

L'APPORT DES VALEURS DE LA GENDARMERIE LORSQU'ON INTÈGRE LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Quitter la gendarmerie, c'est quitter des femmes, des hommes et leur culture. C'est quitter une vocation, le choix de servir sous l'uniforme et la somme des efforts réalisés pour y parvenir. C'est quitter au quotidien le milieu militaire, son esprit de corps et la devise du drapeau de cette institution aux origines multiséculaires : « *Honneur et Patrie, Valeur et Discipline* ».

Pour un militaire de la gendarmerie, une reconversion professionnelle est un voyage d'un monde à un autre, du connu vers l'inconnu, celui de l'expatriation hors du métier des armes consacré à la protection de la population vers celui de l'entreprise définie par l'INSEE comme étant « *une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* ». Plus généralement, toute reconversion implique une transformation personnelle en profondeur.

À l'extrême, et en écho à Åkerström¹ pour qui la trahison renvoyait à l'idée d'un franchissement des frontières symboliques d'un groupe, certains pourraient même



LOÏC MUTELET

**Chef d'escadron,
adjoint au directeur
de la sécurité du
groupe Hermès**

être tentés de caricaturer et d'assimiler le départ en cours de carrière au reniement d'un idéal. C'est l'affirmation péremptoire « *partir c'est trahir* », parfois entendue, qui dépouillerait le « *félon* »² des valeurs de la gendarmerie.

Ce passage d'un état à un autre, d'une finalité à une autre, d'un monde à un autre questionne la réalité de l'apport des valeurs de la gendarmerie lorsqu'on quitte celle-ci pour intégrer le monde de l'entreprise.

Après leur départ de l'Arme, les gendarmes peuvent-ils encore être animés par les valeurs de la gendarmerie, c'est-à-dire de « *la somme de valeurs et de représentations qu'ont fait vivre avant [eux] les hommes et les femmes qui [les] ont précédés dans la gendarmerie au service de la France* »³?

S'intégrer en entreprise est crucial pour y rester. À cette fin, les valeurs de la gendarmerie ne représentent un bénéfice que si le ou la reconverti(e) les a littéralement décan-tées pour mieux les exploiter dans un milieu aux principes et aux codes différents.

Les valeurs de la gendarmerie sont un atout lorsqu'on arrive en entreprise. Pour autant, elles ne sont pas centrales car une reconversion ne se confronte pas à un monde mais à de nombreux mondes de l'entreprise. L'apport des valeurs de la gendarmerie, une fois distillées, peut paradoxalement croître dans la durée : le défi est donc de pouvoir les cultiver en

1 Malin Åkerström (1991), *Betrayal and betrayers: the sociology of treachery*, New Brunswick, Transaction publishers.

2 Ibidem.

3 *Charte du gendarme*, publiée en complément de la loi relative à la gendarmerie nationale du 3 août 2009 (abr)

n'étant plus acteur mais spectateur de la gendarmerie.

S'intégrer en entreprise grâce aux valeurs de la gendarmerie

Engagement, dévouement, rigueur morale, etc.⁴ : les valeurs de la gendarmerie ne peuvent que faciliter l'arrivée dans le monde de l'entreprise. Elles offrent au militaire quittant l'Institution autant de leviers pour intégrer efficacement ce nouvel univers.

De nombreuses études, comme celle du cabinet de recrutement Michael Page⁵, soulignent l'intérêt accru des entreprises pour les *soft-skills* : « 62 % des dirigeants et cadres avec des responsabilités managériales sont prêts à recruter un candidat principalement sur ses compétences comportementales. »

Difficilement définissables si ce n'est par leur opposition aux *hard-skills* – connaissances techniques ou académiques – les *soft-skills* sont probablement le principal terrain sur lequel le militaire de la gendarmerie peut se démarquer, sans toutefois que celle-ci en ait l'exclusivité.

Grâce aux formations initiales et continues, à l'action opérationnelle et à la vie en unité, les gendarmes développent de fait une forme d'intelligence comportementale.

Pour s'en convaincre, il suffit de comparer « le socle commun de valeurs qui s'impose à chaque gendarme » posé en 2009 par la

4 Général Christian Rodriguez (9 avril 2021) : « Le gendarme est un militaire qui a son identité propre de gendarme », la Voix du gendarme

5 <https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-marché/soft-skills-le-savoir-être-nouvelle-clé-de-l'employabilité>

Charte du gendarme à certaines des compétences comportementales identifiées par Goleman, Boyatzis et McKee.⁶ Le contrôle de soi, la loyauté, la conscience professionnelle, l'adaptabilité, l'objectivité, le courage, l'exigence, l'engagement, l'initiative, la passion du service, les aptitudes sociales sont des exemples de points communs.

Plus concrètement, il suffit d'observer au quotidien nos gendarmes sur le terrain et de garder à l'esprit leurs nombreux actes de courage, dont l'issue est parfois le sacrifice suprême comme celui du Colonel Arnaud Beltrame, le 23 mars 2018, et ceux de tant d'autres.

Pour un recruteur ayant une connaissance fine du monde de la gendarmerie, le gendarme-candidat pourra être crédité de ces valeurs.

Au-delà de l'étape-clé du recrutement, ces valeurs facilitent aussi les séquences essentielles de l'immersion et de l'intégration progressive du gendarme, dans le corps qu'est une entreprise. Centrale dans la formation initiale et le quotidien des militaires de la gendarmerie, la cohésion cimentent l'action. Le gendarme nouvellement reconverti se tournera donc aisément vers le groupe et cherchera à l'intégrer, même si l'objectif de ce nouveau travail en équipe ne sera plus que « *force reste à la loi* »⁷, mais que l'entreprise soit performante.

6 Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial.

7 « *Pour que force reste à la Loi* » : devise officielle du centre national d'entraînement des forces de gendarmerie (CNEFG) depuis le 22 avril 2020 et première devise attribuée à la gendarmerie nationale en 1791 et visible sur les boutons d'uniforme de l'époque.

Ancien « *soldat de la Loi* »⁸, le gendarme en entreprise ne sera pas non plus surpris par les exigences toujours accrues de la *compliance*⁹ et des règles éthiques exigeant probité et respect des lois et règlements.

Du fait de la formation dont il a bénéficié, de la culture dans laquelle il a baigné, de l'essence même de l'Institution et de ses missions, le gendarme arrivant en entreprise possède donc des valeurs stratégiques pour le monde de l'entreprise. Mais suffit-il d'avoir eu un parcours en gendarmerie pour que celles-ci apportent un bénéfice au moment où l'on intègre l'entreprise ?

Du caractère inopérant d'une transposition brute des valeurs de la gendarmerie

Les valeurs de la gendarmerie ne sont pas le centre de gravité d'une intégration au monde de l'entreprise qui est divers : penser être recruté et garder son poste, grâce aux seuls principes moraux ayant guidé et jalonné son expérience « en bleu » est illusoire. Celles-ci peuvent même parfois représenter un frein.

Lorsqu'un gendarme quitte une institution « *composante de l'appareil d'État familière et méconnue* »¹⁰ pour le monde de l'entreprise, son champ des possibles ne se limitera pas à un autre monde mais, dans l'absolu, à plusieurs millions de mondes. De fait, le paradigme des valeurs acquises au sein de la gendarmerie sera plus ou moins

lisible et adapté, et donc d'un apport plus ou moins opérant selon l'organisation de destination. Il est vain de penser que l'apport des valeurs de la gendarmerie puisse, en France, être le même au sein de chacune des 3,9 millions d'entreprises composant les secteurs marchands non agricoles et non financiers, des 269 grandes entreprises rassemblant 24 200 unités légales, des 3,8 millions de microentreprises, des 5 700 entreprises de taille intermédiaire et des 148 100 petites et moyennes entreprises¹¹. Les différences entre entreprises peuvent également dépendre de leur nationalité. Pour Philippe d'Iribarne¹², l'entreprise française privilégie l'esprit sur la lettre, alors que l'entreprise américaine prône le respect exclusif des règles.

Chaque entreprise est unique. Jay Barney¹³ distingue trois catégories de ressources dont la conjugaison fait la force d'une entreprise et marque son identité. Il s'agit des ressources physiques, organisationnelles et humaines. La spécificité et la performance d'une entreprise reposent, d'une part, sur l'originalité et la force de cet assemblage et, d'autre part, sur la manière avec laquelle ces trois ressources se coordonnent entre elles. Combinées, celles-ci permettent à l'entreprise de se distinguer des autres et favorisent le déploiement de stratégies efficaces sur le marché.

Tout l'enjeu du gendarme en entreprise est de trouver sa place dans cet ensemble subtil dont les principaux rouages sont les

8 Article R434-33 du code de la sécurité intérieure.

9 La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 » adoptée le 9 décembre 2016 est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2017.

10 François Dieu (2005), *le corps et l'esprit gendarmiques*.

11 Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

12 Philippe d'Iribarne (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil.

13 « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* », *Journal of Management*, vol. 17, (1991).

relations interpersonnelles et les processus spécifiques de traitement de l'information et de décision. Ce tout se nourrit de l'histoire de l'entreprise, de ses rites et codes collectifs et, enfin, de ses valeurs. Affirmer au quotidien les valeurs issues de son passé de gendarme pourrait à ce titre complexifier l'intégration ou, en tout cas, créer un décalage avec l'environnement de l'entreprise.

En conséquence, et de manière caricaturale, trois postures s'offrent au gendarme entrant dans le monde de l'entreprise : aux extrêmes, renier complètement son passé, et ainsi se priver de valeurs essentielles qui l'ont construit, vivre dans la nostalgie et ne chercher qu'à plaquer à l'entreprise son vécu « *gendarmique* » au risque de ne pas identifier les spécificités de son nouveau cadre de travail, ou bien se fondre dans son nouvel environnement.

La troisième option est la seule pouvant favoriser un apport des valeurs de la gendarmerie, les deux premières étant des impasses à plus ou moins long terme.

L'intégration au monde de l'entreprise n'implique pas un rejet des valeurs de la gendarmerie au motif erroné qu'elles seraient, au pire, inopérantes pour une transition professionnelle ou, au mieux, accessoires. Elle exige cependant une prise de distance par rapport à l'expérience de gendarme. Ayant servi dans les troupes de marine, le chef étoilé Thierry Marx estime que ce changement de monde implique « d'être capable de lâcher la main du passé »¹⁴.

14 Thierry Marx, interview réalisée pour Défense mobilité.

Mettre en abyme les valeurs de la gendarmerie pour mieux les cultiver

Dans son *Allégorie du temps gouverné par la prudence*, Ticien avait inscrit la maxime « *ex praeterito praesens prudenter agit ni futur actione deturpet* »¹⁵. La prudence ouvre la frontière entre un passé en gendarmerie et un futur en entreprise. Elle invite, d'une part, à interroger, observer et méditer les valeurs acquises sous l'uniforme et, d'autre part, à les manier au quotidien avec mesure pour mieux et durablement les mettre en valeur.

Intégrer une entreprise se prépare. Réalisé avec l'aide d'un cabinet privé ou du bureau de la valorisation et de la transition professionnelle (BVTP) de la Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN), le bilan de compétences distille les compétences, les motivations et les valeurs, définit un projet professionnel et identifie les atouts permettant de remporter un emploi. Bilan du passé, analyse du présent mais surtout construction du futur, il pose méthodiquement les jalons d'une intégration réussie. Le caractère souvent fastidieux de cet exercice illustre toute la décantation nécessaire de l'expérience et des valeurs acquises pour mieux ouvrir les portes du monde de l'entreprise.

Pour Hartmut Rosa, le besoin de résonance du collaborateur avec son entreprise est vital : « *nombre de salariés conçoivent leur entreprise comme un havre de résonance au même titre que la famille* ». ¹⁶ Le

15 « *Informé du passé, le présent agit avec prudence, de peur qu'il n'ait à rougir de l'action future.* »

16 Hartmut Rosa (2021), *résonance, une sociologie de la relation au monde*, La Découverte Poche.

bilan de compétences visera donc à rechercher un nouveau milieu entrant le plus possible en résonance avec ses valeurs. Plus la résonance, relation bilatérale de « *réciprocité vivante* »¹⁷, entre les valeurs du gendarme et celles de l'entreprise sera grande plus l'apport des valeurs de la gendarmerie sera conséquent.

Quand bien même un reconverti serait en résonance avec son entreprise, il devrait utiliser prudemment, pour ne pas dire pudiquement, les valeurs de la gendarmerie pour que celles-ci puissent avoir un apport bénéfique dans la durée. Par exemple, un officier ayant exercé des commandements opérationnels, c'est-à-dire ayant commandé des subordonnés avec la potentialité ou parfois la réalité du « *sacrifice suprême* »¹⁸, tirera profit d'une expérience militaire riche en enseignement pour l'exercice du leadership, mais devra raisonner différemment la relation avec ses collaborateurs parce que le Code du travail est radicalement différent que le Code de la défense.

Cette prudence n'est pas synonyme de reniement. Préparant l'intégration en entreprise, elle fonde aussi les conditions d'un rayonnement durable de la gendarmerie.

Mon parcours au sein de compagnies de gendarmerie départementale, à l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) et à la DGGN, mûri grâce au précieux accompagnement du BVTP et du dispositif de

la T-Pro¹⁹, m'a aidé à entrer dans le monde d'Hermès et à découvrir ses valeurs : la liberté de création, l'innovation, la préservation et la transmission de savoir-faire d'exception peuvent sembler lointaines des valeurs de la gendarmerie. Mais j'ai la conviction que ces deux Maisons françaises se rejoignent sur le sens du service, la résilience et la passion d'entreprendre. « *Mettre à exécution un projet nécessitant de longs efforts, la réunion de moyens, une coordination* »²⁰ : c'est, au fond, le quotidien des unités opérationnelles de la gendarmerie et d'une entreprise comme Hermès.

Une fois pleinement intégré à l'entreprise, l'ancien gendarme pourra plus aisément évoquer, partager et vivre au quotidien, certes différemment, les valeurs de la gendarmerie. C'est à ce stade de l'intégration en entreprise que leur apport sera très certainement le plus grand, puisque l'introspection inhérente au bilan de compétences estimera la vocation du militaire, l'entreprise recevra de l'ex-gendarme une approche et un regard originaux et la gendarmerie rayonnera indirectement. Côté un ancien gendarme au quotidien transmet probablement plus intimement et profondément les valeurs de la gendarmerie que toutes les communications institutionnelles sur Facebook, Twitter et Instagram, si bonnes et percutantes soient-elles.

17 Ibidem.

18 Article L4111-1 du Code de la défense.

19 Ambitionnant d'accompagner des officiers souhaitant poursuivre leur vie professionnelle hors de l'institution, le dispositif de transition professionnelle (T-Pro) proposait d'accompagner et de valoriser les officiers ayant fait le choix de quitter l'institution pour poursuivre leur vie professionnelle dans le ou dans le secteur public.

20 Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

Conserver un lien avec l'Institution est donc un enjeu pour l'ancien gendarme. Affectif ou concret avec un engagement dans la réserve, par exemple, ce lien permettra à ce dernier d'entretenir les valeurs de la gendarmerie. Alors que la marque employeur est essentielle pour les fonctions « recrutement », il semble que l'Institution ait également intérêt à accompagner les départs et à garder le contact avec les anciens gendarmes. À ce titre, le réseau Aster est informé régulièrement des évolutions et faits marquant de l'Institution par la lettre de l'inspecteur général des armées gendarmerie (IGAG). Ces actions pourraient se doubler d'une valorisation accrue des services rendus. Celle-ci serait de nature à clôturer symboliquement un engagement au service de la gendarmerie et de la France, tout en posant les fondements du rayonnement du militaire reconverti et de ses liens avec l'Institution. En début de carrière et à chaque mutation, nous avons tous été reçus par notre chef : pourquoi ne le serions-nous pas systématiquement avant un départ dans le cadre d'un débriefing par le gestionnaire ? L'avancement et la décoration des militaires en disponibilité et des réservistes ayant servi leur pays pourraient également être davantage considérés.

Avec cette dernière piste probablement disruptive, la gendarmerie viendrait ponctuer avec panache la fin d'un engagement loin d'être quelconque et entretenir sa « force humaine » au-delà de ses frontières.

Intégrer le monde de l'entreprise est un voyage, plus qu'un simple changement de milieu professionnel et une transposition de compétences brutes. C'est un processus

subtil que les valeurs de la gendarmerie favorisent, sous réserve qu'elles soient maniées avec discernement. Une intégration réussie en entreprise nécessite d'extraire l'essence d'une carrière au sein de la gendarmerie pour mieux en faire rayonner la spécificité et l'originalité.

Chaque année, la Maison Hermès retient un thème destiné à inspirer les créations. En 2021 l'*Odyssée* du grand Homère a été retenue. Quand Ulysse revient à Ithaque, vingt ans se sont écoulés, dix ans de guerre devant Troie et dix d'errance sur la mer, autant de temps consacré à la recherche de ses limites et à la réaffirmation de sa continuité de fidélité. Une fois reconnu par les siens, le héros retrouve son identité. Pour un apport durable des valeurs de la gendarmerie dans le monde de l'entreprise, le lien doit être maintenu par l'ancien militaire mais aussi par l'Institution, comme témoignage d'une communauté d'expérience et de vocation.

Lorsque nous remisons l'uniforme bleu roi et bleu marine, nous ne cessons pas de vivre les valeurs de la gendarmerie. Nous les considérons et les incarnons différemment, tout comme Janus était un dieu romain présentant deux visages : l'un tourné vers le passé et l'autre tourné vers le futur.

Loïc MUTELET en bref...

Saint-Cyrien, le chef d'escadron Loïc Mutelet a rejoint en disponibilité le monde de l'entreprise en septembre 2018. Il est aujourd'hui adjoint au directeur de la sécurité du groupe Hermès.