-donnant » avec les armées, et privilégient avant tout d'éventuelles contreparties notamment financières : avantages fiscaux, baisse des charges, prise en charge financière des remplaçants des réservistes, possibilité de formation, augmentation du plafond d'heures supplémentaires

Une très large majorité d'entre eux (76 %) est favorable à l'octroi d'avantages fiscaux et à la baisse des charges, même si certains d'entre eux s'interrogent sur les modalités d'application d'un tel dispositif. La prise en charge financière par l'Etat des remplaçants réservistes recueille également l'adhésion d'une majorité d'employeurs (57 %).

En revanche, la possibilité de formation des réservistes au sein de l'institution militaire (26 %) et l'augmentation du plafond d'heures supplémentaires (21 %) sont perçues moins favorablement par les employeurs.

Des partenariats à développer

Un cinquième des employeurs adhère au principe de la mise en place d'un partenariat entreprises-Défense nationale sous la forme d'un « Label Défense » ; l'adhésion à la possibilité de participer à la vie militaire locale s'avère en revanche marginale, tout comme l'échange d'informations sur certains domaines communs à l'entreprise et aux armées.

Enfin, il ressort de l'étude que la disposition à accueillir des militaires au sein des entreprises pour y présenter la réserve opérationnelle, suscite des réactions mitigées. Néanmoins, une forte majorité d'employeurs se déclare prête à diffuser des informations sur ce sujet à leurs salariés.

- 1 -

Contexte et objectifs

Corollaire de la professionnalisation des forces armées, la réforme de la réserve engagée en 1999 a défini les fonctions de la nouvelle réserve. La réserve a donc pour objet de renforcer les capacités des forces armées dont elle est une des composantes, d'entretenir l'esprit de défense et de contribuer au maintien du lien entre la Nation et ses forces armées. Elle est désormais constituée de la réserve opérationnelle et de la réserve citoyenne.

La réserve opérationnelle se compose :

- en priorité d'hommes et de femmes volontaires sélectionnés pour leurs compétences et leur disponibilité. Ils peuvent être anciens militaires d'active ou sous contrat, anciens appelés du contingent ou être issus directement du civil. Ces volontaires signent un engagement à servir dans la réserve (ESR) ;
- en complément d'anciens militaires d'active, sous contrat, volontaires des armées soumis pendant 5 ans à une obligation de disponibilité.

Pour disposer d'une réserve vraiment opérationnelle et réactive, il faut notamment que les réservistes puissent concilier vie professionnelle et vie militaire, ce qui nécessite l'adhésion et le soutien de leurs employeurs par rapport à leur engagement. Des réflexions sont actuellement conduites par le Ministère de la Défense pour sensibiliser et motiver les employeurs sur le problème de la réserve et susciter de leur part une étroite collaboration.

C'est dans ce contexte que l'Observatoire de la défense a confié à l'Ifop une étude à mener auprès d'employeurs du secteur privé afin de mesurer leur connaissance de la réserve, d'évaluer leur degré d'adhésion à ce principe et mettre en évidence les leviers susceptibles de favoriser l'engagement de leurs salariés dans la réserve. L'OSD a souhaité orienter cette étude sur les volontaires de la réserve opérationnelle.

- 2 -

La méthode

L'Ifop, avec le concours de l'Observatoire Social de la Défense, a mis en place un dispositif d'études à deux volets:

- Une étude qualitative par entretiens individuels semi-directifs permettant d'identifier les motivations et les freins des employeurs sur l'engagement de leurs employés dans la réserve opérationnelle.
- Une étude quantitative auprès des employeurs pour vérifier et quantifier les résultats mis en évidence lors de la phase qualitative.

1. **Phase qualitative par des entretiens individuels**

Au regard de la problématique, il a semblé important de recourir dans un premier temps à **une étude qualitative exploratoire**, sous la forme d'entretiens réalisés par téléphone, pour :

- comprendre la perception des employeurs concernant la réserve opérationnelle ;
- déterminer précisément leur degré d'adhésion ;
- identifier les leviers de motivation ;
- relever les principaux freins à l'égard de l'engagement de leurs employés dans la réserve.

Une telle phase qualitative a permis de constituer **un recueil de *verbatim* permettant d'obtenir des éléments pertinents afin de concevoir un questionnaire opérationnel.**

Pour cette première phase, 20 entretiens ont été réalisés par téléphone auprès de chefs d'entreprise, du 2 au 16 février 2004. Les personnes interviewées par l'Ifop se répartissaient comme suit :

- Sexe : 5 femmes et 15 hommes ;

- Présence de réservistes dans l'entreprise :
 - 4 employeurs déclarant employer des réservistes ;
 - 2 chefs d'entreprise eux-mêmes réservistes mais ne comptant pas de réserviste parmi leur effectif ;
 - 14 employeurs sans réservistes.

- Taille de l'entreprise :
 - 7 entreprises de moins de 10 salariés ;
 - 8 entreprises de 10 à 100 salariés ;
 - 5 entreprises de plus de 100 salariés.

NB : Les phrases en italique présentes dans cette synthèse constituent la reproduction mot à mot du discours des participants au cours des entretiens.

2. Phase quantitative

De manière à obtenir des résultats scientifiquement fiables auprès des sous-catégories de population pertinentes, l'Ifop a interrogé un échantillon « raisonné » de 604 chefs d'entreprise du secteur privé représentatif des chefs d'entreprise de 1 salarié et plus.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (taille et secteur d'activité) après stratification par régions. Certains secteurs et tailles ont été sur-représentés de façon à disposer d'effectifs suffisants. Ils ont ensuite été ramenés à leur poids réel lors de la sortie de l'ensemble des résultats.

Plus précisément, l'échantillon « raisonné » interrogé par l'Ifop se décomposait comme suit.

Domaine d'activité :

- Industrie : 120
- BTP : 120
- Commerce : 120
- Logistique/Transports : 123
- Autres services 121

Taille des entreprises :

- 1 à 5 salariés : 120
- 6 à 9 salariés : 125
- 10 à 49 salariés : 119
- 50 à 99 salariés : 121
- 100 salariés et plus : 119

Région :

- Région Parisienne : 123
- Nord : 41
- Est : 57
- Bassin Parisien Est : 61
- Bassin parisien Ouest : 68
- Ouest : 67
- Sud Ouest : 59
- Sud Est : 62
- Méditerranée : 66

Les entretiens ont eu lieu par téléphone sur le lieu de travail des personnes interrogées du 29 mars au 5 avril 2004.

- 3 -

Les principaux enseignements de l'étude

- A -

**Comment la réserve est connue par les
employeurs**

1. Un relâchement des liens entre les employeurs et la Défense

Le processus de réforme des armées, engagé par le Président de la République en 1996, a modifié le lien Armée/Nation, un phénomène déjà souligné par les chefs d'entreprise interrogés lors de la phase qualitative de l'étude. Les résultats quantitatifs rendent à nouveau compte de ce phénomène, et plus particulièrement d'une modification du lien Armée-chefs d'entreprise, en regard de leurs situations personnelles par rapport au service national et à la réserve.

☞ **Une majorité de chefs d'entreprise possède encore une expérience militaire**, mais la suspension du service national produit des effets si l'on considère la pyramide des âges.

En effet, si une majorité des employeurs interrogés (68%) a effectué son service national, ce taux varie sensiblement selon leur âge puisqu'il atteint 50% chez les dirigeants âgés de moins de 35 ans, contre 71% chez leurs aînés.

Tableau 1 : La situation personnelle par rapport au service national (Détail par âge)

Avez-vous effectué votre service national ?	Oui (%)	Non (%)	Nsp (%)
ENSEMBLE	68	32	-
AGE DE L'INTERVIEWE			
Moins de 35 ans	50	50	-
35 ans et plus	71	29	-
35 - 49 ans	73	27	-
50 ans et plus	70	30	-

On relève qu'une majorité des interviewés a effectué son service en tant que militaire du rang (58%). Les chefs d'entreprise sont 22% à avoir servi en tant que sous-officier, et 7% en tant qu'officier.

👉 **Appartenance actuelle ou passée à la réserve : moins d'un quart des chefs d'entreprises concernés.**

Les interviewés déclarent à 22% appartenir (3%) ou avoir appartenu (19%) à la réserve militaire.

Tableau 2 : La situation personnelle par rapport à la réserve (Détail par âge et secteur d'activité)

Êtes-vous ou avez-vous été réserviste ?	TOTAL oui (%)	Oui, j'ai été réserviste (%)	Oui, je suis réserviste (%)	Non (%)	Nsp (%)
ENSEMBLE	22	19	3	78	-
ÂGE DE L'INTERVIEWÉ					
Moins de 35 ans	6	4	2	94	-
35 ans et plus	24	21	3	76	-
35 - 49 ans	25	22	3	75	-
50 ans et plus	24	20	4	76	-
SECTEUR D'ACTIVITÉ					
Industrie	27	19	8	73	-
BTP	29	21	8	71	-
Commerce	20	15	5	80	-
Logistique / transports	30	21	9	70	-
Autres services	21	20	1	79	-

Logiquement, l'appartenance à la réserve varie sensiblement selon l'âge des interviewés : 24% des 35 ans et plus déclarent une participation présente ou passée à la réserve, contre seulement 6% des moins de 35 ans.

On observe par ailleurs les plus fortes proportions d'employeurs réservistes dans les secteurs logistique/transports (30%), BTP (29%) et industrie (27%).

Fait intéressant, il s'avère que 52% des dirigeants qui emploient des réservistes² appartiennent ou ont appartenu à la réserve, contre 20% de ceux dont l'entreprise n'emploie aucun réserviste. Cette plus forte proximité à la réserve va même ainsi parfois, comme l'étude qualitative l'a montré, jusqu'à des stratégies préférentielles de recrutement de réservistes.

En effet, ces chefs d'entreprise « convaincus », très au courant non seulement des objectifs de la réserve mais également de ses modalités de fonctionnement, sont en quelque sorte favorables à la réserve et le plus souvent très attachés à la chose

² L'Ifop attire votre attention sur le fait que les employeurs qui ont des réservistes parmi leurs salariés ne représentent que 5% de l'échantillon.

militaire. Cet attachement peut alors se traduire concrètement par le choix de politiques managériales fortement influencées par ce qu'ils ont appris à l'armée ou par une préférence affichée pour le recrutement d'anciens militaires.

« J'aime bien le respect de la hiérarchie, de l'obéissance. J'applique un management comme à l'armée. J'ai du mal avec certains jeunes. Sur 19 embauches récentes, j'ai 6 anciens militaires dont 2 réservistes, 6 réservistes au total. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

Une minorité de chefs d'entreprise perçoit l'intérêt qu'a eu leur service national sur le plan professionnel.

A posteriori, une forte minorité d'employeurs (43%) juge leur expérience militaire (au cours du service national) utile sur le plan professionnel contre 57% qui émettent un avis contraire.

Plus précisément, les employeurs dont l'entreprise compte des réservistes émettent des jugements légèrement plus favorables (48%) que ceux qui n'ont aucun réserviste (42%).

De plus, les résultats font apparaître un clivage générationnel très net puisque seuls 27% des employeurs de moins de 35 ans perçoivent l'utilité professionnelle de leur service national, contre 45% de leurs aînés.

Enfin, l'intérêt ressenti varie selon le secteur d'activité des entreprises. Le service national est perçu comme particulièrement utile sur le plan professionnel dans les secteurs concentrant le plus de chefs d'entreprise réservistes ou anciens réservistes comme la logistique/transports (72%, dont 47% « oui beaucoup) et le BTP (61%), secteurs où des compétences techniques apprises à l'armée peuvent s'avérer précieuses. Les jugements sont plus nuancés, voire nettement défavorables, dans les secteurs du commerce (38% jugeant leur service national utile contre 62%) et de l'industrie (30% contre 70%).

Ces premiers résultats rendent donc compte d'une distanciation entre les plus jeunes dirigeants et l'institution militaire. Ils permettent de souligner à nouveau, tout en les précisant, les sentiments d'éloignement évoqués lors des entretiens qualitatifs, et que la récente professionnalisation des armées contribue probablement à renforcer.

La suspension du service national est, en effet, perçue par les employeurs comme un facteur d'éloignement, de distanciation entre l'Armée et les citoyens. Parce qu'ils ne font plus l'expérience du service national, les jeunes semblent moins concernés par la chose militaire. A travers la professionnalisation, l'Armée apparaît également moins présente, moins visible dans la société. Pour certains interviewés, cette rupture est d'autant plus profonde que le service national était à leurs yeux un moyen efficace de dépasser des préjugés ou des représentations stéréotypées sur l'institution.

« La principale évolution, c'est la professionnalisation, une armée qui s'est tournée vers la spécialisation, l'expertise. C'est bien mais elle se détache de l'implication des citoyens. » (10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« Elle est passée d'un système de conscription à un système de professionnalisme. Y a un écart de plus en plus important entre l'armée et les civils. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

« Quand on avait une Armée de conscrits, tous les jeunes y passaient une partie de leur temps, l'armée n'était pas déconnectée de la vie civile, la nation était plus impliquée » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

2. Une connaissance inégale de la réserve militaire et une confusion avec l'ancien dispositif

Les résultats quantitatifs confirment la méconnaissance générale du système de la réserve en France soulignée lors de la phase qualitative de l'étude. Tout au plus, les chefs d'entreprise qui sont ou ont été réservistes, ou dont l'entreprise comprend des réservistes, ont une connaissance plus précise des modalités de fonctionnement de la réserve telle qu'elle existe aujourd'hui. Mais on observe également une grande confusion avec l'ancien système.

☞ **Les dirigeants interrogés identifient difficilement les viviers de recrutement de la réserve.**

82% des interviewés, sans doute imprégnés par l'image de l'ancienne réserve, pensent que la réserve s'adresse à d'anciens appelés. Seulement 61% savent qu'elle peut concerner les anciens militaires de carrière. Plus significatif encore de la méconnaissance de la nouvelle réserve, seuls 28% déclarent qu'elle s'adresse aussi à des hommes et des femmes sans expérience militaire préalable.

Tableau 3 : La connaissance des viviers de recrutement de la réserve militaire (Récapitulatif : Oui)

Selon vous, à qui s'adresse la réserve militaire ?	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• A des anciens appelés qui sont rappelés pour des périodes de réserve	82	64	83
• Aux anciens militaires de carrière.....	61	90	60
• A des hommes et des femmes qui ne sont ni anciens militaires ni anciens appelés du service national	28	86	26

Le niveau de connaissance des dirigeants interrogés varie selon la présence ou non de réservistes dans l'entreprise. En effet, les chefs d'entreprise qui emploient des réservistes³, et dont nous avons vu qu'ils ont souvent été réservistes eux-mêmes, ont une meilleure connaissance de la réserve.

Par ailleurs, on notera que si 90% des plus de 35 ans affirment que la réserve s'adresse aux anciens appelés, cet avis n'est partagé que par 36% des moins de 35 ans, moins au fait du fonctionnement de la réserve sous sa précédente forme.

³ L'Ifop attire votre attention sur le fait que les employeurs qui ont des réservistes parmi leurs salariés ne représentent que 5% de l'échantillon.

En revanche, les plus jeunes (44%) sont plus nombreux que leurs aînés (26%) à savoir que la réserve s'adresse aussi à des hommes et des femmes sans expérience militaire.

De plus, on observe que les chefs d'entreprise du BTP ont une meilleure connaissance des publics visés par la réserve aujourd'hui. Ainsi, 91% pensent que la réserve militaire s'adresse à d'anciens appelés, 83% à d'anciens militaires de carrière, et 33% à des femmes et des hommes sans expérience militaire.

Les interviewés du secteur de l'industrie tendent à méconnaître davantage que les autres les publics visés puisque si 87% déclarent qu'elle s'adresse aux anciens appelés, ils ne sont plus que 53% pour les anciens militaires et surtout 17% pour les publics sans passé militaire.

Enfin, la connaissance des publics visés par la réserve militaire ne varie pas significativement avec la taille des entreprises.

Les résultats révèlent aussi une connaissance relative des missions confiées aux réservistes.

Tableau 4 : La connaissance des missions confiées aux réservistes (Récapitulatif : Oui)

Selon vous, pour chacune des missions suivantes, dites moi si elle peut être confiée à des réservistes :	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• Les missions d'aide aux populations et de service public, en cas de catastrophe naturelle par exemple	87	94	88
• Les missions de sûreté et de surveillance du territoire, dans le cadre du plan Vigipirate par exemple	65	49	67
• Les missions en opération extérieure : Kosovo, Afghanistan par exemple	23	42	21

Les missions d'aide aux populations et de service public (87%) ou les missions de sûreté et de surveillance du territoire (65%) sont très majoritairement jugées comme des missions pouvant être confiées à des réservistes, mais seuls 23% des interviewés partagent cette opinion à propos des opérations extérieures. Cette proportion s'établit toutefois à 42% parmi les chefs d'entreprise employant des réservistes.

Plus précisément, la méconnaissance des missions confiées aux réservistes s'avère plus forte dans les entreprises de 50 salariés et plus. En effet, si la quasi-totalité des employeurs de ces entreprises estiment que les réservistes peuvent se voir confier des missions d'aide aux populations et de service public, seuls 51% pensent qu'ils peuvent également mener des missions de sûreté et de surveillance du territoire (Vigipirate), et à peine un quart évoquent les opérations extérieures (50 à 99 salariés : 25% ; 100 salariés et plus : 23%).

Enfin, comme nous l'avons souligné pour les publics visés par la réserve militaire, la connaissance des missions confiées aux réservistes ne varie pas significativement selon la taille des entreprises.

Les chefs d'entreprise interrogés méconnaissent l'organisation de la réserve en réserve opérationnelle et réserve citoyenne.

La réserve opérationnelle et la réserve citoyenne, ainsi que les fondements de ce qui les distingue, souffrent d'une méconnaissance encore plus importante. Même les chefs d'entreprises qui ont parmi leurs salariés des réservistes n'ont pas toujours entendu parler de ces dénominations distinctives et sont souvent dans l'incapacité de les définir. D'où, chez certains, une tendance à l'interprétation en fonction du qualificatif employé.

« La Réserve opérationnelle, ce sont des gens amenés à partir en cas de conflit et la Réserve citoyenne, c'est plus pour faire acte de citoyenneté » (entre 10 et 100 salariés, présence de réservistes)

Plus précisément, seuls 14% des employeurs déclarent aujourd'hui connaître la nouvelle réserve. Cette connaissance varie néanmoins selon la présence ou non de réservistes dans l'entreprise. Ainsi, 59% des employeurs dont l'entreprise comprend au moins un réserviste connaissent l'existence de la réserve opérationnelle et citoyenne, contre 11% dans celles qui n'en salarient aucun.

Dans le détail, les chefs d'entreprise de la région parisienne (26%), du Nord-Ouest (22%) et dans une moindre mesure ceux du Nord-Est (12%) en ont une meilleure connaissance que les interviewés des régions situées au sud de la France.

Par ailleurs, seuls 8% des employeurs de l'industrie et du BTP déclarent connaître cette nouvelle composition, contre 15% de ceux du commerce et des autres services, et 18% dans la logistique/transports.

Enfin, cette connaissance ne varie pas significativement selon l'âge des personnes interrogées et la taille des entreprises.

Les dirigeants d'entreprise interrogés ont cependant une bonne connaissance des modalités et dispositifs de mise en œuvre de la réserve.

En effet, il s'avère qu'une forte majorité d'interviewés (66%) connaît l'obligation de laisser le salarié réserviste participer 5 jours par an à des activités de réserve s'il prévient son employeur un mois avant. Si ce taux est très élevé chez ceux dont l'entreprise emploie des réservistes (93%), il se maintient à un bon niveau (64%) dans les entreprises sans salariés réservistes.

Plus précisément, il ressort des résultats quantitatifs que les employeurs âgés de moins de 35 ans ont une meilleure connaissance de cette mesure (71% contre 66% pour les 35 ans et plus). Cette connaissance varie selon les régions : Nord-Ouest (53%), région parisienne (62%) Nord-Est (64%), Sud-Ouest (75%) et Sud-Est (78%).

Par ailleurs, on notera qu'une majorité des chefs d'entreprise du BTP (54%) ne connaissent pas cette obligation. A l'inverse, elle est connue d'une majorité d'employeurs du commerce (59%), de l'industrie (67%), de la logistique/transports (73%) et des autres services (73%).

Enfin, la taille de l'entreprise n'influe pas significativement. Néanmoins, on notera que la connaissance de cette mesure s'avère plus forte parmi les entreprises de 1 à 5 salariés (68%) et celles de 100 salariés et plus (74%).

Les résultats présentés dans le tableau ci-après indiquent par ailleurs un bon niveau de connaissance des dispositifs liés au statut de réserviste. Et si les niveaux de connaissance sont plus élevés lorsque des réservistes sont présents dans les entreprises, ces dispositifs sont également connus d'une majorité de dirigeants d'entreprises sans réservistes.

Tableau 5 : La connaissance des dispositifs liés au statut de réserviste (Récapitulatif : Oui)

Savez vous que le réserviste... :	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• Conserve son emploi et ses droits sociaux au retour de son activité militaire	82	99	81
• Qui souhaite s'absenter de son lieu de travail pour effectuer ses activités militaires plus de 5 jours par an doit obtenir l'accord de son employeur	66	87	64
• Est rémunéré par le ministère de la défense pendant ses activités militaires	61	97	59

Plus précisément, la connaissance de ces dispositifs s'avère majoritaire dans l'ensemble des secteurs d'activité, à l'exception notable des dirigeants du BTP dont seuls 38% déclarent savoir que le réserviste qui souhaite s'absenter de son lieu de travail pour effectuer ses activités militaires plus de cinq jours par an doit obtenir l'accord de son employeur. En revanche, la connaissance des dispositifs ne paraît pas corrélée avec la taille des entreprises.

Enfin, élément important, on notera que 63% des employeurs percevant négativement une éventuelle présence de réservistes dans leur entreprise ignorent que les réservistes sont rémunérés par le Ministère pendant leurs activités militaires. Une communication sur ce sujet pourrait sans doute lever certaines appréhensions. De même, comme l'indique le tableau, **seuls 59% des chefs d'entreprise non employeurs de réservistes savent que ces derniers sont payés par le Ministère de la Défense pendant leurs activités militaires.**

3. La « Journée Nationale du Réserviste » : un événement méconnu

Rares sont les employeurs qui ont entendu parler de la Journée nationale du Réserviste. Quand c'est le cas, on évoque une journée d'information sans pouvoir en dire plus sur la nature des informations fournies. Certains interviewés confondent même la journée nationale du réserviste et la journée d'appel de préparation à la défense. Ceux-là regrettent que le temps accordé pour sensibiliser les jeunes et les moins jeunes à la réserve, soit aussi court.

« Une journée, c'est trop court, on n'a pas le temps de transmettre, ça ne peut pas avoir un réel impact auprès des jeunes » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« Oui, ils vont passer une journée dans les montagnes, je crois que ça s'adresse à des gens d'un certain grade. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« Oui, j'en ai entendu parler, c'est une journée d'information pour les personnes assujetties à partir en cas de conflits. Il y a peut-être du volontariat aussi. Mais, à mon avis, ça doit intéresser une infime partie de personnes, les gens ne se sentent plus concernés par ce genre de choses. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

La faible connaissance de la « Journée Nationale du Réserviste » se vérifie lors de l'étude quantitative : 14% seulement des interviewés déclarent en avoir déjà entendu parler.

Dans le détail, cette connaissance s'élève néanmoins à 60% chez les employeurs dont l'entreprise comprend des réservistes, mais elle chute à 12% dans les entreprises qui n'en comprennent aucun. Comme le montre également le tableau page suivante, la visibilité de l'événement est très variable selon les régions.

Tableau 6 : La notoriété de la Journée Nationale du Réserviste (Ventilation par régions)

Avez-vous déjà entendu parler de la Journée Nationale du Réserviste dont un des thèmes en 2003 était « les employeurs et la réserve » ?	Oui (%)	Non (%)
ENSEMBLE	14	86
REGION		
Région parisienne	24	76
Nord est	16	84
Nord ouest	11	89
Sud ouest	2	98
Sud est, Méditerranée	11	89

La région parisienne concentrant bon nombre de commémorations officielles et nationales, et le Nord-Est à forte tradition militaire présentent les taux les plus élevés alors que la « Journée Nationale du Réserviste » apparaît quasiment inconnue des chefs d'entreprise du Sud-Ouest.

De plus, la connaissance de cette journée varie selon les secteurs d'activité. Ainsi, si 18% des interviewés du secteur « autres services » déclarent en avoir entendu parler, ce taux chute à 13% dans la logistique/transports, 12% dans le BTP, et même 8% dans l'industrie qui devance légèrement le secteur du commerce (7%).

Enfin, 20% des chefs d'entreprises de 100 salariés et plus ont entendu parler de cette journée, contre un taux de connaissance d'environ 14% parmi ceux des entreprises dont les effectifs sont inférieurs à 100 salariés.

Corollaire de cette méconnaissance, le taux de participation des chefs d'entreprise à cette journée est proche voire égal à zéro. Pour justifier leur non-participation, les chefs d'entreprise déclarant la connaître invoquent principalement un manque de temps (44%) et d'information sur l'événement (44%). On notera toutefois que les enquêtés dont l'entreprise comprend des réservistes⁴ mettent massivement en avant un manque de temps (92%) et non pas un manque d'intérêt (1%), alors que ceux dont l'entreprise ne comprend aucun réserviste arguent d'abord d'un manque d'information (45%), mais aussi, dans une moindre mesure, d'un manque de temps (31%) et d'intérêt pour le sujet (12%).

⁴ L'Ifop attire votre attention sur le fait que les employeurs qui ont des réservistes parmi leurs salariés ne représentent que 5% de l'échantillon.

Par ailleurs, les chefs d'entreprise de la région parisienne invoquent principalement un manque de temps (77%) et/ou une incompatibilité d'agenda (38%). Au contraire, les interviewés de la région Nord-Est déclarent un manque d'information sur la journée (42%), et plus encore ceux du Nord-Ouest (63%) et du Sud-Est (93%). De plus, de nombreux chefs d'entreprise du BTP et de l'industrie avouent un manque d'intérêt pour cette journée avec respectivement 32% pour les premiers et 48% pour les seconds. **Par conséquent, si de nombreux chefs d'entreprise mettent d'abord en avant un manque de temps, le manque d'information et d'intérêt sur la « Journée Nationale du Réserviste » semble être un facteur tout aussi déterminant de leur non-participation.**

- B -

**Comment la réserve est perçue par les
employeurs**

1. L'engagement dans la réserve : essentiellement un choix privé mais aussi une preuve de civisme

☞ Après exposition du principe de la réserve opérationnelle, les chefs d'entreprise interviewés en phase qualitative, se révèlent, dans leur grande majorité, partisans d'un renforcement de la Défense nationale par l'engagement de volontaires pour des missions ponctuelles en cas de nécessité.

« C'est une bonne chose, on est obligé d'avoir des troupes de réserve à tout moment maintenant qu'on n'a plus de service national. S'il y a un coup dur, il faut pouvoir faire face à tout moment. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Il reste cependant qu'au-delà de cette forte adhésion de principe, quelques interrogations subsistent.

- **D'une part, la confusion qui persiste avec l'ancienne réserve amène certains employeurs à s'interroger sur la crédibilité de ce système et sur l'efficacité des journées passées dans le cadre de la réserve opérationnelle.** Un questionnement qui se trouve renforcé par le contexte actuel de diminution des conflits mondiaux.

« Moi, ce que j'en garde des deux jours que j'ai passé, c'est que c'était la foire, je ne sais pas, c'est peut-être mieux encadré aujourd'hui. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« On en entend parler comme ça de temps en temps, je ne sais pas grand chose. Je me demande si c'est utile parce que je vois pas trop l'intérêt que des gens d'une quarantaine d'année mettent un treillis pour faire semblant de se battre. Je ne vois pas trop à quoi, ça sert, ça s'adresse aux anciens militaires, je crois. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« Ils doivent refaire joujou avec les mitraillettes. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

- **D'autre part, et de façon plus prononcée, certains éprouvent quelques difficultés à imaginer le rôle que pourraient avoir leurs salariés et les missions concrètes qu'ils seraient susceptibles de remplir dans le cadre de la réserve.** Ces interrogations sont d'autant plus fortes quand on évolue dans un secteur d'activité éloigné du domaine de la Défense et des Armées, ou du moins des besoins nécessaires que l'on pressent en terme de qualifications et de compétences.

Ainsi, certains employeurs ont vite tendance à ne pas se sentir réellement concernés soit parce qu'ils ont une activité qu'ils jugent difficilement transposable au sein de l'Armée, soit parce que leur personnel est majoritairement féminin ou déjà relativement âgé.

« Peut-être des missions d'aide à la population, de service public, j'ai du mal à imaginer plus précisément. Oui, je pense que ça peut être utile en cas de conflit, mais comme il y en a de moins en moins. » (entre 10 et 100 salariés, présence de réservistes)

« C'est sûrement utile, mais je ne me sens pas très concerné. Je n'aurais pas le cas d'employés chez moi qui pourraient être intéressés par la réserve, parce que mes employés sont soit proche de la retraite, soit des femmes. Et franchement, je les vois pas s'intéresser à ça. Et, puis, on a d'autres choses à faire, il faut travailler, c'est déjà assez dur comme ça. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

A l'inverse, d'autres chefs d'entreprise plus au courant du système de la réserve militaire, soulignent le risque d'un décalage entre les attentes exprimées par certains salariés pour des missions de terrain assez éloignées de leur milieu professionnel (missions de Défense, OPEX...) et les activités proposées par la réserve, qui semblent être de nature plus administrative ou directement en lien avec leur métier.

« C'est vrai qu'on fait miroiter aux réservistes des opérations extérieures, mais c'est pas toujours possible. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

« J'ai été approché par des équipes de l'armée de terre, ils sont venus faire des présentations dans l'entreprise. Le problème, c'est que c'est un rôle assez lointain du rôle de défense qu'imaginaient les personnes qui sont venues écouter le colonel. Ils s'imaginaient davantage une implication de terrain, y a eu une certaine déception. On leur parlait davantage de stages, de périodes au cours desquelles ils avaient des instructions, des missions d'intervention dans leur métier. Alors, ils n'ont pas tellement accrochés, parce qu'en tant que bureau d'études, ils ne voyaient pas très bien ce qu'ils pouvaient apporter. Y a un problème d'adéquation entre le profil et les besoins de la réserve. Les salariés ne voyaient pas trop ce qu'ils pouvaient apporter et ce que ça pouvait leur apporter. » (entre 10 à 100 salariés, pas de réservistes)

Cependant, bien loin de constituer une remise en cause ou une forme de désintéressement vis-à-vis de la réserve opérationnelle, ces interrogations nourrissent le fait qu'on a souvent :

- **une image relativement floue de la réserve** : on comprend ses objectifs fondamentaux (renforcer les capacités des forces armées), on imagine en revanche plus difficilement la façon dont elle s'organise concrètement et ce qu'elle offre en terme d'activités et de missions.
- **L'impression qu'il s'agit avant tout d'une démarche individuelle du salarié-réserviste**. Ce point est particulièrement important et se retrouve chez tous les chefs d'entreprise que nous avons interviewés. L'engagement dans la réserve n'est jamais appréhendé dans une dimension collective, comme la résultante d'une motivation commune de l'employeur et de son (ou ses) employé(s). De ce fait, l'adhésion des chefs d'entreprise à la participation de leurs salariés dans la réserve opérationnelle relève essentiellement du respect de la démarche individuelle. Nombreux sont ceux qui comparent alors cet engagement à toute autre forme d'investissement dans le secteur associatif.

« C'est bien si ça leur plait. » (moins de 10 salariés, pas de réservistes)

« Une entreprise, c'est pas un ensemble d'intérêts particuliers, c'est l'intérêt d'un groupe, c'est un intérêt collectif. S'il manque une personne, ça crée inévitablement des dysfonctionnements à l'intérieur du groupe et du collectif

de travail. Ce qui compte, c'est la question individuelle du salarié, ensuite il faut voir comment on peut intégrer ça dans notre activité, sans que ça nuise à la bonne marche de l'entreprise. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

« C'est des gens qui aiment, qui font ça, c'est leur choix. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Derrière ce respect d'une volonté personnelle, domine le sentiment que l'engagement dans la réserve relève du domaine de la sphère privée et se doit donc le plus possible d'être géré en tant que tel par les personnes concernées. En d'autres termes, parce qu'il s'agit d'un choix personnel, ce dernier doit être assumé de la sorte par l'individu lui-même. Cela se traduit concrètement par le souhait, très souvent exprimé, de voir le salarié prendre sur ses congés, les temps qu'il consacre à ses activités militaires.

« Il faut un métier qui permet de le faire, peut-être des personnes qui travaillent à mi-temps » (moins de 10 salariés, pas de réservistes)

« Les absences des réservistes, il faut que ce soit pendant les congés. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

Ce discours est fortement relayé par les chefs d'entreprise qui sont soit eux mêmes réservistes, soit qui ont des réservistes parmi leurs salariés. Il semble également trouver une plus grande légitimité dans un contexte de réduction du temps de travail, marqué par le passage aux 35 heures.

« Pour moi, c'est une façon de servir utile, de renvoyer l'ascenseur, certains s'investissent dans une activité associative, moi, ce temps là je le consacre à la réserve, une activité de citoyen comme une autre. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

« Il y en a un dans notre société, il se débrouille toujours pour s'absenter pendant ses congés, ça ne regarde que lui. Je pense que si c'était sur son temps de travail, ça poserait un sérieux problème. C'est une personne très polyvalente, elle serait dure à remplacer. Ça fait plus partie de sa vie privée. C'est un choix individuel qui doit être géré en tant que tel, ce n'est pas à l'entreprise de prendre en compte cela. » (entre 10 et 100 salariés, présence de réservistes)

« C'est une implication personnelle, vous trouverez toujours le temps. Je leur demanderai de prendre sur les congés » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

☞ Logiquement, cette perception de l'engagement dans la réserve comme une démarche individuelle avant tout apparaît à nouveau à l'issue de la phase quantitative.

Tableau 7 : La réaction à l'intention d'un salarié de s'engager dans la réserve

Si un de vos salariés vous annonce son intention de s'engager dans la réserve, qu'en penseriez-vous ?	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réserviste (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• C'est un choix privé qui ne regarde que lui.....	63	52	63
• C'est faire preuve de civisme que d'accepter, c'est utile à la société	50	43	49
• C'est légal, je n'ai pas le choix	26	19	28
• Cela peut être bénéfique à l'entreprise	13	37	12
TOTAL.....	(*)	(*)	(*)
(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses			

En effet, 63% des interviewés considèrent l'engagement dans la réserve comme un choix privé. De plus, 50% pensent aussi que c'est preuve de civisme que d'accepter un engagement qu'ils qualifient d'utile à la société, et seuls 26% appréhendent l'engagement dans la réserve comme une nouvelle obligation à laquelle ils devront faire face.

Dans le détail, il est intéressant de souligner qu'une minorité non négligeable de chefs d'entreprise qui comptent des réservistes (37%) parmi leurs salariés se montrent particulièrement convaincus de l'intérêt d'un tel engagement en y percevant quelque chose de potentiellement utile à leur entreprise.

2. Etat des lieux des entreprises accueillant des réservistes

2.1 Le profil des entreprises qui salarient des réservistes

La présence de réservistes en entreprise, telle que déclarée par les dirigeants, s'avère marginale. En effet, seuls 5% des interviewés affirment employer des salariés appartenant à la réserve. **Ces chiffres ne doivent pas cependant être considérés comme un indicateur totalement objectif de la présence des réservistes dans la mesure où, on l'a vu dans la phase qualitative, certains chefs d'entreprise ignorent si leurs salariés sont réservistes ou non, l'appartenance à la réserve étant perçue comme une affaire privée d'une part, et les périodes de réserve étant parfois effectuées pendant les congés d'autre part.**

« Ce qui compte, c'est la question individuelle du salarié, ensuite il faut voir comment on peut intégrer ça dans notre activité, sans que ça nuise à la bonne marche de l'entreprise » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

« C'est des gens qui aiment, qui font ça, c'est leur choix personnel, ça ne me regarde pas » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Premier constat, comme on l'a vu précédemment, plus du tiers des chefs d'entreprise eux-mêmes réservistes (37%) en comptent parmi leurs effectifs salariés. Cela s'explique par deux facteurs : une plus forte propension à recruter des réservistes et une attention plus marquée à ce statut de la part de ces chefs d'entreprises « sensibilisés », ce qui explique sans doute qu'une majorité d'employeurs de réservistes s'intéresse à la nature des activités de leurs salariés pendant leurs périodes de réserve, 52% déclarant ainsi s'informer auprès d'eux sur le contenu de leurs activités.

Second constat, la présence de réservistes varie selon les secteurs d'activité. Dans le détail, les entreprises du secteur logistique/transports salarient davantage de réservistes (9%) que celles du BTP (5%), du commerce (5%) et de l'industrie (4%).

De plus, la probabilité d'employer des réservistes croît avec la taille de l'entreprise : 4% des entreprises de 1 à 5 salariés comprennent au moins un réserviste alors que ce taux s'élève à 12% dans celles de 50 à 99 salariés et même à 18% pour celles de 100 salariés et plus.

2.2 Le profil des postes pourvus par des réservistes

Concernant les effectifs de réservistes par entreprise, ils dépassent rarement trois salariés. En effet, 89% emploient 1 à 3 réservistes, dont 41% 3 réservistes.

Tableau 8 : Les responsabilités occupées par les réservistes dans l'entreprise

Quel niveau de responsabilité occupent-ils dans votre entreprise ?	Ensemble Des employeurs (%)	INSEE Répartition des niveaux de responsabilité dans les entreprises du secteur privé
Base : personnes ayant déclaré avoir des réservistes dans leur entreprise, soit 83 individus		
• Employés	52	33
• Cadres	41	11
• Tous les niveaux	5	-
• Ouvriers	4	31
TOTAL.....	(*)	-
<i>(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses</i>		

Par ailleurs, on observe une sur-représentation des cadres parmi les salariés réservistes, en comparaison de leur poids réel au sein des entreprises françaises du secteur privé (11% – source INSEE).

Enfin, selon les chefs d'entreprise, peu de réservistes effectuent leur période de réserve sur leur temps de travail (11%) et privilégient essentiellement (65%) leurs jours de congés. Lorsqu'ils effectuent leurs activités militaires sur leur temps de travail, 52% des absences nécessitent un remplacement. Ce fort recours aux congés pour effectuer les périodes nourrit notamment l'idée que le choix de devenir réserviste est d'abord un choix personnel qui relève de la sphère privée.

3. Problèmes et avantages générés par la présence de réservistes dans les entreprises qui en comptent actuellement : des employeurs globalement satisfaits

3.1 Les avantages liés à la présence de réservistes

Dans l'ensemble, les dirigeants qui comptent des réservistes parmi leurs effectifs jugent favorablement l'impact de la présence de réservistes dans leur entreprise.

En effet, 84% affirment que la présence de salariés appartenant à la réserve a un impact plutôt positif, et seulement 10% émettent un jugement contraire.

Quant à l'impact du statut de réserviste lors d'un recrutement, l'appartenance à la réserve apparaît logiquement comme un atout que 19% des interviewés déjà employeurs de réservistes prendraient en compte. Pour 81%, le fait d'appartenir à la réserve n'aurait aucun impact, illustration du fait que cette question apparaît comme relever de la sphère privée.

Dès lors, les employeurs perçoivent l'appartenance à la réserve comme un atout utile en retour à leur entreprise.

Les apports ressentis par les chefs d'entreprise lors de la phase qualitative relevaient principalement des domaines suivants :

- l'épanouissement du salarié dans une sphère dont les valeurs véhiculées sont une garantie pour l'employeur :

« Ce qui m'intéresse c'est l'influence de milieux différents, qu'ils subissent des pratiques managériales différentes, c'est aussi une école de rigueur, qui les rappelle sur des choses qui relèvent de la vie en société. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

- un apport de compétences en management et en gestion d'équipes :

« Ce sont des expériences pertinentes et rentables, cette révélation d'attitude de commandement, d'encadrement, de management, cette possibilité de faire des choses qu'on ne fait pas autrement, avoir accès à un certain nombre de stages, ça permet également aux gens de mieux connaître leur potentiel. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

- une réelle adaptabilité due à la confrontation avec des milieux et des contextes très différents :

« Un autre avantage, c'est l'adaptabilité, des gens qui changent d'emploi tous les 2 ou 3 ans, ce qui évite une certaine résistance au changement, propre aux humains. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

A l'issue de la phase quantitative, les chefs d'entreprise qui emploient des réservistes manifestent à nouveau une satisfaction élevée à l'égard de nombreux éléments que nous pouvons maintenant hiérarchiser comme ci-après.

Tableau 9 : La perception des avantages apportés par la présence de réservistes dans l'entreprise (Récapitulatif : Oui).

	Employeurs ayant des réservistes (%)
Pensez-vous que le fait d'avoir des salariés réservistes peut :	
• Permettre à vos salariés réservistes d'acquérir des valeurs véhiculées par l'institution militaire	83
• Aider à une meilleure adaptabilité des salariés réservistes à différents contextes	82
• Permettre à vos salariés réservistes d'être capables de gérer des situations de stress	80
• Leur apporter un équilibre personnel, bénéfique à votre entreprise	76
• Leur permettre d'être capables de gérer, d'encadrer des équipes au sein de votre entreprise	61
• Apporter des compétences techniques utiles à votre entreprise	55

3.2 Les inconvénients liés à la présence de réservistes dans les entreprises

En accord avec la perception plutôt positive qu'ils expriment au sujet de l'impact généré par la présence de réservistes dans leur entreprise, **une majorité d'employeurs juge que l'appartenance à la réserve pose peu ou aucun problème à l'entreprise.**

En effet, il ressort des entretiens qualitatifs que la présence de réservistes dans l'entreprise ne pose généralement aucun problème majeur, mais ceci s'explique le plus souvent par les raisons suivantes :

- Soit, le mode d'activité (paiement des salariés en extra, professions libérales...) permet de gérer, sans perturber la bonne marche de l'entreprise et sans générer de coûts supplémentaires, l'absence des réservistes, sur des durées plus ou moins longues (pouvant aller jusqu'à plusieurs mois).
- Soit, les réservistes s'arrangent au maximum de leurs moyens, pour ne jamais s'absenter en dehors de leurs congés.
- Soit, le chef d'entreprise valorise ce genre d'engagement et organise son activité en intégrant ce facteur supplémentaire.

L'absence d'inconvénients majeurs provient également du fait que les périodes de réserve sont souvent programmées longtemps à l'avance, même si certains interviewés souhaiteraient pouvoir les planifier encore plus en amont.

Par ailleurs, une majorité affirme ne rencontrer aucun problème en termes d'organisation et de planification de l'activité (64%), de production (66%) et de relations entre collègues (100%). Néanmoins, on notera que, comme le montre le tableau page suivante, 25% des interviewés déclarent que la présence de réservistes dans leur entreprise pose beaucoup de problèmes en termes d'organisation et de planification de l'activité.

Tableau 10 : La perception des problèmes soulevés par la présence de réservistes dans l'entreprise.

Base : personnes ayant déclaré avoir des réservistes dans leur entreprise, soit 83 individus	TOTAL beaucoup assez (%)	Beaucoup de problèmes (%)	Assez de problèmes (%)	TOTAL peu aucun (%)	Peu de problèmes (%)	Aucun problème (%)	TOTAL (%)
• D'organisation et de planification de l'activité	36	25	11	64	6	58	100
• De production	34	7	27	66	7	59	100
• De relations entre collègues	-	-	-	100	24	76	100

De plus, les dirigeants jugent unanimement « comme il faut » (99%) le préavis de 2 mois en cas d'absence supérieure à 5 jours des employés réservistes.

En revanche, la disposition à laisser participer les réservistes à une activité de réserve non-planifiée paraît beaucoup plus nuancée. Ainsi, si 54% se déclarent prêt à le faire, une forte minorité (46%) s'y opposerait.

Tableau 11 : La perception des charges et des problèmes soulevés par la présence de réservistes dans l'entreprise (Récapitulatif : Oui).

Pensez-vous que le fait de compter des salariés réservistes peut :	Employeurs ayant des réservistes (%)
• Peut altérer l'efficacité de l'entreprise	61
• Entraîner un coût de recrutement et de formation pour pallier l'absence du salarié réserviste	54
• Entraîner des difficultés particulières lorsque le salarié réserviste occupe un poste qualifié, difficile à remplacer pour une courte durée	42
• Entraîner un coût supplémentaire pour l'entreprise, par exemple le paiement des charges patronales et sociales durant l'activité du réserviste	27
• Peut créer des tensions dans l'entreprise dans les relations de travail	15
• Poser des problèmes à l'entreprise avec ses clients	11

De plus, même s'ils reconnaissent que la présence de réservistes dans l'entreprise peut entraîner une charge financière (coût de recrutement, paiement des charges patronales et sociales même en l'absence du salarié du réservistes), il s'avère que 70% des employeurs ne la jugent pas importante, contre 25% d'avis contraire.

Enfin, on notera que la présence de salariés réservistes peut altérer l'efficacité des entreprises. Cette opinion est partagée par une majorité de dirigeants. Ce résultat ne contredit pas pour autant les jugements favorables soulignés plus haut. En effet, on peut supposer que l'impact positif de la réserve sur les entreprises est le résultat d'un ensemble d'éléments, à savoir d'une part la réalisation des périodes de réserve sur les congés, et d'autre part une préavis de deux mois en cas d'absence supérieure à 5 jours et qui permet aux entreprises d'anticiper suffisamment tôt l'absence des réservistes.

4. La perception des problèmes et avantages que pourraient soulever la présence de réservistes dans les entreprises n'en disposant d'aucun

4.1 Les avantages liés à la présence de réservistes

Anticipant l'impact de la présence de réservistes dans leurs entreprises, les dirigeants ont un *a priori* largement positif, même s'ils se montrent plus réservés que ceux qui emploient des personnes appartenant à la réserve.

En effet, une majorité d'employeurs estime que la présence de réservistes aurait un impact plutôt positif (57%). *A contrario*, seuls 18% perçoivent négativement la présence éventuelle de réservistes, et 24% jugent qu'elle n'aurait aucun impact.

Par ailleurs, on notera que les employeurs qui ne comptent pas de réservistes parmi leurs effectifs seraient plus sensibles à la candidature d'un réserviste que ceux qui en comptent déjà.

Ainsi, près d'un quart (24%) affirme que l'appartenance à la réserve opérationnelle d'un candidat à un poste dans leur entreprise serait un atout qu'ils prendraient en compte.

Plus précisément, 56% des 35 ans et plus et 60% des plus jeunes perçoivent positivement l'impact de la présence de réservistes dans l'entreprise. Cependant, plus du quart (27%) des moins de 35 ans estiment qu'elle aurait un impact négatif, contre 16% de leurs aînés.

De plus, l'impact de la présence de réservistes s'avère plus positif auprès des employeurs de la région parisienne et du Nord-Ouest (61%) ainsi que ceux du Sud-Est (58%). En revanche, les avis apparaissent beaucoup plus mesurés auprès des chefs d'entreprise du Nord-Est (53%) et plus particulièrement ceux du Sud-Ouest (47%) où 46% n'anticipent aucun impact.

Par ailleurs, si les dirigeants du BTP pensent que la présence de réserviste aurait un impact positif sur leur entreprise (73%), les opinions s'avèrent plus nuancées auprès des autres secteurs, et plus particulièrement dans la logistique/transports (44%).

Tableau 12 : La perception de l'impact de la présence de réservistes sur l'entreprise (Ventilation par secteurs d'activité)

	Plutôt positif (%)	Plutôt négatif (%)	Aucun impact (%)	Nsp (%)
ENSEMBLE	57	17	25	1
SECTEUR D'ACTIVITE				
Industrie	48	24	24	4
BTP	73	13	14	-
Commerce	51	27	22	-
Logistique / transports	44	34	18	4
Autres services	58	12	29	1

Dès lors, une forte proportion de dirigeants qui n'emploient pas de réservistes escomptent de leur présence de nombreux avantages en retour pour leur entreprise.

Les résultats de la phase quantitative permettent ainsi de relativiser les enseignements tirés des entretiens qualitatifs. En effet, il s'avérait que les chefs d'entreprise sans réservistes parmi leurs effectifs percevaient très rarement les apports de compétences techniques que peut constituer l'engagement d'un salarié dans la réserve, et ce d'autant plus lorsque les personnes interrogées évoluaient dans des secteurs d'activité très éloignés du domaine de la Défense et des Armées. Reste que cette perception était sans doute renforcée par le manque de connaissance sur la nature et le champ des missions, qui peuvent être assignées aux réservistes, et sur le type d'avantages que cela peut représenter. Amenés à se prononcer sur des exemples concrets, les chefs d'entreprise perçoivent mieux les avantages possibles.

Tableau 13 : La perception des avantages apportés par la présence de réservistes dans l'entreprise (Récapitulatif : Oui)

	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
Pensez-vous que le fait d'avoir des salariés réservistes peut :	
• Permettre à vos salariés réservistes d'acquérir des valeurs véhiculées par l'institution militaire	63
• Permettre à vos salariés réservistes d'être capables de gérer des situations de stress	54
• Leur permettre d'être capables de gérer, d'encadrer des équipes au sein de votre entreprise	45
• Leur apporter un équilibre personnel, bénéfique à votre entreprise	43
• Aider à une meilleure adaptabilité des salariés réservistes à différents contextes	39
• Apporter des compétences techniques utiles à votre entreprise	26

Comme le montre le tableau ci-dessus, la hiérarchisation des avantages perçus diffère légèrement de celui obtenu auprès des autres chefs d'entreprise. Ainsi, pour 39% l'appartenance à la réserve peut aider à une meilleure adaptabilité des salariés réservistes à différents contextes, contre 82% des dirigeants qui salarient des réservistes.

Tableau 14 : La perception des avantages apportés par la présence de réservistes dans l'entreprise (Détail : Absence de réservistes ; Récapitulatif : Oui)

Pensez- vous que le fait d'avoir des salariés réservistes peut ...	Permettre à vos salariés réservistes d'acquérir des valeurs véhiculées par l'institution militaire (%)	Permettre à vos salariés réservistes d'être capables de gérer des situations de stress (%)	Leur permettre d'être capable de gérer, d'encadrer des équipes au sein de votre entreprise (%)	Leur apporter un équilibre personnel, bénéfique à votre entreprise (%)	Aider à une meilleure adaptabilité des salariés réservistes à différents contextes (%)	Apporter des compétences techniques utiles à votre entreprise (%)
ENSEMBLE	63	54	45	43	39	26
SEXE DE L'INTERVIEWE						
Homme	61	52	48	41	38	27
Femme	80	56	21	49	46	21
AGE DE L'INTERVIEWE						
Moins de 35 ans	73	59	34	57	58	18
35 ans et plus	63	52	44	40	36	27
35 - 49 ans	61	43	45	39	31	30
50 ans et plus	65	62	43	42	43	23
SECTEUR D'ACTIVITE						
Industrie	70	46	42	38	38	13
BTP	74	65	49	61	65	33
Commerce	59	47	29	39	30	30
Logistique / transports ...	75	57	39	47	38	33
Autres services	63	53	48	41	38	24
TAILLE						
1 à 5 salariés	64	52	42	42	37	26
6 à 9 salariés	53	58	45	49	49	25
10 à 49 salariés	67	57	51	41	50	25
50 à 99 salariés	80	65	54	53	48	30
100 salariés et plus	90	70	67	66	62	27

Le détail des avantages perçus par les chefs d'entreprise amène les observations suivantes :

- **L'acquisition de valeurs véhiculées par l'institution militaire :**

En premier lieu, les femmes s'avèrent beaucoup plus sensibles (80%) que les hommes (61%) à cet avantage pour leur entreprise. Celui-ci est également mieux perçu par les chefs d'entreprise âgés de moins de 35 ans (73%) que leurs aînés (63%).

Par ailleurs, l'ensemble des secteurs d'activité valorise fortement l'acquisition de valeurs véhiculées par les armées, et plus particulièrement la Logistique/transports (75%), le BTP (74%) et l'industrie (70%).

Enfin, la perception tend à croître avec la taille des entreprises puisqu'elle passe de 64% auprès des dirigeants d'entreprise de 1 à 5 salariés, à 90% auprès de celles de 100 salariés et plus.

- **La capacité à gérer des situations de stress :**

Contrairement au premier élément, on n'observe pas de différence significative selon le sexe des personnes interrogées. En revanche, les jeunes chefs d'entreprise (59%) la mettent davantage en avant que leurs aînés (52%). Par ailleurs, la perception de cet avantage s'avère plus forte chez les employeurs du BTP (65%) que dans les autres secteurs d'activité, et elle croît avec la taille des entreprises.

- **La capacité de gérer et d'encadrer des équipes au sein de l'entreprise :**

Son anticipation diffère sensiblement selon le sexe des personnes interrogées puisque 48% des hommes la citent contre seulement 21% des femmes. Elle s'avère également plus importante parmi les chefs d'entreprise de 35 ans et plus (44%, contre 34% parmi les moins de 35 ans). Dans le détail des secteurs d'activité, elle oscille entre 29% (commerce) et 49% (BTP). Enfin, elle progresse avec la taille des entreprises : 42% dans les entreprises de 1 à 5 salariés contre 67% dans celles de 100 salariés et plus.

- **L'apport d'un équilibre personnel bénéfique en retour à l'entreprise :**

Les employeurs de moins de 35 ans s'avèrent particulièrement sensibles à cet avantage potentiel (57% contre 40% des 35 ans plus), tout comme ceux du BTP (61%) alors que la perception de cet élément ne rassemble qu'une forte minorité des autres secteurs.

- **L'aide à une meilleure adaptabilité des salariés réservistes à différents contextes :**

Le détail des résultats montre que les chefs d'entreprises perçoivent d'autant plus cet avantage qu'ils sont de sexe féminin (46%), âgés de moins de 35 ans (58%), oeuvrent dans le secteur du BTP (65%) ou dirigent une entreprise de 100 salariés et plus (62%)

- **L'apport de compétences techniques utiles à l'entreprise :**

Les employeurs âgés de 35 ans et plus citent davantage cet élément (27%) qui recueille l'adhésion d'environ un tiers des dirigeants du BTP, de la logistique/transports (33%) et du commerce (30%), contre 24% dans les services et 12% dans l'industrie.

4.2 Les freins liés à la présence de réservistes

Lorsque les employeurs interrogés au cours des entretiens qualitatifs imaginent concrètement l'engagement de certains de leurs salariés dans la réserve opérationnelle, ils ont vite tendance à pointer du doigt les difficultés que cela risque d'engendrer. En effet, nombreux sont ceux qui appréhendent ce système comme une contrainte économique supplémentaire.

Les absences des salariés pendant les temps de réserve cristallisent les crispations et sont souvent perçues comme intervenant de façon imprévisible, en réponse à un besoin urgent. On perd généralement de vue la programmation, au minimum deux mois avant,

de ces périodes d'absences. Mais, si ces dernières dérangent, c'est principalement parce qu'on pense qu'elles sont susceptibles :

- **de perturber la bonne marche de l'entreprise**, surtout si elles interviennent en période de forte activité. On observe alors principalement deux cas de figures :
 - des entreprises où les pics d'activité sont facilement repérables dans le temps. Dans ce cas, les attentes s'expriment fortement en direction d'une prise en compte par l'Armée des données de saisonnalité et du recours aux salariés – réservistes pendant les périodes creuses (celles-ci variant d'une activité à l'autre, l'été étant fréquemment une période plus calme).
 - des entreprises où l'activité fluctue de façon irrégulière en fonction des commandes des clients. Dans cette situation, l'absence d'un salarié, même programmée longtemps à l'avance, se révèle problématique et vient s'ajouter à la pression des clients.
- **de perturber les relations avec la clientèle**. Toutes les entreprises ne sont pas concernées par ce risque, mais ce dernier intervient lorsqu'on est dans une configuration où les salariés sont en contact direct avec les clients, soit parce que ces derniers effectuent des missions de plus ou moins longue durée chez l'un d'eux, soit parce qu'ils sont les interlocuteurs privilégiés d'une clientèle habituée à un service personnalisé.

« C'est clair que ça peut perturber mes clients, la sortie momentanée du projet peut poser problème. » (entre 10 à 100 salariés, pas de réservistes)

Par ailleurs, ces périodes d'absence constituent un coût pour l'entreprise, certes difficile à mesurer, mais perçu comme réel, visible :

- soit, parce qu'on souligne directement **le manque à gagner en terme de facturation d'heures ou de journées de travail**, comme c'est le cas dans des activités de service liés à des missions de conseil ou d'expertise ;

- soit, parce qu'on envisage d'emblée **un coût de formation non négligeable pour les salariés qui remplaceront les réservistes** (intérimaires, CDD voire d'autres salariés de l'entreprise). Les employeurs appréhendent d'autant plus difficilement la gestion de ces absences, qu'ils rencontrent déjà de sérieux problèmes pour recruter du personnel qualifié.

« Le problème, si on fait appel à des gens externes, c'est que mes salariés sont des gens relativement qualifiés, les remplacer, ça nécessite au moins 6 à 8 mois de formation et souvent les intérimaires ne sont pas compétents » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

Il est important de noter également que ces freins varient d'intensité selon :

- **la taille de l'entreprise.** Tous les interviewés s'entendent pour dire ou du moins pressentent que la présence d'un (ou de plusieurs) réserviste(s) est d'autant plus difficile à gérer que la structure est petite en taille. Bien plus que dans une grande entreprise ou dans une administration, l'absence d'un salarié, même sur une courte période, est alors directement visible et les contraintes que cela engendre directement mesurables. Plus l'entreprise est petite, plus l'adhésion au principe de la réserve demande un effort important de la part de l'employeur.

« C'est plus difficile à appliquer dans une petite boîte, on voit tout de suite qu'il manque un salarié » (moins de 10 salariés, pas de réservistes)

« S'il y a 200 personnes, ça ne pose pas de problèmes mais dans une structure de 10 personnes, ça crée un sérieux déséquilibre. Ca représente un coût s'il faut former quelqu'un pour le remplacer et attendre qu'il soit compétitif » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Certains chefs d'entreprise de PME ou de TPE vont jusqu'à souligner que la participation d'un salarié à la réserve opérationnelle ne relève pas uniquement d'une décision de la Direction mais également de l'accord du collectif de travail, puisque c'est le plus souvent aux autres salariés de l'entreprise qu'on va demander d'assumer les absences de leur collègue réserviste.

« C'est pas exclusivement une décision de Direction, il faut aussi l'avis du groupe pour intégrer cette démarche là. On ne peut faire ça qu'avec des gens pour lesquels on a toute confiance. Alors, c'est plus de l'ordre de la gratification que de l'acceptation » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

- **le type d'emploi occupé par le salarié – réserviste.** Les situations sont bien évidemment très hétérogènes selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise mais l'on observe principalement les cas de figures suivants :

- dans les toutes petites structures, les employeurs se montrent particulièrement réticents au départ de salariés très polyvalents, sur lesquels l'activité repose fortement.

« Le problème, c'est l'effectif, on n'est pas nombreux, déjà quand il y a les vacances ça pose un problème. Ils sont polyvalents, ils se remplacent un peu les uns et les autres et moi je fais le tampon, ça fait du travail en plus, c'est très difficile à gérer. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« J'ai un chauffeur hyper polyvalent, lui, je ne le laisse pas partir. Tous les gens polyvalents et très pointus, ça pose de sérieux problèmes. Ça correspond mieux à des postes peu qualifiés, quelqu'un qu'on peut remplacer au pied levé, comme un de nos chauffeurs qui fait juste des allers retours toute la journée. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

- plus la taille de l'entreprise augmente, plus les réticences semblent se focaliser sur le départ des salariés – experts, spécialisés sur une tâche particulière ou possédant des compétences spécifiques, ainsi que, dans une moindre mesure, sur les salariés occupant un poste unique dans l'entreprise (le comptable, le DRH...).

« Le seul souci, c'est sur les postes uniques, comme le comptable, on n'en a qu'un. Sur les postes multiples, c'est à voir s'il peut être couvert par un autre » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

- De façon plus générale, les interviewés éprouvent plus de facilités à voir s'engager des salariés (personnel administratif, par exemple) dont les fonctions ne sont pas directement liées à des activités de production pures.

« Je vois beaucoup moins les emplois plus productifs, avec des missions qui dépendent directement d'un client » (moins de 10 salariés, pas de réservistes)

« C'est beaucoup plus facile pour tous les postes administratifs, inactifs entre guillemets, c'est-à-dire pas directement lié à la production, sinon, c'est en effet beaucoup plus dur à gérer » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Cependant, en accord avec la perception des avantages que pourrait apporter des réservistes à leur entreprise mise en évidence par les résultats quantitatifs, **il s'avère qu'une majorité de dirigeants pense que l'appartenance à la réserve poserait peu ou aucun problèmes à leur entreprise.** Mais contrairement aux résultats observés chez les chefs d'entreprise employant des réservistes, il apparaît ici qu'une minorité non-négligeable de dirigeants sans réservistes parmi leurs effectifs s'attendent à des problèmes, et plus précisément en termes de production (39%) et d'organisation et de planification de l'activité (35%).

Tableau 15 : La perception des problèmes potentiellement soulevés par la présence de réservistes dans l'entreprise.

Base : personnes ayant déclaré ne pas avoir de réservistes dans leur entreprise, soit 521 individus	TOTAL beaucoup assez (%)	Beaucoup de problèmes (%)	Assez de problèmes (%)	TOTAL peu aucun (%)	Peu de problèmes (%)	Aucun problème (%)	Nsp (%)	TOTAL (%)
• De production	39	23	16	61	45	16	-	100
• D'organisation et de planification de l'activité	35	23	12	65	46	19	-	100
• De relations entre collègues	9	5	4	91	34	57	-	100

L'analyse détaillée des résultats montre que la perception des problèmes posés n'est pas corrélée avec la taille de l'entreprise.

En revanche, il existe des variations sensibles selon les secteurs d'activité. Ainsi, 57% des employeurs du commerce et de la logistique/transports jugent que la présence de salariés appartenant à la réserve poserait des problèmes en termes de production. De plus, 51% des industriels partagent cette opinion contre « seulement » 39% des interviewés du BTP. Enfin, les problèmes d'organisation et de planification de l'activité obtiennent des résultats comparables, avec une anticipation des problèmes cependant plus aiguë dans les secteurs logistique/transports (66%) et commerce (61%).

Enfin, il s'avère que les employeurs les plus jeunes (moins de 35 ans) se montrent plus sensibles aux problèmes de production (66%) et d'organisation et de planification de l'activité (49%) que leurs aînés (35% et 33%).

Par ailleurs, une majorité partage l'opinion que la charge financière entraînée par l'arrivée de réservistes dans leur entreprise ne serait pas importante (45%) voire inexistante (19%), contre 36% d'avis contraires.

En outre, 86% jugent le préavis de deux mois « comme il faut », et ce jugement se vérifie quelle que soit la taille ou le secteur d'activité des entreprises.

Une courte majorité (54% contre 44%) affirme par ailleurs qu'elle ne laisserait pas un salarié participer à une activité de réserve non planifiée.

Néanmoins, on notera que les chefs d'entreprise du BTP, dans leur ensemble, s'avèrent largement disposés à laisser un salarié participer à une activité de réserve non-planifiée (66%). De plus, cette disposition tend à croître avec la taille des entreprises puisqu'elle atteint 45% parmi les entreprises de 1 à 5 salariés, contre 65% parmi celles de 100 salariés et plus..

La perception des charges et des problèmes soulevés par la présence de réservistes dans l'entreprise diffère de celle des dirigeants qui emploient déjà des réservistes.

Tableau 16 : La perception des charges et problèmes soulevés par la présence de réservistes dans l'entreprise (récapitulatif : oui)

Pensez-vous que le fait d'avoir des salariés réservistes peut :	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)
• Entraîner des difficultés particulières lorsque le salarié réserviste occupe un poste qualifié, difficile à remplacer pour une courte durée	71	42
• Entraîner un coût supplémentaire pour l'entreprise, par exemple le paiement des charges patronales et sociales durant l'activité du réserviste	59	27
• Entraîner un coût de recrutement et de formation pour pallier l'absence du salarié réserviste	42	54
• Peut altérer l'efficacité de l'entreprise	32	61
• Poser des problèmes à l'entreprise avec ses clients	20	11
• Peut créer des tensions dans l'entreprise dans les relations de travail	14	15

En effet, le tableau ci-dessus montre l'existence d'un décalage sensible selon que les dirigeants anticipent les inconvénients générés par la présence de réservistes ou qu'ils rendent compte des problèmes auxquels ils sont déjà confrontés. Ainsi, les dirigeants qui n'emploient pas de personnes appartenant à la réserve anticipent d'abord les difficultés à remplacer un réserviste lorsqu'il occupe un poste qualifié, alors que les autres dirigeants ne plaçaient cet élément qu'en troisième position. En revanche, une minorité – non négligeable : 32% – pense que la présence de réservistes peut altérer l'efficacité de l'entreprise, alors que cette opinion était partagée par 61% des autres dirigeants.

- Les difficultés à remplacer le salarié réserviste pour une courte durée lorsqu'il occupe un poste qualifié

Il s'avère que les employeurs âgés de moins de 35 ans se montrent légèrement plus sensibles à cette éventualité que leurs aînés (74% contre 69%). De plus, les chefs d'entreprise du Nord-Ouest (80%) et du Nord-Est craignent davantage ces difficultés que ceux de la région parisienne (68%), du Sud-Ouest (65%) et du

Sud-Est (62%). Par ailleurs, ceux de l'industrie (80%) et de la logistique/transports (78%) les perçoivent davantage que ceux du commerce (70%) et du BTP (60%). On n'observe pas de variations significatives selon la taille des entreprises.

- **L'apparition d'un coût supplémentaire pour l'entreprise (paiement des charges sociales et patronales durant l'activité du réserviste)**

71% des femmes perçoivent ce coût, contre 54% des hommes. De plus, 67% des employeurs âgés de moins de 35 ans le craignent, de même que 49% des 35 ans et plus. La perception de ce frein varie aussi selon les secteurs d'activité. Ainsi, elle atteint 69% dans la logistique/transports, 61% dans l'industrie et le commerce, et 49% dans le BTP. Enfin, plus l'entreprise est grande, et plus la perception des coûts tend à décroître : elle passe de 63% dans les entreprises de 6 à 9 salariés à 41% dans celles de 100 salariés et plus.

- **Le coût de recrutement et de formation pour pallier l'absence du salarié réserviste**

En premier lieu, les femmes (59%) s'avèrent beaucoup plus sensibles que les hommes (41%) à cet éventualité. Par contre, l'âge des personnes interrogées ne semble pas être un facteur déterminant. Plus intéressant, la perception de ce frein varie fortement avec la situation géographique des employeurs. Ainsi, 68% des dirigeants du Nord-Ouest et 60% de ceux du Sud-Ouest jugent que la présence de réservistes peut entraîner un coût de recrutement et de formation, contre 40% de ceux de la région parisienne et du Nord-Est, et 28% de ceux du Sud-Est. Ici encore, la perception de ce frein est plus forte dans l'industrie (59%) que dans les autres secteurs : logistique/transports (48%), commerce (47%) et BTP (33%). Enfin, il s'avère à nouveau de plus l'entreprise compte de salariés et moins les dirigeants craignent un coût supplémentaire. A titre d'exemple, 52% des dirigeants d'entreprises de 6 à 9 salariés perçoivent ce frein, contre un tiers (34%) de celles de 100 salariés et plus.

- **L'altération de l'efficacité de l'entreprise**

Les femmes (43%) davantage que les hommes (31%) jugent que la présence de salariés réservistes peut altérer l'efficacité de l'entreprise. Fait intéressant, près des trois quarts (72%) des employeurs âgés de moins de 35 ans partagent cet avis,

contre seulement 26% de leurs aînés. Par ailleurs, les dirigeants implantés en région parisienne (43%) perçoivent davantage ce frein que ceux des autres régions : Nord-Ouest (39%), Nord-Est (34%), Sud-Est (34%) et Sud-Ouest (24%). En revanche, les perceptions ne varient pas significativement selon la taille des entreprises.

- **Les problèmes posés à l'entreprise avec ses clients**

Contrairement aux éléments précédents, on n'observe ici aucune différence selon le sexe et l'âge des personnes interrogées. En revanche, il s'avère que les employeurs implantés dans le Nord-Est (57%) perçoivent davantage ce frein que ceux des autres régions : Sud-Ouest (21%), Nord-Ouest (20%), région parisienne (17%) et Sud-Est (12%). De même, les employeurs du commerce (28%) et de l'industrie (20%) se montrent plus sensibles à cette éventualité que les autres secteurs : logistique/transports (10%) et BTP (9%).

- **L'apparition de tensions dans les relations de travail**

Même si cet élément n'est perçu que par 14% des chefs d'entreprise sans réservistes parmi leurs effectifs, l'analyse détaillée des résultats met à jour des variations sensibles. En premier lieu, 30% des femmes le perçoivent, contre seulement 11% des hommes, et on n'observe pas de clivage générationnel. En revanche, 30% des employeurs du Sud-Ouest craignent l'apparition de tensions dans les relations de travail, contre 18% dans le Sud-Est, 16% en région parisienne, 9% dans le Nord-Ouest et 4% dans le Nord-Est. Concernant les secteurs d'activité, la perception de ce frein atteint 19% dans le commerce, 18% dans la logistique/transports, 16% dans l'industrie et 12% dans le BTP. Enfin, la crainte s'avère plus forte auprès des très petites entreprises que des grandes.

- C -

**Comment la réserve pourrait être rendue
plus attractive auprès des employeurs**

Préalable

Les chefs d'entreprise eux-mêmes réservistes interrogés lors des entretiens qualitatifs s'interrogent sur les difficultés rencontrées par la réserve dans son développement. Au delà du fait qu'elle est encore trop fortement méconnue, ils font les constats suivants :

- La réserve, parce qu'elle ne fait pas clairement l'objet d'une volonté politique souffre d'un sérieux manque de budget.

« Le problème de la réserve, c'est qu'on affiche des ambitions mais dans la pratique on bute sur certaines réalités, d'abord le budget, il ne suffit pas à entraîner une réserve digne de ce nom. »(plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

Ce qui se traduit, dans les faits, par :

- Des soldes qui sont encore insuffisamment attrayantes pour susciter de nombreuses vocations et un statut de réserviste inabouti en terme de protection sociale et de retraite ;

« Y a plusieurs problèmes qui empêchent le développement de la réserve, y a un problème d'argent, si vous ne pouvez pas payer les réservistes, si c'est pour perdre de l'argent que vous vous engagez, à force, on se lasse ». (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

- Des missions parfois peu valorisantes, ce qui ne favorise ni l'adhésion des salariés, ni celle des employeurs.

« Les postes qui sont offerts aux réservistes, ne sont pas toujours valorisants, faire de la réserve pour tourner en rond, c'est pas exaltant, c'est aussi une conséquence du manque de moyens financiers. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

- La réserve souffre également d'un manque de clarté, en terme de statut, de positionnement vis-à-vis de l'entreprise. D'une part, elle ne communique pas assez sur ses missions, ce qui pourrait permettre de sensibiliser certains employeurs à une démarche citoyenne. D'autre part, elle n'énonce pas suffisamment ce qu'elle pourrait apporter aux employeurs, notamment en terme

de compétences. D'aucuns pensent que dans cette optique, un recrutement plus ciblé des réservistes dans des secteurs où les qualifications répondent aux besoins de la réserve, pourrait se révéler plus pertinent et plus facilement profitable à l'entreprise.

« Je pars toujours du besoin des armées, le concept de réserve a tellement changé, il faut savoir quels sont les besoins de l'armée, les gens qui ont leur permis, par exemple. C'est des choses bien ciblées, il vaut mieux prendre des gens qui ont une qualification égale dans le civil, qui apporte un métier à l'armée (infirmière, cuisinier...). On a besoin d'infirmiers, de spécialistes dans des domaines où l'armée ne peut pas en avoir en permanence. Sinon, ça demande un effort en formation des réservistes trop important » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

1. Les employeurs attendent en priorité un préavis assez long et des absences courtes

Concernant le préavis nécessaire pour autoriser l'activité de réserve d'un salarié sur les jours ouvrés, les employeurs optent en priorité pour un délai d'un mois (37%) et, dans une moindre mesure, de deux mois (18%), mais 16% se satisferaient d'un préavis de 15 jours.

Tableau 17 : La préférence en terme de préavis nécessaire aux employeurs pour autoriser une activité d'un salarié dans la réserve.

Selon vous, quel est le préavis nécessaire à un employeur pour autoriser une activité dans la réserve, sur les jours ouvrés ?	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• Moins de 3 jours	2	1	2
• 3 jours	5	3	5
• 10 jours	11	13	11
• 15 jours	16	37	16
• 1 mois	37	15	37
• 2 mois	18	30	18
• Plus	11	1	11
- Ne se prononcent pas	-	-	-
TOTAL	100	100	100

Plus précisément, 37% des interviewés dont l'entreprise emploie des réservistes privilégient un préavis de 15 jours, mais 45% préfèrent tout de même un préavis plus long (1 mois : 15% ; 2 mois : 30%). Quant aux entreprises sans réservistes, 55% de leurs dirigeants préfèrent un préavis long, dont 37% un mois et 18% deux mois.

Dans le détail des secteurs d'activité, les employeurs de l'industrie (31%) et de la logistique/transports (30%) privilégient d'abord un préavis de deux mois, alors qu'une proportion non-négligeable de ceux du commerce (45%), du BTP (36%) et des services (37%) se satisferaient d'un préavis d'un mois.

Enfin, quelle que soit la taille des entreprises, une forte minorité, plus du tiers, privilégie un préavis d'un mois, à l'exception des dirigeants d'entreprises de 6 à 9 salariés dont 22% préfèrent un préavis de deux mois et 21% d'un mois.

 **Les interviewés attendent essentiellement des absences de courte durée.**

Ainsi, l'absence d'un salarié pendant plus de 5 jours pose ou pourrait poser des problèmes importants à 47% des employeurs. Viennent ensuite les absences supérieures à 10 jours (29%) et 30 jours (19%).

Tableau 18 : La préférence du nombre de jours au-delà desquels l'absence du salarié réserviste pose ou pourrait poser des problèmes importants à l'entreprise.

Au delà de combien de jours, l'absence d'un réserviste, sur les jours ouvrés, pose ou pourrait poser des problèmes importants à votre entreprise ?	Ensemble (%)	Présence de réservistes (%)	Absence de réservistes (%)
• 5 jours	47	37	48
• 10 jours	29	15	31
• 30 jours	19	12	18
• 120 jours	5	36	3
- Ne se prononcent pas	-	-	-
TOTAL	100	100	100

Plus précisément, une majorité d'employeurs de l'industrie (60%) et de la logistique/transports (56%) ainsi qu'une forte proportion de chefs d'entreprise des services (49%) et du BTP (44%) déclarent qu'une absence supérieure à 5 jours du salarié réserviste pose ou poserait des problèmes importants à l'entreprise. En revanche, les dirigeants du commerce expriment des préférences plus nuancées puisque si 39% citent 5 jours, ils sont 30% à évoquer 10 jours, et 27% trente jours.

Par ailleurs, la préférence en terme de nombre de jours tend à croître avec la taille de l'entreprise. En effet, si les entreprises de moins de 10 salariés citent avant tout une absence supérieure à cinq jours, ceux des entreprises de tailles supérieures se répartissent de façon homogène sur les absences supérieures à 5 ou 10 jours. Enfin, on soulignera que les employeurs des entreprises de 100 salariés et plus évoquent d'abord une absence supérieure à 10 jours (44%), puis cinq jours (26%).

En ce qui concerne les absences de longue durée, soit de 30 à 120 jours, une majorité de dirigeants préférerait que cette absence s'effectue sur une période en continu (60%), mais 40% seraient favorables à un étalement par périodes fractionnée.

Plus précisément, les dirigeants du secteur logistique/transports plébiscitent (94%) la première proposition. De la même façon, les employeurs de réservistes optent nettement (84%) pour des périodes de réserve en continu, contre 16% des périodes fractionnées.

Enfin, peu d'employeurs (13%) refuseraient de modifier la planification des congés ou ARTT pour permettre à leurs salariés de participer à des activités militaires sur leurs jours de congés. Ainsi, 41% y seraient favorables et 46% accepteraient d'étudier cette question. Dans le détail, les chefs d'entreprise comptant des réservistes parmi leurs salariés sont tout à fait disposés à une telle modification (73%).

2. Les contreparties qui inciteraient les employeurs à adhérer au principe de la réserve

La phase qualitative de notre étude avait montré que les employeurs s'avéraient sensibles à toutes les formes de contreparties, et inscrivait leur adhésion au principe de la réserve opérationnelle dans **un échange « donnant-donnant » entre l'entreprise et l'Armée**. Ceci se traduisait essentiellement par un fort attrait pour les mesures de prise en charge de formation par l'Armée et/ou de mise en place de réels partenariats. Une attitude que l'on rencontrait auprès de la majorité des employeurs « convaincus », souvent eux-même réservistes, ainsi que parmi les employeurs évoluant dans des secteurs d'activité liés de près ou de loin à la Défense.

Mais, les chefs d'entreprise davantage enclins à **bénéficier d'aides compensatrices, au premier rang desquelles la baisse des charges, représentaient une grande majorité des interviewés**, à savoir les employeurs généralement sans réservistes parmi leurs effectifs et percevant la réserve essentiellement comme une preuve de civisme, un effort nécessaire, ou une contrainte supplémentaire pour leur entreprise.

Concernant la phase quantitative de l'étude, les résultats présentés dans le tableau ci-dessous montrent que les interviewés dont les entreprises emploient des réservistes adhèrent davantage aux contreparties financières et à la mise en place d'un « label défense », alors que les autres dirigeants se révèlent également sensibles aux autres éléments, parmi lesquels l'augmentation du plafond d'heures supplémentaires et la signature de conventions.

Tableau 19 : Les contreparties les plus incitatives pour autoriser les salariés à devenir réservistes

Quelles seraient parmi les propositions suivantes les contreparties qui vous inciteraient à autoriser vos salariés à faire des activités de réserve sur leur temps de travail ?	Ensemble des employeurs (%)	Employeurs ayant des réservistes (%)	Employeurs n'ayant pas de réservistes (%)
• L'octroi d'avantages fiscaux, une baisse des charges sociales pour les entreprises qui comptent des réservistes	76	96	75
• La prise en charge financière par l'Etat des remplaçants des réservistes	57	78	55
• La possibilité de formation des réservistes au sein de l'institution militaire	26	8	28
• L'augmentation du plafond d'heures supplémentaires autorisées dans l'entreprise	21	14	20
• La mise en place d'un partenariat entreprises-Défense Nationale sous la forme d'un « label défense »	19	37	19
• La signature de convention (contrat) Entreprise-Etat-Employé-réserviste	14	5	15
• La possibilité de participer à la vie militaire locale : invitations, visites des sites militaires... ..	11	4	11
• Un échange d'informations sur certains domaines communs à l'entreprise et aux forces armées	10	5	11
• Aucune	-	-	-
- Ne se prononcent pas	-	-	-
TOTAL	(*)	(*)	(*)
(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses			

- L'octroi d'avantages fiscaux :

Cet élément suscitait déjà l'enthousiasme d'une grande majorité des chefs d'entreprise interviewés lors de la phase qualitative :

« Une baisse de charges, je vous dis oui, ça ça serait intéressant. Vous demandez ça à l'employeur, s'il vous répond non, c'est qu'il ment » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« Oui, ça c'est un avantage énorme, réel » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Plus précisément, l'étude quantitative confirme cet enseignement. En effet, il s'avère que les employeurs de l'ensemble des secteurs d'activité adhèrent massivement à cette contrepartie. Ainsi, le niveau d'adhésion varie de 68% dans l'industrie à 86% dans la logistique transports.

Par ailleurs, on observe la même adhésion quelle que soit la taille des entreprises. On soulignera néanmoins que les dirigeants des petites entreprises tendent à adhérer davantage encore à cette contrepartie. A titre d'exemple, on retrouve le plus haut niveau d'adhésion parmi les chefs d'entreprises employant 1 à 5 salariés (77%), contre 64% lorsque les entreprises comptent 50 à 99 salariés, et 68% pour celles de 100 salariés et plus.

Cependant, certains employeurs interrogés lors de la phase qualitative n'hésitent pas à exprimer quelques réserves, de différentes natures :

- Sur la forme de ce dispositif, d'une part : quelques interviewés s'interrogent en effet sur les modalités d'application d'un tel système. A l'instar de l'augmentation des heures supplémentaires, il paraît relativement difficile à mettre en place et vient, d'une certaine façon, compliquer une gestion administrative déjà très complexe.

« Oui, mais ça complique aussi, ça alourdit. Non, il faudrait plutôt des avantages financiers directs, sous forme de dédommagement. Tant d'heures ou tant de journées équivaut à tant » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

- Sur le fond, d'autre part : certains « convaincus » voient ce genre de contrepartie d'un assez mauvais œil, comme une sorte de dévoiement des valeurs de la réserve, susceptible d'infléchir les motivations des employeurs.

« La majorité vous répondront une aide financière, une réduction des charges sociales, c'est aberrant. Pour moi les mots patrie, respect, honneur ne vont pas avec une notion financière, ça ne se finance pas » (entre 10 et 100 salariés, présence de réservistes)

« A court terme, c'est tentant de dire la baisse de charges, mais j'ai peur que ce soit dévaloriser la fonction de réserviste, que ça favorise des attitudes mercenaires, c'est aux antipodes d'un choix individuel de servir. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

« Je ne vois pas comment ça peut se mettre en place, j'ai peur qu'on rentre dans des critères de discriminations par rapport aux employés, comme favoriser un employé réserviste par rapport à un autre » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

- La prise en charge financière par l'Etat des remplaçants des réservistes :

A l'issue de la phase qualitative, cette proposition semblait faire l'unanimité contre elle, les interviewés n'accordant qu'un très faible crédit au remplacement efficace de leurs salariés par des intérimaires, surtout pour remplacer un personnel qualifié, compétent, bien au courant des pratiques de l'entreprise, des clients et de leurs attentes.

« On peut trouver des intérimaires pour remplacer des bras, mais pas des cadres à responsabilités. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

« Oui, sur des faibles niveaux de qualifications mais pas sur des métiers de clientèle et de contact direct, je connais mes produits, nous on vit grâce aux clients, y a toute une connaissance de la clientèle à avoir. » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

En revanche, les résultats de la phase quantitative permettent de nuancer ces *a priori* négatifs. En effet, il s'avère qu'une majorité d'employeurs (57%) adhère à la prise en charge financière par l'Etat des remplaçants des réservistes. Un tel niveau d'adhésion invite ainsi à valider l'hypothèse selon laquelle l'opposition rencontrée en phase qualitative tenait avant tout à des réticences face à l'intérim, élément qui ne figurait pas dans l'intitulé des items proposés ensuite.

Dans le détail, on observe un haut niveau d'adhésion dans les secteurs de la logistique/transports (65%) et les services (64%). Par ailleurs, 53% des « industriels » adhèrent également à cette contrepartie, ainsi que 48% des employeurs du commerce. Néanmoins, cet élément n'inciterait que 38% des interviewés du BTP.

Enfin, l'adhésion à cette contrepartie semble légèrement plus importante parmi les très petites entreprises (1 à 9 salariés), mais atteint au moins 50% dans les entreprises de 10 salariés et plus.

- **La possibilité de formation des réservistes au sein de l'institution militaire :**

Cette piste est jugée intéressante par une majorité d'interviewés en phase qualitative, et suscite une certaine adhésion, principalement parce que les plans de formation se révèlent souvent très coûteux pour l'entreprise ou parce qu'il est difficile de remplir les conditions qui donnent droit à des subventions de l'Etat. Cependant, on soulignera que de nombreux chefs d'entreprise éprouvent quelques difficultés à imaginer concrètement les formations pouvant être prises en charge par l'Armée et se révéler profitables pour l'entreprise.

« je ne vois pas comment l'Armée peut nous aider à former nos hommes, c'est trop spécifique. Je ne suis pas convaincu » (entre 10 à 100 salariés, pas de réservistes)

D'ailleurs, on observe un intérêt bien plus prononcé chez les employeurs qui évoluaient dans des secteurs (entreprises de transports, de construction de matériaux...), où les compétences sont plus facilement transposables du civil à la sphère militaire et inversement.

Cependant, plusieurs types de formations, utiles à l'entreprise, sont envisagés. On évoque non seulement des formations techniques directement liées au métier exercé dans la vie civile (mécanique, informatique...), mais également des formations plus généralistes de secourisme, par exemple. Enfin, le volet de formation au management ou à la gestion d'équipe pourrait également intéresser un certain nombre de chefs d'entreprise.

« Oui bien sûr, formation au management, à l'organisation. Un permis de conduire poids lourd pour une entreprise, c'est un coût extrêmement élevé, maintenant les chefs d'entreprise recherchent des gens qui ont leur permis. Il faut que ce soit utile pour les deux » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

L'idéal serait, bien évidemment, que l'employeur puisse définir ou choisir, de concert avec l'Armée, le contenu des formations.

« S'il y a une équivalence très bien sinon ça ne sert qu'à l'épanouissement des réservistes. Il faudrait que l'employeur puisse agir sur le contenu des formations » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

Finalement, à l'issue de la phase quantitative, il s'avère que « seuls » 26% des interviewés accueillent favorablement cette contrepartie. Plus précisément, et comme le laissaient présager les entretiens qualitatifs, l'adhésion s'avère plus élevée dans les secteurs du commerce (36%), de la logistique/transports (35%) et du BTP (28%), 23% des chefs d'entreprise des services, et seulement 10% de ceux de l'industrie.

Concernant l'adhésion à cette contrepartie selon la taille des entreprises, elle s'avère meilleure dans les entreprises de 50 à 99 salariés (31%) et de 100 salariés et plus (40%), mais recueille tout de même un accueil favorable de la part d'environ un quart des autres entreprises.

- L'augmentation du plafond d'heures supplémentaires :

Dès la phase qualitative, une majorité de chefs d'entreprise se montre réservée sur l'augmentation des heures supplémentaires pour compenser les absences des réservistes. Soit ils trouvent cette mesure inadaptée au fonctionnement de leur structure, parce qu'ils pratiquent un système de récupération et n'ont donc pas recours aux heures supplémentaires ; soit, de façon plus générale, ils la jugent très complexe à mettre en place et à gérer :

- Au niveau du Ministère de la Défense : on conçoit mal comment la gestion au cas par cas des entreprises ayant des réservistes peut s'effectuer ;

« je ne vois pas le ministère de la défense donner des aides de la sorte, c'est une usine à gaz qui ne marchera jamais. Des crédits publics à la disposition des entreprises, ça crée beaucoup de contrôle et de formalités. Ajuster chaque année en fonction du cas par cas, ça risque d'être très compliqué » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

- Au niveau de l'entreprise : l'augmentation du quota des heures supplémentaires introduit une nouvelle complexité dans la gestion administrative tout en représentant un coût supplémentaire.

« Tout dépend dans quelles conditions financières, les heures supplémentaires coûtent tellement cher, déjà, non, je ne suis pas sûr » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« Ça remet une couche au droit du travail, ça pose des problèmes de gestion, ça représente à la fois un surcoût monétaire et en terme de gestion » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

- Au niveau des salariés : se pose, d'une part, la question de savoir à qui seraient destinées ces heures supplémentaires et, d'autre part, celle des réactions qu'un tel système pourrait susciter dans l'entreprise (refus de faire des heures supplémentaires pour compenser l'absence de son collègue réserviste ou, à l'inverse, jalousies à l'égard du salarié réserviste pouvant bénéficier d'heures supplémentaires).

« Ça poserait le problème de l'accord des salariés, ils sont habitués à sortir à 5 heures, et même entre eux, je ne vois pas trop » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

« les heures supplémentaires si elles sont pour celui qui s'en va, il va y avoir des jalousies dans l'entreprise et puis le code du travail est déjà tellement compliqué, si vous rajoutez encore un truc » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

Logiquement, seuls 21% des employeurs interrogés adhèrent à cette proposition. Néanmoins, les niveaux d'adhésion diffèrent nettement selon les secteurs d'activité concernés. En effet, 30% des employeurs de la logistique/transports jugent intéressante cette proposition, contre 24% de ceux du BTP et des autres services. En revanche, l'adhésion à cette contrepartie s'avère marginale parmi les interviewés de l'industrie (17%) et du commerce (12%). Par ailleurs, on soulignera que les chefs d'entreprise âgés de moins de 35 ans s'y révèlent légèrement plus sensibles (26%) que leurs aînés (20%). Enfin, la taille de l'entreprise n'influe pas significativement sur les niveaux d'adhésion qui oscillent entre 20% et 25%, à l'exception des entreprises de 6 à 9 salariés (34%).

- La mise en place d'un partenariat entreprises-Défense Nationale sous la forme d'un « Label Défense » :

L'idée d'un partenariat, d'une reconnaissance de l'entreprise par le biais d'un label Défense suscite, lors des entretiens qualitatifs, des réactions très diverses qui varient essentiellement en fonction de l'interprétation qu'on en fait. Ainsi, pour certains employeurs, cette contrepartie répond à une forte attente, alors que d'autres l'interprètent comme un élément secondaire, voire annexe.

Pour certains employeurs (essentiellement parmi les « convaincus » mais également dans les secteurs où les chefs d'entreprise sont susceptibles de travailler avec le secteur de la Défense et des Armées), le label Défense répond à de fortes attentes. Il constitue un moyen efficace de reconnaissance pour ceux qui comptent déjà des réservistes dans leur entreprise et une forte incitation pour ceux qui n'en ont pas. Encore faut-il, pour cela, que l'attribution de ce label se traduise par des actes concrets : des retombées économiques pour

l'entreprise, à travers notamment la signature de contrats ou la mise en place d'activités civilo-militaires.

« C'est bien, il faut reconnaître les efforts faits. Aujourd'hui, il n'y a pas de reconnaissance, on ne fait pas de différences entre les entreprises qui ont des réservistes et celles qui n'en ont pas. Un label pourrait avoir un certain prix, s'il est clairement défini, ça pourrait permettre de renvoyer l'ascenseur, de créer des liens. » (plus de 100 salariés, chef d'entreprise réserviste)

« c'est pertinent, mais clairement je ne vois pas trop les retombées économiques, à partir de quand, comment ? C'est une belle idée, mais je suis curieux d'en voir les aspects concrets » (plus de 100 salariés, présence de réservistes)

« Une entreprise qui joue le jeu devrait se voir intégrer dans un panel préférentiel d'entreprise qui pourraient être consultées pour des missions. L'armée pourrait passer plus clairement des contrats pour acheter des compétences aux entreprises. » (entre 10 à 100 salariés, pas de réservistes)

En revanche, pour d'autres (une majorité), le label Défense est davantage perçu comme une contrepartie secondaire, annexe ; une sorte de « certification » sur laquelle on pourrait choisir de communiquer. Or, cette éventuel axe de communication suscite lui aussi des réactions diverses :

- De façon minoritaire, on note une relative approbation (pourquoi pas ?), ce partenariat affiché pouvant constituer un « petit plus » :

« Oui, un partenariat, être reconnu pour certaines valeurs ou compétences technologiques, pourquoi pas, je pourrais le mettre sur une carte de visite » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« le fait d'avoir un label qui montre que l'entreprise est citoyenne, attentive à la réserve. Ca ne peut pas nuire, c'est un petit plus » (entre 10 à 100 salariés, pas de réservistes)

- De façon plus générale, on exprime certaines réticences à l'idée de communiquer en direction de ses clients sur un partenariat de l'entreprise avec l'Armée. Cette attitude est inévitablement à mettre en lien avec le hiatus dont nous parlions précédemment et avec la perception qu'ont nos interviewés d'une Armée qui suscite l'indifférence ou qui ne bénéficie pas d'une bonne image auprès d'une partie de la population.

« Tout dépend du client, ça peut donner une bonne image, ça pourrait être important mais tout dépend quand même de la mentalité de votre client » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« Partenaire de la défense nationale, pas du tout, mes clients s'en foutent, il faut que le travail soit bien fait, c'est tout, le reste n'a pas d'importance. » (moins de 10 salariés, pas de réserviste)

Dès lors, il s'avère que 19% des employeurs interrogés adhèrent à cette proposition, et plus précisément les chefs d'entreprise âgés de moins de 35 ans (24%, contre 19% des 35 ans et plus).

Par ailleurs, l'adhésion à la mise en place d'un « Label Défense » s'observe essentiellement parmi les chefs d'entreprise situés dans les régions Nord Ouest (33%) et Sud Ouest (28%), voire en région parisienne (22%), contre seulement 12% dans la région Sud-Est et 11% dans le Nord-Est.

De plus, 24% des personnes interrogées appartenant aux secteur des services et 17% de celles du BTP et du commerce adhèrent à cette contrepartie, contre seulement 5% des employeurs de l'industrie et de la logistique/Transports.

Enfin, la taille de l'entreprise ne semble pas être un facteur déterminant de l'adhésion à cet élément.

- **La possibilité de participer à la vie militaire locale : invitations : visites de sites militaires, etc.**

Le recours à des invitations pour inciter les employeurs à favoriser l'engagement des employés dans la réserve génère des réactions relativement neutres. Pour une majorité d'interviewés lors de la phase qualitative, il ne s'agit pas d'une contrepartie très motivante, ce que confirment les résultats de l'étude quantitative : 10% des chefs d'entreprise adhèrent à cette proposition. Ce genre d'initiatives s'apparente davantage à un moyen de communication sur la réserve (dont l'efficacité reste à mesurer et à prouver).

« c'est pas ça qui va nous motiver ou nous faire changer d'avis, on s'en fout un peu. » (entre 10 et 100 salariés, présence de réservistes)

On attend donc principalement de ces invitations qu'elles remplissent un certain rôle pédagogique et qu'elles permettent :

- De dépasser les représentations stéréotypées et de réactualiser l'image que l'on a de la réserve en France ;

« Ca pourrait faire changer d'avis, voir les choses en 2004 et pas comme 1960 » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

- De mieux faire comprendre aux employeurs les avantages qu'ils peuvent tirer de l'engagement d'un de leurs salariés dans la réserve.

Mais l'intérêt affiché par certains chefs d'entreprise ne semble pas pour autant garantir leur participation à ces événements.

- **Un échange d'informations sur certains domaines communs à l'entreprise et aux forces armée.**

Cette proposition ne suscite pas l'enthousiasme des employeurs. En effet, seuls 10% adhèrent à cette contrepartie. Fait intéressant, on observe que cette mesure est accueillie favorablement par 17% des chefs d'entreprise implantés dans le Nord-Est, et 23% des « industriels ».

3. Des employeurs disposés à informer leurs salariés sur la réserve opérationnelle

Il est un point sur lequel la plupart de chefs d'entreprise interrogés lors des entretiens qualitatifs se rejoignent. Quel que soit leur degré d'acceptation, d'adhésion ou de soutien, rares sont ceux qui envisagent d'inciter d'eux mêmes leurs employés à s'engager dans la réserve. Et ceci, non seulement parce qu'il s'agit d'une démarche individuelle, d'un choix de vie mais également parce qu'il ne semble pas si aisé de parler d'un tel sujet au sein de l'entreprise. Le hiatus dont nous parlions précédemment entre des chefs d'entreprise qui ont une très bonne image de l'Armée et des citoyens perçus comme indifférents voire critiques suscite peu ou prou quelques réticences à évoquer un sujet pouvant, à leurs yeux, porter à polémique.

« Chacun voit midi à sa porte ; y en a qui envisagerait pas du tout cela. Je les informerai peut-être mais je ne les influencerai pas » (moins de 10 salariés, pas de réservistes)

« On ne peut pas savoir ce que pensent les gens, c'est très difficile. Je ne crois pas que je proposerais, j'aurais peur d'être mal vu, peur de ne pas être compris » (entre 10 et 100 salariés, pas de réservistes)

« On ne discute pas militaire ici » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

« C'est une démarche individuelle, la proposer, c'est un peu du racolage. » (entre 10 et 100 salariés, pas de réserviste)

Il ressort de l'étude quantitative que le déplacement de militaires venant présenter la réserve opérationnelle dans les entreprises suscite des réactions mitigées auprès des employeurs. En revanche, une forte majorité se déclare prête à diffuser des informations sur ce sujet à leurs salariés.

- ☞ En effet, 53% refuseraient d'accueillir des militaires dans leur entreprise, contre 47% qui émettent une opinion contraire. Plus précisément, les chefs d'entreprises qui comptent déjà des salariés appartenant à la réserve opérationnelle sont légèrement plus disposés (54%) à cette proposition que les autres dirigeants (47%), mais une forte minorité (46%) refuserait cette éventualité.

Il s'avère que la disposition à accueillir des militaires diffère également selon l'implantation géographique des entreprises. En effet, 52% des employeurs de la région parisienne et 49% de ceux du Sud Est se déclarent favorables à cette démarche, contre seulement 34% dans le Sud-Ouest.

Par ailleurs, l'adhésion varie nettement d'un secteur d'activité à un autre. Ainsi, 58% des chefs d'entreprise du BTP et 52% de ceux des services accepteraient d'accueillir des militaires, contre 36% dans l'industrie, 35% dans la logistique/transports et 33% dans le commerce.

Elément particulièrement intéressant, **la disposition des chefs d'entreprise varie sensiblement selon leur proximité, présente ou passée, avec l'institution militaire.**

En effet, comme le montre le tableau ci-après, 52% des interviewés ayant effectué leur service militaire accueilleraient des militaires, contre 34% des employeurs sans expérience militaire. De même, on observe la plus forte disposition à accueillir des militaires parmi les chefs d'entreprise réservistes (58%), ou l'ayant été (63%).

Enfin, la disposition à accueillir des militaires qui viendraient présenter la réserve opérationnelle varie très sensiblement selon la perception de l'impact de la présence de réservistes sur l'entreprise. Ainsi, 62% des interviewés qui perçoivent positivement la présence de salariés appartenant à la réserve accepteraient la venue de militaire. En revanche, 85% de ceux partageant une perception négative refuseraient.

Tableau 20 : La disposition à accueillir des militaires qui viendraient présenter la réserve opérationnelle (Détail)

Et seriez-vous prêt à accueillir des militaires qui viendraient dans votre entreprise pour présenter la réserve opérationnelle à vos salariés?	TOTAL oui	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	TOTAL non	Non, plutôt pas	Non, pas du tout	Nsp
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
ENSEMBLE	47	16	31	53	22	31	-
SITUATION PERSONNELLE PAR RAPPORT AU SERVICE NATIONAL							
Service effectué	52	18	34	48	12	36	-
Service non effectué	34	11	23	66	45	21	-
SITUATION PERSONNELLE PAR RAPPORT A LA RESERVE MILITAIRE							
Oui, j'ai été réserviste	58	23	35	42	10	32	-
Oui, je suis réserviste (*)	63	44	19	37	1	36	-
Non	43	13	30	57	26	31	-
PERCEPTION DE L'IMPACT DE LA PRESENCE DE RESERVISTES SUR L'ENTREPRISE							
Plutôt positif	62	24	38	38	24	14	-
Plutôt négatif	15	3	12	85	9	76	-
Aucun impact (réponse non suggérée)	34	7	27	66	28	38	-

(*) Effectifs inférieurs à 50 individus : ces résultats sont à interpréter avec prudence en raison de la faiblesse des effectifs

☞ En revanche, il s'avère que 58% des chefs d'entreprise accepteraient de diffuser à leurs salariés des informations sur la réserve opérationnelle.

Plus précisément, la disposition à diffuser ces informations ne varie pas significativement selon la présence ou non de réservistes dans les entreprises. Les employeurs âgés de moins de 35 ans s'avèrent nettement plus disposés (72%) à diffuser des informations que leurs aînés (55%).

On observe également une adhésion plus élevée dans les secteurs du BTP (68%), de la logistique/transports (61%) et des services (60%) que dans l'industrie (57%) et le commerce (50%).

De plus les dirigeants des entreprises de 10 à 99 salariés accueillent très favorablement (79%) cette éventualité, l'adhésion des autres interviewés oscillant entre 56% (6 à 9 salariés) et 59% (100 salariés et plus).

Tableau 21 : La disposition à diffuser aux salariés des informations sur la réserve opérationnelle (Détails)

Et seriez-vous prêt à diffuser des informations sur la réserve opérationnelle à vos salariés ?	TOTAL oui (%)	Oui, tout à fait (%)	Oui, plutôt (%)	TOTAL non (%)	Non, plutôt pas (%)	Non, pas du tout (%)	Nsp (%)
ENSEMBLE	58	25	33	40	13	27	2
SITUATION PERSONNELLE PAR RAPPORT AU SERVICE NATIONAL							
Service effectué	54	23	31	46	14	32	-
Service non effectué	67	29	38	27	10	17	6
SITUATION PERSONNELLE PAR RAPPORT A LA RESERVE MILITAIRE							
Oui, j'ai été réserviste	59	37	22	41	11	30	-
Oui, je suis réserviste (*)	38	28	10	62	30	32	-
Non	59	22	37	39	13	26	2
PERCEPTION DE L'IMPACT DE LA PRESENCE DE RESERVISTES SUR L'ENTREPRISE							
Plutôt positif	70	36	34	30	13	17	-
Plutôt négatif	33	10	23	67	9	58	-
Aucun impact (réponse non suggérée)	48	10	38	45	15	30	7

(*) Effectifs inférieurs à 50 individus : ces résultats sont à interpréter avec prudence en raison de la faiblesse des effectifs

Enfin, comme le montre le tableau précédent et contrairement à la disposition à accueillir des militaires, la disposition à diffuser des informations ne varie pas significativement selon le degré de connaissance de l'institution par les employeurs.

En revanche, clivage pertinent, une forte majorité des chefs d'entreprise percevant négativement l'impact de la présence de réservistes sur l'entreprise (67%) refuserait la diffusion d'informations sur la réserve opérationnelle à leurs salariés.

- 4 -

Conclusion

La réserve opérationnelle : une entité encore trop abstraite mais qui ne suscite pas d'oppositions de principe auprès des employeurs

En amont de la communication sur d'éventuelles contreparties liées à la participation à la réserve, il apparaît nécessaire **qu'un effort important d'information** soit fait.

En effet, le déficit de connaissance et le sérieux manque de visibilité dont la réserve opérationnelle souffre aujourd'hui ne favorisent pas la création de liens avec les employeurs. Force est de constater que, derrière l'adhésion au principe de la réserve et à ses objectifs fondamentaux attestés par les phases qualitative et quantitative de l'étude, les employeurs n'ont, le plus souvent, qu'une vision assez floue des modalités de fonctionnement de ce système et des missions assignées aux réservistes. De plus, on remarque également que la confusion avec « l'ancienne réserve » est très courante.

Or, l'absence de vision concrète sur les missions que pourraient remplir leurs salariés peut, d'une part, nuire à la motivation de certains chefs d'entreprise (les missions étant acceptées « civiquement » quand on discerne leur utilité pour la collectivité) et, d'autre part, rend difficilement perceptibles les avantages (apports de compétences diverses, techniques ou humaines) dont l'entreprise pourrait bénéficier.

Une clarification du contenu et de la finalité de ces missions serait donc essentielle :

- **Pour rassurer sur la réelle utilité de la réserve opérationnelle** (la faire exister, la rendre crédible). Il s'agirait non seulement de dissiper les croyances liées à l'image que l'on peut avoir de l'ancienne réserve mais également d'amener les chefs d'entreprise à concevoir l'engagement de leurs salariés non plus uniquement comme une démarche individuelle mais plus comme une action citoyenne, dans laquelle ils seraient complètement impliqués.

- **Pour motiver la création de liens entre l'Armée et les entreprises.** L'objectif serait alors de quitter le domaine de « l'effort consenti » ou de « l'obligation légale » en permettant aux entreprises de mieux mesurer les apports d'une telle démarche.

En filigrane, il s'agit de **donner du sens à la réserve opérationnelle** ; seul moyen de susciter des vocations, en facilitant la projection des salariés et des employeurs dans les activités de réserve.

Cet élément apparaît d'autant plus important que **de nombreux chefs d'entreprise anticipent favorablement la présence de réservistes dans leur entreprise et attendent en retour de nombreux avantages**, même si le choix de rejoindre la réserve apparaît avant tout comme un élément relevant de la vie privée des salariés, une perception sans doute renforcée par un recours privilégié aux jours de congés pour effectuer ses périodes de réserve.

Plus précisément, il pourrait s'avérer particulièrement intéressant de cibler notamment les chefs d'entreprises appartenant au secteur du BTP. En effet, cette catégorie d'employeur méconnaît fortement les dispositifs liés à la réserve mais la disposition à accepter la présence de salariés réservistes ainsi que les avantages anticipés atteignent des niveaux très élevés.

Enfin, les chefs d'entreprise interrogés inscrivent avant tout leur adhésion au principe de la réserve opérationnelle dans un échange « donnant-donnant » entre l'entreprise et l'armée (la baisse des charges sociales apparaissant dans ce cadre comme le levier le plus stimulant), même si les modalités de mise en œuvre de cet échange s'avèrent parfois trop abstraites pour de nombreux employeurs.