



## LES RÉCENTES MUTATIONS DE LA GENDARMERIE

> Quelles sont les deux logiques prédominantes de la société actuelle ?

> Comment la gendarmerie nationale intègre-t-elle ces systèmes de valeur opposés ?

- Aujourd'hui, la tradition d'honneur est confrontée aux valeurs contractuelles.
- L'Institution a su s'adapter et trouver un certain équilibre entre ces deux logiques. Seul l'avenir déterminera les futurs grands traits de la gendarmerie.

# À la croisée de la logique

de l'honneur et de la logique du contrat.

par JEAN-PIERRE VEYRAT

# M

**a longue collaboration avec diverses composantes de la gendarmerie m'a interpellé sur la manière dont celle-ci s'est adaptée, sans se perdre, aux importantes mutations de la société actuelle.**

**En effet, tout en demeurant fidèle à sa longue tradition militaire, elle a su à mon sens, relever le défi difficile d'intégrer, dans le respect des identités mutuelles, une autre logique culturelle pourtant très contraire à la sienne.**

## Deux systèmes de valeur prédominants

D'un individu à un autre, selon son origine socio-culturelle ou sa formation, les systèmes de valeur, les façons de considérer les relations et de réagir peuvent être vraiment très différents, sinon opposés. Cela se traduit par des différences importantes quant à la manière de définir les droits et les devoirs de l'individu vis-à-vis de la collectivité, de

concevoir ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, de décider ce qui est moral et ce qui ne l'est pas.

Trois grandes logiques dites culturelles ont ainsi été mises en lumière par Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS, dans son livre *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales* paru en 1989.

Au cours de ces dernières années, la gendarmerie nationale s'est trouvée au cœur de la brusque confrontation au sein de notre société de deux de ces trois logiques, appelées respectivement logique de l'honneur, valeur la plus ancienne dans notre pays, et logique de contrat, largement ancrée dans les nouvelles générations. Schématiquement, elles représentent deux visions majeures et, à priori peu compatibles, quant à la façon de vivre en société et de concevoir le rapport à l'autorité.

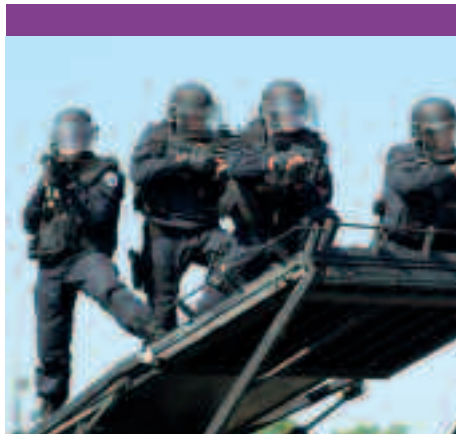
### La logique de l'honneur

On peut la définir comme un code d'honneur propre à un groupe particulier, fixé par tradition et dictant à ses membres un ensemble de devoirs à remplir et de conduites à respecter, liés à la fierté que chacun a de son rang et à la crainte d'en déchoir. Cette logique règne depuis des siècles dans la société française.

Être dans une logique de l'honneur, c'est se situer dans une tradition dans laquelle prime le fait de remplir son devoir jusqu'au bout. Un homme d'honneur se sent prêt à en faire plus, sans compter son temps, sans qu'on ait à le lui demander.

Adhérer à cette logique implique, également, de savoir tenir son rang, avec tous les droits et les devoirs que cela comporte. Il convient, en outre, de se montrer digne de la confiance accordée et d'être à la hauteur de sa mission. Il se sent personnellement tenu de faire son devoir au-delà de ce qui est exigé et se considère moralement responsable de ses actes, même si rien ne l'y oblige, convaincu que « *cela fait partie de ses fonctions* ».

Un homme d'honneur ne s'abaisse pas à certaines tâches considérées comme viles, par opposition à celles jugées plus nobles, plus dignes de son image ; de même, il ne se commet pas avec n'importe qui et ne cherche pas à obtenir un résultat à n'importe quel prix. Il se plie à un certain fair-play. Il est prêt à défendre son honneur, au point de sacrifier souvent son



Sirpa gendarmerie-ADJ F. Balsamo

Le GIGN : l'exemple d'une unité articulée autour d'une tradition d'honneur, à qui l'on demande de s'approprier, sans basculer, une culture totalement à l'inverse de la sienne.

intérêt et parfois sa vie.

Dans cette logique, celui qui n'a pas tenu son rang, qui s'est dérobé à ses devoirs, qui n'a pas été « à la hauteur », ou pire, qui a déshonoré son clan, est impitoyablement exclu du groupe.

### La logique de contrat

C'est la conception dominante des Américains, et de tous les pays à tradition "marchande", dans laquelle les individus sont élevés dans le culte du contrat passé entre des hommes déclarés égaux et libres en droit. Son développement en France est lié à notre intégration dans l'Europe et au principe de la libre concurrence des échanges.

Pour celui qui se situe dans cette logique

de contrat, tout est fait pour protéger l'individu de ce qui peut fausser l'égalité des chances. Les privilèges et l'arbitraire sont bannis ; il est admis que tout est permis pour réussir et défendre ses droits, pourvu que la Loi et elle seule soit respectée. La notion de combat à armes égales prime. À chacun sa chance, « *business is business* ».

Dans cette logique, les droits et les devoirs de chacun sont strictement définis. Les missions sont claires, explicites et sans ambiguïté. On n'a de comptes à rendre que pour ce qui dépend de soi. L'informel n'a pas sa place. Les sanctions et récompenses sont basées sur des critères clairs, définis à l'avance. On est jugé sur l'efficacité de son action. La confiance est donnée a priori. Mais pour gagner, les scrupules n'ont pas lieu d'être dans la mesure où les engagements sont tenus et où le contrat est honoré. L'homme est selon l'expression « *un renard libre dans un poulailler libre* ».

Dans le même esprit, une parole donnée est une parole donnée, quel que ce soit celui à qui elle est donnée. C'est à ce prix qu'on gagne le respect de ceux avec qui on traite. Il y a toujours quelqu'un qui est responsable de la décision et d'en répondre personnellement, sans possibilité d'en reporter les conséquences sur un autre. En outre, l'échec est parfaitement admis comme faisant partie de l'esprit d'entreprise. De même, dans le cas où

l'individu s'est mis hors la loi, il est réintégré dans la société, une fois sa dette payée, sans que des sentiments de honte, de culpabilisation, d'indignité n'interviennent.

### Une possible cohabitation?

Évidemment, prises dans l'absolu, des logiques aussi opposées entraînent de part et d'autre de fortes incompréhensions et parfois même des rejets violents.

Pour une personne "élevée" dans la logique de l'honneur, il est difficile d'admettre que quelqu'un puisse refuser de s'investir au-delà de ce qui lui est demandé, préfère des primes à d'autres formes de reconnaissance plus symboliques, ou pire ose demander des comptes pour obtenir ce à quoi il considère avoir droit.

À l'inverse, pour un individu habitué à raisonner en terme de logique de contrat, il est inacceptable que les règles ne soient pas les mêmes pour tous. Il ne comprend pas qu'un poste puisse être attribué en fonction d'autres critères que ceux de la compétence ou de l'expérience. De même lui sont totalement étrangers les réflexes corporatistes. À ce titre, il a du mal à supporter ceux qui, au nom des privilèges de leur rang, s'arrogent certains droits, ceux qui prétextent avoir « *leur honneur pour eux* » pour refuser de rendre compte, ou ceux qui défendent bec et ongles les membres de leur caste, contre toute « *agression extérieure* », même s'ils la savent fondée.

Ce qui explique en particulier certains cas de passage d'une logique de l'honneur à une logique de contrat, sur un mode très négatif de comportement de rupture. C'est le fait d'individus qui peuvent éprouver l'amertume d'avoir inutilement sacrifié une partie de leur vie sans avoir bénéficié de la reconnaissance qu'ils escomptaient de la part de leur hiérarchie. Le sentiment d'être rejetés par leurs pairs, peut alors les conduire à renier brutalement ce qui les avait tant animés et à chercher réparation en monnayant au plus offrant leur expérience ou leur histoire.

### **La cohabitation progressive de ces deux logiques en gendarmerie**

Du fait de sa présence permanente sur le terrain, et du contact direct et quotidien que ses unités entretiennent avec la population, la gendarmerie a été tout naturellement confrontée parmi les premières au croisement des deux problématiques. Tout n'était pas gagné, loin de là. Il lui fallait concilier la préservation d'une logique interne d'honneur, qui était son socle, et la prise en compte, pour le moins déstabilisante, d'une logique externe de contrat prépondérante dans la société civile. Le phénomène a été amplifié ces dernières années par l'évolution du profil socio-culturel des candidats au recrutement acquis pour la plupart à la logique de contrat (les autres composantes des forces armées vivent également cette évolution, chacune à leur manière, mais,

### **À chacun sa chance, «business is business».**

probablement, avec une moindre intensité que la gendarmerie, pour les raisons de proximité que je viens d'évoquer.)

Placée devant ce dilemme, la tentation de l'Institution, aurait pu être celle du repli brutal sur la tradition ou, au contraire, celle de l'ouverture massive à la logique de contrat au détriment de ses fondamentaux.

Les frictions résultant de la confrontation de ces deux logiques antagonistes n'ont pas manqué. Ces dernières années, les remises en cause les plus préoccupantes sont souvent venues des familles de gendarmes qui subissent directement les contraintes liées au statut de gendarme de l'un des membres de la cellule familiale (logement en caserne, déménagements fréquents, disponibilité, etc.)

Beaucoup n'adhèrent plus à un investissement professionnel sans compter de leur conjoint, au sacrifice que cela implique pour l'ensemble de la famille et revendiquent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à l'instar des aspirations de l'ensemble de leurs concitoyens. À tout le moins, ils estiment que le métier de gendarme doit être considéré comme tous les autres métiers, répondre aux mêmes règles de droit et, surtout, être payé à son « *juste prix* », à l'instar des entreprises privées. Cet état d'esprit se retrouve également dans les motivations formulées par les nouveaux

candidats : ils s'engagent, semble-t-il, de moins en moins par « *vocation* ». Ils sont plutôt à, la recherche de la sécurité de l'emploi, et attendent de bénéficier de conditions équivalentes à celles qu'ils auraient trouvées dans une autre administration. À cet égard, l'exemple récent de l'armée britannique qui promet une prime de 5000 € à tout officier qui convaincra un proche de s'engager, est édifiant.

Ce contexte n'est pas sans effet sur la nature des rapports que les gendarmes entretiennent avec leur institution. De plus en plus de cadres en viennent à « *négoier* » les conditions de leur carrière ; certains sont ainsi amenés à refuser ou à différer une mutation pour préserver l'emploi du conjoint ou le cursus scolaire ou universitaire de leurs enfants, ce qui était purement inconcevable avant. Il existe une recrudescence des recours de la part de ceux qui estiment ne pas avoir un retour sur investissement.

### Les défis de l'institution militaire

En tant que témoin, j'ai pu observer comment s'est opérée la cohabitation de ces deux logiques. Et, de mon point de vue, tout s'est joué dans l'exercice du commandement dans ses actes les plus quotidiens. Cela a tourné autour du principe « *que les jeunes n'avaient plus le même état d'esprit que les anciens, mais aussi que les anciens avaient des choses à apprendre aux jeunes* ». Il fallait donc

### « Le port de l'uniforme permet de garder la visibilité de soldats de la Loi ».

savoir quoi garder et quoi intégrer dans un équilibre qui satisfasse autant les tenants d'une logique de l'honneur à laquelle ils obéissent

depuis toujours, que les adeptes d'un cadre clair et précis de leurs missions quotidiennes.

Cela commençait par faire appliquer les règles d'un management contractuel, pour que l'identité de l'Institution ne se dilue pas dans les fonctionnements d'une entreprise classique, dominée par le libéralisme ambiant. Ceux qui vivent dans une organisation dirigée par une logique du contrat à l'américaine, peuvent témoigner de la dureté de leurs conditions.

Contrairement à ce que l'on peut penser, si tout est permis dans ce système à celui qui entreprend, tout se paye, la réussite comme l'échec. Mais la reconnaissance des services rendus n'existe pas ; seul le résultat, et lui seul, compte. Celui dont la performance faiblit, qui ne fait plus l'affaire, est écarté sans discussion. Et personne n'y trouve rien à redire. En revanche, personne ne nie les vertus d'un tel système, dès lors qu'il concourt à une amélioration de l'efficacité générale. D'autant plus que la logique ou culture de résultat, actuellement prônée au plus haut niveau de l'État pour justifier l'introduction du management de la performance, s'inscrit complètement dans cette volonté de la faire sienne.

Rappelons que la performance se définit comme le résultat obtenu par quelqu'un dans l'exécution d'une tâche ou d'une mission, selon le niveau de poste occupé. Le management de la performance, quant à lui, vise à l'amélioration immédiate des dites performances et au développement des compétences grâce à des outils adaptés et un contrat clair engageant l'ensemble d'une équipe. La transmission des informations en est la clé et se substitue à l'axe classique du commandement, basé sur le pouvoir du chef qui ordonne et le respect du subordonné qui exécute, le tout impliquant la mise en place d'une démarche pédagogique de fond.

Une fois l'appropriation des aspects positifs de la logique du contrat franchie, le défi était de préserver les valeurs propres à l'Institution, et d'en transmettre les codes aux "nouveaux".

Pour la gendarmerie, institution militaire, le port de l'uniforme joue pour beaucoup dans cette "initiation". Il permet au gendarme de garder sa visibilité de « *soldat de la Loi* », auprès de la population, par le respect qu'il continue à inspirer, même chez ceux qui ont un faible sens de l'autorité. Cette "militarité" est un véritable repère dans le besoin actuel de valeurs, et aussi, pour utiliser un vocabulaire cher aux tenants du contrat, un formidable "moteur d'efficacité".

L'important aujourd'hui reste de parvenir tant bien que mal à gérer des unités articulées autour d'une tradition d'honneur, à qui on demande de s'approprier, sans basculer, une culture totalement à l'inverse de la leur, pour réussir leurs missions. Je pense, entre autres, aux enquêteurs en matière de délinquance financière (DEFI) ou aux membres du Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale (GIGN) dont les membres ont quotidiennement, dans leurs fonctions, à être en "empathie" avec des gens qui représentent tout ce qu'ils rejettent.

« **O**n ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des moeurs ».

comme l'écrit Philippe d'Iribarne. La gendarmerie est à la croisée des chemins. La phase de cohabitation est globalement réussie, mais reste fragile. L'enjeu, dans les années à venir, est de réussir sa transformation en un contrat de mariage durable de ces deux mondes qui ont tout à gagner à allier leurs ressorts et à en tirer le meilleur.

À l'évidence, la connaissance de ces logiques constitue une grille de lecture incomparable pour y arriver.

J'irais jusqu'à suggérer que *La logique de l'Honneur* de Philippe D'Iribarne fasse dorénavant partie de l'enseignement des futurs officiers et sous-officiers de gendarmerie.

**JEAN-PIERRE****VEYRAT**

dirige NEGORISK, cabinet spécialisé dans l'enseignement des négociations conflictuelles.

Il forme les responsables grands comptes de nombreuses entreprises européennes et intervient auprès d'instances gouvernementales comme consultant et conférencier sur les négociations de crise. Il est également expert en analyse du comportement observable.

Il collabore avec le GIGN sur la formation des négociateurs de crise et avec le Groupe d'analyse comportementale (GAC) sur le profiling corporel.

**ALLER PLUS LOIN**

**La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales, Philippe D'Iribarne, Seuil, 1989, 279 p.**

Philippe d'Iribarne nous convie à un voyage dans trois pays : la France, les États-Unis et les Pays-Bas. Au moment où les « *donneurs de conseil... peuplent leurs ouvrages d'une humanité indifférenciée...* », il est temps de se souvenir que « *les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que ses membres révèrent et méprisent ; et qu'on ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des mœurs* ». Au lieu d'imiter les autres pays, cherchons en nous-même, nos forces et nos faiblesses, la valeur de nos traditions et leurs dérives possibles.



**Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières, Philippe D'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globoka, Seuil, 1998, 357 p.**

L'économie moderne est en pleine marche vers la mondialisation et la globalisation. Enlueées dans ce macrocosme en pleine ébullition, les entreprises sont forcées de suivre cette évolution si elles veulent rester compétitives. Parallèlement, la culture ne cesse de se démarquer de ce système par sa volonté récurrente de diversité. Toutefois, il est pertinent de se demander combien de temps pourra-t-elle résister à cette pression de l'économie. Quel est l'avenir de la culture au sein de la mondialisation ?