

# Recruter : une priorité

stratégique et un défi permanent pour la gendarmerie

par **BERTRAND CAVALLIER**

**L**

**Le recrutement constitue toujours un enjeu majeur pour une institution, privée ou publique, auquel elle doit répondre par une stratégie à la hauteur de ses attentes, quantitatives et qualitatives. Ce défi est d'autant plus prégnant pour la gendarmerie au regard de sa dimension de force armée en charge principale de missions de sécurité. L'Institution dispose déjà d'atouts indéniables mais doit être plus offensive afin d'entretenir son attractivité.**

« *La gendarmerie, une force humaine* ». Cette formule a été depuis des années étroitement associée à la promotion de notre Institution. Très rapidement, elle s'est glissée dans l'esprit de la population mais également dans celui des militaires de l'Arme, comme une évidence. La force, l'humain, substantifs structurant une résonance multiséculaire, sont entendus dans leur relation intime avec le droit, comme participant de la spécificité gendarmique.

Le gendarme est bien un homme d'armes dont la mission est de défendre, protéger. Cette mission, il se doit, en pleine cohérence avec le contrat particulier qui le lie à la Nation, tel que ressortissant à son état de militaire, de pouvoir l'exercer en tous lieux, en toutes circonstances. Cette mission s'inscrit tant dans l'action de sécurité du quotidien que dans l'engagement dans des situations dégradées, voire des contextes de conflit armé.

Elle s'exerce cependant dans un environnement qui s'est profondément complexifié sous l'effet de plusieurs facteurs conjugués. Ainsi, au premier titre, la société a subi de profondes évolutions caractérisées par la perte de références communes, une radicalisation des comportements, la mutation de la réponse pénale... Le gendarme doit par nécessité se positionner de plus en plus au cœur même de la fonction de régulation sociale. Ajoutons la prégnance de la technologie, l'exigence procédurale



Sipa-gendarmerie ADC F. Balsamo

Le niveau de condition physique est un critère de sélection permettant à la fois d'identifier les qualités indispensables à l'exercice des missions du gendarme et de garantir une certaine longévité dans l'emploi.

croissante, la maîtrise parfaite de la gradation dans l'emploi de la force... Rappelons enfin, même si c'est un lieu commun, que, de par la dispersion des unités sur la plus grande partie du territoire et l'organisation même du service, les gendarmes agissent généralement à deux ou trois. C'est dans cette configuration première qu'ils doivent gérer l'événement de toute nature.

Le défi pour la gendarmerie est donc de continuer de disposer d'un capital humain pour lui permettre de garantir le service

que la Nation attend d'elle et auquel elle est attachée. Ce service se fonde sur une culture et une identité spécifiques, réaffirmées par le législateur dans la loi du 3 août 2009 et qui ont donné lieu à des

(1) Selon M. Josselin de Rohan, sénateur, Président de la commission des affaires étrangères « *La gendarmerie est une arme profondément républicaine : elle a toujours été le serviteur de la loi et a su rester très proche des administrés. C'est ce qui fait sa force, c'est ce qui suscite l'estime que nous lui portons et la confiance que nous éprouvons envers sa hiérarchie et tous ses personnels.* » (17/12/2008).

débats  
parlementaires  
riches<sup>(1)</sup>.

Il s'agit donc d'une ambition stratégique pour la gendarmerie, au même titre que la préservation de ses

compétences et de son organisation. Cette ambition se décline en deux volets majeurs complémentaires, que sont le recrutement et la formation. Nous nous concentrerons sur la première fonction au travers de l'attractivité de la gendarmerie nationale et de l'objectif représenté par les deux populations les plus importantes en termes quantitatifs pour le recrutement : les Sous-officiers de gendarmerie (Sog) et les Gendarmes adjoints volontaires (GAV).

### Entretenir le capital d'attractivité

Sommes-nous encore attractifs ? En d'autres termes, existe-t-il au sein de la jeunesse de France suffisamment de femmes et d'hommes que le modèle gendarmerie attire ? La réponse est plutôt encourageante, sous réserve que la gendarmerie prenne durablement les mesures à la hauteur de l'enjeu. Au sein d'une classe d'âge, soit plus de 800 000

(2) Selon l'Insee, au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la population française compte 65 millions d'habitants dont un quart est âgé de moins de 20 ans. Les classes d'âge des 18 à 25 ans comprennent chacune plus de 800 000 individus. Cf. la pyramide des âges sur le site de l'Insee : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=ccc](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=ccc)

individus<sup>(2)</sup>, il s'agit en effet de recruter chaque année plus de 12 000 personnes, tous statuts réunis (soit environ 7 000 GAV, 2 500 Sog,

2 500 réservistes).

L'attractivité des emplois et des carrières de la gendarmerie relève notamment d'un argumentaire clairement structuré autour des notions de mérite, d'engagement, de disponibilité au service, notions étroitement liées au statut militaire. Cette

position justifie une politique de ressources humaines traditionnellement favorable à l'ascension sociale et à l'épanouissement personnel. Ainsi, la gendarmerie peut apporter à ces 12 000 candidats du sens à leur existence mais aussi une alternative à un système tarauté par l'individualisme et le mercantilisme. Servir, vivre les valeurs militaires, l'humanisme de l'engagement en gendarmerie, peuvent être considérés comme autant de facteurs d'épanouissement. Il suffit d'observer, notamment au travers des études

(3) Sur ce sujet, lire l'article du lieutenant Sylvie Clément intitulé « Qui sont les sous-officiers de gendarmerie recrutés en 2010 ? », p. 79 de ce même numéro.

cohortes<sup>(3)</sup>, les motivations des candidats pour faire carrière comme officier ou sous-

officier, mais également pour servir dans les réserves. Cette jeunesse existe bien. Mais la gendarmerie doit pouvoir mieux la capter en se mobilisant de façon plus effective vis-à-vis d'elle. Le seul fait d'exister ne suffit plus en soi. Aussi ancrée soit-elle dans les territoires, dans la population et dans l'histoire, la gendarmerie gagne à être plus offensive dans le renouvellement de ses ressources humaines.

Le recrutement, désormais entendu comme un défi permanent, nécessite d'être soutenu au plus haut niveau, notamment par la mise en œuvre annuelle de campagnes multimédias d'envergure, mais également par l'engagement de chaque militaire, en priorité au sein du

tissu territorial, en complément de l'action conduite par les Centres d'information et de recrutement (Cir). La fonction de contact avec la population, intégrant bien évidemment la posture de l'accueil dans l'unité, doit être sous-tendue par cette volonté de répondre aux sollicitations du jeune attiré par la gendarmerie, voire mieux, d'aller au-devant de lui pour lui faire partager les valeurs qui nous animent : « *Recruter est l'occasion de véhiculer des messages en interne et en externe... En externe, il permet de diffuser les messages clés de l'entreprise et participe à l'attractivité de*

(4) Cécile Dejoux, in *Fonctions RH*, pages 286-287, Edition éducation, 2009 2<sup>e</sup> édition.

*l'entreprise* »<sup>(4)</sup>. Dans cette perspective, la Journée défense et citoyenneté, pour

laquelle la gendarmerie fournit 25 % des intervenants à l'échelon national, représente également une réelle opportunité de toucher très largement la jeunesse française. Mais le contact direct ne saurait suffire. La captation des candidatures doit également résulter d'une démarche d'échange entre le candidat et l'Institution dans l'espace virtuel. La présence des jeunes sur la Toile est aujourd'hui devenue un phénomène incontournable. La gendarmerie doit donc investir massivement les sites les plus fréquentés et être en mesure de se présenter comme une institution moderne, à l'écoute des aspirations de la jeunesse.

Cette mobilisation est d'autant plus nécessaire que le mode de recrutement des sous-officiers de gendarmerie est aligné en 2012 sur celui des autres administrations, c'est-à-dire la voie de concours, et que le renouvellement de la composante GAV constituera durablement une préoccupation majeure.

### Le nouveau défi du recrutement par voie de concours

Après des années caractérisées par une diminution des effectifs de sous-officiers, la gendarmerie devrait intégrer dans ses écoles un volume annuel minimum de 2 500 personnes, selon les prévisions établies par le bureau analyse anticipation. Or, le réamorçage de ce flux coïncide avec l'adoption par la gendarmerie du recrutement par voie de concours, en lieu et place de celui par épreuves de sélection. Effectif en 2012, ce concours, et il est important de le préciser, offrira deux filières principales : l'une ouverte aux bacheliers, l'autre réservée aux gendarmes adjoints volontaires et réservistes de la gendarmerie, aux militaires des armées ainsi qu'aux adjoints de sécurité de la police nationale.

Cette mesure s'inscrit dans une réforme beaucoup plus large du dispositif de recrutement qui vise à optimiser l'impératif de qualité dans l'accès à la carrière de sous-officier. Il s'agit de rentabiliser au maximum la vocation de filtre inhérente au processus de



Sirpa-gendarmerie ADC. F. Balsano

L'attractivité de la gendarmerie relève notamment d'un argumentaire clairement structuré autour des notions de mérite, d'engagement, de disponibilité au service, notions étroitement liées au statut militaire.

recrutement, pour garantir le produit humain le plus adéquat. L'école constitue de ce point de vue la deuxième "sécurité" par l'éviction des personnels ne démontrant pas les aptitudes souhaitées, avant qu'ils ne rejoignent les unités.

Cette démarche de qualité doit être aboutie, puisque l'évaluation des candidats doit se faire à l'instant du recrutement mais aussi sur la perspective

d'une carrière, soit une trentaine d'années en moyenne. Il s'agit donc de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui conditionnent une capacité opérationnelle maximale. L'ancien dispositif de recrutement permettait déjà de garantir le niveau intellectuel requis par le biais notamment de l'épreuve de rédaction et des tests d'aptitude générale qui sont reconduits dans le cadre du concours. De



Sirpa-gendarmerie ADC F. Balsamo

La gendarmerie s'est lancée dans un plan de recrutement qui demande la mobilisation de tous les acteurs de la chaîne de recrutement, et notamment les militaires des unités territoriales.

plus, depuis des années, 80 % des recrues sont déjà titulaires du baccalauréat. La réflexion s'est donc centrée sur deux autres domaines, tout aussi déterminants dans la recherche du profil recherché mais susceptibles d'amélioration, à savoir le volet psychologique et celui de la condition physique.

Depuis plus de vingt ans, la gendarmerie nationale a développé un dispositif d'évaluation psychologique qui, bien que cohérent et faisant autorité auprès des experts, n'a pas toujours été bien compris en interne. En outre, la discipline

concernée, les techniques disponibles, et bien entendu l'environnement sociétal, ont évolué. Trois innovations majeures sont en conséquence apportées.

Premièrement, le profil type du gendarme a été redéfini par un collège comprenant des psychologues du travail, mais également un panel de 40 militaires du terrain, de tout grade. Cette démarche, dont il faut souligner la singularité et la pertinence, a permis de déboucher sur un profil mieux identifié et convergent au regard des attentes respectives des militaires et des psychologues. Cette étude a été particulièrement éclairante

notamment sur l'importance accordée aux capacités d'adhésion aux valeurs militaires, en particulier la disponibilité, la discipline, la rectitude et le devoir de réserve, aux impératifs de sociabilité inhérents notamment à la vie en caserne et du travail collectif, à la mission de proximité avec les populations en tant que régulateur social, etc. Deuxièmement, la rénovation complète de la batterie des tests de sélection (inventaire de personnalité et tests de raisonnement) a permis une importante mise aux normes des outils de mesure utilisés. Ces tests comptant parmi les plus fiables du marché en termes de prédiction de l'adéquation "homme-emploi", prennent ainsi parfaitement en compte les évolutions culturelles de la société ainsi que les critères de qualité les plus récents définis par les recherches internationales

(5) Lire à ce sujet l'article de Stéphane Noirel et Akim Baatouche, intitulé « La sélection psychologique en gendarmerie, obligations et enjeux », p. 73 de ce même numéro.

de validation scientifique des tests<sup>(5)</sup>. Enfin, l'entretien en face-à-face avec un

psychologue a été systématisé à l'ensemble des candidats, mesure dont bénéficiaient jusqu'à présent seulement 20 % d'entre eux. Cette mesure, cruciale à plusieurs titres notamment au regard du principe d'équité et de l'exhaustivité de la démarche, est désormais rendue possible par la déconcentration de la chaîne de recrutement. Chaque région de gendarmerie de niveau zonal accueille désormais un centre de sélection et de

concours comprenant chacun une équipe de psychologues. Officiers de gendarmerie servant sous statut

(6) Ces officiers psychologues ont tous validé leur stage militaire initial à l'École des officiers de la gendarmerie nationale et au Centre national d'entraînement des forces de gendarmerie à Saint-Astier. Ils ont également effectué plusieurs stages en immersions en unités opérationnelles.

commissionné, ces derniers conjuguent la maîtrise de l'évaluation psychologique et la connaissance institutionnelle<sup>(6)</sup>.

Afin d'assumer, tout au long d'une carrière, la mission de gendarme dans sa plénitude, le militaire doit posséder une excellente condition physique, indissociable de l'équilibre psychologique attendu, notamment dans la gestion des individus problématiques, ou la maîtrise en toutes circonstances du principe de l'emploi de la force strictement nécessaire. Une épreuve destinée à tester le potentiel physique du candidat dans des conditions qu'il est susceptible de rencontrer dans un contexte opérationnel, figure déjà dans le dispositif en cours. Elle se compose de trois ateliers chronométrés : un parcours d'obstacles, la simulation d'un combat et un transport de poids.

L'expérience a cependant montré que cette épreuve, soumise à la réussite d'un niveau minimum, s'avérait peu sélective. Pour y remédier, et dans le cadre du concours, cette épreuve sera sanctionnée par une note, déterminée au regard d'un barème légèrement durci. Ainsi, le niveau de condition physique devient-il un critère



Sirpa-gendarmerie ADC F. Batsamo

La perspective d'accès au métier de gendarme doit être mise en avant auprès des GAV tout comme le dispositif de reconversion.

de sélection permettant à la fois d'identifier les qualités indispensables à l'exercice de l'ensemble des missions des unités opérationnelles et de garantir une certaine longévité dans l'emploi. D'ailleurs, la condition physique des militaires entretenue, voire renforcée, en unité, fait l'objet d'un contrôle annuel dans le cadre des dispositions relatives au Contrôle de la condition physique des militaires (CCPM).

### Recruter les GAV dans une logique gagnant-gagnant

Dans le contexte économique actuel difficile où la concurrence est rude, une

des préoccupations principales des jeunes est de s'insérer dans le monde du travail. Qu'ils soient diplômés ou non, la gendarmerie leur offre l'opportunité de cette première expérience professionnelle dans le cadre du contrat de GAV. Si depuis quelques années, la gendarmerie rencontre certaines difficultés de recrutement dans cette catégorie de personnels, elle dispose pourtant de sérieux atouts à valoriser et sur lesquels elle doit communiquer.

Actuellement, l'Institution comprend 14 500 GAV, ce qui représente en proportion avec les effectifs globaux un

volume plus important que celui des

(7) En 2009, les adjoints de sécurité étaient au nombre de 7 785 pour un effectif total de 145 000 fonctionnaires de la police nationale, soit 5,3 %. La gendarmerie comptait, quant à elle, 13 714 gendarmes adjoints pour un effectif total de 94 453 militaires, soit 14,3 %. Sources : site Internet du ministère de l'Intérieur et site Internet de la gendarmerie.

adjoints de sécurité pour la police nationale<sup>(7)</sup>. Pour la gendarmerie, les enjeux sont donc de taille, ces militaires étant indispensables au bon

fonctionnement de l'Arme. Par ailleurs, ils constituent un vivier stable et très important de candidats pour devenir sous-officier de gendarmerie ou intégrer le corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale. Ainsi, chaque année, les promotions de sous-officiers sont composées d'environ 40 % de candidats issus des gendarmes adjoints. Cette tendance ne peut être que confortée par le nouveau dispositif de recrutement par voie de concours qui comprend une filière réservée, notamment, aux gendarmes adjoints. Cette perspective d'accès au métier de gendarme doit être mise en avant. Autre atout que la gendarmerie doit valoriser : son dispositif de reconversion. Plus de 80 % des gendarmes adjoints qui regagnent la vie civile, trouvent un emploi et ce, le plus souvent, grâce à la reconversion. Le label "gendarmerie" constitue d'ailleurs un facteur déterminant à l'embauche du gendarme adjoint en reconversion. Les employeurs qui appartiennent souvent au monde des petites et moyennes entreprises, apprécient en effet ces jeunes, structurés

par l'expérience acquise en gendarmerie. Pour eux, ces valeurs sont gages de ponctualité, de sens de l'effort, de politesse et de discipline. Enfin, les gendarmes adjoints participent, même si la suppression effective du service militaire l'a inévitablement réduit, de l'entretien du lien armées-Nation et de l'esprit de Défense.

En complément des conditions matérielles dont certaines sont en cours

(8) Notons par exemple l'hébergement gratuit et le versement d'une "prime alimentaire des volontaires" de 217 euros par mois, la réduction 75 % sur le tarif SNCF, l'affiliation à la sécurité sociale militaire ou encore les 25 jours de permission lors de la première année puis 45 jours par an à compte de la deuxième année de contrat.

d'amélioration<sup>(8)</sup>, la gendarmerie s'est donc lancée dans un plan particulier de recrutement, qui demande la mobilisation de tous les acteurs de la

chaîne de recrutement, et notamment les militaires des unités territoriales. Ces derniers doivent être plus offensifs dans la proposition faite aux jeunes gens de servir comme gendarme adjoint, en tenant un discours clair s'appuyant notamment sur l'atout de l'insertion professionnelle à l'issue du temps de GAV.

Deuxièmement et de façon corrélative, le volet reconversion devrait être mieux associé à celui du recrutement. Ainsi, pourquoi ne pas envisager de réunir dans la même structure les centres d'orientation reconversion et les centres d'information et de recrutement de façon à gagner en cohérence, en lisibilité, et donc en efficacité. Troisièmement, les

gradés d'encadrement doivent prendre conscience de l'importance de leur rôle de formateur, voire de guide, inhérent à leur dimension de chef militaire, en se positionnant et en se comportant davantage comme tels. Enfin, une analyse doit être conduite sur un rééquilibrage géographique des sites de formation. Actuellement, l'école de Tulle regroupe l'essentiel des compagnies de gendarmes adjoints. Il convient, à l'analyse des retours des études cohortes, de s'interroger sur le potentiel de recrutement, actuellement sous-exploité, que constitue en particulier la population de la région d'Île-de-France.



**BERTRAND  
CAVALLIER**

**Général Bertrand Cavallier, officier de gendarmerie, sous-directeur des compétences à la direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale, direction générale de la gendarmerie nationale.**

Ancien élève de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, le général Cavallier a occupé les fonctions normalement dévolues à un officier. Il a notamment commandé le Centre national d'entraînement des forces de la gendarmerie à Saint-Astier (24) de 2002 à 2007, avant de prendre le commandement de la région de gendarmerie de Picardie à Amiens (80). Depuis le 1er juillet 2009, il est affecté à la direction générale de la gendarmerie nationale en qualité de sous-directeur des compétences. Titulaire de nombreux diplômes universitaires, il est officier de la Légion d'honneur et officier de l'ordre national du Mérite.

La gendarmerie occupe une place importante dans notre pays comme l'ont clairement exprimé les représentants de la nation en votant la loi du 3 août 2009. C'est une force immergée au sein de la population, dont l'action quotidienne participe d'une mission plus globale de régulation sociale. C'est une force de continuité. Mais c'est le gendarme lui-même qui incarne cette force humaine ; ce gendarme, déployé jusqu'en Afghanistan, et dont le général Caldwell disait récemment : « *Il y a chez*

(9) Interrogé par *Le Figaro* du 29 septembre 2010 au sujet du renforts d'instructeurs de gendarmerie.

*eux quelque chose qui fait toute la différence...* »<sup>(9)</sup>. Là est le défi du

recrutement et de la formation : garantir longtemps cette différence. Parce qu'elle est utile.