



Paris, le 07 Février 2024  
N°2024-500431/DRHAT/CEMST/ESORSEM/STAGES/NP

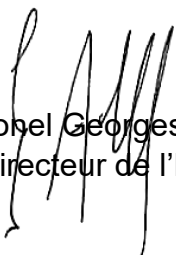
## **RAPPORT D'ENQUÊTE**

- OBJET** : impact des stages de l'ESORSEM sur la carrière civile des officiers de Réserve.
- RÉFÉRENCES** : a) directive technique 200 n°2023-501972/DRHAT/CEMS-T/ESORSEM/NP du 21 septembre 2023 relative à la formation des cadres spécialistes d'état-major par l'ESORSEM pour le cycle 2023-2024 ;  
b) enquête SPHINX de l'ESORSEM du 14 décembre 2023.
- ANNEXES** : une.

La Loi de Programmation Militaire (LPM) 2024-2030 a pour ambition le doublement du volume de la réserve à l'horizon 2030, et vise en particulier à atteindre un ratio de deux officiers de réserve pour un officier d'active. L'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM), organe central de formation dans le parcours des officiers de réserve de l'armée de Terre, participe en première ligne à l'effort et veut se faire force de proposition pour réaliser cet objectif.

À cet effet, le lien entre l'armée et l'entreprise est un levier majeur de la montée en puissance de la réserve. Il était donc primordial de mieux cerner l'impact des formations de réserve sur la carrière civile du réserviste, ainsi que les pistes d'amélioration possibles pour rendre toujours plus attractifs les stages militaires auprès des employeurs. À l'initiative de l'ESORSEM, un sondage a donc été réalisé pour la première fois en décembre 2023 auprès de 337 officiers de réserve stagiaires de l'école entre 2019 et 2022.

Cette note a pour objet de présenter les résultats de l'enquête, et d'identifier des recommandations à l'égard de l'ensemble des services et unités concernées ou impliquées par la montée en puissance de la Réserve opérationnelle.

  
Le colonel Georges-André MARON  
directeur de l'ESORSEM

**ANNEXE I**  
**RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**

**SOMMAIRE**

1. INTRODUCTION	4
1.1. Méthodologie	4
1.2. Objectifs	4
1.3. L'ESORSEM, interface privilégiée du dialogue armées-entreprises	4
2. PROFIL TYPE DE L'OFFICIER DE RÉSERVE STAGIAIRE DE L'ESORSEM	6
2.1. Ancienneté et niveau hiérarchique	6
2.2. Secteurs professionnels	6
2.3. Origine militaire	6
2.4. Graphiques	7
3. INVESTISSEMENT DANS LA RESERVE	10
3.1. Synthèse	10
3.2. Graphiques	10
4. GESTION DES ACTIVITES MILITAIRES PAR RAPPORT A L'EMPLOYEUR CIVIL	12
4.1. Synthèse	12
4.2. Graphiques	12
5. INVESTISSEMENT DE L'ENTREPRISE ENVERS L'ARMEE	15
5.1. Synthèse	15
5.2. Graphiques	16
6. IMPACT DIRECT DES STAGES DE L'ESORSEM SUR LE TRAVAIL CIVIL	19
6.1. Synthèse	19
6.2. Graphiques	21
7. IMPACT SUR LA CARRIÈRE CIVILE SUR LE PLUS LONG TERME	26
7.1. Synthèse	26
7.2. Graphiques	27
8. COMMUNICATION	31
8.1. Synthèse	31
8.2. Graphiques	32
9. BASCULE RESERVE-ACTIVE	35
9.1. Synthèse	35
9.2. Graphiques	35
10. INVESTISSEMENT ASSOCIATIF	36
10.1. Synthèse	36

10.2.	Graphiques	37
11.	RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	38
11.1.	Recommandations	38
11.2.	Actions à mener par l'ESORSEM	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Méthodologie

L'enquête a été envoyée à 651 officiers de réserve formés par l'ESORSEM entre 2019 et 2022, via un questionnaire numérique du logiciel Sphinx (RITME) qui a servi également pour le traitement des résultats. 337 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 52%.

Au vu des délais brefs de durée du sondage (deux semaines), ainsi que du temps long consacré pour répondre à l'ensemble du questionnaire (en moyenne vingt minutes), cette forte participation montre la réactivité et l'adhésion des stagiaires à l'égard des initiatives portées par leur école, ainsi que leur intérêt pour le sujet du lien armées-entreprises.

## 1.2. Objectifs

L'objectif premier de cette étude a été, à partir de l'expérience et du ressenti personnel de l'officier réserviste, de **mesurer l'impact des stages de réserve sur une carrière civile et d'identifier des mesures d'attractivité resserrant encore les liens armées-entreprise.**

Cette étude permet de **préparer une seconde enquête**, planifiée pour le premier semestre 2024, visant cette fois non plus l'employé, mais l'employeur lui-même, et en particulier :

- les directeurs des ressources humaines, afin de mieux cerner leur compréhension de la réserve, de mesurer son attractivité et d'identifier les mesures les plus efficaces pour la renforcer ;
- les cadres en charge des questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE), incluant les directeurs administratifs et financiers, afin d'étudier la pertinence et les modalités les plus favorables pour intégrer les activités de réserve opérationnelle dans les indicateurs de bonne gouvernance de l'entreprise, en particulier dans le cadre du reporting extra-financier annuel imposé par la récente Directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CRSD).

## 1.3. L'ESORSEM, interface privilégiée du dialogue armées-entreprises

L'École supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM) est une école unique dans les armées destinée principalement à la formation des officiers de réserve. Elle a reçu de la DRHAT le mandat de former chaque année au minimum 50 officiers de réserve au Diplôme d'état-major (DEM) et 15 officiers de réserve au Brevet technique d'étude militaire générale (BTEMG).

Son expertise s'étend bien au-delà des formations de cursus (stage national des sous-officiers d'état-major - SOFEM, stage d'initiation aux techniques d'état-major - SITEM, qualification interarme de premier niveau - réserve - QIA1-R, qualification interarme de deuxième niveau – réserve – QIA2-R, État-major tactique – réserve, EMT-R, BTEMG) puisqu'elle propose également des formations d'adaptation (organisation territoriale interarmées de défense - OTIAD, Territoire national - TN, BIG DATA, COGNITIF, INNOVATION, officier adjoint réserve - OAR...).

Son catalogue de formation est, pour certains stages, ouvert aux officiers d'active, aux sous-officiers d'active et de réserve, aux autres membres des armées et services, ainsi qu'aux forces alliées. En 2023, elle a formé 525 stagiaires, une hausse de 15% par rapport à 2022.

L'ESORSEM a la particularité de rassembler en son sein l'ensemble des officiers de réserve ayant vocation à devenir officiers supérieurs ; tout au long de leur parcours, ils auront plusieurs occasions de revenir en stage, ce qui crée un lien fort et de long-terme avec le commandement de

l'École et les équipes pédagogiques. Depuis 2023, dès la réussite de leur premier stage, ils intègrent un réseau ALUMNI sur lequel l'effort est désormais porté. **Ce réseau constitue une précieuse réserve d'expertise issue du civil et fait de l'ESORSEM une interface privilégiée du dialogue armées-entreprises.**

## 2. PROFIL TYPE DE L'OFFICIER DE RÉSERVE STAGIAIRE DE L'ESORSEM

### 2.1. Ancienneté et niveau hiérarchique

L'âge moyen de l'officier de réserve stagiaire de l'ESORSEM se situe à 45 ans, et 75% des sondés se situent dans la tranche 33-54 ans (*graphique 1*). La catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures domine largement avec 76% des sondés (*graphique 2*). 75% d'entre eux détiennent également *a minima* un titre de master (*graphique 4*). La majeure partie des réservistes ont entre dix et vingt années de service dans la réserve (43%), suivi de près par ceux ayant entre 3 et 10 ans de service dans la réserve (35%) (*graphique 6*).

Avec le report de l'âge limite de service à 70 ans, 65% des sondés peuvent donc encore servir au sein de la réserve opérationnelle sur une période allant de vingt ans à plus de quarante ans dans des postes de responsabilité, tout en étant employés en entreprise pendant environ vingt ans à un niveau de cadre supérieur.

**Il s'agit donc d'un vivier particulièrement pertinent à exploiter pour le lien armées-entreprises, à un niveau hiérarchique impactant tant dans le civil que dans le militaire, et avec lequel il est possible de mener des actions de moyen/long-terme.**

### 2.2. Secteurs professionnels

36 % des sondés appartiennent à la fonction publique (*graphique 3*), alors qu'à l'échelle nationale, elle ne représente que 19,8% de l'emploi total<sup>1</sup>. En extrayant cependant le nombre de jours d'activité militaire (*graphique 7*) selon la catégorie secteur privé / fonction publique, il apparaît que les réservistes issus du privé s'investissent à un volume égal à celui de leurs camarades du public. **Le secteur public favoriserait donc l'engagement en volume d'hommes mais ne faciliterait pas particulièrement l'engagement en volume de jours. Le recrutement de cadres réservistes issus du secteur privé est donc tout aussi bénéfique que le recrutement de fonctionnaires, mais reste déficitaire et doit faire l'objet de mesures incitatives.**

En ce qui concerne le secteur privé, les grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire sont solidement représentées avec 37%, soit 1/3, des réservistes sondés. Les PME et TPE réunies ne représentent que 27% des sondés, alors qu'à l'échelle nationale, 49% des cadres du secteur privé y sont employés<sup>2</sup>. Il ne paraît cependant pas pertinent de chercher à faire remonter le taux de représentation des plus petites structures, l'effort de recrutement et de mise en place de convention ayant tout avantage à être concentré sur les entreprises employant les plus grandes masses. Par effet d'entraînement on peut espérer que les PME et TPE suivent la dynamique.

### 2.3. Origine militaire

La quasi moitié des sondés (48%) est issue du recrutement *ab initio*, un quart (28%) provient du service national, le quart restant étant constitué des anciens militaires d'active (*graphique 5*). La part des *ab initio* devient progressivement majoritaire au sein de la réserve, une évolution prévisible suite à

---

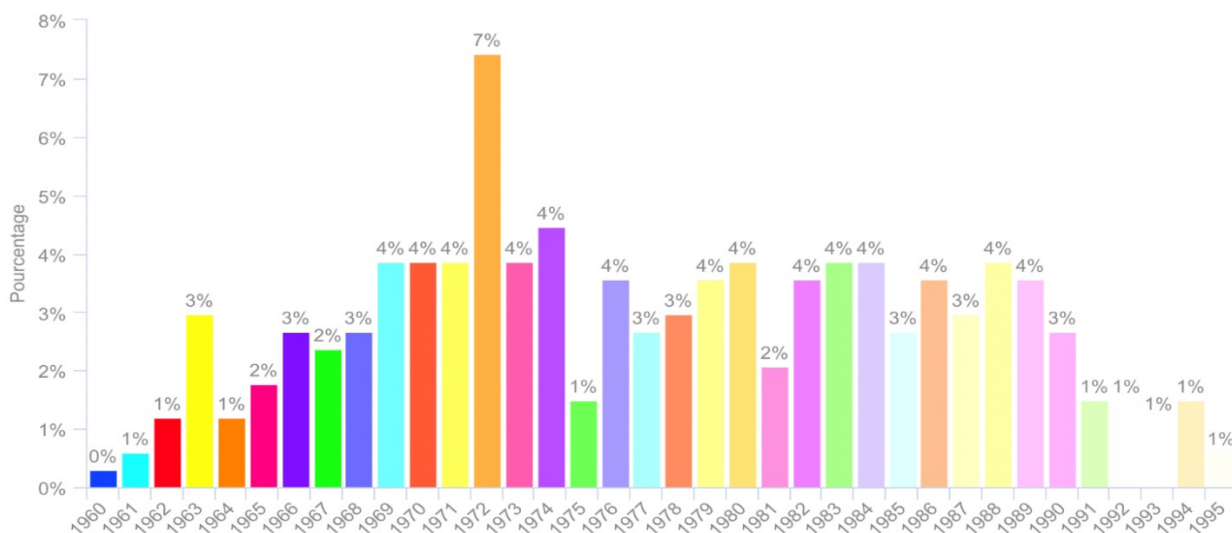
<sup>1</sup> Source : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Publications%20Etudes%20et%20statistiques/Stats%20Rapides/2023/evolution-des-effectifs-de-la-fonction-publique-en-2021.pdf>

<sup>2</sup> Source : APEC, *Portrait statistique des cadres en TPE/PME*, p.2  
<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20C3%A9tudes/pdf/portrait-statistique-des-cadres-en-tpepme>

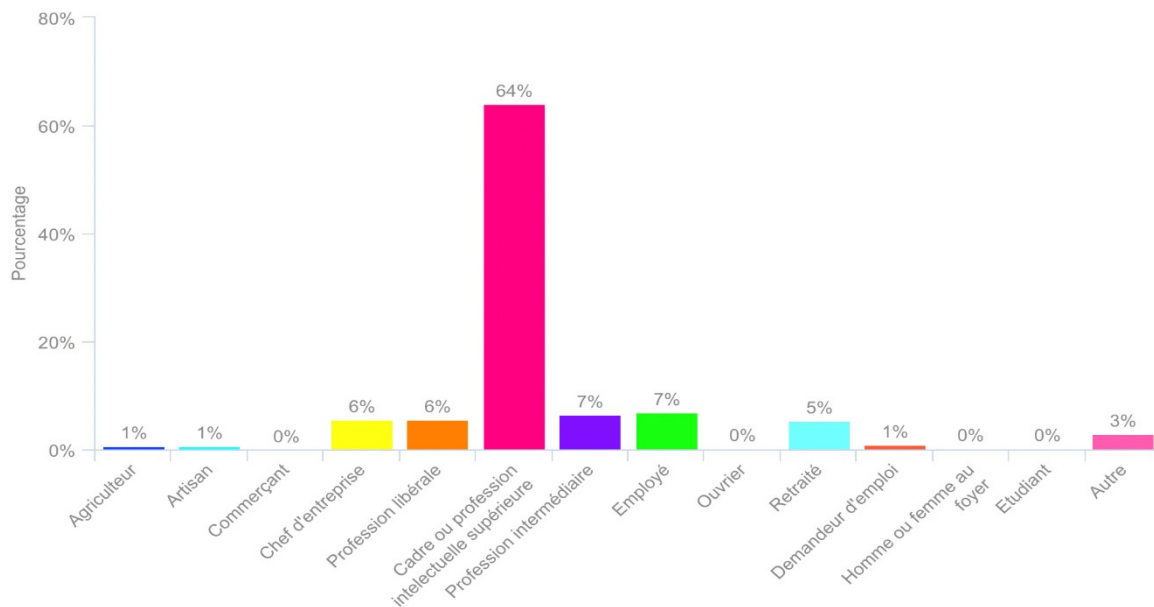
la suspension du service national. L'impact de cette évolution pourrait faire l'objet d'une enquête ultérieure, afin de déterminer si elle influence la qualité du réserviste, tant par rapport à son expérience et ses compétences civiles et militaires, que par rapport à son engagement et sa fidélisation.

## 2.4. Graphiques

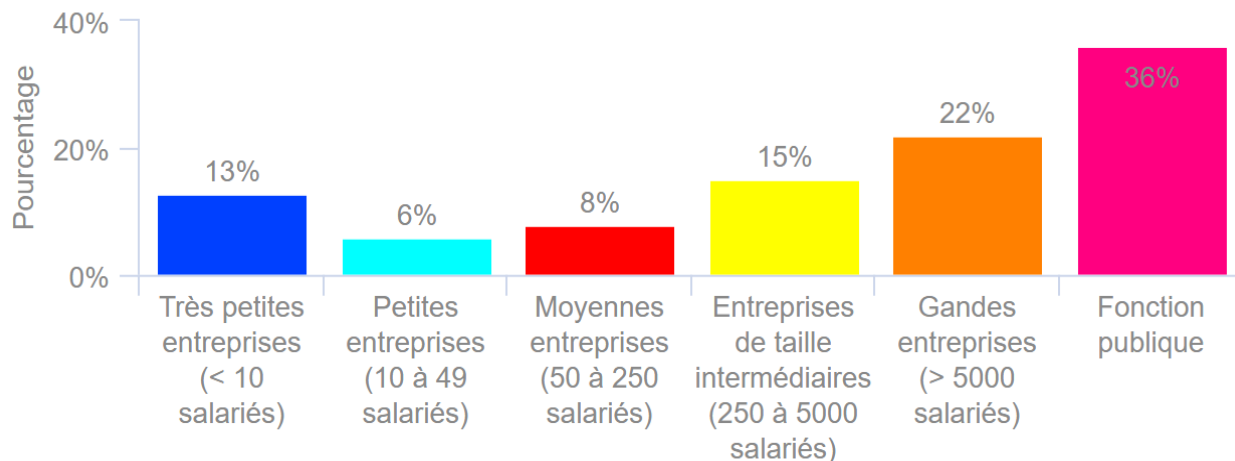
Graphique 1 : Année de naissance



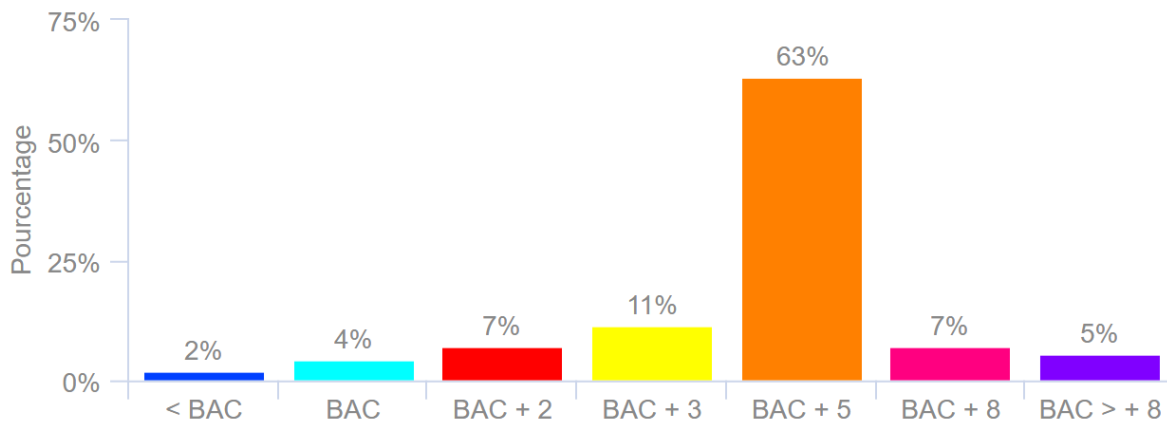
Graphique 2 : Catégorie socio-professionnelle



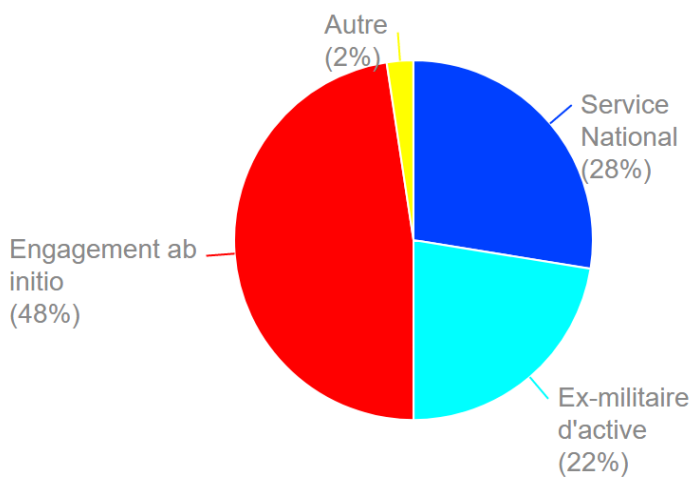
**Graphique 3 : Taille de l'entreprise**



**Graphique 4: Niveau d'instruction**

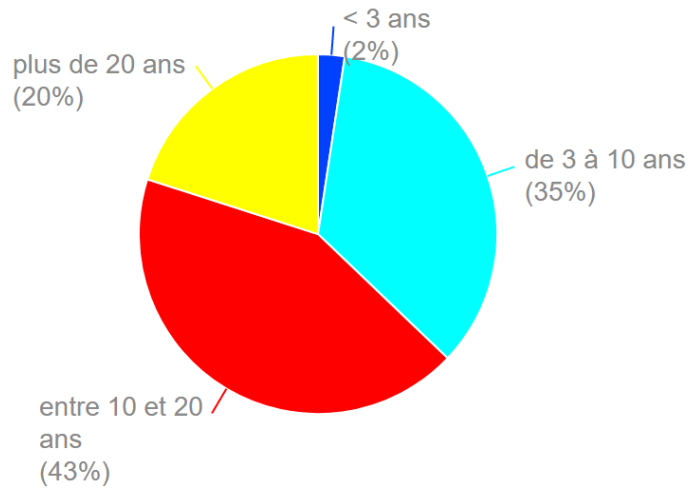


**Graphique 5 : Origine du cursus réserviste**





**Graphique 6 : Ancienneté dans la Réserve**



### 3. INVESTISSEMENT DANS LA RESERVE

#### 3.1. Synthèse

44% des officiers sondés réalisent plus de 50 jours d'activité militaire par an (*graphique 7*), ce qui dépasse la moyenne de 36,7 jours des réservistes de l'armée de Terre<sup>3</sup>. Près de 3 sondés sur 4 (73%) sont disposés à faire plus de jours d'activité de réserve opérationnelle (*graphique 8*). Pour 85% des sondés, le niveau de la solde est inférieur au salaire quotidien payé par l'employeur. Pour 54% des sondés, la solde par jour est deux fois, trois fois ou plus de trois fois inférieure au salaire quotidien versé par l'employeur (*graphique 9*).

En considérant par ailleurs que 99% des sondés considèrent la réserve comme un vecteur d'épanouissement (*graphique 33*), **l'engagement militaire de l'officier diplômé de l'ESORSEM semble peu motivé par des raisons pécuniaires. Il paraît donc plus pertinent d'explorer des mesures organisationnelles (optimisation de la gestion des ressources humaines, simplification administrative, dialogue avec l'employeur) ou sociales (visibilité et prestige des parcours de réserve au sein de la société civile) pour augmenter le volume d'activité des officiers de réserve.**

#### 3.2. Recommandations et actions de l'ESORSEM

##### *Visibilité et prestige social*

**R1** : Etablir le grade de général de brigade, qui pourrait être en charge d'une brigade commandant un ensemble d'EMT-R (grande attente des ORSEM sur ce point).

**A1** : Exploiter la célébration des 125 ans des ORSEM pour renforcer le prestige de l'officier de réserve hautement qualifié (patronage d'une haute autorité militaire, couverture médiatique).

**A2** : Orienter le plan Communication 2024 de l'ESORSEM sur la promotion de l'image du réserviste hautement qualifié, différenciée de la promotion habituelle du réserviste (exemple : compétences en management et stratégie).

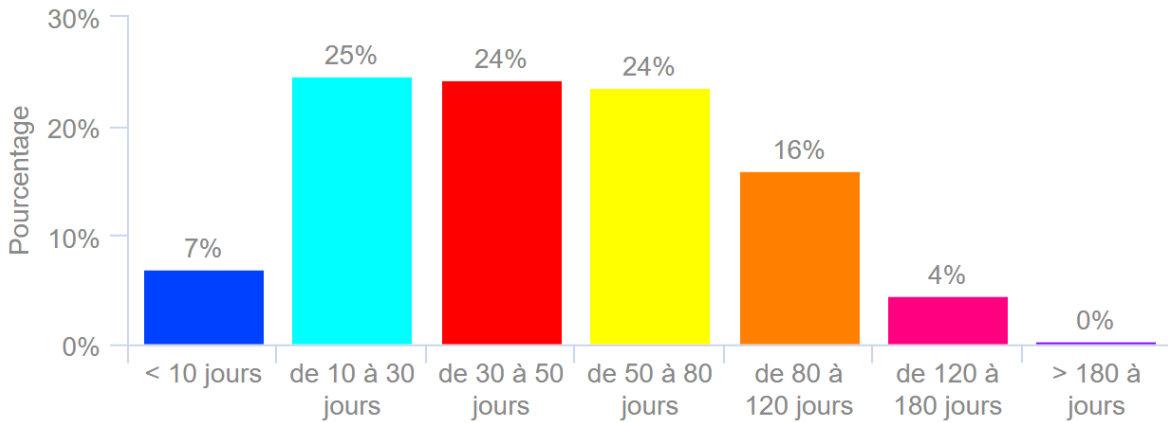
Remarque : En préparation du plan Communication 2024 de l'ESORSEM, une première phase de communication sur les réseaux sociaux a été lancée au dernier semestre 2023. Après enquête, les stagiaires ESORSEM étant en majorité actifs sur LinkedIn, et ce réseau social étant particulièrement bien positionné non seulement pour la tranche d'âge visée mais aussi comme vecteur de rayonnement auprès des entreprises, l'effort y a été concentré. Une page ESORSEM a donc été créée (<https://www.linkedin.com/company/esorseml/>) dont les résultats ont été immédiatement positifs (2000 abonnés, engagement moyen de 100 « j'aime » et d'environ 20 repartage par article posté).

#### 3.3. Graphiques

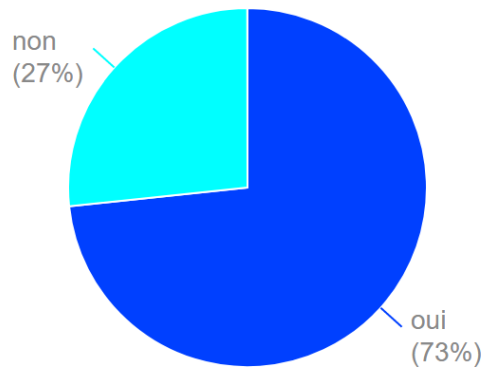
---

<sup>3</sup> Source : Secrétariat général pour l'administration, *Rapport Social Unique 2022 du ministère des Armées*, p. 298  
[https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/sga/rapport%20social%20unique%20du%20minist%C3%A8re%20des%20Arm%C3%A9es\\_RSU\\_2022.pdf](https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/sga/rapport%20social%20unique%20du%20minist%C3%A8re%20des%20Arm%C3%A9es_RSU_2022.pdf)

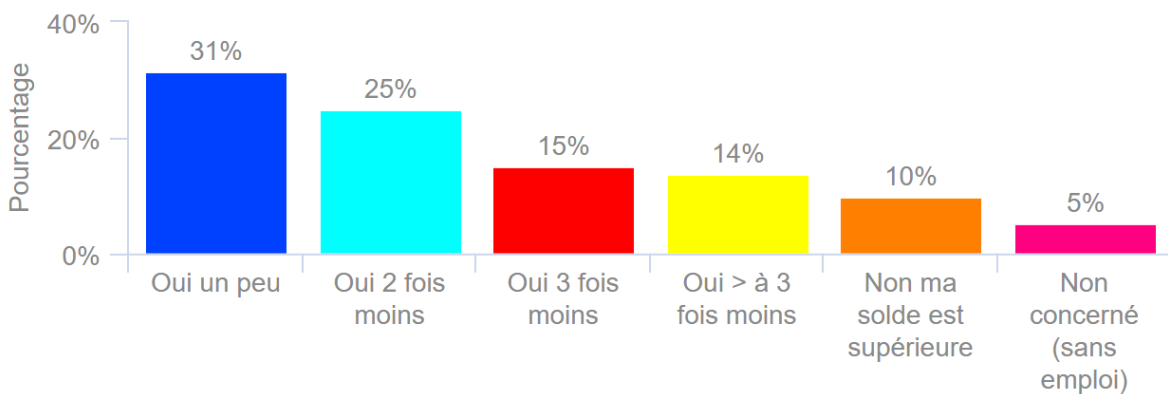
**Graphique 7 : Combien de jours aurez-vous effectué en 2023 ?**



**Graphique 8 : Souhaiteriez-vous effectuer plus de jours d'activité si cela vous l'était proposé ?**



**Graphique 9 : Votre solde militaire quotidienne est-elle inférieure à votre salaire civil par jour ?**



## 4. GESTION DES ACTIVITES MILITAIRES PAR RAPPORT A L'EMPLOYEUR CIVIL

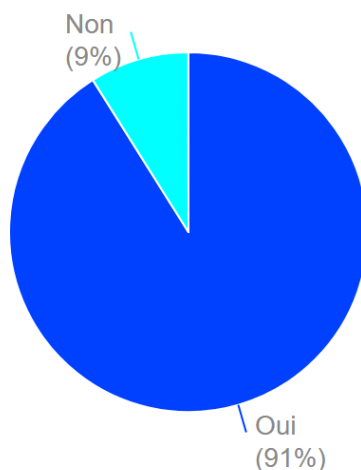
### 4.1. Synthèse

91% des sondés ont informé leur employeur de leur engagement de réserve ; presque un sondé sur dix préfère rester discret sur son parcours militaire (*graphique 10*). Près de 27 % des réservistes, soit plus d'un sur quatre, ne bénéficie pas de trente jours de délai entre la convocation et l'activité (*graphique 11*) ; cependant, près de 41% des sondés peuvent s'accommoder d'un délai inférieur à 20 jours pour s'organiser auprès de son employeur (*graphique 12*).

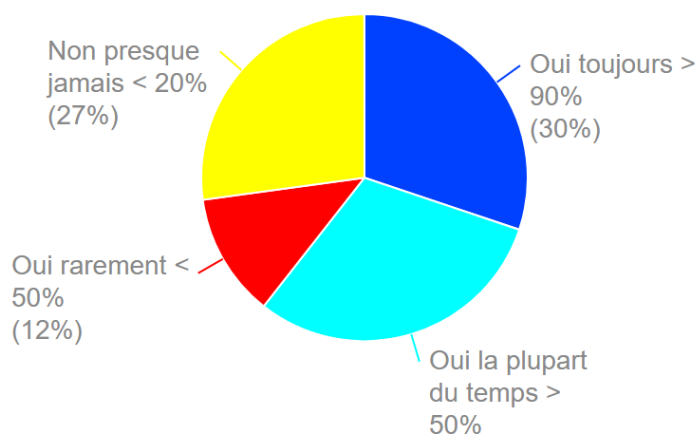
**Les officiers de réserve diplômés de l'ORSEM font donc preuve d'une capacité de mobilisation rapide malgré leur emploi civil, et la planification de leurs activités de réserve ne paraît pas soulever de problème organisationnel.**

### 4.2. Graphiques

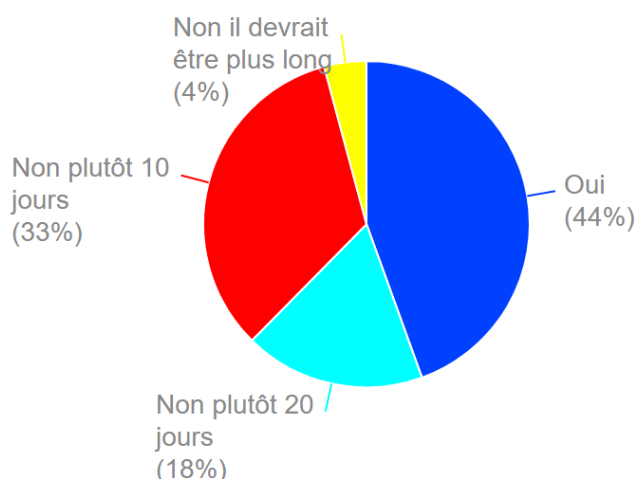
Graphique 10 : Votre employeur est-il informé de votre statut de réserviste ?



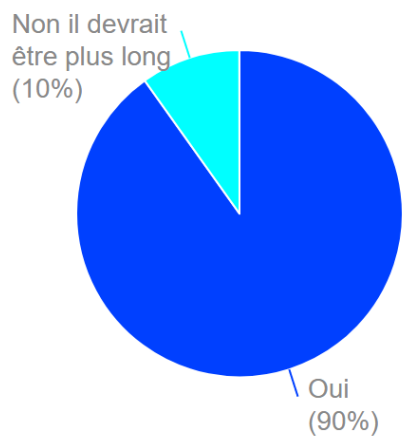
**Graphique 11 : Des délais suffisants (30 jours) pour prévenir votre employeur d'une activité de réserve sont-ils toujours respecté par votre formation d'emploi ?**



**Graphique 12 : Considérez-vous un délai de 30 jours suffisant pour informer votre employeur de votre convocation pour une activité de réserve ?**



**Graphique 13 : Un délai de 30 jours est-il suffisant pour préparer au niveau familial votre absence du fait d'une convocation militaire ?**



## 5. INVESTISSEMENT DE L'ENTREPRISE ENVERS L'ARMEE

### 5.1. Synthèse

Une large majorité de sondés (80%) estime que le soutien de leur entreprise à leur engagement de réserve les pousserait à avoir plus de loyauté à l'égard de leur employeur civil (*graphique 14*), ce qui offre une piste potentielle de promotion de la réserve à l'égard des entreprises. La fidélisation des générations nées après 1980 (« génération Y » et « génération Z ») est en effet un défi grandissant pour les ressources humaines civiles.

49% des sondés indiquent l'absence de convention entre la Garde Nationale et leur entreprise. Plus problématique, un sondé sur quatre ne sait pas si son entreprise a lié une convention (*graphique 15*), et, parmi les sondés dont l'entreprise est sous convention, 11% considèrent qu'elle n'est pas appliquée et 21% ne sont pas en mesure d'évaluer son application (*graphique 16*). La communication autour des conventions entreprise-Garde nationale, qui paraît importante lors de la signature, pourrait finalement être insuffisante.

27% seulement des entreprises des sondés réalisent des actions au profit des armées (ce qui est en écho aux 26% d'entreprises ayant signé une convention avec la Garde Nationale). 64% des sondés sont volontaires pour proposer des actions à leurs entreprises afin de renforcer le lien Armée-Nation (*graphique 18*). Cette forte proportion est un signal fort qu'en équipant les officiers de réserve avec des outils appropriés, ils sont en mesure d'agir en ambassadeurs actifs des armées au sein de leurs entreprises civiles. Dans les commentaires libres des sondés (*graphique 19*) sont mentionnées par exemple des actions humanitaires (organisation ou participation à des courses pour les blessés, ventes au profit du Bleu de France), du mécénat, ou encore l'embauche de militaires en reconversion.

Pour 83% des sondés, l'intégration de l'emploi des réservistes dans les critères Environnement, Social et Gouvernance (ESG) est une piste pertinente à explorer (*graphique 35*).

### 5.2. Recommandations et actions de l'ESORSEM

#### *Renforcement du rôle d'ambassadeur armée-entreprise*

**R2** : Identifier des mesures de supervision de la bonne application des conventions entreprise-Garde Nationale

**A3** : Mener une action systématique de communication auprès des stagiaires ESORSEM afin qu'ils maîtrisent mieux les enjeux des conventions entreprise-Garde Nationale, qu'ils soient en mesure de se faire force de proposition au sein de leur entreprise pour la signature d'une convention, et qu'ils soient en mesure d'évaluer eux-mêmes la bonne application des conventions entreprise-Garde Nationale.

**A4** : Mener une action de systématique de communication auprès des stagiaires ESORSEM, en partenariat avec les tierces parties concernées (Bleu de France...) sur les actions possibles à mener au sein de son entreprise pour renforcer le lien armée-Nation.

**A5** : Communiquer sur les résultats de ces actions, non seulement en interne (newsletter de l'ESORSEM) mais également sur les réseaux sociaux, en valorisant l'action de l'ambassadeur (« héroïsation »).

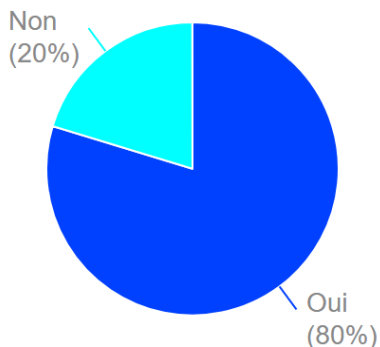
#### *Intégration de la réserve dans les critères ESG*

**R3** : Identifier des mesures permettant d'intégrer la réserve dans les critères ESG de l'entreprise.

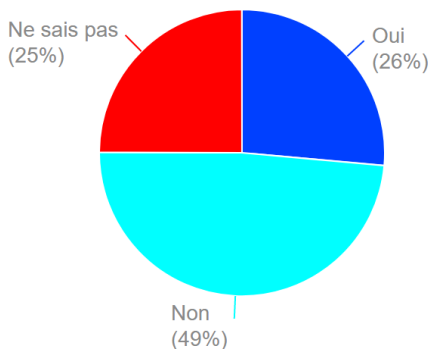
**A6** : Mener une enquête auprès des employeurs civils des stagiaires ESORSEM relative à l'intégration de la réserve dans les critères ESG de l'entreprise.

### 5.3. Graphiques

**Graphique 14** : Si votre entreprise soutenait plus votre engagement dans la Réserve, cela renforcerait-il votre loyauté envers elle et cela aurait-il une incidence sur votre décision de ne pas chercher d'autres opportunités professionnelles ?

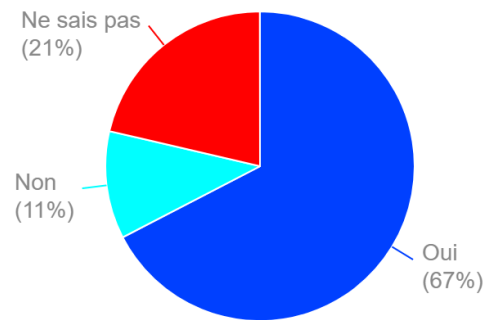


**Graphique 15** : Votre entreprise est-elle liée par une convention avec la Garde nationale ?

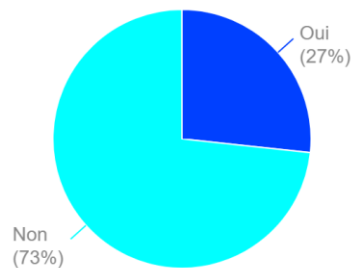




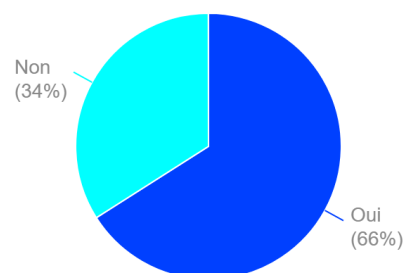
**Graphique 16 : Si oui, cette convention est-elle appliquée ?**



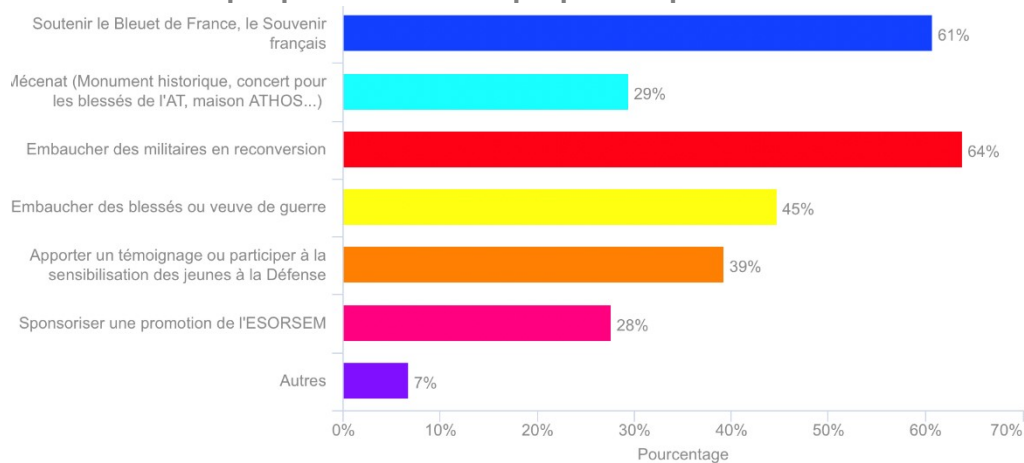
**Graphique 17 : Votre entreprise organise-t-elle des actions au profit de la Réserve ou des armées ?**



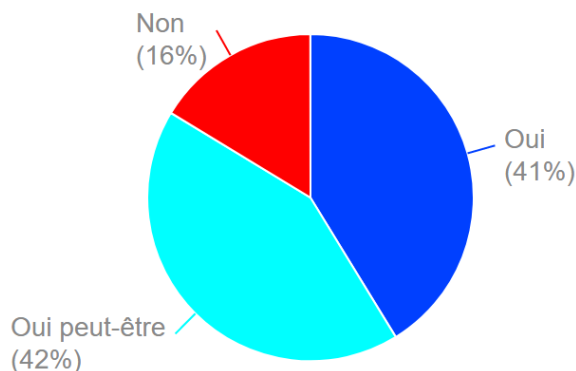
**Graphique 18 : Seriez-vous prêt à proposer des actions liées aux armées auprès de votre employeur ?**



**Graphique 19 : Actions proposées par les sondés**



### Graphique 35 : Une législation incitant les entreprises à soutenir leurs employés réservistes pour renforcer leur responsabilité sociale et environnementale vous paraîtrait-elle utile ?



## 6. IMPACT DIRECT DES STAGES DE L'ESORSEM SUR LE TRAVAIL CIVIL

### 6.1. Synthèse

41% des sondés, soit plus d'1 sondé sur 3, ignoraient que différents stages de l'ESORSEM ouvrent droit à une certification professionnelle de niveau 6 ou 7 (*graphique 22*). Pour 38 % des sondés, la certification professionnelle a été un facteur de motivation lorsque qu'elle était connue avant le stage (*graphique 23*). **La communication sur les stages de l'ESORSEM ouvrant droit à certification professionnelle doit donc être renforcée.**

40% des sondés n'ont pas informé leur employeur de leur participation à un stage ESORSEM (*graphique 24*). Ils le justifient par l'incompréhension de l'employeur, son absence d'intérêt, l'absence d'opportunité pour transmettre cette information, ou encore la discrétion. : le manque de connaissance du milieu, le fait que ce dernier n'est pas concerné, que l'occasion ne s'est pas présentée, ou encore la discrétion. **Une action de communication doit être menée, dès l'inscription à un stage ESORSEM, pour aider le réserviste à formuler le bénéfice de son stage auprès de son employeur et lui permettre d'en maximiser les retombées positives dans le civil.**

Seuls 43% des sondés ont bénéficié d'un maintien de salaire lors de leurs stages. 31% des sondés ont dû poser des congés payés ou des RTT, ou n'ont été rémunérés que partiellement. Plus d'1 sondé sur 4 (26%), n'a pas bénéficié d'un maintien de salaire pendant sa formation. L'entreprise est pourtant directement bénéficiaire des stages ESORSEM, en particulier en termes de compétences en management et stratégie.

Seul 6% des entreprises ont bénéficié de la défiscalisation liée à la libération d'un réserviste sur sa période de formation militaire ou d'emploi (*graphique 26*). 47% des réservistes ne savent pas si leurs entreprises en ont bénéficié, et pour 16% des sondés, le dispositif est inconnu de la structure. **Il serait bienvenu que les réservistes soient sensibilisés à la question de la défiscalisation et soient formés avec des éléments de langage afin de promouvoir cette mesure incitative sous-utilisée.**

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est un service, mandaté par le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, qui vise à maintenir l'employabilité des actifs en France à partir de 16 ans. Ce compte individuel, crédité en euros, est financé par plusieurs organismes publics, ainsi que par l'employeur. Selon le statut de l'employé, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 500 € à 800 € par année de travail, dans la limite d'un plafond allant de 5000 € à 8000 €. Les montants sont cumulables d'année en année, mais ne sont plus utilisables à partir du départ en retraite de l'intéressé. 77% des sondés, soit 3 sondés sur 4, ne savaient pas que les périodes de réserve opérationnelle permettent de créditer le CPF (*graphique 27*). 42% des sondés indiquent qu'ils n'utilisent pas l'intégralité de leurs crédits CPF (*graphique 28*). **L'éligibilité de certains stages de réserve au CPF serait donc une mesure pertinente car elle permettrait à ces personnels, s'ils le souhaitent, de réaliser tout ou partie du stage de réserve sur leur temps de travail (avec l'autorisation de leur DRH) et de cumuler leur salaire civil avec leur solde de réserve, renforçant non seulement l'attractivité pécuniaire du stage, mais permettant également d'alléger le nombre de jours de congés utilisés pour des activités de réserve. L'entreprise pourrait être favorable à ce type de projet dans le cadre de ses obligations de formation.**

Alors que plusieurs stages ESORSEM permettent l'obtention de l'équivalence d'une licence ou d'un master, 72% des sondés jugent que les stages ESORSEM n'ont pas impacté leur carrière civile (*graphique 29*). 69% des sondés estiment que leur réussite à un stage ESORSEM a induit une reconnaissance sociale de la part de leur famille, 35% auprès de leur cercle amical, et seulement 16% auprès de leur réseau professionnel et 7% auprès de leur employeur (*graphique 30*). 28% seulement des sondés estiment qu'un diplôme ESORSEM contribue à se démarquer sur le marché du travail (*graphique 31*). **Il s'agit d'un déficit de reconnaissance professionnelle particulièrement problématique, contre lequel des actions de communications fortes de l'ESORSEM sont à mener** (voir section 3 – Recommandations).

## 6.2. Recommandations et actions de l'ESORSEM

### *Connaissance des certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM*

**A6** : Mener auprès des réservistes une action systématique de communication, en amont de l'inscription (appel à candidature), à l'inscription et à l'obtention du diplôme, sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM. Identifier des personnels ayant su valoriser cette obtention de diplôme auprès de l'employeur (exemple : promotion).

**A7** : Mener une campagne de communication sur les réseaux sociaux sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM.

**A8** : Mener une campagne de communication auprès des employeurs sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM pour favoriser la promotion hiérarchique des diplômés de l'ESORSEM et/ou le maintien de salaire pendant la formation.

### *Connaissance des mesures de défiscalisation liée à la libération d'un réserviste sur sa période de formation militaire ou d'emploi*

**R4** : Mener une campagne de sensibilisation par la Garde Nationale auprès des entreprises civiles.

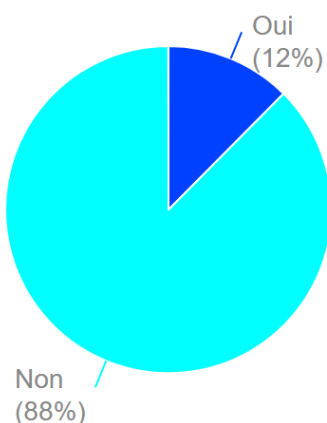
**A9** : Mener une action de communication auprès des stagiaires ESORSEM afin qu'ils puissent se faire force de proposition auprès de leur employeur au sujet des mesures de défiscalisation.

### *Éligibilité des stages ESORSEM au Compte Personnel de Formation (CPF)*

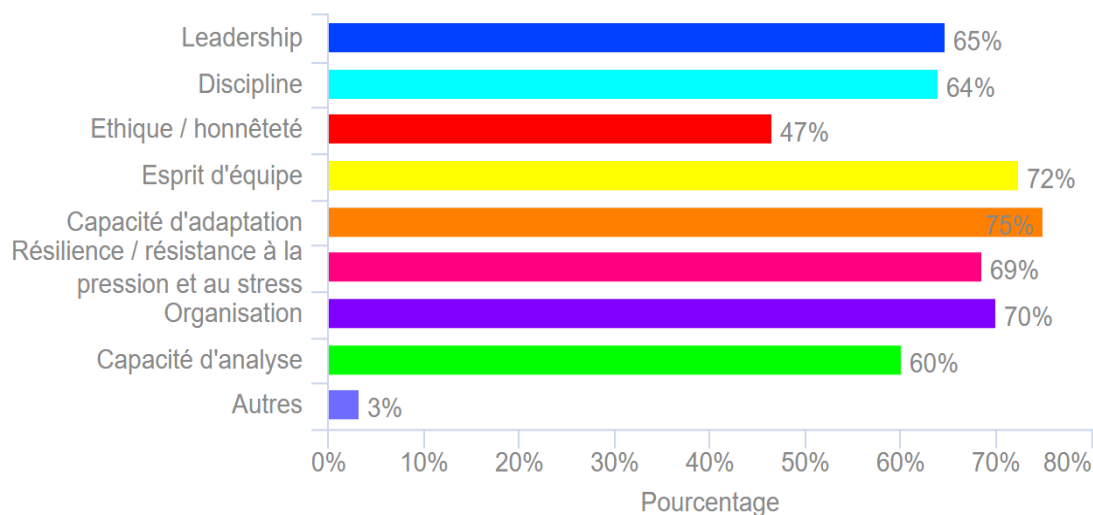
**A10** : Intégrer les stages ESORSEM au Compte Personnel de Formation (CPF) et mener une campagne de communication auprès des réservistes afin qu'ils puissent optimiser cette mesure selon leur profil.

### 6.3. Graphiques

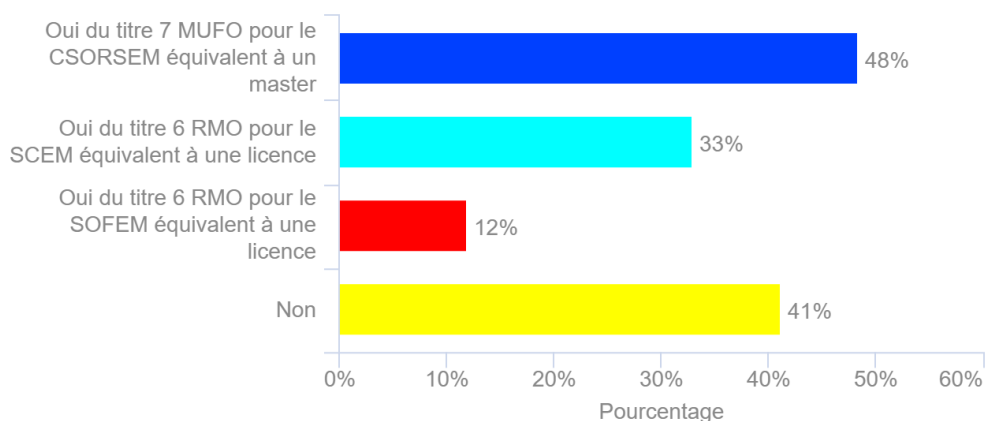
**Graphique 20** : L'obtention du diplôme de l'ESORSEM a-t-elle eu une incidence sur votre fiche de poste ou influé sur les attentes de votre employeur ?



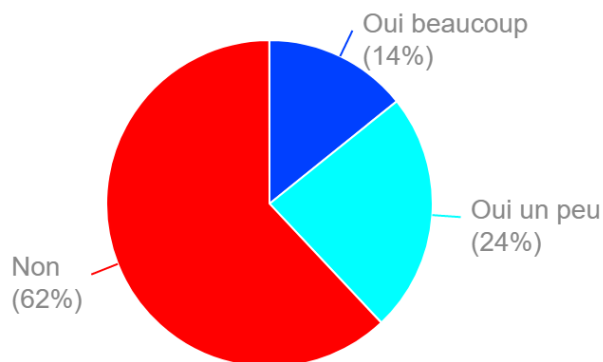
**Graphique 21** : Parmi les formes de compétences qu'un réserviste peut apporter à son entreprise, lesquelles sont les plus impactantes selon vous ?



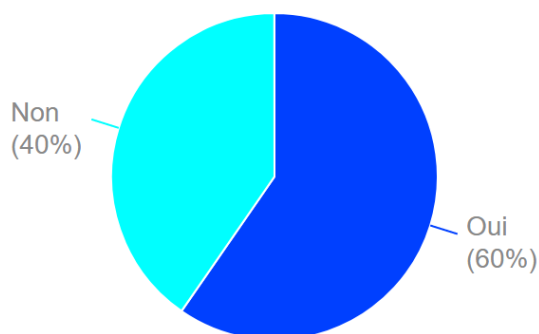
**Graphique 22 : Connaissez-vous les équivalences civiles obtenues grâce aux diplômes ORSEM ?**



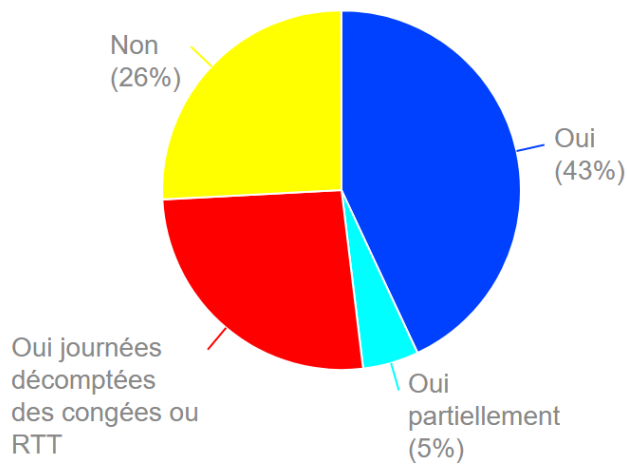
**Graphique 23 : L'obtention par équivalence d'une certification civile a-t-elle été source de motivation ?**



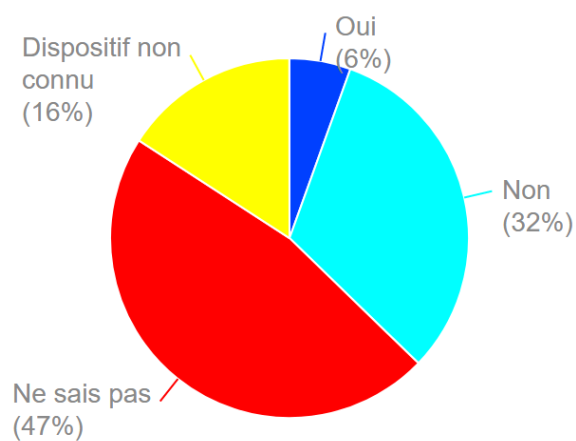
**Graphique 24 : Avez-vous informé votre employeur de votre inscription à un stage ESORSEM (N+1, DRH...) ?**



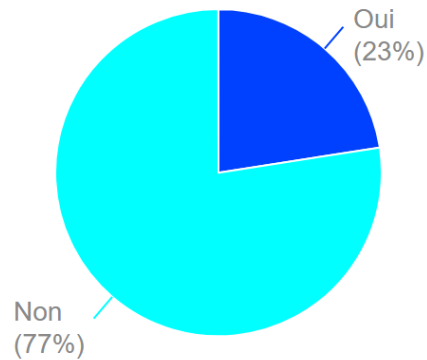
**Graphique 25 : Avez-vous bénéficié d'un maintien de salaire pendant votre formation à l'ESORSEM ?**



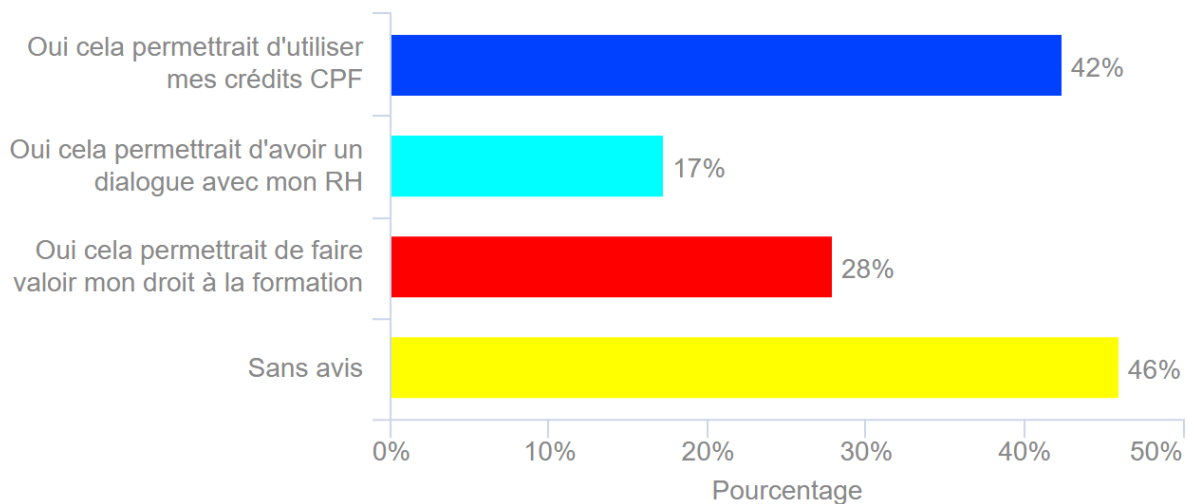
**Graphique 26 : Votre entreprise a-t-elle bénéficié de mesures de défiscalisation ?**



**Graphique 27 : Savez-vous que vos périodes de réserve opérationnelle créditent votre Compte Personnel de Formation (CPF) ?**

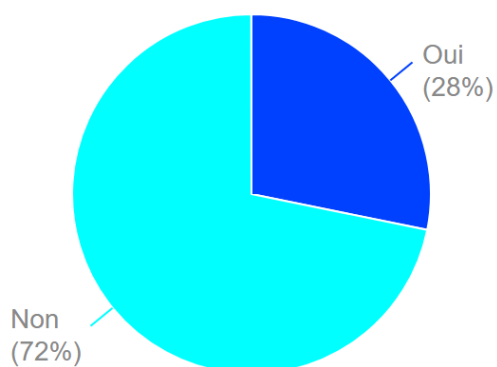


**Graphique 28 : L'utilisation de votre Compte Personnel de Formation (CPF) pour les stages de réserve vous serait-elle utile ? (plusieurs réponses acceptées)**

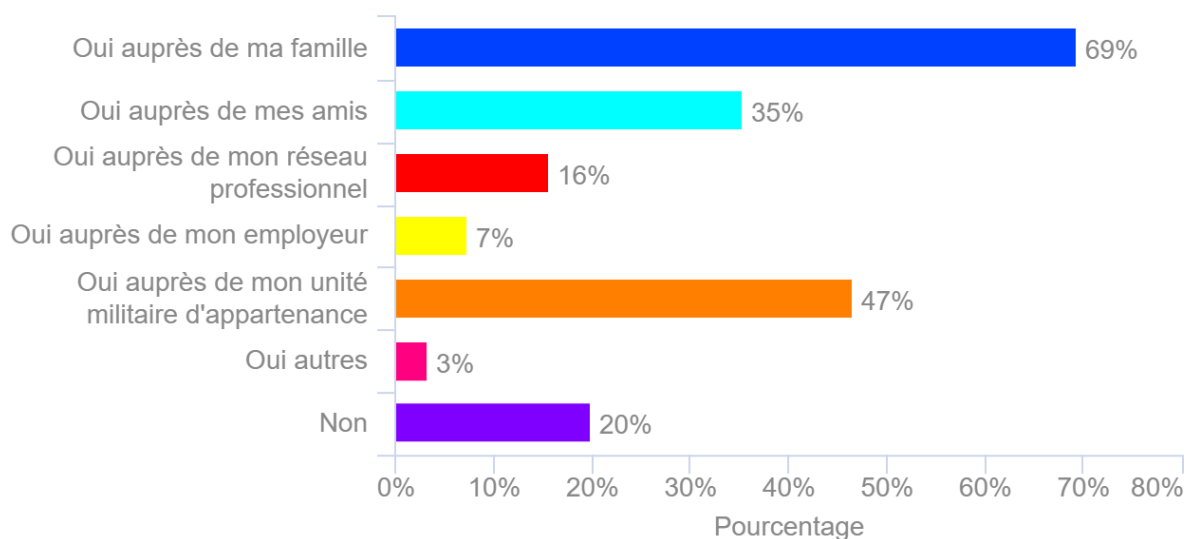




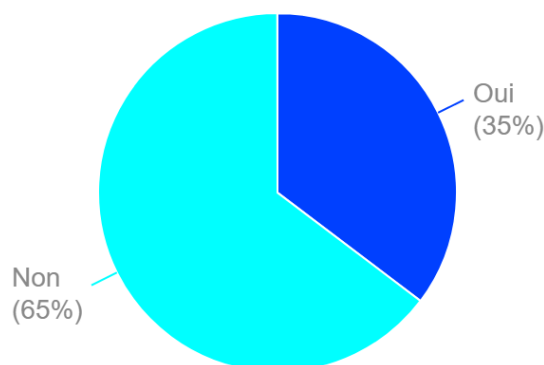
**Graphique 29 : Jugez-vous que votre formation ESORSEM a impacté votre carrière civile ?**



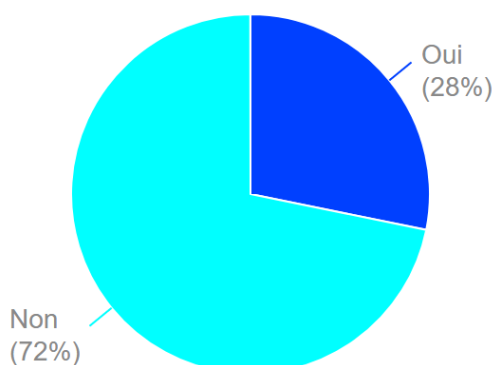
**Graphique 30 : L'obtention du diplôme ESORSEM a-t-elle été source de fierté dans votre entourage ?**



### Graphique 31 : Jugez-vous que votre diplôme ESORSEM vous a valorisé socialement ?



### Graphique 32 : Pensez-vous que votre diplôme a contribué à vous démarquer sur le marché du travail ?



## 7. IMPACT SUR LA CARRIÈRE CIVILE SUR LE PLUS LONG TERME

### 7.1. Synthèse

23 % des sondés, soit près d'1 sondé sur 4, ont changé d'emploi depuis l'obtention du diplôme (*graphique 36*). Parmi eux, 2 officiers sur 8, jugent que le diplôme ESORSEM a permis ce changement d'emploi (*graphique 37*). 9% des sondés ayant changé d'emploi estiment que c'est l'obtention du diplôme qui a motivé leur changement de situation professionnelle (*graphique 39*). 21% des sondés ont eu une augmentation salariale suite à l'obtention de leurs diplômes, ou à l'occasion d'un changement de poste postérieur à l'obtention de leur diplôme (*graphique 40*). Seulement 23% des sondés cependant, soit 1 sondé sur 4, estiment que la formation à l'ESORSEM a accru leur légitimité professionnelle (*graphique 41*). **Des cas d'étude positifs sont à explorer, qui permettraient de mieux**

**conseiller les stagiaires sur les tactiques à mettre en œuvre pour exploiter dans le civil les bénéfices de l'obtention de leur diplôme.** Des différences de tactiques selon les secteurs civils d'activité devront sans doute être prises en compte.

Pour 56% de sondés, le stage ESORSEM a renforcé leur leadership, et pour 59% d'entre eux, leur capacité d'analyse, 61% d'entre eux leur capacité d'adaptation, et pour 65% des sondés, leur résistance au stress et la résilience. Pour une grande majorité, leurs capacités à la direction d'équipe, et à la conception et conduite de projet ont été renforcés (*graphique 42*). **Il s'agit de compétences de haut-niveau à valoriser, qui mériteraient d'être distinguées de la communication habituelle sur les qualités du réserviste tous grades confondus (rigueur, loyauté, travail en équipe) afin de renforcer l'image de l'officier de réserve hautement qualifié, apte à prendre les responsabilités les plus hautes dans le civil.**

Pour 34% de sondés, l'ESORSEM a permis de développer son réseau professionnel (*graphique 43*). Il s'agit également d'une piste intéressante à explorer pour la valorisation des formations auprès de l'employeur civil et de la société civile. **La montée en puissance du réseau ALUMNI, son utilité et son prestige civil pourraient devenir un atout visible pour l'officier de réserve qualifié.**

## 7.2. Recommandations et actions de l'ESORSEM

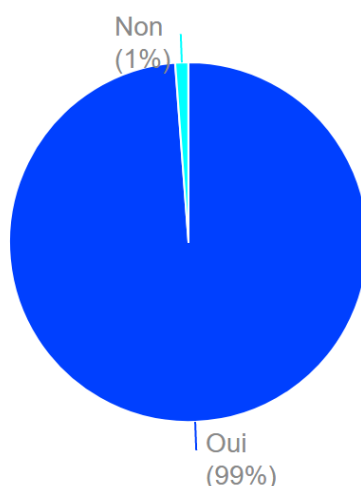
*Renforcement de l'impact positif des stages ESORSEM dans le civil*

**A11** : Identifier des cas individuels exploitables permettant d'établir des tactiques à mettre en œuvre par l'officier de réserve pour exploiter son diplôme ESORSEM afin de s'élever hiérarchiquement et d'augmenter son salaire dans le civil.

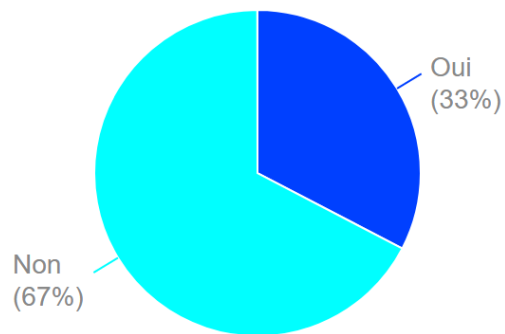
**A12** : Identifier des mesures pour renforcer l'impact et le prestige du réseau ALUMNI.

## 7.3. Graphiques

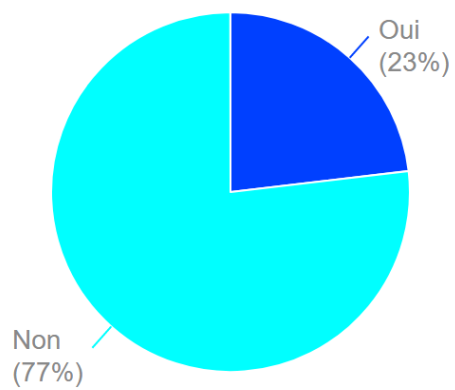
**Graphique 33 : La Réserve et l'épanouissement personnel.**



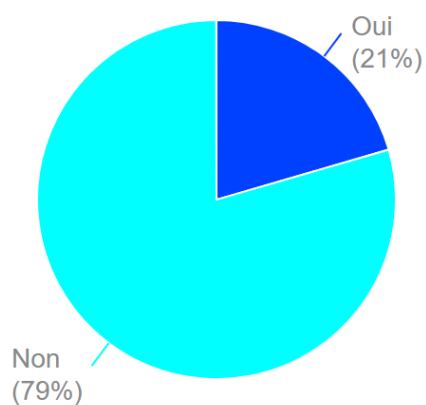
**Graphique 34 : Niveau de responsabilité dans le civil et dans la réserve.**



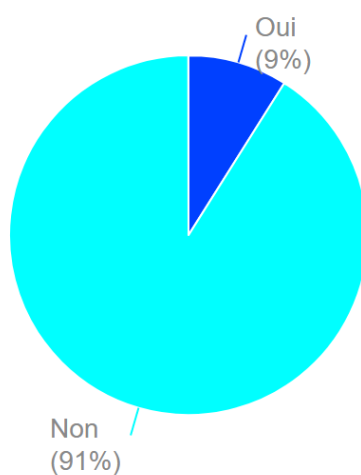
**Graphique 36 : Changement d'emploi depuis l'obtention du diplôme**



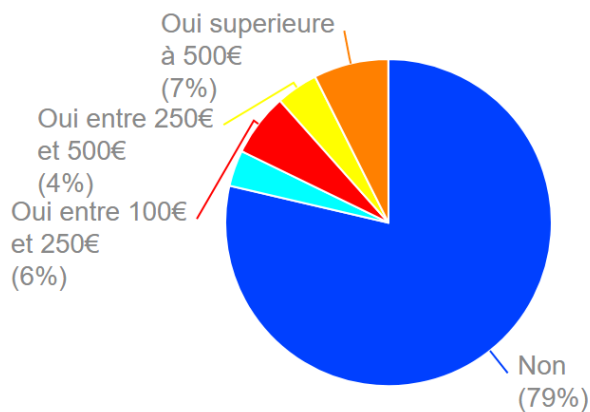
**Graphique 37 : Facilitation du changement d'emploi grâce au diplôme délivré par l'ESORSEM**



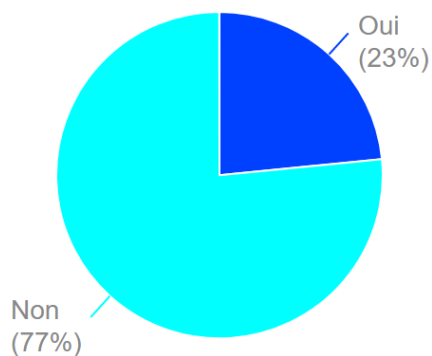
**Graphique 39 : Impact de l'obtention du diplôme sur la volonté de changement d'emploi**



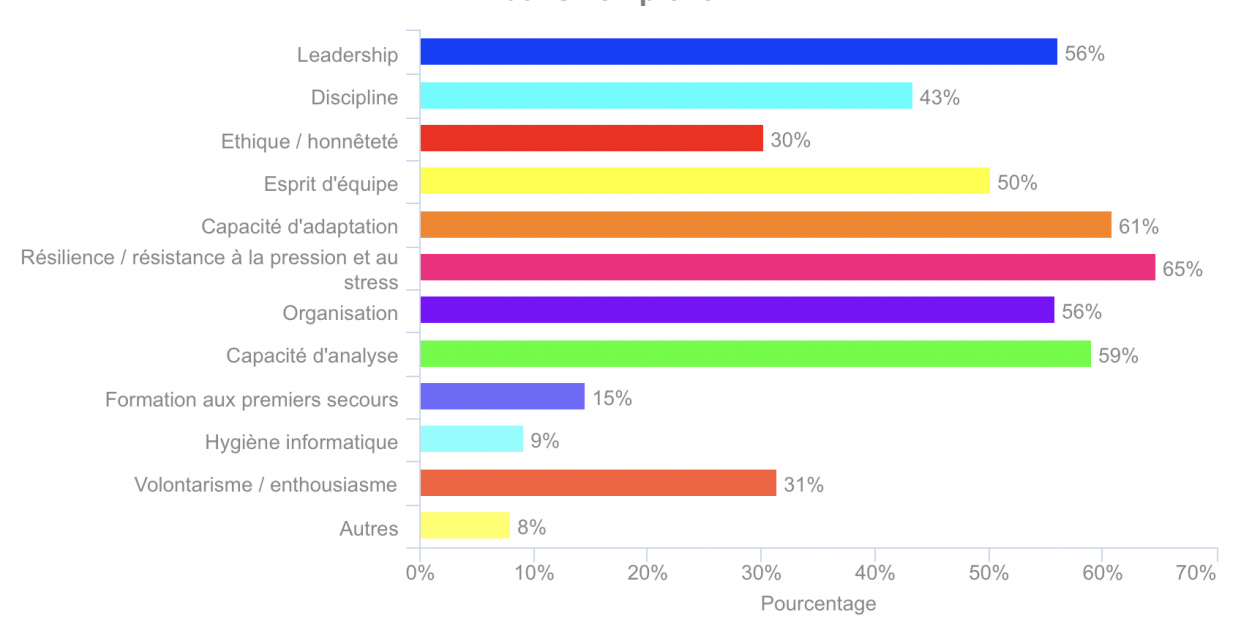
**Graphique 40 : Augmentation salariale suite à l'obtention du diplôme ou suite à un changement de situation**



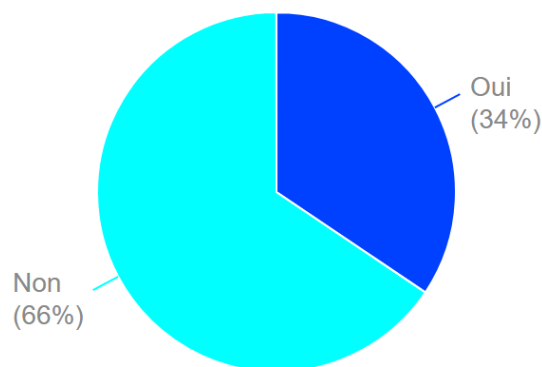
**Graphique 41 : Lien entre la formation à l'ESORSEM et la légitimité professionnelle dans le secteur civil**



**Graphique 42 : Compétences acquises lors de la formation militaire qui ont pu être valorisées dans l'emploi civil**



**Graphique 43 : Elargissement du réseau professionnel grâce au stage suivi à l'ESORSEM**



## 8. COMMUNICATION

### 8.1. Synthèse

23% de sondés, soit près d'1 sondé sur 4, ont communiqué la réussite de leur diplôme via LinkedIn, 3% des sondés via Facebook. 75% n'ont pas communiqué leur réussite sur les réseaux sociaux (*graphique 44*). 39% des sondés se disent prêt à témoigner sur l'impact positif des stages ESORSEM sur leur carrière civile (*graphique 45*).

**LinkedIn apparaît donc comme le réseau social sur lequel l'effort doit être concentré, et sur lequel la communication par les stagiaires eux-mêmes doit être encouragée et canalisée.**

## 8.2. Recommandations et actions de l'ESORSEM

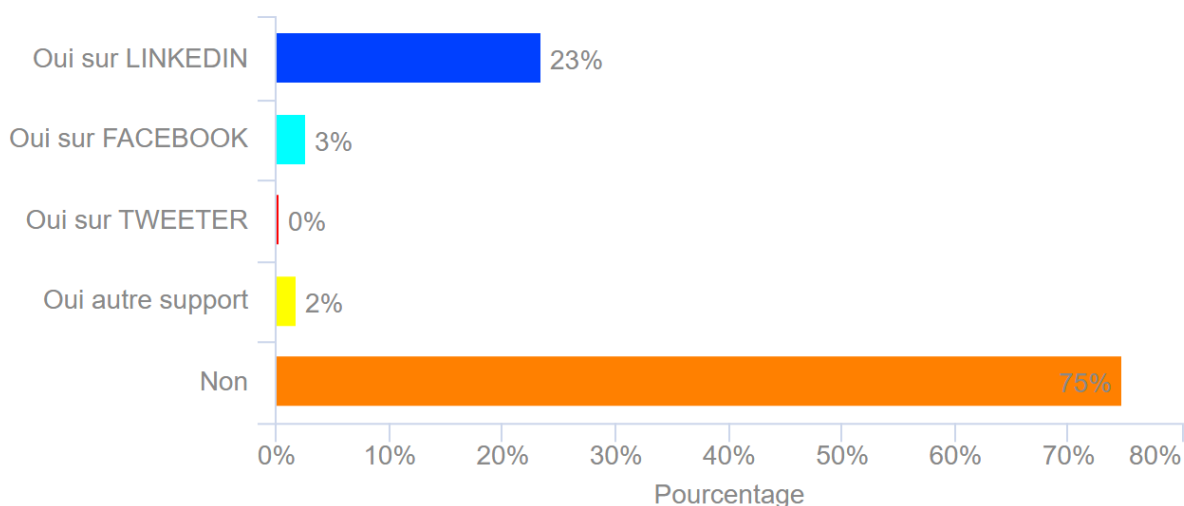
*Valorisation du diplômé ESORSEM sur LinkedIn*

**A13** : Réaliser un plan de communication ESORSEM avec effort sur LinkedIn

**A14** : Réaliser une prise de photo individuelle à la réception d'un diplôme ESORSEM (« à l'américaine » : remise solennelle du diplôme par l'autorité au stagiaire en uniforme, arrière-plan prestigieux de l'Ecole militaire) et la distribuer immédiatement au stagiaire, avec autorisation de la publier sur les réseaux sociaux et en particulier LinkedIn.

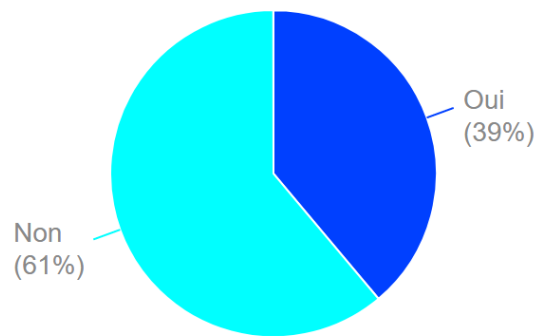
## 8.3. Graphiques

**Graphique 44 : Communication de la réussite du diplôme par les intéressés sur les réseaux sociaux**

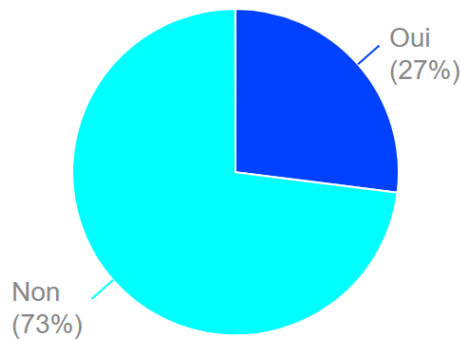




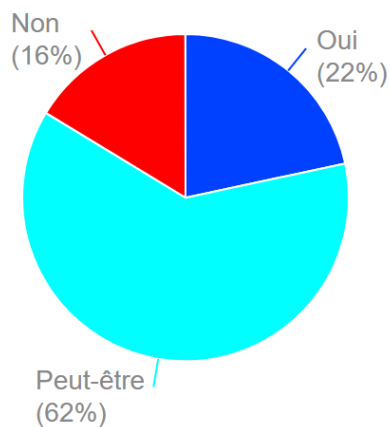
**Graphique 45 : Témoignage des anciens stagiaires sur les facilités obtenues de l'employeur pour la formation à l'ESORSEM**



**Graphique 46 : Disposition du service RH des entreprises à répondre à un questionnaire sur les bénéfices et inconvénients de l'emploi de réservistes**



**Graphique 47 : Intentions de participation à la célébration des 125 ans des ORSEM à l'Ecole militaire le 23 mars 2024**



## 9. BASCULE RESERVE-ACTIVE

### 9.1. Synthèse

68% des sondés ignorent l'existence du statut d'officier commissionné (*graphique 48*). Seul 18% des sondés ne sont pas intéressés par ce statut (*graphique 49*), ce qui signifie qu'**un volume conséquent d'officiers commissionnés est potentiellement recruté dans le vivier des stagiaires ESORSEM.**

### 9.2. Recommandations et actions à mener par l'ESORSEM

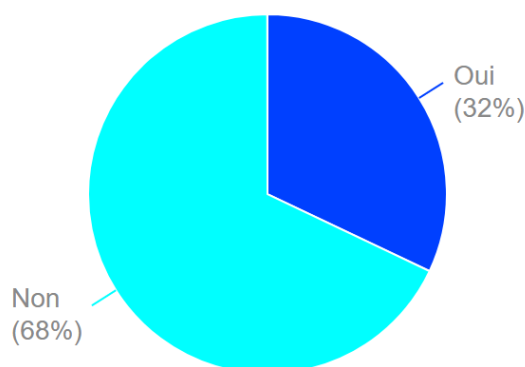
#### *Valorisation du statut d'officier commissionné*

**A15** : Effectuer un recensement systématique à chaque stage ESORSEM des candidats pour une bascule au statut d'officier commissionné, à destination du gestionnaire réserve de la DRHAT, et mettre en place un indicateur de ce recrutement.

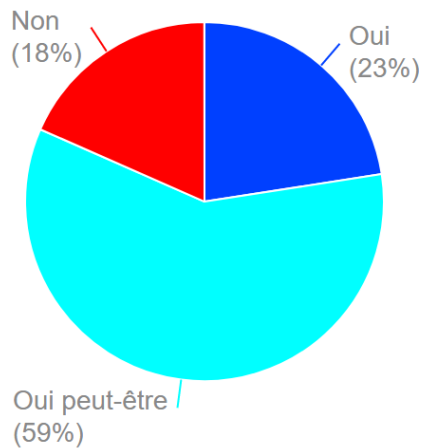
**A16** : Réaliser une action de communication pour faire connaître le statut d'officier commissionné auprès des stagiaires ESORSEM.

### 9.3. Graphiques

Graphique 48 : Connaissez-vous le statut d'officier commissionné ?



Graphique 49 : Le statut d'officier commissionné vous intéresse-t-il ?



## 10. INVESTISSEMENT ASSOCIATIF

### 10.1. Synthèse

44% de sondés sont adhérents ou sympathisants d'une association patriotique (*graphique 50*). Leur engagement dépasse donc le périmètre du seul ESR.

56% des sondés sont membres d'associations relatifs à leurs grades dans la réserve. 26% de sondés sont membres d'associations relatifs à leurs armes d'appartenance et sont donc mêlés à l'active. 15% des sondés sont membres d'association d'anciens, 18% d'associations patriotiques type Bleuet de France, et 16% sont membres d'associations de médailles.

Ces données sont la conséquence du graphique 50 *supra* relatif à la part de sondés membres d'une association patriotique. L'engagement associatif est divers mais la part importante de sondés membres d'association d'arme révèle le lien entre la réserve et l'active, capital pour le lien armée-nation et l'effcience de la réserve. De la même manière, la présence importante d'adhérents d'association relatifs à leurs grades dans la réserve témoigne de l'existence d'un réseau organisé et actif de réservistes.

Ces données révèlent aussi le potentiel de progression possible des sondés au sein des associations puisque 56% d'entre-eux n'y adhèrent pas à ce jour. Est-ce dû à un manque de communication, de visibilité de celles-ci ou d'intérêt à les rejoindre de la part des sondés ?

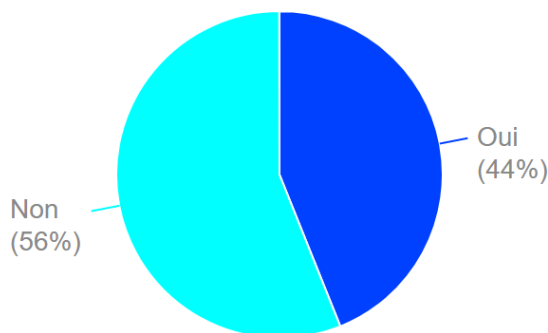
Il n'en demeure pas moins que ces associations peuvent être un vecteur de relai et d'amplification des actions institutionnelles initiées par les armées et l'ESORSEM en particulier.

Ainsi l'UORRM (Union des officiers de réserve de la région de Mulhouse) lançait le « rallye des lycéens » avec le concours des unités militaires et de gendarmerie de la région dès avant l'an 2000. Modèle qui a fait florès depuis, dans le lien Armée-Nation et la sensibilisation des jeunes, en vue d'un futur recrutement, d'active ou de réserve.

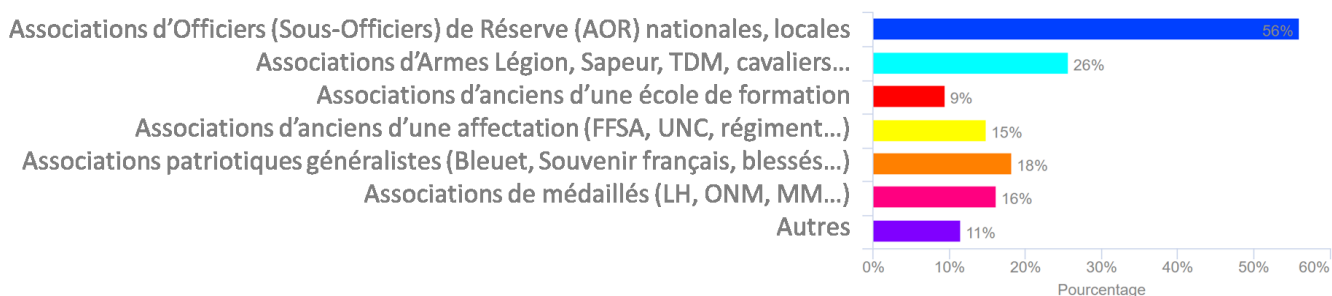
Il est aussi dommage que l'information concernant les associations patriotiques ne soient plus diffusés systématiquement aux réservistes, comme c'était le cas du temps de la conscription, lors du retour des appelés à la vie civile. A ce titre, on pourrait imaginer une communication incluse à la fin des formations dispensées par l'ESORSEM.

## 10.2. Graphiques

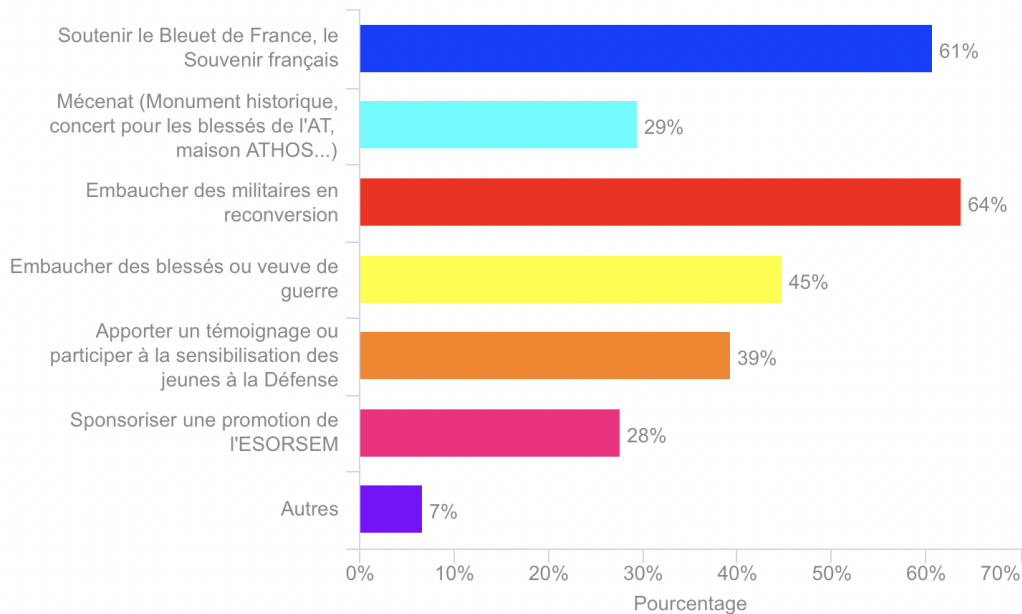
**Graphique 50 : Part des adhérents ou sympathisants d'une association patriotique (AOR, Association d'Arme, Bleuets, Médaillés...)**



**Graphique 51 : Si oui, à quelles associations patriotiques ou organismes êtes-vous affiliés ?**



## Graphique 52 : Quelles actions seriez-vous prêt à proposer à votre entreprise ?



## 11. RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE L'ESORSEM

### 11.1.Recommandations

#### ***Visibilité et prestige social de l'officier de réserve qualifié***

**R1** : Etablir le grade de général de brigade, qui pourrait être en charge d'une brigade commandant un ensemble d'EMT-R (grande attente des ORSEM sur ce point).

#### ***Renforcement du rôle d'ambassadeur armée-entreprise***

**R2** : Identifier des mesures de supervision de la bonne application des conventions entreprise-Garde Nationale

#### ***Intégration de la réserve dans les critères ESG***

**R3** : Identifier des mesures permettant d'intégrer la réserve dans les critères ESG de l'entreprise.

#### ***Connaissance des mesures de défiscalisation liée à la libération d'un réserviste sur sa période de formation militaire ou d'emploi***

**R4** : Mener une campagne de sensibilisation sur les mesures de défiscalisation par la Garde Nationale auprès des entreprises civiles.

## 11.2. Actions à réaliser par l'ESORSEM

### **Visibilité et prestige social de l'officier de réserve qualifié**

**A1** : Exploiter la célébration des 125 ans des ORSEM pour renforcer le prestige de l'officier de réserve hautement qualifié (patronage d'une haute autorité militaire, couverture médiatique).

**A2** : Orienter le plan Communication 2024 de l'ESORSEM sur la promotion de l'image du réserviste hautement qualifié, différenciée de la promotion habituelle du réserviste (exemple : compétences en management et stratégie).

Remarque : En préparation du plan Communication 2024 de l'ESORSEM, une première phase de communication sur les réseaux sociaux a été lancée au dernier semestre 2023. Après enquête, les stagiaires ESORSEM étant en majorité actifs sur LinkedIn, et ce réseau social étant particulièrement bien positionné non seulement pour la tranche d'âge visée mais aussi comme vecteur de rayonnement auprès des entreprises, l'effort y a été concentré. Une page ESORSEM a donc été créée (<https://www.linkedin.com/company/esorsem/>) dont les résultats ont été immédiatement positifs (2000 abonnés, engagement moyen de 100 « j'aime » et d'environ 20 repartage par article posté).

### **Renforcement du rôle d'ambassadeur armée-entreprise**

**A3** : Mener une action systématique de communication auprès des stagiaires ESORSEM afin qu'ils maîtrisent mieux les enjeux des conventions entreprise-Garde Nationale, qu'ils soient en mesure de se faire force de proposition au sein de leur entreprise pour la signature d'une convention, et qu'ils soient en mesure d'évaluer eux-mêmes la bonne application des conventions entreprise-Garde Nationale.

**A4** : Mener une action de systématique de communication auprès des stagiaires ESORSEM, en partenariat avec les tierces parties concernées (Bleuet de France...) sur les actions possibles à mener au sein de son entreprise pour renforcer le lien armée-Nation (Cohésion Nationale).

**A5** : Communiquer sur les résultats de ces actions, non seulement en interne (newsletter de l'ESORSEM) mais également sur les réseaux sociaux, en valorisant l'action de l'ambassadeur (« héroïsation »).

### **Intégration de la réserve dans les critères ESG**

**A6** : Mener une enquête auprès des employeurs civils des stagiaires ESORSEM relative à l'intégration de la réserve dans les critères ESG de l'entreprise.

### **Connaissance des certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM**

**A6** : Mener auprès des réservistes une action systématique de communication, en amont de l'inscription (appel à candidature), à l'inscription et à l'obtention du diplôme, sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM. Identifier des personnels ayant su valoriser cette obtention de diplôme auprès de l'employeur (exemple : promotion).

**A7** : Mener une campagne de communication sur les réseaux sociaux sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM.

**A8** : Mener une campagne de communication auprès des employeurs sur les certifications civiles obtenues grâce à l'ESORSEM pour favoriser la promotion hiérarchique des diplômés de l'ESORSEM et/ou le maintien de salaire pendant la formation.

### ***Connaissance des mesures de défiscalisation liée à la libération d'un réserviste sur sa période de formation militaire ou d'emploi***

**A9** : Mener une action de communication auprès des stagiaires ESORSEM afin qu'ils puissent se faire force de proposition auprès de leur employeur au sujet des mesures de défiscalisation.

### ***Eligibilité des stages ESORSEM au Compte Personnel de Formation (CPF)***

**A10** : Intégrer les stages ESORSEM au Compte Personnel de Formation (CPF) et mener une campagne de communication auprès des réservistes afin qu'ils puissent optimiser cette mesure selon leur profil.

### ***Renforcement de l'impact positif des stages ESORSEM dans le civil***

**A11** : Identifier des cas individuels exploitables permettant d'établir des tactiques à mettre en œuvre par l'officier de réserve pour exploiter son diplôme ESORSEM afin de s'élever hiérarchiquement et d'augmenter son salaire dans le civil.

**A12** : Identifier des mesures pour renforcer l'impact et le prestige du réseau ALUMNI.

### ***Valorisation du diplômé ESORSEM sur LinkedIn***

**A13** : Réaliser un plan de communication ESORSEM avec effort sur LinkedIn

**A14** : Réaliser une prise de photo individuelle à la réception d'un diplôme ESORSEM (« à l'américaine » : remise solennelle du diplôme par l'autorité au stagiaire en uniforme, arrière-plan prestigieux de l'Ecole militaire) et la distribuer immédiatement au stagiaire, avec autorisation de la publier sur les réseaux sociaux et en particulier LinkedIn.

### ***Valorisation du statut d'officier commissionné***

**A15** : Effectuer un recensement systématique à chaque stage ESORSEM des candidats pour une bascule au statut d'officier commissionné, à destination du gestionnaire réserve de la DRHAT, et mettre en place un indicateur de ce recrutement.

**A16** : Réaliser une action de communication pour faire connaître le statut d'officier commissionné auprès des stagiaires ESORSEM.



## LISTE DE DIFFUSION

### DESTINATAIRES :

- CFT/COMSE (GBR URO)
- COMFT
- DIR CCF
- DIR CEMS-T
- DIR DIAR
- DIR DRHAT
- DIR SDEP/DRAT
- DRHAT/TOURS/B.RES
- REUNION des ORSEM
- SGGN (GDI GASPARI)

### COPIE :

- CEMS-T/ESORSEM

