LA TRANSMISSION DES VALEURS, C'EST L'ENJEU DE LA FORMATION

À entendre les professionnels du recrutement ou des ressources humaines, les "savoir être", les "softs skills" ou "compétences douces" prédominent au moment du choix d'un candidat sur les savoir-faire, les techniques, les procédés concrets aussitôt acquis et aussitôt dépassés par l'accélération des évolutions technologiques. Les savoir-être permettent l'adaptation, les savoir-faire se figent. Cette idée, si elle connaît pourtant des limites - "la plus grande des immoralités est de faire un métier qu'on ne sait pas" disait Napoléon Bonaparte – n'est pas exempte de vérité.

En gendarmerie, nous parlerions non seulement de savoir-être mais aussi et surtout de valeurs, d'éthique, de déontologie. Comment transmettre les valeurs de l'institution, tout au long de la carrière ? Si les savoir-être sont indubitablement déterminants, comment former à ces "compétences" ?

Former

Qu'est-ce que former ? C'est développer une aptitude, une qualité, exercer ou façonner l'esprit ou le caractère de quelqu'un. On trouve un exemple : former le goût. C'est cultiver, instruire, éduquer. Nous sommes donc devant un double impératif : former les aptitudes et les qualités, soit donner des éléments concrets de pratique d'un métier et dans le même temps façonner l'esprit de la personne apte à exercer la même profession.

FRÉDÉRIC MONIN

Colonel, directeur du Centre de Formation des Dirigeants (CFD)

Les forces armées en France et partout dans le monde ont formé et forment encore des milliers de jeunes tous les ans. C'est un impératif : elles recrutent des individus jeunes, elles doivent les faire évoluer, à la fois dans leurs métiers mais aussi selon leurs desiderata. Un militaire doit être toujours prêt à remplir sa mission dans les meilleures conditions possibles, il doit s'entraîner en permanence pour être en mesure d'accomplir cette tâche.

La formation aux savoir-faire est une composante de la formation initiale et de la formation continue. Tout au long de la carrière, le militaire doit fournir un effort permanent de formation pour maintenir sa capacité au plus haut niveau, que sa mission soit technique ou humaine.

La formation aux savoir-être, l'imprégnation des valeurs sont primordiales en formation initiale : nous apprenons aux jeunes gens à être des gendarmes. C'est une éducation. Le but est d'élever le candidat à la dignité de militaire, de sous-officier, d'officier. Il faut rester attaché aux fondamentaux : l'éducation se donne aux plus jeunes : former aux savoir-être, aux valeurs est plus difficile "en cours de

route". Qui ne se souvient de la célèbre scène du film "*Itinéraire d'un enfant gâté*" où Jean-Paul Belmondo apprend à Richard Anconina à dire bonjour ?

Valeurs

Partie intégrante des forces armées, la gendarmerie, dans les cérémonies militaires, prend rang à la droite des autres troupes. La gendarmerie est essentiellement une force militaire, par son organisation, ses missions et ses valeurs. Cette dimension militaire est particulièrement perceptible pour ce qui concerne son mode de fonctionnement et ses attributs - vie en caserne et port de l'uniforme notamment – son cérémonial et sa symbolique, comme la prestation de serment par exemple, mais aussi et surtout l'état d'esprit de ses personnels et leur statut.

Les gendarmes sont des militaires de carrière, relevant du statut général des militaires, défini par la loi du 24 mars 2005. Ils se trouvent soumis au devoir de réserve, à l'obligation de ne pas porter atteinte à la neutralité des armées et à l'interdiction du droit de grève et de la liberté syndicale.

Mais les gendarmes ont aussi une identité propre, issue d'une histoire propre, des valeurs qui leur appartiennent et qui leur appartiennent et qu'il leur faut transmettre. Au nombre de celles-ci, on retrouve la discipline, le légalisme, le civisme, la disponibilité, l'austérité, le courage et la solidarité. Selon le code de déontologie commun police-gendarmerie, policiers et gendarmes exercent leurs fonctions avec loyauté, sens de l'honneur et dévouement au service des institutions et de la population. La gendarmerie construit une identité forte.

La conséquence de cette perspective est un regard critique sur une conception purement technique de la formation. La formation en gendarmerie, qu'elle soit initiale ou continue, est orientée par des valeurs, une culture, une perspective humaniste et elle se distingue donc d'une formation purement technique d'adaptation à un métier ou à l'exécution d'une action.

L'importance de la formation continue

Le système de formation militaire met le gendarme, quel que soit son grade, sur les bancs de l'école lorsqu'il franchit un palier important en termes de responsabilités ou lorsqu'il lui est nécessaire d'actualiser ses connaissances. Cette formation continue, que les Belges appellent la formation "continuée", est le prix à payer pour le maintien en compétence.

La gendarmerie accompagne son personnel, toutes catégories confondues, tout au long de parcours professionnels lisibles et variés. Elle pousse à la progression professionnelle en permanence, avec le souci de compétence lié aux fréquents changements de poste, notamment pour les officiers.

En France le monde du travail public ou privé a, au contraire, peu d'appétence pour la formation continue. Son coût et l'absentéisme qu'elle génère expliquent cette réticence. Elle est souvent laissée à la liberté de l'employé qui choisit la formation qui l'intéresse, pas forcément la plus utile pour son employeur ou pour

son parcours professionnel. La formation continue concerne une population expérimentée, pour qui la remise en question que constitue la présentation à un examen ou un concours ou encore le retour à la qualité d'étudiant, ne vont pas forcément de soi.

Stage des futurs commandants de compagnies, intervention du Major-Général

Méthode

On ne peut parler formation sans se référer au fond même de l'existence de la gendarmerie, le respect des lois et règlements. L'apprentissage de la règle est essentiel dans le processus de formation en général, sans parler des apprentissages techniques. Or, si à la dimension de la règle peut correspondre à un processus formel de transmission, il ne suffit pas en matière de valeurs de déclarer et d'apprendre. L'apprentissage des valeurs, leur appropriation ne peuvent réussir que par une forte imprégnation. Celle-ci implique non seulement une confrontation pratique sur le terrain sous l'œil vigilant d'un "tuteur" ou d'un "parrain", mais aussi la reconnaissance de la manière dont se manifestent les valeurs au travers de "moments critiques" et leur analyse.

Former, c'est évidemment transmettre. La transmission des valeurs et des savoir être est un souci permanent de la gendarmerie. C'est la condition même de la réussite de la mission.

En formation continue des officiers, nous accueillons des officiers de tous les grades et de tous les niveaux avec un fil rouge fondamental d'apprentissage de la conduite des opérations et des méthodes de raisonnement tactique et un accent prononcé sur les préparations aux commandements des différents niveaux.

La formation aux savoir-faire est évidemment primordiale en formation continue mais elle s'accompagne d'une mise à niveau des savoir-être et d'un rappel systématique des valeurs de l'institution.

La méthode utilisée est celle de l'accompagnement individualisé par des pairs plus anciens, une sorte de "tutorat" de transmission mené par des officiers qui occupent ou viennent d'occuper les fonctions auxquels les jeunes camarades en stage sont appelés. Systématiquement, les séminaires de formations sont encadrés par de solides anciens capables à la fois de transmettre les savoir-faire mais aussi les savoir-être dans une atmosphère de saine camaraderie et de bienveillance.

Génération

La transmission des valeurs est à renouveler à chaque génération. La méthode doit s'adapter aux évolutions générationnelles et l'analyse de ces questions est à prendre en compte dans la forme de transmission.

Si l'on se réfère à la classification traditionnelle, après la génération Y (née de 1981 à 1995), apparaît la génération Z née de 1995 à 2015. Cette dernière est née et a grandi dans un nouveau contexte politique mondial, celui qui suit les attentats du World Trade Center en septembre 2001 et le début de la guerre contre le terrorisme. Elle a toujours connu ce que les générations précédentes appellent les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ses membres gravitent dans un écosystème avec lequel ils sont en permanence en interaction (présence virtuelle sur le Web, réseaux sociaux, blogs, sites de partage...) et leur téléphone portable est le « fil d'Ariane qui les relie au monde ». Elle est la première génération à ne pas connaître le service militaire.

Les générations Y et Z partagent l'usage des technologies valorisant la diversité et l'ouverture sur le monde. Elles mettent en avant la capacité d'adaptation. Ces deux générations attendent que leurs besoins, de toute nature, soient satisfaits rapidement. La génération Z est impatiente et s'ennuie lorsque le rythme ralentit.

Si les baby-boomers ont contesté les règles, la génération X les a faites évoluer, les millenials ont créé leurs propres règles et la génération Z les adapte. Aujourd'hui, les membres de la génération Z vivent dans leur monde en considérant que leurs aînés doivent s'y adapter. Ils sont dans une logique relationnelle transversale et préfèrent s'organiser à leur façon. Ils privilégient la communication verbale au travail.

Dans ce contexte, il est bien évident que les modes de formation et de transmission doivent profondément évoluer. Si le fondement repose toujours sur l'apport des anciens auprès de plus jeunes dans une

forme de tutorat/parrainage indispensable, les méthodes d'apprentissage s'orientent vers des formations plus courtes, plus denses, plus pratiques, où la présence des parrains/tuteurs est déterminante et permanente au détriment des conférences "magistérielles". Par ailleurs, les capacités technologiques sont exploitées au profit de la formation : simulation, webtransmission.

Formation à la gestion de crise