



MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR

*Liberté
Égalité
Fraternité*

RÉFLEXION SUR LA GENDARMERIE NATIONALE ET LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS



Observatoire de la gendarmerie
pour l'égalité et contre les discriminations



Rédacteur : Chef d'escadron Frédéric BONTE.

Date de fin de rédaction : 02 décembre 2024.

Sommaire

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	7
I - DES ASPIRATIONS INTER-GÉNÉRATIONNELLES QUI ENTRENT EN RÉSONANCE.....	15
I.A - Un nécessaire dépassement de la méconnaissance intergénérationnelle.....	15
I.A.1 - De nouveaux comportements portés par les nouvelles générations.....	15
I.A.2 - Des attentes fortes présentes au sein de toutes les générations.....	20
I.B - Points-clés pour un embarquement réussi des nouvelles générations au sein de l'organisation.....	22
I.B.1 - Un collectif « en phase ».....	23
I.B.2 - Des jeunes recrues motivées.....	28
II - LA GENDARMERIE NATIONALE : UN MODÈLE D'INSTITUTION MILITAIRE PROPRE À SUSCITER L'ENGAGEMENT DES JEUNES GÉNÉRATIONS À CONDITION D'ÉVOLUTIONS DANS SON ORGANISATION.....	39
II.A - Condition militaire de la gendarmerie et attentes des nouvelles générations : quelles convergences ?.....	40
II.A.1 - La gendarmerie nationale, un modèle hybride au sein de la communauté militaire, forte d'atouts pour l'engagement des nouvelles générations.....	40
II.A.2 - Qui sont les nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale ?.....	48
II.B - Quatre axes de travail pour améliorer la prise en compte des nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale.....	58
AXE 1 - Valoriser les valeurs institutionnelles.....	59
AXE 2 - Améliorer l'intégration des jeunes générations.....	60
.....	60
AXE 3 - Favoriser la gestion de la coexistence des générations.....	61
AXE 4 - Renforcer et entretenir l'engagement des jeunes générations sur la totalité du parcours de carrière.....	62
CONCLUSION.....	63
ANNEXES.....	65
Annexe 1 – Présentation de la thèse de Caroline Auzeville (Résumé, méthodologie et préconisations).....	67
Annexe 2 – Le processus détaillé de « onboarding ».....	73
Annexe 3 – Les dispositifs d'intégration existant en gendarmerie.....	77
Annexe 4 – Convergence des valeurs et management par les valeurs.....	79
Annexe 5 – Le concept de « offboarding ».....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	89
TABLE DES MATIÈRES.....	93

Liste des abréviations utilisées dans le document

BAA	: Bureau de l'analyse et de l'anticipation
CHEMI	: Centre des hautes études du Ministère de l'Intérieur (jusqu'au 03/09/2020 puis remplacé par l'IHEMI)
CREOGN	: Centre de recherches de l'École des officiers de la gendarmerie nationale (jusqu'au 31/08/2024 avant d'être remplacé par le CRGN)
CRGN	: Centre de recherches de la gendarmerie nationale (à partir du 01/09/2024)
DGAFP	: Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGGN	: Direction générale de la gendarmerie nationale
DRH-GN	: Direction des ressources humaines de la gendarmerie nationale
GAV	: Gendarme adjoint volontaire
IGGN	: Inspection générale de la gendarmerie nationale
IHEMI	: Institut des hautes études du Ministère de l'Intérieur (à partir du 03/09/2020)
IRSEM	: Institut de recherche stratégique de l'École militaire
NTIC	: Nouvelles technologies de l'information et des communications
OCTA	: Officier du corps technique et administratif de la gendarmerie
OG	: Officier de gendarmerie
OGED	: Observatoire de la gendarmerie pour l'Égalité et contre les discriminations
RSE	: Responsabilité sociale et environnementale (des entreprises)
SDPRH	: Sous-direction de la politique des ressources humaines
SOCSTAGN	: Sous-officier du corps technique et administratif de la gendarmerie
SOG	: Sous-officier de gendarmerie
SSD	: Section sociologie démographie

*« La nouvelle génération est
épouvantable. J'aimerais
tellement en faire partie ! ».*

Oscar Wilde.

Introduction

Répercussions de la crise sanitaire liée à la Covid-19, robotisation, automatisation croissante des tâches, développement de l'intelligence artificielle, nouvelles technologies de l'information et de la communication, essor du télétravail, etc. Les causes du bouleversement du monde professionnel ne manquent pas. Parmi celles-ci, il en est une qui touche toutes les catégories socioprofessionnelles et l'ensemble des activités commerciales et de service public. Nous parlons ici de l'arrivée sur le marché du travail des actifs appartenant aux nouvelles générations.

Mais, avant tout, qu'entend-on par « nouvelles » ou « jeunes générations » ?

Vous avez dit « nouvelles générations » ?

Considérons¹ tout d'abord une définition minimale de la notion de « génération » comme étant un ensemble d'individus nés durant une même période de 15 à 20 ans.

Sur cette base, et en l'absence de consensus, nous retiendrons ainsi dans les lignes qui suivent la désignation des cinq grandes générations suivantes² :

- la génération **Baby-Boom** (née **entre 1943 et 1960**) qui quitte le monde du travail ;
- la génération **X** (née **entre 1961 et 1981**), la plus présente au travail ;

1 Il n'existe pas de définition unanime du concept de génération au sein des différentes branches de la recherche universitaire et scientifique.

2 Caroline AUZEVILLE. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages.

- la génération **Y** (née **entre 1982 et 1995**) qui représente environ 40 % de la population active et devrait représenter 75 % de la main d'œuvre en 2025. Elle est aussi appelée la génération « Why », Peter pan, Millenium, Googlers ou Boomerang, « Digital Natives », Nexters ;
- la génération **Z** (née **après 1995**) qui arrive progressivement dans monde du travail. La majorité arrivera en 2025. Appelée la génération C (connecter, communiquer, créer, collaborer) ou génération « perle » (référence à leur quête d'héroïsme) ;
- la génération **Alpha** (nés **après 2015**) est la cohorte démographique datée par les chercheurs entre 2010 et 2020.

Plus précisément, et pour rester cohérent avec les études menées au sein du monde entrepreneurial³, nous regrouperons sous le terme « **jeunes générations** » l'ensemble des individus appartenant aux **générations Y et Z**.

En outre, ces jeunes générations ne forment pas une population homogène. Nous devons considérer la jeunesse dans sa « **pluralité** »⁴, en tant qu'elle se compose de plusieurs catégories, elles-mêmes différenciées notamment du fait de critères démographiques (ex : l'origine nationale, le sexe), sociaux (ex : le niveau de vie des parents, l'héritage culturel, niveaux d'études et de diplôme) voire philosophiques ou religieuses (ex : la religion). L'appartenance des jeunes individus à l'un ou l'autre de ces groupes influe directement sur ses modalités d'engagement, notamment professionnel. Dans la continuité, il est intéressant de constater que les différences au sein des générations tiennent davantage au niveau de diplôme atteint ainsi qu'au nombre d'années d'étude réalisées plutôt qu'à l'âge⁵. Cela vaut pour le rapport à l'argent, la recherche d'une sécurité dans l'emploi ou la sensibilité à la politique RSE de l'entreprise.

Aussi plurielle soit-elle, cette jeunesse soulève néanmoins une convergence d'interrogations génériques au sein du monde professionnel.

3 Ibid.

4 Institut Montaigne. *Génération plurielle, enquête auprès des 18-24 ans*. Février 2022.

5 Cité par Caroline Auzeville : 65% des travailleurs ayant un niveau inférieur ou égal à bac +2 jugent indispensable d'avoir un CDI contre seulement 22% des bac +5 et plus. 50% des bac +5 et plus ont envie d'exercer un métier qui a un impact positif sur la société, l'environnement mais 34% chez les moins diplômés. <https://www.helloworkplace.fr/rapport-travail-generations/>

Une arrivée des jeunes générations qui questionne les organisations en profondeur

Évoluant depuis leur naissance dans un monde de plus en plus complexe, inondé par les nouvelles technologies et les nouveaux modes de communication, les individus issus des nouvelles générations développent un rapport au travail tellement différent des générations précédentes qu'ils questionnent toutes les organisations dans leur profondeur.

Même s'il convient d'être mesuré et de replacer ce phénomène parmi une multiplicité d'autres facteurs, l'arrivée de cette jeunesse sur le marché de l'emploi participe de la nécessité des entreprises privées comme des administrations publiques à se « transformer ». La loi de transformation de la fonction publique de 2019⁶ et la création d'un ministère de la Transformation et de la Fonction publiques depuis 2020⁷, illustrent à la fois la réalité de ce constat partagé, l'importance des enjeux de ce bouleversement et la volonté des employeurs publics à y répondre.

En effet, ne pas tenir compte des caractéristiques de ces jeunes générations reviendrait à mettre en péril la pérennité des organisations elles-mêmes, que ce soit en se privant d'un vivier de recrutement déjà aujourd'hui majoritaire, en s'interdisant des leviers de motivation, facteur d'efficacité et de performance, ou encore en ne recherchant pas à conserver les recrues sur le long terme, avec toutes les pertes de compétences que cela peut engendrer.

Un bouleversement du monde du travail auquel la gendarmerie nationale n'échappe pas

Le monde militaire, dont le vivier de recrutement est désormais totalement composé de ce nouveau type de profils, n'échappe pas à l'impératif de se « réinventer ». Chaque acteur tente d'y apporter ses propres réponses en prenant en

6 Loi n°2019-828 du 06 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre.

7 Depuis le 21 septembre 2024, le gouvernement de Michel Barnier a créé le portefeuille du *Ministère de la Fonction publique, de la Simplification et de la Transformation de l'action publique*.

compte les contraintes qui sont les siennes, et toujours en restant en cohérence avec les spécificités de la condition militaire⁸.

La gendarmerie nationale, force armée dotée d'une capacité d'adaptation permanente, n'est pas en reste. Confrontée à un besoin aigu de recrutement dans un contexte fortement concurrentiel, elle a récemment mis en place une stratégie « marque employeur⁹ » pour attirer et fidéliser les jeunes talents¹⁰. L'impératif de fidélisation a également été le moteur de la déclinaison de la stratégie globale Gend 20.24 dans le domaine des ressources humaines avec son plan de transformation M@GRH¹¹. De même, notre institution cherche à améliorer et valoriser ses actions liées à sa responsabilité sociale. Très proactive pour l'obtention (2018) et le renouvellement (2022) du label « égalité et diversité », la gendarmerie a adopté un plan d'action « égalité et diversité » courant sur la période 2021-2023.

Au travers de ce dernier document, la gendarmerie nationale se fixe des objectifs concrets et ambitieux, dont certains concernent, justement, sa stratégie vis-à-vis des plus jeunes recrues.

Ce plan d'action triennal (2021-2023) de la gendarmerie nationale en matière d'égalité professionnelle, de diversité, de lutte contre le harcèlement, les discriminations et les violences, prévoit de confier à l'OGED (Observatoire de la Gendarmerie pour l'Égalité et contre les Discriminations) la mission de « mener une

8 « La condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, les conditions de départ des forces armées et formations rattachées ainsi que les conditions d'emploi après l'exercice du métier militaire. » Article L.4111-1 al.3 du Code de la Défense.

9 D'après le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, la marque employeur « est un vecteur d'image de l'entité publique et un outil R.H. de premier plan pour développer son attractivité. Une fois sa stratégie définie, elle constitue un cadre pour développer une présence cohérente, en particulier sur le digital et les réseaux sociaux professionnels, et pour déployer une politique de contenus pertinente et ciblée. »

10 Campagne de recrutement 2022 : « *Une même flamme nous anime* »..

11 Programme déclinant le pilier 2 du plan de transformation Gend 20.24 du directeur général de la gendarmerie nationale : « Mieux progresser en s'engageant ensemble et en confiance ». Cette stratégie se caractérise notamment par :

- Un objectif : préparer la ressource humaine aux enjeux de l'avenir ;
- Une idée simple : de l'humain et de l'esprit de corps ;
- Une méthode : mettre les attentes du personnel au cœur du système de gestion RH et bâtir ensemble ;

réflexion sur l'évolution des comportements et les attentes des jeunes générations en tenant compte des spécificités et contraintes de la condition militaire¹² ».

Il s'agit donc pour l'OGED de se demander si les comportements et les aspirations des jeunes générations amenées à intégrer ses rangs sont de nature à buter contre tout ou partie de l'identité du gendarme, depuis sa déontologie jusqu'à ses modes d'action en passant par son esprit de corps, remettant en question sa capacité à assurer sa mission de service public de sécurité. Partant, il est également nécessaire de savoir dans quelle mesure la gendarmerie nationale peut adapter certains de ces process dans un triple objectif : continuer à répondre de manière optimale aux enjeux sécuritaires nationaux et internationaux, en convergeant au mieux avec les attentes actuelles de son corps social tout en restant fidèle à son identité de force armée.

Une synthèse de travaux de recherches pour enrichir la réflexion de la gendarmerie sur les nouvelles générations

Nous l'avons dit plus haut, la gendarmerie nationale a tôt pris conscience des défis de tous ordres auxquels elle était confrontée du fait des transformations induites par son corps social le plus jeune. De nombreuses mesures ont d'ores et déjà été mises en place et continuent à l'être. Pour autant, l'impératif d'adaptation est continu, et les marges de progrès encore existantes.

Le **monde de la recherche**, pour lequel les jeunes générations constituent une large source d'inspiration, peut aider le commandement à continuer à apporter des éclairages autant que des pistes de solutions. D'autant que la gendarmerie est elle-même riche d'une solide réflexion scientifique, animée et coordonnée par son Centre de Recherche de la Gendarmerie Nationale (CRGN).

Dans ce contexte, et en vue de mener à bien la mission qui lui était confiée, quoi de plus évident pour l'OGED que de s'appuyer notamment sur des travaux scientifiques réalisés par des personnels de l'Arme. Cette démarche, en plus de constituer un gage de sérieux et de crédibilité, permet également à l'Observatoire

¹² Au titre de l'axe de travail « favoriser l'équilibre des temps de vie » la réalisation de la mesure 10 / action 10.1.

d'assumer son rôle de « chambre d'écho » en mettant en valeur des travaux internes portant sur son périmètre¹³.

La rédaction du présent document se fonde donc principalement sur les travaux de thèse professionnelle¹⁴ réalisée par Caroline Auzeville¹⁵. Cette officière de gendarmerie s'est interrogée sur la manière dont la gendarmerie nationale pouvait intégrer au mieux les recrues issues des nouvelles générations. Au terme de sa démarche scientifique, elle a pu démontrer la validité de ses hypothèses de départ selon lesquelles :

- d'une part les nouvelles recrues de la gendarmerie ont des aspirations spécifiques ;
- d'autre part que les processus d'intégration mis en place au sein de la gendarmerie sont perfectibles.

Et Caroline Auzeville, *in fine*, de réaliser des préconisations en vue d'améliorer la situation actuelle. Grâce à cette thèse, l'OGED a ainsi pu s'appuyer sur une large revue de littérature, de même que sur des résultats et des conclusions parfaitement en adéquation avec la réflexion qu'il avait pour but de mener.

En complément, le présent document s'est également fondé sur un mémoire de recherche réalisé par le CRGN au sujet de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française¹⁶.

De même, l'OGED a pu bénéficier de nombreux entretiens réalisés dans le cadre d'une mission d'étude de l'IGGN¹⁷ sur la formation des sous-officiers de

13 L'OGED a notamment pour mission de participer à la diffusion d'une culture de l'égalité en gendarmerie en se basant sur les cinq grands domaines de son périmètre : égalité professionnelle, lutte contre le harcèlement, les discriminations et les violences, mobilité sociale, accompagnement social ainsi que la qualité de vie et des conditions de travail.

14 Caroline Auzeville : « Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages. Cf Annexe 1 – Résumé et méthodologie de la thèse de Caroline Auzeville

15 À la date de rédaction du présent document, la colonelle de gendarmerie Caroline AUZEVILLE est affectée au poste d'officière adjointe ressource humaine au sein de la Région de gendarmerie Auvergne Rhône-Alpes.

16 David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

17 Le directeur de la gendarmerie nationale a confié à l'IGGN un mandat d'étude relatif à l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française. Débutée en novembre 2023, cette mission s'est achevée en mai 2024.

gendarmerie à laquelle il a été associé durant le premier semestre 2024. Ces rencontres et les conclusions de cette mission d'étude ont été particulièrement éclairants et déterminants pour mener à bien la présente réflexion.

Enfin, l'OGED s'est largement appuyé sur les résultats d'études sociologiques internes menées par la section sociologie démographie (SSD)¹⁸ de la Direction des ressources humaines de la gendarmerie nationale (DRH-GN). Ces précieuses données ont ainsi permis d'illustrer de manière très concrète certains phénomènes propres à l'Institution.

Le lecteur ne devra donc pas attendre de ce document d'être ce qu'il n'est pas : un travail de recherche à vocation scientifique. En le rédigeant, l'OGED a pleinement conscience de laisser de côté de nombreux autres travaux, tous pertinents, existant sur le sujet. Les pages qui suivent visent à constituer une réflexion la plus cohérente possible sur la question des nouvelles générations. Elles n'ont pas pour vocation à réaliser un état de l'art exhaustif. Il s'agit plutôt d'une occasion d'ouvrir et d'alimenter une discussion sur ce sujet essentiel de l'intégration des jeunes générations au sein de la gendarmerie nationale.

Le présent document peut donc se lire comme une synthèse de travaux complémentaires ayant pour objet commun de s'intéresser, sous des angles différents, à la question des nouvelles générations. La thèse de Caroline Auzeville, le mémoire de recherche du CRGN et la mission d'étude de l'IGGN, constituent ainsi des passerelles crédibles et légitimes entre des résultats génériques, et parfois théoriques, et les spécificités concrètes de la gendarmerie nationale.

L'ensemble des travaux concourent alors à la même conclusion : la gendarmerie nationale, a démontré jusqu'à présent un large potentiel d'assimilation des nouvelles générations grâce à des capacités d'adaptation reconnues. En l'absence de fracture générationnelle, il s'agit désormais de poursuivre dans cette voie de transformation afin de préserver, voire renforcer, ce modèle d'intégration.

Présenté au chef de l'IGGN, le rapport d'étude doit encore faire l'objet d'une restitution au Major Général de la Gendarmerie Nationale. Il n'est donc pas encore « officiel » à la date de rédaction du présent rapport.

18 DRH-GN/SDPRH/BAA/SSD

Nous verrons qu'il est, certes, nécessaire de prendre conscience d'une forme de continuité entre les attentes des anciennes et celles des nouvelles générations (I.A.) tout en tenant compte de certaines caractéristiques spécifiques à ces dernières (I.B.). Nous pourrions ensuite démontrer que la gendarmerie nationale doit questionner son fonctionnement en valorisant son identité profonde (II.A.), ce qui lui permettra d'aménager ses modes d'actions aux fins de fonctionner au mieux avec les nouvelles générations et anticiper sereinement un avenir proche où leurs représentants seront majoritaires dans ses rangs (II.B.).

I - Des aspirations inter-générationnelles qui entrent en résonance.

Les préjugés générationnels sont tenaces. Ils pourraient même parfois être amusants s'ils n'étaient pas à l'origine de conflits internes, de mal-être au travail et de remise en cause de la cohésion du collectif de travail.

Or, cela a été dit en introduction : « classer les salariés en « générations X, Y ou Z » pose question. [...] il n'y a pas d'accord, sur les limites chronologiques ou sur les qualités et défauts supposés de chaque génération : vivre à une même époque ne suffit pas à définir une expérience commune à toute une classe d'âge et les enquêtes empiriques vont à l'encontre des clichés sur une supposée spécificité des jeunes générations. »¹⁹

La notion de « fracture générationnelle » doit donc être dépassée (I.A) tout en étant conscient des spécificités des salariés appartenant aux jeunes générations (I.B.)

I.A - Un nécessaire dépassement de la méconnaissance intergénérationnelle.

I.A.1 - De nouveaux comportements portés par les nouvelles générations

a) L'influence du contexte socio-économique

L'environnement dans lequel évoluent les générations Y, puis Z (plus particulièrement depuis la fin des années 1990 à aujourd'hui), explique naturellement la manière dont ont été façonnés leurs comportements. Citons notamment²⁰ :

- une période de crise économique, un taux de chômage croissant et, depuis 1990, une fragilisation de la protection apportée par les diplômés ainsi

¹⁹ Marc Loriol. La notion de « génération Z » entrave l'intégration des jeunes sur le marché du travail. The Conversation. Octobre 2022.

²⁰ Éléments de synthèse extraits du rapport intitulé « *Comment manager la génération Y ?* », édité en 2015 par le cycle *Ariane III* au sein du CHEMI.

qu'une dévalorisation du statut de cadre, induisant des **changements dans le rapport au travail** ;

- une fragilité des cellules familiales (taux de divorce élevé) qui, combinée avec les effets de la crise économique, **fragilise l'idée de confiance et de fidélité** ;
- une éducation prenant mieux en compte les besoins de l'enfant qui leur aurait donné une meilleure image d'eux-mêmes et les conduit à **refuser une certaine forme d'autorité**, à **valoriser la compétence** et leur **épanouissement personnel** davantage que leur carrière ;
- une baisse du coût des transports aériens qui rendent ces **personnes plus mobiles** ; plus largement le développement de la mondialisation et de la globalisation des échanges ;
- la construction et l'élargissement de l'Union européenne vécus comme un « déjà là » ;
- l'émergence de la société de connaissance (élévation du niveau de formation et développement de la formation tout au long de la vie) et la prééminence de la société de l'information (disponibilité et immédiateté de l'information, multiplicité des sources à la fiabilité aléatoire) ;
- une exposition dès le plus jeune âge aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)²¹ qui permettent d'utiliser ces outils avec aisance mais qui induit également une **valorisation de l'immédiateté** et une **plus grande difficulté à effectuer des efforts dans la durée** ;
- une prise de conscience écologique induisant des incertitudes liées à l'avenir ;
- la confrontation de la génération Z à une multitude de crises : économiques et financières, sécuritaires (menaces terroristes, cybercriminalité). Particulièrement, la crise sanitaire liée à la covid-19, période inédite de notre Histoire, a obligé ses membres à s'adapter à un contexte de très forte incertitude. Nombre de travaux de recherches font état de conséquences

21 On parle d'ailleurs des « digital natives ».

importantes non seulement sur leur mode de vie, les conditions de leurs études ou de leur situation professionnelle, mais aussi sur leur santé et leurs ressources psychiques. Leurs relations interpersonnelles en ont aussi pâti²².

b) Des attentes propres

Dans ce contexte, on assiste à une individualisation des aspirations des jeunes à l'égard du travail²³. Ce mouvement s'illustre principalement au travers d'une volonté de « profitabilité personnelle du travail » (exercice d'un « métier passion », salaire, capacités de sociabilisation professionnelles, reconnaissance hiérarchique, possibilités d'évolutions de carrière) doublé d'une recherche à « tempérer les aspects trop contraignants [de celui-ci] » (équilibre entre vie professionnelle et la vie privée, autonomie et initiative, relations hiérarchiques sans excès d'autorité, etc.).

j) Convergences entre générations Y et Z

Plus précisément, la thèse de Caroline Auzeville montre que les diverses études sur le sujet se recoupent et tendent à identifier, à l'égard de l'emploi, des critères convergents chez les générations Y et Z. Dans l'ordre d'importance, on citera²⁴ :

- Souci d'un équilibre vie privée, vie professionnelle

Traduisant la recherche d'un épanouissement personnel, ce critère conduit les jeunes générations à revendiquer une **plus grande flexibilité des horaires** et à **s'opposer au présentéisme**. Le recours au **télétravail** apparaît comme une des solutions possibles pour une majorité des plus jeunes, à condition qu'il ne soit ni obligatoire ni total²⁵.

- Volonté d'épanouissement professionnel

Bien que la **sécurité de l'emploi** et l'**importance du salaire** restent des critères très importants aux yeux des actifs des jeunes générations, elles ne sont plus considérées comme des conditions indépassables pour un emploi,

22 Anne MUXEL, *Observatoire de la génération Z*, IRSEM, octobre 2021.

23 Ibid.

24 Ibid.

25 L'accompagnement du manager par une communication directe reste primordial, à l'instar des attentes des générations plus anciennes – Cf infra et notamment paragraphe I.B.1.b

à la différence des générations plus anciennes. Les plus jeunes hésiteront sans doute moins que leurs aînés à changer de métier s'ils ne trouvent pas d'autres critères de satisfaction professionnelle, notamment :

- les possibilités d'**évolution professionnelle** et les opportunités de formation, d'expériences nouvelles, etc. ;
 - **l'autonomie** et la prise d'**initiative** ;
 - **l'intérêt** pour le poste ;
 - **l'utilité sociale** de leur emploi, que l'on pourrait traduire aussi par une **quête de sens** dans l'action et de repères et une mobilisation sur des enjeux jugés cruciaux pour elle (environnement, etc.).
- Recherche d'une qualité des relations interpersonnelles
 - La collaboration au sein du collectif professionnel est essentielle, les générations X et Y étant une appétence affirmée pour le **travail en équipe**. L'**ambiance** et la **cohésion** au sein de celle-ci sont donc déterminantes.
 - Une **relation hiérarchique équilibrée**, avec un rapport à la contrainte et à la hiérarchie qui évolue sensiblement : sans être rejetées, ces deux notions sont d'abord considérées « au travers du prisme d'une autorité conçue d'abord de façon contractuelle, et devant prendre en compte leur demande d'une plus grande reconnaissance et leur capacité personnelle pour développer des initiatives et assumer des responsabilités »²⁶.

ii) Différences entre générations Y et Z : méthodes de travail et rapport à la hiérarchie

Une partie de la génération Y se retrouve aujourd'hui en situation de manager les individus de la génération Z. Or, celle-ci peut aussi se distinguer par l'accentuation, chez les plus jeunes, de certaines caractéristiques déjà apparues chez leurs aînés directs. En effet, l'entrée de la génération Y sur le marché du travail a entraîné la

26 Ibid.

mise en place d'un management et d'une organisation plus agile avant que la génération Z ne se montre plus en recherche d'un management « éclairé, facilitant innovation et créativité »²⁷.

D'après Caroline Auzeville, « *Les individus de la génération Z tendent à afficher un **esprit entrepreneurial** plus prononcé, semblent moins motivés par la rémunération que la génération Y et davantage intéressés par une **communication directe** (plutôt que virtuelle via la visioconférence). Ils semblent être plus réalistes qu'optimistes, plus **soucieux de leur carrière** et plus à l'aise avec les nouvelles technologies, tant pour des actions de formation que pour l'exercice de leurs fonctions.*

*Ils accordent une certaine importance aux **signes de reconnaissance et de feedback quasi quotidiens** du fait d'un besoin de contact et de confiance tout particulier. Le manager devient un « coach » personnel chargé de rassurer et challenger les jeunes générations instantanément et non plus selon le principe de l'annualité dans le cadre de la notation. Ils affichent dans ce cadre, le besoin d'être valorisés, reconnus dans leurs efforts.* »²⁸

Nous apprenons que, si la génération Z peut paraître plus « **complexe** », voire **paradoxe** (entre besoin d'autonomie et de reconnaissance ou encore entre quête de sens et attrait pour le monde virtuel), les plus jeunes actifs ne divergent pas fondamentalement de leurs aînés. Ainsi, « ils privilégient des **postures choisies et non subies** » : autorité et discipline sont très bien acceptées à condition d'une adhésion aux **valeurs** d'une organisation et à un style **management**. Dans ce contexte, les individus de la génération Z montrent **autant d'engagement et de loyauté que leurs aînés**. « A contrario, en cas de divergence de valeurs, de perte de sens, ils n'hésitent pas à quitter leur emploi afin de s'impliquer dans un projet professionnel conforme à leurs aspirations »²⁹. (Cf paragraphe I.B.1.b))

Un sondage récent³⁰ vient d'ailleurs illustrer cette conclusion : Plus de 80 % des jeunes nés de la fin des années 1990 au début des années 2010 assurent que la

27 Caroline AUZEVILLE. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages.

28 Ibid.

29 Ibid.

30 Baromètre 2024 Junior-Entreprises/IFOP - La Génération Z face au travail

réalité de leur poste correspond à leurs attentes. 43 % associent leur travail à un plaisir - contre 34 % dans l'ensemble de la population active. Et quelque 38 % le voient même comme une source de fierté, soit 8 points de plus que dans la population globale. Un résultat loin de l'idée d'une génération victime d'une « épidémie de flemme ».

Les aspirations, aptitudes, comportements propres aux nouvelles générations, y compris avec leur dose d'apparentes contradictions, sont donc bien réels. Pour autant, au-delà de visions stéréotypées et donc erronées, ces caractéristiques sont surtout révélatrices d'attentes plus universelles.

I.A.2 - Des attentes fortes présentes au sein de toutes les générations

Le fait de relever l'apparition de caractéristiques spécifiques aux jeunes générations signifie-t-il pour autant qu'il existe une fracture générationnelle ? En réponse à cette question prégnante dans le monde du travail depuis de nombreuses années, l'immense majorité des études tend à démontrer le contraire. Il serait ainsi plus approprié de parler de continuité dans le changement.

a) Absence de fracture générationnelle

Il convient tout d'abord de relativiser la notion de génération en tant que concept sociologique.

En effet, les sociologues s'opposent à l'idée selon laquelle une génération serait foncièrement différente de la précédente. Au contraire, notre conception commune des différences entre générations serait sous l'emprise de l'« **effet Barnum**³¹ », ce biais cognitif de confirmation qui conduit un individu à considérer une description générale et floue de traits de personnalité comme s'appliquant précisément à sa propre personnalité³².

31 Synonymes : effet Forer, effet de validation subjective.

32 Exemple (cité par Forer, Bertram R. (1949). The fallacy of personal validation: a classroom demonstration of gullibility. The Journal of Abnormal and Social Psychology 44(1): 118.) :

Le fait de se reconnaître dans la description suivante signifie que le lecteur est soumis à l'effet « Barnum » : « Vous avez besoin d'être aimé(e) et admiré(e), et pourtant vous êtes critique avec vous-même. Vous avez certes des points faibles dans votre personnalité, mais vous savez généralement compenser pour ces lacunes. Par moment vous êtes très extraverti(e), bavard(e) et sociable, tandis qu'à d'autres moments vous êtes introverti(e), circonspect(e), et réservé(e) ». L'effet Barnum se manifeste généralement dans des domaines tels que l'astrologie, la voyance, la

La recherche montre ainsi que la mise en place des différences de comportements entre individus de générations différentes résulte avant tout de l'effet d'âge (évolution naturelle de l'état d'esprit de l'être humain au fil du temps) auquel vient s'ajouter l'effet de période (sentiment provoqué par l'expérience commune d'évènements structurants).

Rappelons aussi que *« le fait de relever la désinvolture, le manque de rigueur, le refus de l'autorité des jeunes entrant sur le marché du travail n'a rien de nouveau. Ces critiques se retrouvent au contraire à chaque génération, révélant ainsi que [les générations Y et Z ne sont] probablement rien de plus qu'une donnée démographique.*

Qui plus est, des enquêtes portant sur le rapport au travail³³ montrent que les représentations et valeurs des individus sont plus corrélées à leurs expériences qu'à la génération à laquelle ils appartiennent (l'effet de socialisation est plus déterminant que l'effet générationnel). Ainsi, un jeune diplômé de grande école travaillant depuis quelques années est plus proche d'un cadre plus âgé que d'un autre jeune sans diplôme ni emploi »³⁴.

b) Des attentes qui se rejoignent très largement

En outre, d'autres études^{35,36} tendent à montrer que les comportements qui voient le jour ces dernières années, et les aspirations qui y sont liées, loin de constituer une fracture générationnelle, sont en fait le révélateur de demandes beaucoup plus universelles (Jusque-là, celles-ci ne s'exprimant pas ou peu du fait de Baby boomers et membres des générations X plus discrètes dans leurs revendications mais surtout plus « adaptables » que leurs cadets). Autrement dit, les attentes et les

graphologie, le mentalisme ou encore la cartomancie.

33 A titre d'exemple, le programme de recherche SPReW (social patterns of relations to work - approche générationnelle des modèles sociaux de rapport au travail) mené dans six pays (Allemagne, Belgique, France, Hongrie, Italie, Portugal) montre que l'âge n'est pas la variable la plus déterminante en matière de rapport au travail et met en évidence l'importance des trajectoires. Cf. le site <http://www.ftu-namur.org/sprew>.

34 Rapport « *Comment manager la génération Y ?* », cycle Ariane III du CHEMI, 2015.

35 « *Une jeunesse plurielle - Enquête auprès des 18-24 ans* », Institut Montaigne, Rapport février 2022.

36 Cité par Caroline Auzeville : Une étude complète d'IBM de février 2016 montre que les comportements au travail et les aspirations professionnelles ne sont pas différentes entre les générations, chaque génération vivant avec son temps. Face au travail, tous recherchent un peu la même chose : une mission épanouissante dans une bonne ambiance de travail. Cette étude corrobore d'autres études dénonçant le « mythe de la génération Y ».

aspirations que l'on attribue aux générations Y et Z sont plutôt le fait d'**évolutions de notre société dans son ensemble** et se retrouvent donc également chez des personnes plus âgées.

Des points de convergences existent donc bel et bien entre les générations : les jeunes accordent au travail une importance proche de celle que leurs aînés lui accordaient^{37,38} et « les baby-boomers refusent de sacrifier leur vie privée, tout comme les « Y » ou les « X », ils se montrent solidaires et soucieux de l'esprit d'équipe exactement comme l'ensemble des générations suivantes. »³⁹

En conséquence, « [...] Les Baby-Boomers, X, Y, Z se posent les mêmes questions, ont globalement les mêmes aspirations quant au travail et à la carrière, à la seule différence que les Baby-Boomers et les X sont les managers. Les jeunes générations ne semblent donc pas « perdues pour le travail ». [...] Il est en revanche nécessaire de comprendre leur vécu, leurs repères et leurs mobiles qui eux sont différents et imposent un style de management adapté »⁴⁰. En outre, « si les attentes [entre générations] se recoupent, leur expression est protéiforme ce qui peut ancrer les préjugés notamment concernant le rapport à l'autorité. »⁴¹

I.B - Points-clés pour un embarquement réussi des nouvelles générations au sein de l'organisation.

Fort des conclusions précédentes (absence de fracture générationnelle mais différences dans l'expression de certaines attentes), il est désormais important de s'attarder sur les points particuliers devant attirer l'attention pour une gestion optimale de la « poly-génération »⁴².

37 « Une jeunesse plurielle - Enquête auprès des 18-24 ans », Institut Montaigne, Rapport février 2022.

38 Suzanne Gorge et Thierry Pech, *Rapport au travail - Des jeunes actifs engagés et motivés par leur évolution professionnelle*, Terra Nova et APEC, Février 2024.

39 Caroline AUZEVILLE. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages.

40 Ibid.

41 Ibid.

42 Colonelle Isabelle Oréface, commandant le groupement de gendarmerie départementale de l'Allier (entretien téléphonique).

I.B.1 - Un collectif « en phase »

Pour un collectif de travail harmonieux, le recrutement des nouvelles générations impose de mettre fin aux idées reçues sur les générations tout en renforçant les relations hiérarchiques par un renouvellement des modèles managériaux.

a) Dépasser les préjugés et biais cognitifs réciproques

Le constat de convergences générationnelles en termes d'aspirations professionnelles étant désormais démontré, pouvons-nous dire pour autant que les relations entre anciennes et nouvelles générations sont au beau fixe ?

Ce n'est, bien sûr, pas aussi simple.

En fait, dans le monde professionnel (comme au sein de la sphère privée d'ailleurs) les incompréhensions mutuelles, réelles et nombreuses entre les jeunes et leurs aînés, alimentent les préjugés et les stéréotypes⁴³. Ces derniers influent sur les jugements des pairs et les décisions des managers. Partant, ils induisent des effets négatifs concrets sur les comportements et le niveau d'engagement des jeunes, de même que des tensions intergénérationnelles. Celles-ci, s'exprimant selon différents degrés (liés à la personnalité et aux expériences des protagonistes) aboutissent au mieux à des ambiances de travail dégradées, au pire, à des situations de conflits ouverts pouvant aller jusqu'au départ anticipé des uns ou des autres.

Cette **méconnaissance réciproque qui caractérise la cohabitation des anciennes et nouvelles générations** sur le marché du travail devient ainsi un enjeu de taille pour les organisations, eu égard à ses conséquences sur la fidélisation des populations ou la qualité de vie au travail notamment. Directement liée à l'arrivée des générations Y et Z sur le marché de l'emploi, la **problématique de la gestion de la poly-génération** et de la **lutte contre les stéréotypes générationnels** est un défi majeur qui se pose aujourd'hui au manager de proximité et auquel il convient, pour chaque structure, de répondre avec ses outils propres.

⁴³ Les stéréotypes peuvent être, ici, définis comme croyances partagées sur des caractéristiques personnelles des individus appartenant aux nouvelles générations.

b) Adapter les relations hiérarchiques

« Le représentant de la génération Z [...] ne reconnaît plus l'antériorité et l'expérience des parents comme des valeurs sûres et conteste leur autorité. À l'aise avec les technologies numériques, il crée de nouvelles règles et de nouveaux codes. Ayant l'information de référence à portée d'écran et de clic, il remet en cause le savoir, les connaissances et l'autorité de ses aînés (parents, professeurs, managers) au nom d'autres sources : Internet, les réseaux sociaux numériques... Sommes-nous face à une crise de l'autorité ou plutôt à une crise de la crédibilité des porteurs de l'autorité ? »⁴⁴ Par ces termes, l'article de vulgarisation scientifique résume parfaitement le nouveau changement de paradigme face auquel les nouvelles générations, et particulièrement la génération Z, placent la société et le monde du travail en particulier. Sans remettre en cause l'autorité elle-même, les jeunes questionnent néanmoins la légitimité de ceux qui en sont porteurs.

i) Nouvelles générations et rapport à l'autorité

Du fait de changements sociologiques (éducation parentale plus empreinte de négociation que de contrainte) et technologiques (prédominance des NTIC et d'internet comme nouvelles sources de savoir), les nouvelles générations contestent plus aisément le savoir de ceux qui, il y a encore quelques années, « faisaient autorité » (les parents, le professeur, le médecin, le policier).

Ainsi, « Pour les Z, qui sont dans une **culture d'expérimentation**, la figure d'identification est celle qui expérimente le mieux. [...] L'autorité est en crise, puisque nous sommes passés d'une société hiérarchique, verticale, à une société plus transversale, notamment grâce à Internet et aux réseaux sociaux numériques. Une nouvelle démocratie du savoir est en marche, et **la seule autorité qui peut s'imposer est fondée sur la compétence.** »⁴⁵

La revue de littérature réalisée par la colonelle Auzeville confirme cette analyse en démontrant qu'il n'y a pas de remise en cause de l'autorité chez les jeunes générations : s'il existe chez eux, effectivement, « une plus grande résistance à

44 Elodie Gentina. *Le rapport à l'autorité de la génération Z, entre bouleversements et idées reçues*. The Conversation. Octobre 2023.

45 Ibid.

l'autorité et à l'obéissance », c'est avant tout la forme de l'autorité qui importe. **La compétence vient supplanter l'autorité de fait.**

De même, citant Patrick Huerre⁴⁶, Samantha BORDES et Maëva LE BERRE rappellent que « *dans [l'esprit des jeunes générations], il ne suffit plus d'être chef : l'autorité se gagne par l'expérimentation* ».

Dans la nouvelle conception de la notion d'autorité par les nouvelles générations, « être chef » se gagne plus que s'impose. Désormais, « *le pouvoir est dans les mains de celui qui sait partager et transformer la connaissance, plutôt que de celui qui possède le savoir. Il est donc nécessaire de [...] faire confiance et mettre les jeunes au cœur des processus de transformation* »⁴⁷.

Ce renversement implique donc, pour les organisations, une impérative adaptation des méthodes managériales.

ii) Orienter le management vers les spécificités des nouvelles générations

Les jeunes recrues ne remettent pas en cause la hiérarchie elle-même, mais plutôt les conditions de son recours. Pour autant, l'adage selon lequel « on rejoint une entreprise, on quitte un manager » n'a jamais été aussi vrai qu'avec les jeunes générations, leurs représentants hésitant beaucoup moins que leurs aînés à quitter une organisation ne correspondant pas à leurs critères de satisfaction.

Dans ce nouveau contexte, les organisations doivent, plus que jamais, adopter des modèles managériaux reposant sur **l'agilité et la souplesse des process**⁴⁸. Pour autant, cette forme de management n'est en aucun cas exclusive de la présence hiérarchique. Celle-ci doit cependant être équilibrée, ni trop contraignante ni trop permissive. Ce **juste milieu**, répondant aux **besoins de repères et de cadre** des jeunes générations d'une part et à celui de **responsabilisation** d'autre part, permet à la fois de sécuriser l'environnement de travail tout en **favorisant l'autonomie et la créativité**.

46 David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

47 Elodie Gentina. *Le rapport à l'autorité de la génération Z, entre bouleversements et idées reçues*. The Conversation. Octobre 2023.

48 Ibid.

Cet « espace vide organisé »⁴⁹ essentiel dans le processus d'apprentissage des jeunes générations, nécessite toutefois la mise en place au sein de l'organisation d'un véritable **droit à l'erreur**, lui-même encadré par un **feedback** constant avec l'encadrement et les pairs. Comme Caroline Auzeville le met également en avant dans son travail, les jeunes générations ont un réel besoin d'**échanges quotidiens** au sein d'une relation de **confiance avec le chef**. En ce sens, le manager devient ainsi un « **coach** » **personnel**, dont la mission est désormais de « **rassurer et challenger instantanément** » les jeunes générations⁵⁰, en abandonnant le cadre classique et (trop) formalisé de la notation annuelle. Le besoin de **reconnaissance** et de **valorisation des efforts consentis** sera ainsi mieux pris en compte.

Or, les générations des Baby-boomers et des X, occupant aujourd'hui les postes de managers voire top-managers, ne sont pas, naturellement, accoutumées à ces nouveaux besoins et à ces codes. La génération Y, aujourd'hui partiellement présente sur des postes d'encadrement de proximité se trouve également en difficulté : amenée à travailler au quotidien avec les recrues de la génération Z, elle doit en même temps répondre aux sollicitations de leurs N+1 dont les postures peuvent être en contradiction directe avec les nouveaux comportements⁵¹.

Il est donc impératif de **former les cadres au management des différentes générations de collaborateurs**. À l'aune des nouveaux comportements et des besoins cruciaux en recrutement et fidélisation des organisations publiques comme privées, cette nécessité s'impose désormais plus que jamais.

Dans cet objectif d'adaptation des modèles managériaux, la recherche met en avant un levier essentiel et particulièrement puissant : les valeurs.

49 Ibid.

50 « [...] la culture managériale doit évoluer afin de répondre aux nouvelles attentes des jeunes collaborateurs, parmi lesquelles figure notamment la prise en compte de leurs besoins émotionnels. Ces derniers rassemblent tous les affects qu'un collaborateur peut ressentir : la confiance, l'empathie, l'étonnement mais aussi le doute, la frustration ou la perte de sens. Ainsi, les besoins émotionnels doivent être pris en considération par les dirigeants, les responsables des ressources humaines et les managers. [...] » - Elodie Gentina. *Le rapport à l'autorité de la génération Z, entre bouleversements et idées reçues*. The Conversation. Octobre 2023.

51 Lena Couffin. « Il n'y a personne pour nous protéger » : la génération sacrifiée des managers de 30-40 ans prise en tenaille entre les seniors et les vingtenaires. Le Figaro. 15 octobre 2024.

iii) Un style de management adapté : le management par les valeurs

L'importance des valeurs dans le fonctionnement d'une organisation

Les valeurs, sont définies dans le Larousse comme « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ».

Les valeurs deviennent des repères et donnent sens à l'action en tant qu'elles « font référence à un système de cohésion et de cohérence d'un groupe. Elles rassemblent autour d'un collectif de travail et permettent à chaque individu d'orienter ses comportements, sa communication, ses agissements professionnels autour de principes et de règles partagés. [...] Travailler sur les valeurs, donner du sens au travail et permettre à chacun de mieux appréhender la manière dont son activité s'inscrit au sein de son organisation soutient l'engagement des collaborateurs. Une approche par les valeurs, co-construites par un collectif, peut ainsi également contribuer à éviter l'émergence de conflits au sein d'un service ou d'une structure. »⁵².

La recherche de valeurs en vue et lors du recrutement : la « convergence des valeurs »⁵³

La thèse de Caroline Auzeville insiste d'ailleurs sur cette notion : les valeurs constituent des « leviers puissants [...] en termes de recrutement [...] [et] pour asseoir la cohésion [interne] ».

Les travaux du CRGN⁵⁴ soulignent également l'importance des valeurs dans la performance d'une organisation : en « pariant » sur celles-ci, l'organisation pourra faire converger ses besoins et les attentes des collaborateurs et ainsi « structurer les modes de collaboration par l'adoption d'une ligne de conduite partagée par les professionnels ». La conséquence principale sera alors de garantir le renforcement de leur sentiment d'appartenance au collectif de travail⁵⁵. Pour un résultat optimal,

52 DGAFF. La boussole du manager – Manager par les valeurs. Juin 2022.

53 Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024. 34 pages

54 Ibid.

55 Cité par Samantha BORDES et Maëva LE BERRE : JOHNSON, M. et al., (2018) The Role of Shared Values in Group Dynamics: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology.

il apparaît indispensable de penser en amont, c'est-à-dire « en vue » et « lors » du recrutement, ce concept de « convergence des valeurs », valeurs des recrues potentielles comme celles de l'organisation.

Le management par les valeurs

D'autres études⁵⁶ démontrent alors clairement que les valeurs constituent un outil de management permettant d'améliorer les performances au sein des organisations si et seulement si les valeurs de celles-ci sont en concordance avec les pratiques des acteurs.

Concernant les administrations publiques, il est intéressant de préciser qu'en juin 2022, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) vantait les atouts de ce modèle dans le cadre de ses travaux sur la transformation des organisations et l'évolution des pratiques managériales. Ainsi, elle publiait un livret pédagogique⁵⁷ à l'attention des cadres de la fonction publique où le management par les valeurs y est présenté comme une piste de réussite managériale au regard des nouveaux comportements professionnels.

En synthèse, lutte contre les stéréotypes générationnels et adaptation des modèles managériaux sont des vecteurs de cohésion pour les collectifs professionnels.

Partant, les organisations doivent également s'intéresser aux moteurs de la motivation des plus jeunes de leurs collaborateurs.

I.B.2 - Des jeunes recrues motivées

a) Susciter l'engagement des jeunes générations

i) Définition succincte

Communément, le terme d'engagement peut être défini comme cet « acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; une promesse, une convention, un contrat par lequel on se lie » (Dictionnaire Larousse).

⁵⁶ Gatto F., Deliege L., Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner, 2019.

⁵⁷ DGAFP. La boussole du manager – Manager par les valeurs. Juin 2022.

Dans le domaine de l'entreprise, les études⁵⁸ sur le concept d'engagement, sans toutefois parvenir à une définition unanime, s'accordent sur le fait que celui-ci dépasse les notions de motivation et de satisfaction avec lesquels il est parfois lié, voire confondu. En effet, l'engagement représente l'**intensité** du **lien** entre le collaborateur et son organisation (intégrant les notions de stress, de tension, de crainte et de risque). Il s'agit donc d'une disposition individuelle relevant ainsi d'un **contrat** tacite, d'une **promesse**, par lequel le salarié met en jeu, **dans la durée**, sa **responsabilité** vis-à-vis de l'organisation. L'engagement exige ainsi un **investissement personnel** (physique, psychologique, moral, etc.).

A contrario, il est intéressant de noter que les travaux menés sur la notion de **désengagement** démontrent que sa cause principale n'est **pas la surcharge de travail** et l'épuisement professionnel qui y est lié, mais **plutôt le manque de ressources** (qui empêche d'assumer la charge de travail).

ii) Les enjeux

Maintenir l'engagement de ses collaborateurs est donc un impératif pour l'organisation, tant les enjeux sont vitaux pour elle⁵⁹.

- Le **retrait**, qui peut se traduire en actes par :
 - l'intention de quitter l'entreprise et le départ volontaire (moindre attachement à l'organisation) ;
 - l'absentéisme et le retard.
- Les **comportements productifs** : un engagement des collaborateurs a une influence positive sur la performance au travail.
- Le **stress et le bien-être des salariés** : synonyme d'alignement entre valeurs de l'organisation et celles du salarié, l'engagement joue un rôle positif dans le bien-être au travail.

58 Voir Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages, pp 15-19.

59 Cité par Caroline Auzeville: Allan et Meyer

iii) La valeur engagement chez les jeunes générations

Les idées reçues décrivant les jeunes générations comme individualistes, oisives, voire apathiques, sont tenaces. Pour autant, les études et travaux récents sur l'engagement des jeunes tendent à démontrer, de manière unanime, que cette valeur continue d'exister avec force : « Contrairement à une idée reçue, il n'est [...] pas vrai que les jeunes ne s'engagent pas. Ils ne s'engagent pas moins que la moyenne de leurs concitoyens, bien au contraire »⁶⁰.

En revanche, ce sont les modalités de cet engagement qui ont bel et bien changé. On observe en effet, aujourd'hui, un reflux des formes traditionnelles de l'engagement au profit de formes plus modernes.

Dictés par les changements sociaux et sociétaux et les crises protéiformes de ces dernières années, ces nouveaux modes d'engagement se veulent désormais plus souples voire, plus volatils, moins formels et moins longs.

De même, « nous assistons aujourd'hui, non à une régression, mais à une « individuation des choix et des pratiques de l'engagement »⁶¹. « Le désir d'engagement et la sensibilité altruiste n'ont pas disparu des valeurs des jeunes. Néanmoins la volonté de s'impliquer pour changer les choses tend à emprunter des répertoires d'action différents, plus individuels et autonomes. Pour les jeunes Français [...], s'engager c'est avant tout avoir un comportement civique et solidaire »⁶².

Autrement dit, chez les plus jeunes, cet engagement, loin d'être insincère, « a changé de forme [...] l'action individuelle [prenant] le pas sur la mobilisation collective et structurée »⁶³. Pour les nouvelles générations, la notion d'engagement vise ainsi des modalités beaucoup plus larges que pour leurs aînés.

Il est important de mettre en exergue aussi « le fort besoin de cohérence entre engagement individuel et activité professionnelle. Le monde professionnel est devenu de plus en plus poreux aux pratiques d'engagement citoyen. [Une majorité]

60 Anne Muxel, Adélaïde Zulfikarpasic. Les Français sur le fil de l'engagement. L'aube. 2024. p.29

61 Anne Muxel, Adélaïde Zulfikarpasic. Les Français sur le fil de l'engagement. L'aube. 2024. p.22

62 Jérôme Fourquet, « L'engagement des jeunes a changé de forme », entretien pour la Fondation de France. 22 novembre 2023. <https://www.fondationdefrance.org/fr/engagement-jeunes>

63 Ibid.

des jeunes [...] déclarent être prêts à ne pas travailler pour une entreprise qui ne respecterait pas leurs valeurs [...]. »⁶⁴

Les jeunes générations restent donc fortement engagées, là encore, via des modalités différentes de leurs aînés. Il s'agit désormais pour les organisations d'entretenir cette motivation, notamment à l'occasion de leur entrée dans le collectif professionnel.

b) Renforcer l'intégration des jeunes générations

L'arrivée des jeunes recrues au sein de l'organisation constitue une période capitale pour le renforcement et le maintien de leur engagement.

i) Intégration et « onboarding » des nouvelles recrues

Caroline Auzeville place les concepts d'intégration et de *onboarding* au cœur de son travail de recherche. Les lignes qui suivent reprennent ainsi les idées principales développées dans sa thèse.

Notion d'intégration

Adapté au monde de l'entreprise, le concept d'intégration peut être entendu comme le fait « d'accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée »⁶⁵. Classiquement, la majorité des organisations prévoient dans leurs process une démarche d'intégration plus ou moins formalisée et efficace afin d'« assimiler » la nouvelle recrue.

64 Ibid.

65 Cité par Caroline Auzeville : Delphine Lacaze, Charles Perrot. « Intégration des nouveaux collaborateurs ». DUNOD. 2010.

Notion de *onboarding*⁶⁶

Or, dans les années 1980, aux États-Unis d'Amérique, apparaît le concept de ***onboarding***⁶⁷. Se définissant comme un processus d'assimilation du collaborateur qui permet de s'assurer de l'engagement de ce dernier, il dépasse le concept d'intégration en incluant la notion **d'engagement**. Il se focalise donc sur les qualités intrinsèques de la recrue, sa personnalité, visant à permettre à l'ensemble de l'équipe de mieux le connaître, au-delà de ses compétences et de l'éventuel savoir-faire déjà acquis.

Le *onboarding* peut être considérée comme une double réponse efficace aux **enjeux de l'organisation** (attractivité, fidélisation, engagement et performance des collaborateurs) et des **recrues** (évaluation de la concordance entre aspirations et poste, socialisation interne, développement du niveau d'engagement).

Le *onboarding* apparaît alors comme cette « étape essentielle qui relie [les nouveaux employés] à la culture organisationnelle de l'entreprise et à leurs rôles »⁶⁸.

Cherchant à « embarquer » les nouvelles recrues, le *onboarding* doit s'entendre comme un véritable parcours. Celui-ci débute au « moment où il est informé de son embauche jusqu'à la prise totale de son poste, pour une coopération positive et durable »⁶⁹. Autrement dit, le *onboarding* participe de la socialisation et ne se limite ni aux succinctes et classiques formalités d'accueil et de présentation au groupe, ni à l'apprentissage des tâches énumérées dans la fiche de poste.

Le *onboarding* couvre ainsi les étapes du **recrutement** puis de la **formation initiale** (notamment en école) de la jeune recrue⁷⁰ et, finalement, son **arrivée au sein de l'organisation** proprement dite. Cette dernière étape, appelée à **durer de trois à six mois** en moyenne en fonction du type d'organisation⁷¹.

66 Cf Annexe 4 : Le processus détaillé du « onboarding ».

67 Repris dans les années 2000 au sein des entreprises de nouvelle génération, ce concept n'est apparu en France que très récemment (milieu des années 2010) où il a fait l'objet d'une prise en compte rapide.

68 Cité par Caroline Auzeville : Effective onboarding. Davila, Norma, Pina-Ramirez, Wanda. 2018.

69 Cité par Caroline Auzeville : <https://www.talentprogram.fr/onboarding-definition-processus>

70 Ces deux premières étapes, spécifiques, ne sont pas couvertes par les travaux de Caroline Auzeville, qui a tenu à se concentrer sur l'étape de pré-intégration et de gestion au sein de l'organisation (l'arrivée de la recrue). Les phases de recrutement et de formation ont plus particulièrement fait l'objet de l'étude menée par l'IGGN.

71 L'implication de l'organisation dans la mise en place du processus de *onboarding* reste néanmoins déterminante, au-delà de la durée de celui-ci.

Enfin, les organisations doivent s'attacher à réaliser une cartographie des **causes** (extérieures ou propres à la structure) qui seraient susceptibles de **freiner** le processus de *onboarding*. Cette cartographie doit précéder la mise en place de plans d'actions visant la correction et l'évolution des dispositifs en place⁷².

ii) Focus sur la notion de « socialisation policière »

Les paragraphes précédents démontrent que l'intégration et plus particulièrement le *onboarding* constituent des phases de **socialisation** de la nouvelle recrue au sein de l'organisation. D'une manière générale, cette socialisation permet au jeune collaborateur de s'approprier les domaines : du **travail** (maîtrise des tâches), **relationnel** (intégration sociale), **organisationnel** (connaissance de l'organisation) et **individuel** (acceptation de sa nouvelle identité professionnelle).

Concernant plus particulièrement la **socialisation au sein d'une organisation policière**, des études démontrent que la **formation et la première affectation** constituent des **étapes charnières** qui peuvent s'accompagner d'un « **désenchantement** » et d'un « **remodelage des attentes** » en fin de scolarité en rapport avec le métier (baisse du sentiment d'utilité, crainte d'inefficacité, etc.) et avec une « méfiance accrue à l'égard de l'environnement social ». Elles démontrent qu'il n'y a pas une évolution dans la socialisation professionnelle des policiers avec des recrues qui sont « de plus en plus policiers ». Cette dernière dépend plutôt de l'investissement propre à chaque personnel selon leur conception du métier. »⁷³ La socialisation professionnelle reste donc très marquée par la représentation première du métier que se construit la recrue. Pour cette raison, la formation initiale en école doit donner une idée la plus juste possible des différents métiers existant au sein de l'organisation policière.

La période d'intégration, étape cruciale pour leur socialisation au sein de l'organisation, est également l'objet d'attentes spécifiques de la part des jeunes générations.

72 Concernant la gendarmerie nationale, cf également le paragraphe relatif aux freins à l'engagement des jeunes recrues en gendarmerie, p. 51 et suivantes.

73 Cités par Caroline Auzeville : GORGEON, C (1996). Socialisation professionnelle des policiers : le rôle de l'école . Criminologie,29(2),141-163.<https://doi.org/10.7202/017393ar>. et MONJARDET D., GORGEON C., 1992, La socialisation professionnelle : 1167 recrues – Description de la 121ème promotion des élèves-gardiens de la paix de la police nationale, Paris Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure.

iii) Des besoins / attentes spécifiques à l'égard de leur intégration

Les attentes générales des nouvelles générations évoquées dans les lignes précédentes se complètent d'**aspirations particulières en matière d'intégration**⁷⁴.

Tout d'abord, dans le **domaine du travail**, les jeunes générations expriment plus particulièrement des besoins liés à :

- l'accompagnement : principalement attendu dans l'apprentissage des compétences techniques, cet accompagnement doit être le plus **direct** possible (sans intermédiaires, notamment digitaux), avec des **retours** (*feedbacks*) **réguliers** de la part des managers ;
- charges et horaires de travail : s'inscrivant dans une logique de réciprocité, d'équité, et de rapport au temps qui leur est propre (immédiateté, rapidité) les jeunes générations **vivent mal** la **surcharge** comme la **sous-charge** de travail, cette dernière pouvant aussi être source de mal-être au travail (ennui, épuisement professionnel) ;
- reconnaissance et utilisation des compétences : le **besoin de reconnaissance** (d'appartenance au groupe, des efforts consentis, des progrès réalisés), **primordial**, dépasse celui de l'apprentissage. Les plus jeunes collaborateurs attendent que leurs compétences soient utilisées à leur juste niveau (missions valorisantes). Ils accepteront alors les tâches ingrates si celles-ci ne constituent pas le cœur de métier.

Ensuite, dans le **domaine relationnel**, les jeunes collaborateurs sont particulièrement sensibles à la **qualité des relations interpersonnelles**. L'implication des membres du groupe est primordiale à l'intégration des nouvelles recrues, notamment par le partage avec les individus les plus expérimentés et la pédagogie du manager.

Enfin, **à l'égard de l'organisation**, les nouvelles générations n'attachent qu'une **importance relative à la transmission de ses valeurs**, la priorité étant leur propre capacité à assumer les premières tâches confiées. La transmission de la culture d'entreprise peut être assurée de manière plus informelle.

⁷⁴ Cités par Caroline Auzeville :D'après Delphine LACAZE, Charles PERROT. « Intégration des nouveaux collaborateurs. » DUNOD. 2010.

c) Rechercher à fidéliser les jeunes recrues

La question de la fidélisation des jeunes générations est au cœur des préoccupations actuelles des entreprises et des administrations. En effet, alors que la fidélité de long terme à une organisation caractérisait les générations des Baby-boomers et X, les plus jeunes semblent désormais prêts à la quitter très rapidement après y avoir été recrutés. Il semble donc primordial de **repenser la question de la fidélisation** à l'entreprise des générations Y et Z.

En fait, dans le monde professionnel, une **nouvelle conception de la fidélité** chez les jeunes semble apparaître⁷⁵. Celle-ci s'appuie ainsi essentiellement sur **cinq grandes dimensions** :

- **émotionnelle** : cette dimension transparaît dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, supplantant l'importance de la sécurité financière. L'organisation (le manager) doit permettre aux collaborateurs de travailler sur des temps où il se sent plus efficace et disponible ;
- **sociale** : le jeune collaborateur a besoin de se sentir intégré au groupe et fier de faire partie de l'organisation. La fidélité se traduit ainsi d'abord pour le premier cercle des membres de l'équipe ;
- **collaborative** : elle traduit les aspirations des plus jeunes à être responsabilisés et autonomes au sein de l'entreprise ;
- **intrapreneuriale**⁷⁶ : elle repose sur la capacité à être acteur de son parcours au sein de l'entreprise tout en participant à la « vision » organisationnelle ;
- **éthique** : elle met en évidence le besoin crucial de sens et d'utilité sociale.

75 Véronique Pauwels. Équilibre de vie, sens, éthique... Les nouvelles clés pour fidéliser les jeunes en entreprise. The Conversation. Juin 2022.

76 L'intrapreneuriat consiste à donner aux salariés de votre entreprise les moyens de penser et d'agir de façon entrepreneuriale au sein de votre entreprise ou de votre organisation. La démarche consiste à encourager les employés à penser, à rêver, à agir et à créer dans la cadre de leur environnement professionnel comme s'ils étaient eux-mêmes des entrepreneurs. L'intrapreneuriat permettrait l'amélioration de l'implication et de la fiabilité des employés ainsi que la conservation les talents au sein de l'organisation. (Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/intrapreneuriat-definition-et-interet/>)

Afin de répondre à cette nouvelle conception de la fidélité chez les jeunes générations, les organisations doivent rénover leurs politiques de fidélisation. Les entreprises travaillent aujourd’hui sur **quatre leviers principaux**⁷⁷ :

- le **bien-être** (travailler en confiance, meilleure prise en compte des aspirations des jeunes en matière de souplesse des horaires, etc.) ;
- **authenticité – empathie et compréhension (développement des politiques « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) et transformation du rôle de manager vers un rôle d’accompagnement et de « coaching »)** ;
- **création et engagement** (méthodes de co-crédation et de responsabilisation - *empowerment*)⁷⁸ ;
- **ultra connexion et partage** (développement des pratiques d’aménagement des espaces de travail – numérique et physique – et « gamification »).

« Toutes ces pratiques de fidélisation sont appelées à se généraliser, au risque de se couper de la génération Z, ce qui serait d’autant plus problématique qu’elle constitue un élément moteur du renouvellement des compétences et de la transformation digitale des entreprises. »⁷⁹

Dans les lignes qui précèdent, nous avons pu démontrer qu’en l’absence de fracture générationnelle, il était cependant nécessaire pour les entreprises privées comme les administrations publiques, de focaliser leurs politiques de transformation sur quelques points-clés. L’arrivée des nouvelles générations requiert désormais de favoriser la cohésion du collectif tout en suscitant l’engagement des collaborateurs durant l’entièreté de leur parcours au sein de l’organisation. Connaissance intergénérationnelle, management rénové notamment autour des valeurs, renforcement de l’intégration et *onboarding* apparaissent ainsi comme des leviers incontournables pour fidéliser les nouvelles générations.

77 Véronique Pauwels. Équilibre de vie, sens, éthique... Les nouvelles clés pour fidéliser les jeunes en entreprise. The Conversation. Juin 2022.

78 Exemples cités par Véronique Pauwels : Google, qui a autorisé très tôt ses salariés à consacrer un jour par semaine à un projet autre que celui de leur mission et la banque Société Générale a mis à contribution ses collaborateurs pour inventer « la banque de demain ».

79 Véronique Pauwels. Équilibre de vie, sens, éthique... Les nouvelles clés pour fidéliser les jeunes en entreprise. The Conversation. Juin 2022.

Toutes ces questions concernent, a fortiori, les armées et la gendarmerie nationale. Pour autant, le monde militaire, attaché à des valeurs fortement ancrées, et caractérisé aussi par des contraintes particulières, ne possède-t-il pas ses propres atouts, à même d'attirer les jeunes générations ?

II - La gendarmerie nationale : un modèle d'institution militaire propre à susciter l'engagement des jeunes générations à condition d'évolutions dans son organisation.

« Aujourd'hui, nombreux sont les jeunes Français et Françaises qui décident de s'engager. Objectivement, ce n'est pas la voie de la facilité. L'écart entre ce que vit un civil et ce que vit un militaire est chaque jour plus grand. Il y a des entreprises qui recrutent en proposant de faire 35 heures en quatre jours avec la moitié de télétravail. Les armées proposent plutôt un engagement qui peut aller, de par le statut et en particulier en opération, jusqu'à sept jours sur sept et vingt-quatre heures par jour. Ce qu'impose le statut militaire en termes de mobilité est aussi quelque chose de très fort et très impactant.

Pour autant, il y a des jeunes Français qui décident de venir parce qu'il y a du sens dans ce qu'on fait, des valeurs, des vertus, et aussi un véritable escalier social. »⁸⁰

Le fossé entre mondes civil et militaire serait donc de plus en plus grand. Pourtant, d'aucuns considèrent les spécificités militaires comme une véritable source d'attractivité.

Face aux mouvements récents du marché de l'emploi (précarisation de l'insertion professionnelle, reconfiguration des temps de vie...) l'institution militaire, et la gendarmerie nationale en particulier, disposent de points forts qui peuvent répondre à certaines des problématiques évoquées jusqu'à présent. À condition, toutefois, d'être conscient de certaines limites de ce modèle pour mieux le faire évoluer.

⁸⁰ Interview du général d'Armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des Armées, l'Express, 06/11/2024, lien : <https://www.lexpress.fr/monde/general-thierry-burkhard-on-aurait-du-prendre-peut-etre-plus-de-risques-pour-eviter-ce-conflit-en-ELG6QTDNCFGEXLMQ672BK75Z7E/>

II.A - Condition militaire de la gendarmerie et attentes des nouvelles générations : quelles convergences ?

II.A.1 - La gendarmerie nationale, un modèle hybride au sein de la communauté militaire, forte d'atouts pour l'engagement des nouvelles générations

a) L'institution militaire, un modèle qui peut être décorrélé des évolutions sociétales autant qu'il inspire confiance

Caroline Auzeville nous explique que de nombreuses études menées depuis les années 2000⁸¹ mettent en avant une évolution de la perception de l'identité militaire par les jeunes générations. Ainsi, le contexte historique récent, national (fin de la conscription obligatoire par exemple) et international, a entraîné un **affaiblissement de l'antimilitarisme** doublé d'une plus grande **méconnaissance des métiers** proposés par les Armées. Par ailleurs, des disparités existent, tant dans l'idée différente que s'en font les individus en fonction de leur sexe⁸², de leur niveau de diplôme ou de leur catégorie sociale que dans l'appréhension des valeurs traditionnelles associées à la condition militaire (autorité, discipline, sens du devoir, loyauté, esprit d'équipe, sens du sacrifice...).

De même, la **motivation à l'engagement** de la jeune génération au sein de la communauté militaire semble intacte⁸³, les jeunes justifiant leur attrait d'abord par « la volonté de protéger les populations et d'œuvrer pour son pays » puis par « le sens du collectif » et la volonté de « dépassement de soi »⁸⁴.

81 BENOIT-GUILBOT Odile et PFIRSCH Jean-Vincent, « La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'Armée de Terre », Les documents du C2SD, 1998.

82 Cité par Caroline Auzeville : Les garçons se montrent plus disposés à s'engager éventuellement (55% en 2010, étude de 2010 de l'IRSEM) que les filles (29%).

83 Notamment :

- Michel PESQUEUR, « les ressources humaines, un enjeu stratégique pour les armées », Focus stratégique, n°98, IFRI, juin 2020.
- Anne Muxel, Adélaïde Zulfikarpasic, « Les Français sur le fil de l'engagement », L'aube et Fondation Jean Jaurès, 2022.

84 Anne MUXEL, Observatoire de la génération Z, Étude n°89, IRSEM, octobre 2021.

Comment expliquer alors que les recrutements au sein de la communauté militaire se font de plus en plus difficilement⁸⁵ ? Possiblement du fait que les spécificités du métier des armes repoussent autant qu'elles inspirent confiance.

j) Un modèle qui présente des freins à l'engagement des nouvelles générations

En préambule, rappelons que « [L]'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation »⁸⁶.

Partant, la condition militaire est marquée par certaines caractéristiques qui peuvent, a contrario, constituer des **freins à l'engagement** des jeunes générations.

D'abord, la **dangerosité** et l'**esprit de sacrifice** qui définissent l'essence même du métier des armes sont parfaitement intégrés chez les jeunes. Ce risque élevé de perdre la vie en mission est cependant, de leur propre aveu⁸⁷, un facteur réfrénant leur volonté de rejoindre l'institution militaire.

En outre, au-delà de ces considérations inhérentes à la condition militaire, les jeunes générations adoptent un mode de vie liant confort et ultra-connexion. Les plus jeunes acceptent donc d'autant plus mal les conditions de travail insatisfaisantes liées aux conditions de logement, à la défectuosité ou l'obsolescence des équipements et matériels ainsi qu'aux difficultés de connexion. D'autre part, les conséquences de ce mode de vie peuvent être antinomiques avec certains fondamentaux du métier des armes⁸⁹.

85 Mission d'information sur l'attractivité des armées de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées. Octobre 2024. Lien : <https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/commissions/commission-des-affaires-etrangeres-de-la-defense-et-des-forces-armees/attractivite-des-armees-recruter-fideliser-mobiliser-la-societe.html>

86 Article L4111-1 alinéa 2 du Code de la défense.

87 Ibid.

89 « Les problèmes physiques de la population et de la jeune génération sont régulièrement documentés depuis plusieurs années maintenant. Ainsi, lorsqu'on compare les résultats à certains tests physiques passés par les adolescents des années 1990 avec ceux passés par les adolescents d'aujourd'hui, on s'aperçoit que ces derniers ont perdu, par exemple, un quart de leur capacité pulmonaire en raison du développement de la sédentarité, alimentée notamment par les écrans. Conséquence : les jeunes de 2022 mettraient 90 secondes de plus à courir 1 600 mètres qu'il y a trente ans. Par ailleurs, selon une étude du Crédoc, un jeune sur quatre entre seize et vingt-cinq ans déclare faire peu d'activités physiques ou sportives (moins de trois fois par mois), voire aucune⁶. Consciente de cette dégradation de l'état physique général de la jeunesse, Santé publique France a lancé en septembre dernier une nouvelle campagne de communication intitulée : « Faire bouger les ados, c'est pas évident. Mais les encourager c'est important ». De son côté, l'Armée de Terre a décidé de faire évoluer le contrôle de la condition

De plus, la **discipline très marquée** constitutive du milieu militaire, nécessaire à l'efficacité des ordres donnés sur le terrain dans le cadre de fortes contraintes opérationnelles, peuvent entrer en **opposition** avec le **besoin d'autonomie** des plus jeunes recrues (et ce même si une relative horizontalité tend à s'installer dans les relations, notamment de temps de paix, entre les chefs et leurs subordonnés). De même, comme on a pu le voir dans les paragraphes précédents, les jeunes générations, sans remettre en cause le principe même d'autorité, préfère la notion d'**autorité choisie** à celui d'autorité de fait (représentatif des armées). Cette propension à remettre en cause la hiérarchie entre en contradiction totale avec le modèle hiérarchique militaire. En outre, la verticalité des processus de décision dans le milieu militaire peut sembler peu compatible avec le besoin de travail **collaboratif** (travail en co-crédation) et l'état d'esprit **intrapreneurial**⁹⁰ des jeunes générations.

Enfin, ce sont les **contraintes liées à la vie militaire** (respect strict des horaires, faible liberté dans le choix des permissions, disponibilité accrue, etc.) qui n'apparaissent pas en adéquation avec les aspirations d'une partie de la jeunesse, notamment en lien avec le temps libre.

ii) ... mais qui inspire confiance^{91,92}

Néanmoins, et contrairement à toutes les autres institutions régaliennes qui souffrent d'une défiance généralisée, l'institution militaire bénéficie, au sein de la jeune génération, d'une confiance élevée. La relative disponibilité des jeunes pour un engagement dans les armées⁹³ est un marqueur significatif dans le processus de leur socialisation, articulant quête de sens et pragmatisme, qui opère pour nombre de jeunes de cette génération cherchant une voie d'accès à l'autonomie adulte.

physique générale de ses soldats, qui ne compte plus que trois épreuves au lieu de quatre précédemment. - D'après : Jérôme Fourquet, Jérémie Peltier. « *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des français a mis les pouces* ». Fondation Jean-Jaurès et IFOP. Novembre 2022.

90 Cf paragraphe I.B.2.c

91 Anne Muxel, Les jeunes et les métiers de la sécurité et de la justice, Cevipof et Continuum Lab, octobre 2023.

92 L'élaboration de ce paragraphe s'appuie essentiellement sur les résultats du rapport d'Anne MUXEL, *Observatoire de la génération Z*, Étude n°89, IRSEM, octobre 2021.

93 Quatre jeunes sur dix de 16-18 ans envisagent cette éventualité, selon Anne MUXEL, *Observatoire de la génération Z*, Étude n°89, IRSEM, octobre 2021.

Tout d'abord, le métier des armes, entendu au sens large, offre des **avantages qui répondent** à la fois à des **aspirations d'ordre personnel et émotionnel** mais aussi **professionnel**.

En premier lieu, l'**identité**, les **valeurs** et la **culture** militaires, au travers du cadre sécurisant qu'ils véhiculent, sont des réponses possibles à la quête d'identité de certains représentants des jeunes générations. Anne Muxel⁹⁴ nous rappelle en effet que, pour les jeunes générations, les notions d'engagement, de protection et de courage sont assimilées durablement à des valeurs propres au métier militaire. De plus, 60 % des jeunes déclarent se reconnaître dans les valeurs de sacrifice et d'altruisme induites par le métier de militaire. En conséquence, les **valeurs** militaires constituent à la fois un **levier puissant de recrutement** et d'engagement, mais aussi de **motivation** et de **fidélisation** des jeunes générations⁹⁵.

En outre, l'**esprit de corps**, aiguisé par l'**engagement** militaire, qui constitue le ciment intrinsèque des forces armées et « à travers lequel les individus se sentent valorisés et haussés au-delà d'eux-mêmes grâce à l'alchimie affective de la fraternité d'armes⁹⁶ » fait particulièrement écho à la recherche de sens. Là, se trouve le principal atout par rapport au monde civil. Les activités du quotidien de ce dernier ne peuvent rivaliser, de surcroît, avec l'intensité des missions militaires, renforçant les liens et l'épanouissement personnel des jeunes engagés.

Ensuite, les **opportunités professionnelles** offertes par les armées (clarté des contrats proposés, sécurité financière ou encore diversité et pluralité des formations proposées) sont autant d'arguments plaidant en faveur du modèle militaire chez les jeunes s'affirmant « disponibles pour un éventuel engagement militaire ». Dans le prolongement, il est possible d'affirmer que l'institution militaire entendue au sens large, par son modèle, est à l'origine d'une **promotion sociale** très importante où « La moitié des officiers sont d'anciens sous-officiers. La moitié des sous-officiers sont d'anciens militaires du rang »⁹⁷. Cette spécificité essentielle du modèle militaire répond directement à la soif de connaissances qui caractérisent les plus jeunes.

94 Anne MUXEL, Observatoire de la génération Z, Étude n°89, IRSEM, octobre 2021.

95 Cf II.B et annexe 3 – Le management par les valeurs.

96 J. Bachelet, « D'un socle commun à des convictions partagées ? », Inflexions, 2 (2), 2009, p. 11-27.

97 Interview du général d'Armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des Armées, l'Express, 06/11/2024, lien : <https://www.lexpress.fr/monde/general-thierry-burkhard-on-aurait-du-prendre-peut-etre-plus-de-risques-pour-eviter-ce-conflit-en-ELG6QTDNCFGEXLMO672BK75Z7E/>

Leviers des armées pour susciter l'engagement

Fortes de ces constats, plusieurs études incitent les armées à identifier les leviers d'engagement sur la base des motivations exprimées par les jeunes ayant récemment intégré le milieu militaire⁹⁸ : **l'armée de Terre** est ainsi amenée à valoriser les **qualités morales et physiques**, la **diversité des missions**, ainsi que les temps de **renforcement de l'appartenance à la communauté militaire** : « Avec ses rites, sa solennité, ses emblèmes, le cérémonial joue un rôle essentiel pour raviver à intervalles réguliers le sentiment affectif qui lie chaque soldat à son métier à son unité et à son pays »⁹⁹. **L'armée de l'Air** doit elle aussi chercher à mettre en avant la notion d'engagement avec les **symboles et les rites** propres à cette Institution, alors que la **Marine nationale** attire plus particulièrement ceux qui recherchent **l'excellence technique**. La **Gendarmerie nationale**, enfin, est incitée à valoriser **l'utilité du métier**, les recrues recherchant davantage le **contact humain**, direct avec la population.

Contrairement à d'autres institutions publiques, les armées conservent donc, aux yeux des jeunes générations, des leviers puissants d'attractivité, eux-mêmes contrebalancés par de solides obstacles à l'engagement. Les difficultés actuelles de l'armée de Terre à recruter sont un symptôme significatif de cette difficulté à surmonter les freins. D'autant plus que ceux-ci correspondent à des pans indéfectibles de l'identité militaire (esprit de sacrifice, discipline, disponibilité).

Forts de ce constat, ne pouvons-nous pas affirmer que la gendarmerie nationale, force armée rattachée au ministère de l'Intérieur, constitue un modèle capable de correspondre plus largement aux attentes des jeunes générations ?

98 Cité par Caroline Auzeville : Jean-François LEGER. (2002). « Les jeunes et l'armée : attentes professionnelles et représentation des métiers militaires en 2000 ». Thèse de doctorat en socio-démographie.

99 Remi SEIGLE : « Pourquoi s'engager dans l'Armée de Terre en 2021 ». Cairn.info/revue-inflexions-2021 N°46. Pages 27 à 35.

b) L'équilibre du modèle de la gendarmerie nationale, un atout pour attirer et motiver les nouvelles générations

La gendarmerie nationale, pleinement concernée par le processus naturel de renouvellement générationnel n'a, bien sûr, pas attendu pour mettre en place des solutions développant son attractivité et la fidélisation de ses personnels. D'autant plus qu'intuitivement, il est possible d'affirmer que la gendarmerie peut constituer une solution crédible pour celles et ceux qui seraient disponibles à s'engager, tout en étant retenus par certains marqueurs forts des trois Armées.

Insistons avant tout sur un point faible majeur du modèle gendarmerie : la méconnaissance par une partie de la population de ce qui constitue son essence, à savoir sa condition militaire. En effet, la gendarmerie nationale n'est « [pas]perçue comme une Armée par les jeunes générations »¹⁰⁰, mais simplement comme une force de sécurité intérieure. Cette méconnaissance de l'identité de la gendarmerie par une part importante du public qu'elle a pour mission de protéger mérite que des efforts soient réalisés afin de pallier cette carence.

Pour autant, en plus des atouts propres au **modèle militaire** évoqués ci-avant (esprit de corps, sens des missions, sécurisation de la carrière, etc.), la gendarmerie possède une identité propre, à même de pouvoir lever certains freins chez les jeunes générations. Institution forte et bénéficiant d'un **haut degré de confiance**¹⁰¹ au sein de la population, la gendarmerie occupe ainsi une place toute particulière au sein de la communauté militaire française.

Pour illustrer ces mots, reprenons simplement l'évocation des freins à l'engagement énumérés précédemment.

La discipline, tout d'abord. Indispensable et nécessaire, la hiérarchie est omniprésente au sein de la gendarmerie, mais s'exprime différemment qu'au sein des autres armées. Ainsi, le degré d'horizontalité des relations est accru, de même que l'autonomie des personnels (la brigade de gendarmerie ou les unités de recherches sont des exemples parlants). La discipline est intériorisée par tous et

¹⁰⁰Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages

¹⁰¹D'après la balise d'opinion #278 IFOP « Le regard des Français sur les forces de l'ordre et l'insécurité » publiée le 20 septembre 2024, les gendarmes bénéficient d'une excellente image auprès des Français (85% d'opinions positives), suivant de près les Armées (avec 88% de « bonne opinion »).

son expression singulière n'empêche en rien le respect, lorsque l'ordre tombe, de la décision du chef. Plus précisément, « [l']organisation reste très hiérarchisée et formelle mais de plus en plus l'intelligence territoriale est sollicitée, les expérimentations encouragées et le droit à l'erreur promu. [...] La gendarmerie se veut [...] plus souple et plus agile, intégrant une culture collaborative en interne et en externe, dans une logique de partage des bonnes pratiques de terrain en s'appuyant sur un **dialogue social efficace**, de nature à faciliter la conduite du changement [...] où la place du chef est prépondérante mais comprend une part de décentralisation avec la reconnaissance d'une réelle marge de manœuvre pour les échelons de terrain »¹⁰².

Plus précisément, concernant la gendarmerie nationale, Samantha BORDES et Maëva LE BERRE¹⁰³ complètent : « *[Cette remarque est] valable pour les rapports sociaux entre les jeunes et les forces de l'ordre mais également pour les jeunes au sein des forces de l'ordre vis-à-vis de leur hiérarchie. Or, la gendarmerie nationale est encore une institution basée sur la verticalité des rapports. Ce mélange subtil entre autonomie et soumission est une marque propre à l'organisation militaire, mais devrait-elle être mise en réflexion au regard de ce nouveau rapport à l'autorité ? Pour beaucoup, ce système hybride est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation de la gendarmerie et permet de garantir l'efficacité de ses missions. Une autre piste de réflexion concerne alors la **publicité de ce mode d'organisation, de son fonctionnement et de ses valeurs notamment au travers des réseaux sociaux**.* ». Et les doctorantes du CRGN d'ajouter qu'au vu du nombre impressionnant d'abonnés aux réseaux sociaux gendarmerie, *la « gendarmerie n'est pas en reste pour ce qui est de l'image véhiculée par les réseaux sociaux, mais force est de constater qu'un lien entre rapport à l'autorité et numérique peut être discutée auprès de la jeune génération ».*

De même, si les contraintes dues à l'**impératif de disponibilité** sont fortes, **certaines dispositions spécifiques viennent adoucir les sujétions**. Nous pouvons

¹⁰²Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages, pp 46-47.

¹⁰³David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

citer le **logement concédé par nécessité absolue de service** ou encore les règles récentes relatives au **temps de travail**¹⁰⁴.

Aussi, les missions de la gendarmerie, au service direct de la population, si elles l'obligent, lui offrent une **ouverture au monde civil** sans équivalent dans les armées.

Enfin, **le rapport à la mort est différent** : « nous n'avons pas cette vocation quotidienne de potentiellement donner la mort, nous cherchons plutôt à l'éviter, même si ça reste dans le domaine du possible [...]. De même, si le sacrifice suprême fait partie de l'état militaire, au quotidien, nous sommes quand même moins souvent confrontés que nos camarades des armées à la haute intensité[...]»¹⁰⁵.

Le modèle d'organisation militaire de la gendarmerie peut donc constituer pour les nouvelles générations, une alternative aux autres forces armées, pour autant que l'Institution soit en capacité de mettre en avant son identité militaire.

Pour autant, tout n'est pas parfait, et certains indicateurs sont là pour le rappeler. Notamment, le phénomène important des départs anticipés¹⁰⁶ qui touche la gendarmerie nationale depuis quelques années¹⁰⁷ est un marqueur significatif du fait que l'organisation et le fonctionnement de notre modèle souffrent d'un décalage avec les aspirations d'une partie de ses personnels¹⁰⁸.

En conséquence, après s'être intéressé aux attentes des nouvelles générations en général, puis avoir fait le lien avec l'engagement de celles-ci au sein des

104La directive européenne sur le temps de travail (DETT) de 2003 (Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail) a amené la gendarmerie à réorganiser les règles relatives à la récupération physiologique de ses personnels (Instruction provisoire n°36132/GEND/DOE/SDSPSR/BSP du 8 juin 2016 relative aux positions de service et au repos physiologique journalier des militaires d'active de la gendarmerie).

105Rémy Nollet. Face à la mort, le témoignage inédit d'un gendarme. Éditions du Rocher. 2023.

106Un départ à la retraite est considéré comme anticipé s'il a lieu avant l'âge légal de droit commun

107Les chiffres actualisés d'octobre 2024 (Source : DRH-GN/SDPRH/BAA) montrent une inflexion de la tendance des années précédentes. Ainsi, le nombre de départs des militaires de moins de 17 ans de service s'infléchit, de même que celui des militaires de plus de 17 ans de service (diminution de 4,5 %). Cependant, il est à noter une augmentation de l'attrition en école, mais en phase avec un volume supérieur d'entrées.

108Les motifs de ce phénomène ne sont pas tous à trouver dans la question générationnelle, et l'invoquer en totalité serait faire fi de l'ensemble des problématiques individuelles qui amènent à un départ anticipé (et qui ne s'expliquent pas que du seul fait de la gendarmerie nationale). Néanmoins, l'augmentation de ce type de départs pose nécessairement la question de l'adéquation du fonctionnement de la gendarmerie nationale avec les attentes de son personnel.

organisations militaires, il est désormais important d'analyser les spécificités des nouvelles recrues en gendarmerie afin de mieux y répondre.

II.A.2 - Qui sont les nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale ?

Les défis RH à relever par la gendarmerie nationale (attractivité, recrutement, fidélisation, accompagnement du personnel) imposent à l'institution de connaître plus précisément les caractéristiques sociologiques de ses jeunes recrues.

Dans les lignes qui suivent, nous nous proposons d'éclairer quelques facettes des spécificités des nouvelles générations en gendarmerie sur la base d'études de la section sociologie démographie (SSD) de la DRH-GN.

Au 31 décembre 2023¹⁰⁹, la gendarmerie nationale comptait **104 725** personnels au total (dont 5238 personnels civils), soit **99 487** militaires d'active et **32 689** militaires de la réserve opérationnelle de premier niveau (RO1). Le tableau suivant¹¹⁰ rapporte la répartition des effectifs, l'âge moyen et l'ancienneté moyenne de service pour les militaires d'active et les civils au 31 décembre 2023 :

	Effectifs	Âge moyen	Ancienneté moyenne
OG (dont OA)	5801	45 ans et 9 mois	23 ans et 3 mois
OCTA	637	42 ans et 1 mois	16 ans et 3 mois
SOG	77 664	37 ans et 2 mois	15 ans
SOCSTAGN	4905	38 ans et 8 mois	15 ans
Volontaires	10 480	22 ans et 2 mois	1 an et 8 mois
Civils	5238	45 ans et 6 mois	-
Total	99 487	36 ans et 8 mois	14 ans et 1 mois

Ces chiffres globaux ne témoignent cependant pas de la diversité des profils générationnels présents dans les rangs de la gendarmerie nationale.

Aussi, il est nécessaire d'affiner notre analyse des générations présentes à ce jour au sein de l'institution (a), avant de nous intéresser aux attentes des jeunes recrues en gendarmerie (b), puis aux leviers et freins potentiels à leur engagement (c).

¹⁰⁹Source : DGGN/DRHGN/SDPRH/BAA

¹¹⁰Ibid.

a) Photographie sociodémographique de la gendarmerie nationale au 07/06/2024

La gendarmerie nationale voit aujourd'hui cohabiter quatre générations différentes¹¹¹.

i) Répartition globale

Une photographie globale de la population gendarmerie réalisée en juin 2024 révèle que près de la moitié (46%) des effectifs militaires de l'institution est constituée par la génération Y. Les générations X et Z en composent chacune un peu plus du quart (27%) alors que quelques « boomers » (50) sont encore en activité (dont la plupart à des postes de haut commandement)¹¹².

ii) Répartition par corps et grades

La génération Z compose la quasi-majorité du corps des volontaires (96%) alors qu'elle occupe le cinquième de la population des sous-officiers (21 % des SOG et 11 % des SOCSTAGN) et une part encore très ténue du corps des officiers (3%).

Dans une perspective inversée, la population militaire en gendarmerie appartenant à la génération Z est aujourd'hui composée à 36 % de volontaires, à 63 % de sous-officiers et à 1 % d'officiers subalternes.

iii) Féminisation

La population militaire issue de la génération Z est plus féminisée (29 %) que celle issue des générations antérieures (24 % pour les Y, 12 % pour les X et 10 % pour les Boomers)¹¹³.

iv) Niveau de diplôme

Les militaires de la génération Z sont majoritairement titulaires du baccalauréat (94 %) et en plus forte proportion que les militaires des générations antérieures

111 Rappel des limites de définition des générations adoptées dans le présent travail :

- Boomers : Nés avant 1965
- Génération X : Nés entre 1965 et 1979
- Génération Y : Nés entre 1980 et 1996
- Génération Z : Nés entre 1997 et 2010

112 D'après DGGN/DRHGN/SDPRH/BAA/SSD, La génération Z en gendarmerie : quelques repères statistiques, juin 2024.

113 Féminisation tardive de la GN (fin des quotas OG et SOG en 1998) et départ prématuré des femmes en cours de carrière sont deux facteurs prédominants expliquant les taux de féminisation dégressifs au fil des ans.

(87 % pour les Y et 71 % pour les X). Pour autant, il est intéressant de constater qu'ils sont moins diplômés du secondaire (21 %) que les Y et X (respectivement 29 % et 24 %).

v) Endo-recrutement

Les études internes montrent de manière continue une socialisation anticipée des jeunes recrues en gendarmerie : en 2019, 28 % des recrues avaient un proche en gendarmerie et 75 % avaient un ami ou une connaissance dans l'institution.

Au-delà de ce profil-type quantitatif des jeunes générations présentes au sein de l'Institution, il est primordial de s'attarder également sur les caractéristiques qualitatives de leurs aspirations.

b) Les attentes des nouvelles générations en gendarmerie

La première conclusion importante des travaux de Caroline Auzeville consiste à mettre en exergue l'existence de singularités dans les aspirations des jeunes recrues de la gendarmerie en lien avec leur intégration. Ainsi, les nouvelles générations ayant intégré la gendarmerie nationale cumulent des attentes professionnelles « tout à fait similaires à celles identifiées [...] pour les jeunes de la société civile dont ils sont issus » (i) avec des aspirations et des besoins spécifiques (ii).

i) Attentes communes à la société civile

Les résultats des recherches de Caroline Auzeville confirment des « similitudes transgénérationnelles » dans les attentes des jeunes recrues de la gendarmerie nationale, rejoignant les éléments mis en exergue dans la première partie. Ainsi, les jeunes générations se montrent sensibles :

- à la **qualité des relations interpersonnelles** ;
- à l'**ambiance de travail** ;
- aux **conditions matérielles de travail et de logement** ;
- à la **communication avec la hiérarchie** (1^{er} levier identifié d'amélioration de l'intégration) ;

- à un **élément-clé** : la **qualité de l'« accueil »** qui leur a été donné.

ii) Attentes spécifiques

En parallèle, les spécificités inhérentes aux métiers des armes (disponibilité, mobilité, etc.) emportent des attentes sinon singulières, au moins exacerbées chez les jeunes recrues des forces armées, et *a fortiori* de la gendarmerie nationale.

Attentes spécifiques aux recrues des organisations militaires

Ces aspirations répondent ainsi à des besoins propres liés aux contraintes de la condition militaire :

- **autonomie, reconnaissance et accompagnement** spécifiques ;
- une prise en compte adaptée de l'**équilibre vie privée, vie professionnelle** ;
- des **conditions de logement et de travail** adéquates ;
- une **quête de sens plus affirmée** : les jeunes générations aspirent à une **utilité réelle** pour leurs concitoyens ;
- un meilleur **accompagnement des familles**.

Attentes spécifiques aux recrues de la gendarmerie nationale

Tout d'abord, il est intéressant de souligner que les motivations des jeunes militaires intégrant les rangs de la gendarmerie¹¹⁴ sont dominées par un fort attachement à l'**utilité sociale**¹¹⁵ du métier de gendarme ainsi que par un **idéalisme** fortement ancré¹¹⁶. En outre, l'**identité militaire** de l'Institution reste un facteur prépondérant d'attractivité pour les jeunes recrues¹¹⁷ : Le statut militaire de l'organisation est un élément structurant pour ces jeunes avec des attentes fortes vis-à-vis de l'Institution. Un courant traverse cependant la gendarmerie, celui de la

114 Étude cohorte SOG, 1ère consultation : Le profil du sous-officier de gendarmerie de 2019, une nouvelle génération. Étude réalisée par la DGGN/DPMGN/SDPRH/BAA en Décembre 2021– CEN CLEMENT.

115 Les jeunes recrues, qui connaissent majoritairement l'Institution avant intégration sont majoritairement entrées en gendarmerie par vocation (82 %), pour se sentir utile aux autres (à 99%).

116 En 2019, seuls 21 % des recrues avaient passé d'autres sélections, témoignant d'un choix d'engagement souvent exclusif. (Idem).

117 87 % des SOG, 92 % des GAV et 81 % des CSTAGN la placent au cœur de leur identité professionnelle.

recherche d'un « équilibre entre tradition (facteurs de stabilité) et modernité (facteurs d'évolution). »¹¹⁸

En outre, Caroline Auzeville démontre que **quatre facteurs de socialisation** sont mis en avant par la jeunesse au sein de la gendarmerie nationale. Ainsi, « [après avoir intégré] le fait qu'en tenue, représentant de l'autorité, leur personnalité s'efface au profit d'une identité normée qui obéit à des principes également normés dans l'exécution des missions confiées (tout particulièrement au contact des administrés), ils concentrent leurs attentes en termes d'intégration » sur d'autres facteurs répertoriés ci-après.

1. La **compréhension des tâches et des process de travail** :

- la **maîtrise des savoir-faire** professionnels apparaît comme une priorité aux yeux des jeunes recrues (légitimité) ;
- cette montée en compétence doit se faire au travers d'un « **accompagnement** » **soutenu**, passant par des retours (« **feedbacks** ») réguliers (quasi-quotidiens) de la part de l'encadrement de contact et des pairs ;
- « **sincérité** » et « **transparence** » doivent impérativement irriguer tous les entretiens bilans (l'absence de retours peut être source de découragement, voire de démotivation et peut expliquer en partie le désengagement de certains jeunes personnels).

2. Le **besoin de reconnaissance**

Il constitue « l'un des principaux leviers d'engagement et [...] l'un des premiers motifs de frustration et de départ anticipé en cas d'insatisfaction de ce besoin ». Celui-ci requiert donc une **prise en compte accrue des compétences particulières** détenues par les jeunes recrues qui sont en demande de **responsabilités** et d'**autonomie** plus importantes **dès la phase d'intégration**¹¹⁹. Cette caractéristique est à mettre en parallèle de

¹¹⁸ Cité par Caroline Auzeville : Étude cohorte SOG, 1ère consultation : Le profil du sous-officier de gendarmerie de 2019, une nouvelle génération. Étude réalisée par la DGGN/DPMGN/SDPRH/BAA en Décembre 2021– CEN CLEMENT.

¹¹⁹ Exemple des anciens GAV cité par Caroline Auzeville : « Les études des sociologues de la DGGN font en effet le lien entre les dénonciations de contrat de cette catégorie de personnels et ces deux besoins (reconnaissance et attribution de missions opérationnelles ayant du sens).

l'augmentation continue du niveau de diplôme à l'entrée dans l'institution, notamment pour les sous-officiers¹²⁰.

3. L'intégration au sein de l'équipe

Les conditions de son **accueil** et l'**acceptation dans le groupe** constituent des facteurs déterminants dans l'intégration de la jeune recrue. À cet effet, l'**implication** des **pairs** et notamment la **disponibilité** des **militaires plus expérimentés** participent du « partage transgénérationnel de connaissances ». En découle ainsi un attachement progressif à l'Institution, lui-même source d'un engagement accru du nouveau militaire.

4. La connaissance de la gendarmerie

Bien que ce dernier facteur de socialisation n'apparaisse pas comme étant prioritaire pour les jeunes générations elles-mêmes¹²¹, les lacunes constatées par l'encadrement dans ce domaine s'avèrent pour autant préjudiciables à plusieurs égards. Un renforcement de l'appropriation des valeurs, de l'éthique et de la déontologie notamment en formation initiale semble nécessaire.

En synthèse, les attentes des jeunes recrues en gendarmerie se situent au carrefour :

- d'aspirations générales de la jeunesse à l'égard du monde du travail ;
- et de besoins singuliers liés aux contraintes de la condition militaire d'une part (exacerbation d'attente liées à l'individualisation actuelle de

¹²⁰Les données récoltées révèlent une nette élévation du niveau de diplôme des recrues, un phénomène amorcé en 2012 avec l'obligation du baccalauréat pour le concours externe de sous-officier. Ce mouvement se reflète également chez les GAV - D'après : Étude cohorte SOG, 1ère consultation : Le profil du sous-officier de gendarmerie de 2019, une nouvelle génération. Étude réalisée par la DGGN/DPMGN/SDPRH/BAA en Décembre 2021- CEN CLEMENT.

¹²¹Cet aspect s'explique en grande partie par le recrutement fortement endogame, à cause duquel les jeunes recrues pensent, à tort, bien connaître l'Institution)

l'engagement¹²²), et de l'identité de la gendarmerie d'autre part (caractère structurant de la militarité de la gendarmerie, utilité sociale du métier).

Face à ces singularités, Caroline Auzeville rappelle l'existence de leviers réels¹²³ à même de susciter l'engagement des jeunes générations désirant s'engager dans les rangs de la gendarmerie. En parallèle, elle met aussi en exergue l'existence de freins potentiels à l'engagement des plus jeunes en gendarmerie.

c) Les freins à l'engagement

Ces freins sont liés, soit à un besoin de reconnaissance, soit à des problèmes de management ou à la perfectibilité de certains outils d'intégration déjà existants :

Existence d'un flou sur le corpus de valeurs institutionnelles

Il semble que, contrairement aux autres Armées, les valeurs de la gendarmerie soient insuffisamment valorisées : « Alors même que la référence au vocable « valeurs » ponctue à l'envi chaque discours, aucune valeur n'est précisément mise en lumière de manière explicite et complexe à retrouver tant dans les vecteurs de communication externe qu'interne (y compris dans le guide « du commandement et de l'autorité »)¹²⁴. Il en résulte une « confusion », notamment en interne, empêchant les personnels (et a fortiori la population) de les identifier clairement¹²⁵.

122 Rappelons que pour les générations plus anciennes (Boomers et X), la notion d'« engagement » conserve une acception relativement contrainte, à connotation généralement collective et structurée (ex : « engagement sous les drapeaux »). Pour les générations Y et Z, on notera de nouvelles formes d'engagement, beaucoup plus individuelles, en tant que consommateurs, usagers ou citoyens - Voir notamment : Jérôme Fourquet, « L'engagement des jeunes a changé de forme », entretien pour la Fondation de France. 22 novembre 2023. <https://www.fondationdefrance.org/fr/engagement-jeunes>.

123 On relève notamment des facteurs communs aux jeunes générations, voire intergénérationnels (conditions de vie et de travail ; accompagnement des familles ; limitation de la mobilité ; meilleure visibilité sur les parcours de carrière ; reconnaissance de l'engagement (leviers communs avec la société civile)) et des spécificités liées au milieu militaire (un « commandement de qualité et exemplaire » ; un développement de l'esprit de corps passant par « un renforcement du sentiment d'appartenance par perpétration des traditions, cérémonies et des commémorations »).

124 Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022.

125 La multiplicité des slogans (« Notre engagement, votre sécurité », « #répondreprésent », « Pour la population, par les gendarmes »), devises (« Une Force Humaine », « Pour la Patrie, l'Honneur et le Droit »), et vocables choisis participent d'une dilution du message lié aux valeurs.

Des freins différenciés pour les jeunes générations de militaires (GAV et sous-officiers)

Les résultats des sondages montrent tout d'abord que les jeunes engagés font part de motifs d'inquiétudes différents en fonction de leur corps d'appartenance :

- Les gendarmes adjoints volontaires (GAV) verbalisent des craintes en lien avec une éventuelle (supposée) pression hiérarchique, ainsi que sur la réalisation des premières missions confiées ;
- Les élèves-gendarmes (EG) s'inquiètent plus particulièrement des considérations géographiques relatives à leur première affectation, craignant notamment un éloignement avec leurs « intérêts familiaux ». Cette inquiétude est d'autant plus importante que les EG ne connaissent que très tardivement leur unité d'affectation en sortie d'école. Cette inquiétude est à mettre en parallèle de la volonté des commandants d'unité de connaître également plus tôt les arrivées prévues d'EG ainsi que leur date d'affectation.

Des préjugés négatifs nombreux et ancré fortement au sein de l'encadrement de proximité

En parallèle, les résultats des recherches de Caroline Auzeville illustrent parfaitement le fait que les cadres de proximité (commandants d'unité et / ou adjoints), non seulement connaissent mal les spécificités des jeunes générations et ont donc une perception « plutôt négative » des nouvelles recrues (sur ce point, les opinions des gradés de gendarmerie rejoignent largement les critiques des managers du secteur économique civil). Ainsi, pour les commandants d'unité, les plus jeunes manqueraient inévitablement d'autonomie, de disponibilité et d'implication.

Des problèmes de management

Les reproches liés au style de management sont récurrents chez les plus jeunes, particulièrement depuis l'arrivée de la génération Y et sont exacerbés par les spécificités de la génération Z. Surtout, ils induisent une complexification des rapports entre les jeunes subordonnés et leur encadrement. Cette relation plus difficile est nécessairement entretenue par l'insuffisance de la communication

mise en exergue dans les paragraphes précédents (manque de franchise, entretiens trop aléatoires, etc.).

Ces reproches se fondent notamment sur une résistance au changement de la part de générations marquées par une certaine idée de la rigueur militaire vécue lors de leur propre incorporation et leur service militaire. De plus, le « micro-management » n'est plus adapté à des individus désormais en quête de confiance, d'autonomie et de responsabilités.

En conséquence, un style de management « plus participatif, basé sur les valeurs, gagnerait à être adopté par le biais d'une formation ad hoc »¹²⁶.

Perfectibilité des mesures déjà en place (processus d'intégration, tutorat)

La gendarmerie nationale n'a, bien évidemment, pas attendu l'arrivée des nouvelles générations pour se soucier de faciliter leur intégration au niveau des premières unités d'affectation notamment¹²⁷.

Pour autant, au-delà des process existants, les travaux de recherche de Caroline Auzeville valident son hypothèse de perfectibilité de ces dispositifs, mettant en évidence quelques lacunes dans leur application concrète :

Un processus d'intégration non uniformisé

Une disparité réelle existe entre la gendarmerie départementale et la gendarmerie mobile sur cette question. Si la seconde semble plus rigoureuse quant à l'existence d'un parcours d'accueil formalisé (désignation systématique d'un tuteur, réception par le commandement, accompagnement régulier), la première se caractérise par une absence de processus d'intégration formel. Ainsi, les unités territoriales dépassent guère la désignation d'un tuteur (plus ou moins volontaire et disponible) et le suivi de l'élève sous-officier dans le cadre de l'obtention de son certificat d'aptitude technique (CAT), omettant généralement les phases de présentation aux pairs et un accompagnement actif.

¹²⁶Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022.

¹²⁷L'annexe 2 s'attache à rappeler les dispositifs déjà mis en place au sein de la gendarmerie nationale.

Il va de soi que les différences existant entre ces deux subdivisions d'arme en termes de type d'emploi et d'effectif participent de la disparité dans la mise en place d'un processus d'intégration uniforme.

Tutorat « aléatoire et perfectible »

Plus particulièrement, les résultats de la thèse de Caroline Auzeville illustrent les difficultés rencontrées quant à l'application concrète du dispositif de tutorat.

Tout d'abord, il apparaît qu'un tuteur n'est pas désigné systématiquement pour encadrer une nouvelle recrue. De même, lorsqu'il est désigné, le tuteur ne l'est pas forcément sur la base du volontariat induisant un risque de manque de disponibilité et d'implication. Enfin, au-delà de la question de la disponibilité, les tuteurs ne répondent pas forcément aux attentes des plus jeunes en termes d'accompagnement (durée, apprentissage).

Ces constats plaident en la faveur de la mise en place d'un processus d'intégration plus adapté et efficace.

En synthèse, les institutions militaires détiennent un véritable capital de confiance au sein de la société civile et particulièrement chez les représentants des nouvelles générations. Les valeurs fortes qui forgent leur identité constituent ainsi de véritables leviers d'attractivité pour une jeunesse éprise d'engagement et de recherche de sens. Pour autant, les modes de vie comme certaines aspirations actuels (confort, conciliation vie professionnelle - vie personnelle) entrent en contradiction avec certaines spécificités du métier des armes.

La gendarmerie nationale, en tant que force armée rattachée au ministère de l'Intérieur, n'échappe pas à cette dualité. Pour autant, son modèle militaire hybride présente certains atouts au regard des aspirations des jeunes générations qu'il s'agit alors de conforter et de valoriser. En effet, les travaux de Caroline Auzeville mettent en avant que les aspirations des jeunes recrues, outre le fait de présenter des singularités, se heurtent aussi à des freins qu'il est alors crucial de lever. Il en va de la capacité de l'Institution à réussir l'intégration des plus jeunes recrues qui composeront demain et après-demain l'intégralité de ses rangs.

Les analyses *supra* permettent désormais de proposer des axes de réflexion et de travail visant à adapter certains processus de la gendarmerie nationale au regard des nouvelles attentes de son corps social.

II.B - Quatre axes de travail pour améliorer la prise en compte des nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale

Les constats et analyses réalisés au fil des paragraphes précédents permettent de déduire quatre principaux axes d'amélioration de la prise en compte des nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale : valorisation des valeurs institutionnelles (Axe 1), renforcement des conditions d'intégration (Axe 2), gestion améliorée de la diversité générationnelle (Axe 3) et renforcement de l'engagement des jeunes recrues sur l'ensemble du parcours de carrière (Axe 4) constituent ainsi des directions à privilégier par la gendarmerie nationale afin qu'elle puisse continuer à répondre de manière optimale aux défis RH auxquels elle est actuellement confrontée.

Sciemment, les axes identifiés ne sont pas déclinés en actions précises à réaliser. La volonté de l'OGED à travers la rédaction du présent document n'est pas de s'immiscer dans les prérogatives des services de la DGGN, mais bien de proposer des points-clés et de préconiser des leviers d'action possibles. Il appartiendra ainsi aux différents métiers de s'appuyer ou non sur les analyses fournies puis d'identifier les axes sur lesquels ils jugent pertinent de travailler. Partant, l'expertise de ces services permettra de mettre en œuvre plus précisément les actions à envisager.

AXE 1 - VALORISER LES VALEURS INSTITUTIONNELLES

Le recours aux valeurs propres à la gendarmerie nationale apparaît comme un levier puissant d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des jeunes générations.

UN CORPUS DE VALEURS MIEUX EXPLICITÉ ET MIEUX COMPRIS

Préconisation n°1.1.1 : Identifier précisément les valeurs institutionnelles

Préconisation n°1.1.2 : Lister et expliquer les valeurs identifiées

Préconisation n°1.1.3 : Donner à découvrir le référentiel de valeurs ainsi constitué

UNE IDENTITÉ DE LA GENDARMERIE NATIONALE MIEUX CONNUE

Préconisation n°1.2.1 : Valoriser l'image de l'Institution autour de ses valeurs

Préconisation n°1.2.2 : Replacer le gendarme en tant que figure familière de la société française

DES VALEURS PARTAGÉES AU CŒUR DU RECRUTEMENT

Préconisation n°1.3.1 : Adopter le concept de convergence des valeurs¹²⁸.

Préconisation n°1.3.2 : Mettre en place des outils de recrutement reposant sur le concept de « convergence des valeurs »¹²⁹

¹²⁸David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

Cf annexe 3 – Le management par les valeurs

¹²⁹Cf annexe 4 : Le management par les valeurs.

AXE 2 - AMÉLIORER L'INTÉGRATION DES JEUNES GÉNÉRATIONS

L'**intégration** des jeunes générations, condition minimale de leur fidélisation au sein de la gendarmerie, doit être au cœur de ses politiques RH en valorisant et formalisant le concept d'« *onboarding* ».

POINT-CLÉ 2.1 : BÂTIR UN PARCOURS D'INTÉGRATION GLOBAL AUTOUR DU CONCEPT D'« ONBOARDING »

PRÉCONISATION N°2.1.1 : Mettre en place un parcours-type de l'arrivée en école

PRÉCONISATION N°2.1.2 : Mettre en place un parcours-type de l'arrivée en unité

POINT-CLÉ 2.2 : CONSOLIDER LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVELLES RECRUES

PRÉCONISATION N°2.2.1 : Rénover le dispositif du tutorat

PRÉCONISATION N°2.2.2 : Sensibiliser l'ensemble des personnels à l'importance de l'accompagnement des nouvelles recrues

AXE 3 - FAVORISER LA GESTION DE LA COEXISTENCE DES GÉNÉRATIONS

La méconnaissance mutuelle qui caractérise les différentes générations évoluant en gendarmerie est source de préjugés autant que de désillusions pour les militaires. Favoriser la **connaissance intergénérationnelle** est un levier essentiel pour renforcer l'esprit de corps et l'engagement des personnels.

POINT-CLÉ 3.1 : UNE CONNAISSANCE INTERGÉNÉRATIONNELLE AMÉLIORÉE

PRÉCONISATION N°3.1.1 : Former à la connaissance intergénérationnelle

PRÉCONISATION N°3.1.2 : Décloisonner les pratiques générationnelles

POINT-CLÉ 3.2 : LA POURSUITE DE LA RÉNOVATION DU MANAGEMENT EN GENDARMERIE

PRÉCONISATION N°3.2.1 : Former les chefs au management des nouvelles générations

PRÉCONISATION N°3.2.2 : Poursuivre la transformation du modèle de *leadership* en gendarmerie

PRÉCONISATION N°3.2.3 : Renforcer la mise en place d'un management par les valeurs en gendarmerie¹³⁰

¹³⁰Cf annexe 3 – Le management par les valeurs

AXE 4 - RENFORCER ET ENTRETENIR L'ENGAGEMENT DES JEUNES GÉNÉRATIONS SUR LA TOTALITÉ DU PARCOURS DE CARRIÈRE

L'intensité du lien entre la gendarmerie et les plus jeunes de ses recrues sera entretenue, voire renforcée, en mettant en œuvre des mesures concrètes et adaptées à leurs singularités tout au long de leur carrière professionnelle.

POINT-CLÉ 4.1 : DÉVELOPPER L'ADAPTABILITÉ DES JEUNES GÉNÉRATIONS

PRÉCONISATION N°4.1.1 : Renforcer la visibilité des militaires sur leur parcours de carrière individuel

PRÉCONISATION N°4.1.2 : Proposer un parcours de formation individualisé

PRÉCONISATION N°4.1.3 : Consolider les pratiques liées à la satisfaction du besoin de reconnaissance des efforts accomplis

PRÉCONISATION N°4.1.4 : Renforcer la prise en compte des aptitudes et des caractéristiques physiques, psychologiques ou culturelles propres aux jeunes générations

POINT-CLÉ 4.2 : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DU PARCOURS DES MILITAIRES AU SEIN DE LA GENDARMERIE

PRÉCONISATION N°4.2.1 : Poursuivre les politiques d'accompagnement des contraintes de la vie de militaire de la gendarmerie (gendarme et sa famille)

PRÉCONISATION N°4.2.2 : Consolider les mesures permettant un équilibre vie professionnelle – vie personnelle

PRÉCONISATION N°4.2.3 : Concevoir et mettre en place le processus de « *offboarding* »¹³¹

131 Cf Annexe 4

Conclusion

L'arrivée dans le monde du travail des nouvelles générations, dites « Y » et « Z », dessine de nouveaux enjeux pour les organisations, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Dans ce contexte, l'OGED a répondu à la mission de « mener une réflexion sur l'évolution des comportements et les attentes des jeunes générations en tenant compte des spécificités et contraintes de la condition militaire¹³² » en s'appuyant notamment sur des travaux de recherche réalisés par des personnels de l'Arme. Insistons : l'ambition de ce document, loin de vouloir constituer une référence scientifique, réside plutôt dans sa volonté d'ouvrir et alimenter une discussion sur un thème essentiel pour la gendarmerie nationale. À chacun, désormais, de s'en saisir et de prolonger, à sa manière, l'avancée de ce travail d'intérêt collectif.

La synthèse de ces études aboutit à la conclusion générale que l'arrivée des jeunes générations dans ses rangs ne compromet en rien le modèle hybride de la gendarmerie nationale, force armée chargée d'une mission de sécurité publique. Bien au contraire, l'identité militaire de l'Institution doit même être valorisée, non comme fin en soi, mais en démontrant la plus-value qu'elle apporte sur les plans humain, opérationnel et capacitaire.

Pour autant, il appartient à la gendarmerie de prendre en compte les spécificités des nouveaux candidats ou candidats potentiels afin de continuer à les attirer, les recruter et les fidéliser. Là encore, aucune révolution ou transformation radicale du modèle n'est nécessaire. Simplement des adaptations, des évolutions ou des renforcements de dispositifs qui, pour la plupart existent déjà.

Ainsi, sans détailler de mesures précises, l'OGED s'attache à la fin de ce document à proposer quatre axes de travail qui s'avèrent essentiels pour assimiler au mieux les nouvelles générations : la valorisation des valeurs de la gendarmerie, une intégration améliorée, une gestion améliorée de la diversité générationnelle et un engagement entretenu tout au long de la carrière.

¹³²Au titre de l'axe de travail du plan d'action égalité professionnelle 2021-2023 de la gendarmerie nationale : « favoriser l'équilibre des temps de vie » la réalisation de la mesure 10 / action 10.1.

Il appartiendra ainsi à l'ensemble des personnels de la gendarmerie nationale, sous l'impulsion de ses chefs, de passer outre d'inévitables résistances au changement et autres préjugés intergénérationnels. Il s'agira ainsi de miser sur l'avenir et faire en sorte que la gendarmerie puisse continuer à œuvrer efficacement au service de l'intérêt général.

Annexes

Annexe 1 - Présentation de la thèse de
Caroline Auzeville (résumé, méthodologie et
préconisations)

Annexe 2 – Le processus de *Onboarding*
détaillé

Annexe 3 - Les dispositifs d'intégration
existant en gendarmerie

Annexe 4 - Convergence des valeurs et
management par les valeurs

Annexe 5 – La notion de « *offboarding* »

Annexe 1 – Présentation de la thèse de Caroline Auzeville (Résumé, méthodologie et préconisations)

I) RÉSUMÉ

Avec le départ du monde du travail de toute une génération, celle dite des « Baby-boomers », et l'arrivée concomitante d'une nouvelle génération, la génération dite « Z », de nouveaux enjeux se dessinent en particulier dans le domaine des ressources humaines dans un contexte marqué par une multiplicité de crises endémiques (économique, sanitaire, géopolitique, sociale).

Les jeunes actifs manifestent en effet des attentes nouvelles vis-à-vis de leur engagement professionnel en se montrant notamment plus exigeants vis-à-vis de leur environnement de travail (qualité des relations avec les managers, qualité de vie au travail, responsabilité sociale des entreprises...). Les organisations, impactées par cette mutation du marché du travail s'attachent à prioriser leurs efforts pour préserver leur performance économique et identifient dans cette logique différents leviers en particulier dans le domaine du recrutement, de la formation, de la fidélisation, du management et de la transmission des savoir-faire. Chronologiquement, elles se doivent de garantir la réussite de l'intégration des nouveaux collaborateurs, première étape de la fidélisation de ces derniers, une fois le recrutement réalisé et fiabilisé.

La Gendarmerie Nationale, force de police à statut militaire, se trouve également confrontée à ce renouvellement de générations et ainsi à des enjeux qui revêtent une acuité toute particulière compte tenu de la sensibilité et de la complexité des missions qui lui sont confiées pour garantir l'ordre, la sécurité et la paix publics. Avec des recrues au profil spécifique, il apparaît utile de déterminer :

- si les jeunes recrues de la gendarmerie nationale ont des attentes spécifiques, qui pourraient avoir un impact sur leur engagement, notamment en termes de conditions d'intégration ;

- si ces conditions actuelles d'intégration mises en place au sein sont en adéquation avec les attentes de ces jeunes ;

afin d'identifier le cas échéant des leviers d'amélioration du processus d'« *onboarding* » dans une logique de fidélisation et de préservation de la capacité opérationnelle des unités.

II) **MÉTHODOLOGIE**

En vue de s'assurer de la performance du parcours d'intégration des jeunes recrues au sein de la gendarmerie nationale (problématique), Caroline Auzeville pose les deux hypothèses suivantes :

- **H1** : les jeunes recrues intégrant des organisations militaires ont des attentes spécifiques ;
- **H2** : les processus d'intégration mis en place ne sont pas satisfaisants car peu effectifs et peu efficaces.

Le travail de recherche a ainsi pour objectif de vérifier ces hypothèses au travers d'une démonstration en deux étapes :

Temps 1 : Une **étude théorique** consistant en une **revue de littérature**. Celle-ci vise à définir des concepts centraux (génération, engagement) pour identifier par la suite les aspirations des jeunes générations intégrant la gendarmerie nationale. Cette première partie s'attarde également sur l'analyse des enjeux de l'« *onboarding* ».

Temps 2 : Une **étude empirique** visant à identifier les attentes spécifiques des jeunes gendarmes pour les mettre en balance avec les aspirations des nouvelles générations au sein des organisations privées. Cette étape permet de mettre en exergue des **adaptations nécessaires** d'une part, et des **leviers d'action** d'autre part, afin d'améliorer les processus d'intégration et de fidélisation des jeunes recrues au sein de l'Institution.

Cette deuxième phase s'appuie sur une **collecte de données quantitatives** (questionnaires¹³³) et **qualitatives** (entretiens avec deux « focus groups » de 15 personnes¹³⁴).

Les hypothèses initialement posées étant validées, Caroline Auzeville termine ses travaux par une étape de recommandations et propositions.

III) PRÉCONISATIONS

Au terme de sa démonstration, Caroline Auzeville présente une liste de 10 recommandations respectueuses de l'identité de la gendarmerie nationale et visant à améliorer le processus d'*onboarding* des jeunes générations.

Dans son travail de thèse, Caroline Auzeville présente ses préconisations de manière détaillée et explicite. Les lignes suivantes n'en sont qu'une synthèse.

Champ 1 : Préalable au « onboarding »

Préconisation n° 1 : Mieux identifier le référentiel de valeurs propres à l'institution

Identification précise des valeurs de la gendarmerie nationale pour valoriser son image et consolider la mise en place d'un « management par les valeurs » dans ses rangs.

Champ 2 : Intégration à court terme : « onboarding »

Préconisation n° 2 : Bâtir un processus d'intégration global

Imposer un parcours-type « d'assimilation » : 12 mois minimum et 4 étapes : préparation de l'arrivée, journée d'accueil, accompagnement et suivi).

133Trois questionnaires anonymes en ligne (type *Lime Survey*) :

- le premier envoyé à 732 élèves en cours de formation ;
- le deuxième envoyé à 574 gendarmes dans leur première année d'affectation ;
- le troisième envoyé à 123 commandants d'unité accueillant des élèves gendarmes.

134Deux « focus groups » composés d'élève-gendarmes et d'élèves-gendarmes adjoint volontaires en fin de formation.

Préconisation n° 3 : Mettre en place un « GUIDE du nouvel affecté »

Livret d'accueil numérique (NEO2) recensant l'ensemble des informations utiles à la bonne arrivée de la recrue et de sa famille intégrant messages de bienvenue, photos et vidéos immersives (retracant le parcours d'intégration).

Préconisation n° 4 : Créer une « Fiche FIR Affectation » et des « Check-lists »

À destination des commandants d'unité, cette fiche synthétise les principales informations à connaître concernant la jeune recrue.

Des check-lists digitales viennent aider le commandement pour chaque étape du processus d'intégration.

Préconisation n° 5 : Renforcer le dispositif du tutorat

Extension du dispositif à l'ensemble des statuts de personnels et ajout de conditions de forme (volontariat, services communs, entretiens réguliers, etc.) accompagné de la mise en place d'un module de formation pour le tuteur et d'un guide à sa destination.

Préconisation n° 6 : Apprendre à manager les jeunes générations

Mise en place de formations spécifiques au management des jeunes générations complémentaire de la poursuite de la transformation du modèle de leadership au sein de l'Institution (Complémentarité et continuité des notions de commandement et de management).

Préconisation n° 7 : Favoriser les échanges intergénérationnels

Mise en place d'outils permettant d'améliorer la connaissance mutuelle des générations (*reverse mentoring*¹³⁵, activités de

¹³⁵utilisée dans le cadre des transformations digitales, et au-delà, il s'agit de confier aux personnels issus de la jeune génération, mentors, la responsabilité de la formation de personnels plus anciens, mentoré. Disposant de solides connaissances dans le domaine du numérique, la jeune recrue est volontaire pour échanger et partager ses talents.

cohésion, pérennisation des rites et traditions).

Préconisation n° 8 : Digitaliser le processus

Rationalisation des process par la digitalisation : application dédiée au « onboarding » intégrant suivi du parcours et envoi de questionnaires réguliers, modules de formation en ligne, etc.

Préconisation n° 9 : Développer « l'expérience collaborateur » des militaires

Offrir aux nouvelles générations une meilleure expérience de l'intégralité de leur parcours au sein de la gendarmerie nationale (amélioration des conditions de travail, intégration aux prises de décisions, etc.).

Champ 3 : Intégration à long terme : « Fidélisation »

Préconisation n° 10 : Développer l'adaptabilité des jeunes générations

Mise en place d'outils visant à conserver en interne les ressources humaines en proposant notamment des parcours individualisés de formation visant une montée en compétences des militaires.

Annexe 2 – Le processus détaillé de « onboarding »

Un *onboarding* désigne le « processus d'intégration des nouveaux salariés dans une entreprise, de leur embauche à leur entrée totale et définitive au poste. Cette immersion a pour objectif de leur faire découvrir les valeurs, le fonctionnement, les outils à utiliser, les ressources de la société et leurs collègues »¹³⁶.

Dans un contexte de volatilité des talents, le *onboarding* occupe une place essentielle dans les processus RH actuels. Sa réussite permet de fidéliser les collaborateurs et améliore leur performance.

Plus exactement, le *onboarding* joue un rôle crucial pour le futur du salarié car il permet de¹³⁷ :

- réduire le stress du nouveau collaborateur à son arrivée ;
- améliorer ses résultats globaux ;
- raccourcir le temps d'apprentissage ;
- diminuer le turn over de l'entreprise ;
- améliorer la satisfaction des collaborateurs ;
- améliorer la marque employeur ;
- avoir une meilleure mobilité interne ;
- renforcer l'engagement et la cohésion d'équipe.

Le *onboarding* couvre les étapes du **recrutement** puis de la **formation initiale** (notamment en école) de la jeune recrue¹³⁸ et, finalement, son **arrivée au sein de l'organisation** proprement dite. Cette dernière étape, appelée à **durer de trois à six mois** en moyenne en fonction du type d'organisation¹³⁹ est elle-même constituée des grandes phases suivantes :

¹³⁶Article myRHline.com : « Onboarding : Définitions, enjeux et tendances ». 2023.

¹³⁷Ibid.

¹³⁸Ces deux premières étapes, spécifiques, ne sont pas couvertes par les travaux de Caroline Auzeville, qui a tenu à se concentrer sur l'étape de pré-intégration et de gestion au sein de l'organisation (l'arrivée de la recrue). Les phases de recrutement et de formation ont plus particulièrement fait l'objet de l'étude menée par l'IGGN.

1. Avant l'arrivée : le pré-accueil

Étape **cruciale** se situant entre l'acceptation de l'offre et le premier jour dans l'entreprise, elle doit être l'occasion d'attiser **l'enthousiasme** du futur collaborateur par une **communication régulière**¹⁴⁰ et **adaptée** (basée sur **l'émotion** cherchant à le préparer à un certain **attachement** et instaurer un climat de **confiance**).

2. Le premier jour : l'accueil

Déterminante¹⁴¹, cette journée a vocation à **mettre en confiance** et **motiver** la nouvelle recrue en lui donnant une **première impression positive** de l'organisation. Basée sur des formalités **administratives** et **logistiques**, cette phase ne doit pas omettre l'aspect **relationnel** au travers d'échanges interpersonnels (formalisés ou non) favorisant la **connaissance** mutuelle ainsi que celle de l'entreprise.

3. Le premier mois : l'intégration

La **première semaine** vise, pour le manager ou le tuteur, à guider le « onboardee » afin de parfaire la connaissance de ses pairs et de l'entreprise tout en lui assignant des objectifs clairs (entretenir de la motivation).

Le **premier mois** a pour objectif de poursuivre l'autonomisation du « onboardee » en lui confiant de plus en plus de responsabilités.¹⁴² C'est en

139 L'implication de l'organisation dans la mise en place du processus de *onboarding* reste néanmoins déterminante, au-delà de la durée de celui-ci.

140 Cité par Caroline Auzeville : L'absence totale de communication entre la promesse d'embauche et la date d'intégration fait partie des principales raisons de refus de se présenter le 1er jour pour 35 % des candidats interrogés. D'après Athanasios KOUSSOULOS « Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs », AFNOR. Janvier 2015.

141 Cité par Caroline Auzeville : 1 recrue sur 5 pense à quitter son poste dès le 1er jour. D'après <https://blog.workelo.eu/les-departs-de-collaborateur-tout-comprendre-sur-loffboarding>.

142 Caroline Auzeville nous rappelle que « la nature des missions confiées doit être pensée en amont. Les nouvelles générations y sont sensibles. Elles pourront se voir confier des tâches ingrates à condition que ce ne soit pas le cœur de leur emploi sur une période trop longue. Elles apprécient également que soient utilisés leurs compétences et que ces dernières soient reconnues. Il s'agira donc d'attribuer le juste niveau de missions en rapport aux compétences détenues et aux besoins de l'unité. Les entretiens réguliers doivent permettre d'ajuster l'attribution de ces premières tâches ».

outre durant cette période que peuvent utilement être planifiés des séquences de formations ou d'immersion.

4. Les mois suivants : le suivi de l'intégration

Les **trois premiers mois** sont les plus sensibles pour une intégration réussie. Alors que le « onboardee » se sent plus à l'aise, l'accompagnement doit se poursuivre au travers d'**entretiens hebdomadaires** avec la hiérarchie, de **rapport d'étonnement** rédigé par la recrue elle-même¹⁴³ puis d'un **bilan d'intégration**.

On le voit, les étapes du *onboarding* sont indissociables de leur contenu, qui doit être lui-même anticipé et réfléchi.

Par ailleurs, il est utile de préciser que le *onboarding* fait également intervenir d'autres points clés de réussite :

- Les acteurs :

L'implication de l'ensemble des protagonistes est déterminante pour la réussite du processus :

- La **direction de l'entreprise**, par une **valorisation** de l'identité de l'organisation (**communication** autour des valeurs, de la stratégie et des projets notamment) ;
- Le **service RH**, en **facilitant** et **guidant** l'appropriation du processus de *onboarding* par les managers (mise à disposition d'outils adaptés) ;
- Le **manager**, en tant qu'**élément clé** du processus, conformément à l'adage selon lequel « ***on rejoint une entreprise, on quitte un manager*** ». Au **contact direct** du « onboardee » pour lequel il s'implique personnellement sur l'ensemble du parcours d'intégration, il assure le **lien**

¹⁴³Caroline Auzeville explique que « ce rapport [remis au service RH] permet à l'organisation de bénéficier de l'esprit critique des jeunes recrues et de montrer son implication dans la remise en cause des process », « le manager [veillant] à tempérer, objectiver les éventuelles critiques formulées dans un esprit d'éclairage et de bienveillance ».

entre celui-ci, la direction et le SRH. Ajoutons que le manager doit recevoir une **formation adaptée** pour assurer ce rôle¹⁴⁴.

- Les **membres de l'équipe** sont des **acteurs majeurs** de la **socialisation** du nouveau collaborateur tout au long de son parcours d'intégration. Ils **favorisent** la **connaissance** de l'organisation tout en s'assurant d'une **ambiance** de travail optimale.
- Le **nouveau collaborateur** lui-même, en tant qu'il doit impérativement faire preuve de **proactivité**¹⁴⁵ en vue de s'intégrer au mieux (recherche d'informations, construction des relations, au-management)
- Des outils et pratiques : En l'absence de parcours type universellement applicable, chaque organisation peut s'inspirer de **bonnes pratiques** ayant déjà fait leurs preuves (procédures individualisées et/ou institutionnalisées, livrets d'accueil, check-list, programme d'intégration, parrain / tuteur, etc.)
- Une méthode : Caroline Auzeville¹⁴⁶ explicite une méthode éprouvée en vue de créer un parcours adapté à l'organisation. Cette méthode repose sur un temps d'analyse préalable (réflexion sur les **valeurs** et définition des **objectifs**) suivi d'une phase d'arbitrages relative à la politique d'intégration (Orientation générale, décisions déclinant des caractéristiques de l'organisation, définition des programmes d'intégration, **formation des managers aux différentes générations** de collaborateurs).

¹⁴⁴De nombreux managers sont recrutés en bénéficiant d'une promotion interne sur la base de compétences techniques. Or, il s'avère que l'aptitude à encadrer des équipes n'est pas naturelle et diffère des compétences techniques, aussi pointues soient-elles. Le management de la poly-génération ajoute à la difficulté de cette mission. Une formation dédiée est donc indispensable.

¹⁴⁵Lacaze cité par Caroline Auzeville.

¹⁴⁶D'après Delphine LACAZE, Charles PERROT. « Intégration des nouveaux collaborateurs. » DUNOD. 2010.

Annexe 3 – Les dispositifs d'intégration existant en gendarmerie

I) DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES :

Sous-officiers :

Deux textes font référence à l'intégration des jeunes élèves-gendarmes dans le cadre de leur première affectation :

- **Note-Express n°49708** GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 10 Juillet 2014 relative au « **Tutorat** des gendarmes ».
- **Instruction n°17300** GEND/DPMGN/SD/BFORM du 5 Novembre 2020 relative à « **la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie** ». Le texte rappelle le dispositif d'accompagnement du nouvel affecté évoqué supra, et insiste sur « l'implication primordiale du commandant d'unité et du tuteur », reprenant et précisant le rôle de chaque acteur.

Gendarmes Adjoints volontaires (GAV) :

Aucun texte ne prévoit explicitement la mise en place d'un tuteur. On peut noter toutefois :

- La **Note-Express n°14673** GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 24 Mars 2021 relative à « la formation initiale des élèves-GAV Emploi Particulier » intègre dans son annexe V intitulée « Fiche d'appréciation » un encart « **Appréciation littéraire du tuteur** ».
- La **Circulaire n°3100** DEF/GEND/OE/EMP du 29 Avril 1999 relative à « l'emploi des GAV dans les unités » conclue en invitant les échelons de commandement à mettre en exergue « **l'intérêt majeur** que présente **l'intégration des GAV** ».

Officiers :

Le dispositif de « parrainage »¹⁴⁷ a été revu en 2020 (**Note-Express n°25769 GEND/DPMGN du 19 Mai 2020**) au profit des officiers placés pour la **première fois en situation de responsabilité opérationnelle**.

II) DISPOSITIONS COMPLÉMENTAIRES :

Les personnels affectés en outre-mer (mobilité interne de militaires ayant déjà capitalisé une certaine expérience au sein de l'Arme), bénéficient d'un accompagnement tout particulier afin de faciliter leur intégration au sein de l'unité ainsi que leur installation et celle de leur famille dans leur nouvel environnement. Le dispositif non formalisé, bien ancré sur l'ensemble des territoires ultra marins, repose principalement sur le « parrain » soigneusement désigné par le commandement (en tenant compte du profil du futur affecté, de son âge, de sa situation familiale, de son expérience professionnelle et de sa connaissance éventuelle avec le parrain).

¹⁴⁷Ce parrainage prend en compte les difficultés exprimées par les jeunes officiers, en particulier : un sentiment d'isolement global (isolement familial, social, professionnel, peu de soutien, peu de reconnaissance, peu de jeunes de la même génération, etc.) ; des officiers féminins victimes de préjugés, qui remettent en question la poursuite de leur engagement ; des officiers affectés en gendarmerie départementale confrontés à un conflit de valeurs (en étau entre leurs subordonnés et leur hiérarchie, soumis à une forte pression). En gendarmerie mobile, l'apprentissage du commandement est facilité (mission claire, militarité des subordonnés, peu de gestion administrative, proximité géographique avec le supérieur hiérarchique direct).

Annexe 4 – Convergence des valeurs et management par les valeurs

Les valeurs constituent un déterminant de base pour diversifier le recrutement et renforcer l'engagement des personnels.

Travailler sur les valeurs grâce au concept de convergence et la poursuite d'un management par les valeurs peuvent être des réponses adaptées au défi des nouvelles générations.

I – La convergence des valeurs : « un gage d'efficacité »¹⁴⁸

1) Les valeurs : de quoi parle-t-on ?

Les valeurs peuvent être définies comme « des normes sociales partagées qui définissent ce qui est considéré comme bon, juste et souhaitable au sein d'une société donnée »¹⁴⁹.

Plus précisément, « Les valeurs militaires sont associées à une forme spécifique de rationalité instrumentale, comprenant des valeurs telles que la discipline, l'efficacité et la hiérarchie, essentielles à la fonctionnalité des institutions militaires. »¹⁵⁰

Pour la gendarmerie nationale, les valeurs attendues de la part des personnels apparaissent au travers d'un corpus de textes particulièrement étoffé. La Charte du gendarme¹⁵¹ cite, par exemple, la loyauté, l'abnégation, la probité, l'intégrité, le respect, la solidarité. Le code de déontologie commun police - gendarmerie¹⁵²

148 L'intégralité des informations de ce paragraphe provient de : David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

149 D'après Émile Durkheim (Cité par Samantha Bordes et Maëva Le Berre).

150 D'après Max Weber (Cité par Samantha Bordes et Maëva Le Berre).

151 En complément de la loi relative à la Gendarmerie nationale du 3 août 2009, qui réaffirme le statut de force armée de la gendarmerie tout en la plaçant dans les attributions du ministre de l'Intérieur, cette charte traduit le socle commun de valeurs qui s'impose à chaque gendarme.

152 Le code de déontologie de la police et de la gendarmerie nationales est codifié au livre IV, titre 3, chapitre 4 de la partie réglementaire du code de la sécurité intérieure.

mentionne, entre autres, le devoir de réserve, la discrétion, la probité, le discernement, l'impartialité et l'intégrité.

2) Les valeurs, leviers d'attractivité et de performance collective

Il est intéressant de noter que pour les nouvelles générations, les concepts d'engagement et de courage sont associés directement aux militaires. 60 % des jeunes disent même se reconnaître dans les valeurs de sacrifice et d'altruisme induites par le métier de militaire.¹⁵³

En conséquence, le « rayonnement des valeurs permettrait donc une attractivité plus forte à l'égard d'un vivier de recrutement diversifié où chacun pourrait s'identifier. »¹⁵⁴

En outre, le partage de valeurs par les individus d'un collectif constitue le déterminant majeur à la création d'un sentiment d'appartenance au groupe¹⁵⁵, la performance de celui-ci s'en trouvant accrue.

2) L'importance d'une convergence des valeurs chez les militaires de la gendarmerie nationale

Le recrutement de militaires de la gendarmerie possédant des valeurs communes, en phase avec celles de l'Institution, permet donc :

- un recrutement de profils diversifiés à tous les niveaux et semblables dans leurs valeurs ;
- le renforcement de l'incarnation des valeurs chez les personnels de manière continue ;
- la création d'un sentiment d'appartenance plus fort dès l'entrée en école ;

¹⁵³Citée par Samantha Bordes et Maëva Le Berre : Anne Muxel, Observatoire de la génération Z. Étude n° 89, IRSEM, 2021

¹⁵⁴Samantha Bordes et Maëva Le Berre. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : Mémoire de recherche : 2024. 34 pages.

¹⁵⁵Cité par Samantha Bordes et Maëva Le Berre : Johnson, M. et al., (2018) The Role of Shared Values in Group Dynamics: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology.

- la promotion du « travail ensemble » ;
- la prévention d'éventuelles divergences liées aux conflits de valeurs ;
- l'assurance d'une image publique renforcée ;
- une attractivité renforcée transcendant les milieux socio-économiques ;
- une reconnaissance du vivier de recrutement dans les valeurs diffusées ;
- un recrutement axé sur la recherche de valeurs plus aisé à mettre en place.

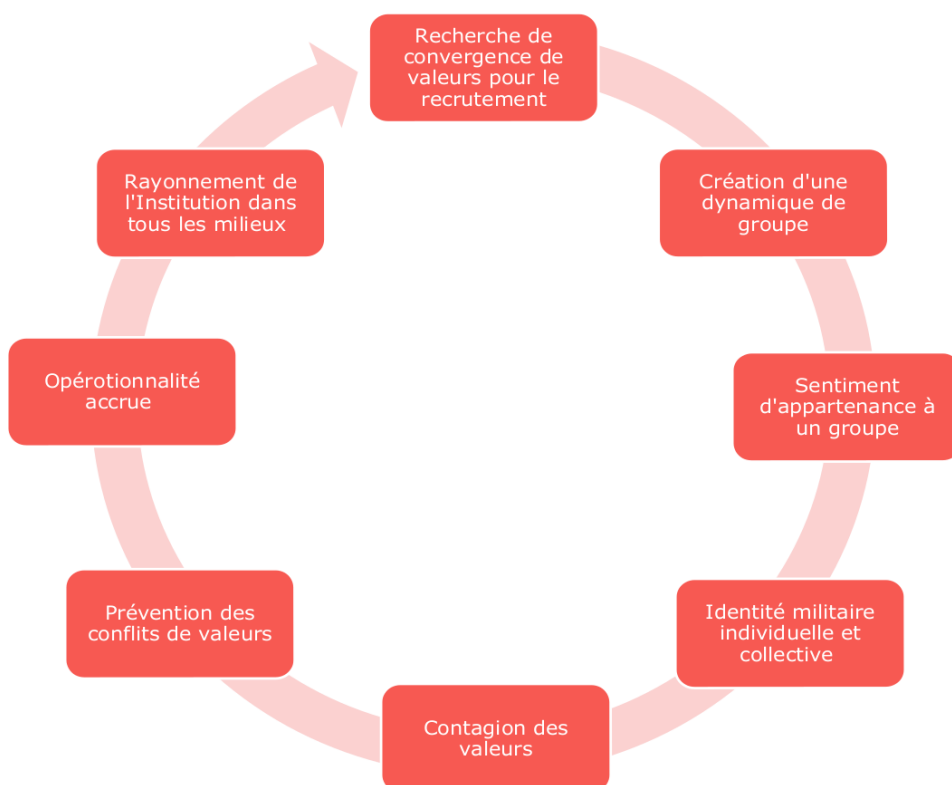


Schéma récapitulatif :
Cercle vertueux de la
convergence de
valeurs.¹⁵⁶

Le graphe suivant synthétise les apports d'une recherche de diversité par le concept de convergence des valeurs.

3) La question de l'évaluation de l'appropriation des valeurs

Si le travail sur la convergence des valeurs apparaît comme une solution possible pour diversifier le recrutement en gendarmerie et renforcer l'engagement de ses militaires, notamment les plus jeunes, Samantha Bordes et Maëva Le Berre¹⁵⁷

¹⁵⁶Source : Bordes & Le Berre

¹⁵⁷David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

s'interrogent également sur une problématique corollaire : au-delà d'une posture d'adhésion purement théorique et déclarative, comment évaluer l'adhésion des candidats et des personnels aux valeurs institutionnelles lors du recrutement et tout au long de la carrière ? Il s'agit là d'un point-clé.

Sans apporter de solution précise, le mémoire de recherche propose que la gendarmerie nationale s'inspire d'exemples d'organisations (privées ou publiques, dont la gendarmerie royale du Canada) qui évaluent, au quotidien, l'appropriation des valeurs organisationnelles par ses personnels.

Une « convergence des valeurs » chez les personnels est nécessaire pour un fonctionnement optimal d'une organisation, a fortiori pour la gendarmerie nationale, dotée d'une identité fortement marquée. Ce socle commun des valeurs ne saurait néanmoins être suffisant sur le long terme. Il s'agit dès lors d'actionner au quotidien le levier des valeurs pour entretenir, voire renforcer, l'engagement des personnels.

III – Le management par les valeurs

Dans leurs travaux respectifs, Caroline Auzeville¹⁵⁸ d'une part, Samantha Bordes et Maëva Le Berre¹⁵⁹ d'autre part, mettent en exergue la pertinence de la mise en place d'un management par les valeurs au sein de la gendarmerie nationale. Ce type de management est complémentaire, et non exclusif, de la pratique du commandement lorsque cela est nécessaire.

¹⁵⁸Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : 2022. 102 pages.

¹⁵⁹David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

1) Définition

Le management par les valeurs est l'art d'assurer les dynamiques humaines dans l'organisation en développant une puissance collective supérieure à l'addition des seules capacités individuelles (Bergery, 2011 cité par Gatto et Deliege¹⁶⁰).

Il vise 3 objectifs¹⁶¹ :

- Simplifier : absorber la complexité organisationnelle engendrée par l'augmentation permanente de la nécessité de s'adapter au changement à tous les niveaux de l'entreprise.
- Guider : orienter la stratégie en direction de la destination future de l'entreprise.
- Engager : développer l'engagement quotidien de chaque employé vers une amélioration des performances et la production d'un travail de grande qualité.

Le management par les valeurs associe les valeurs de l'entreprise à ses objectifs stratégiques (Guseva, 2011. Cité par Gatto et Deliege). Cette approche permet d'adapter le travail et les pratiques managériales en fonction d'une valeur importante pour les collaborateurs à condition que ce soit en accord avec la pérennité de l'organisation¹⁶².

2) Mise en œuvre

Trois étapes peuvent être définies pour la mise en place d'un management par les valeurs¹⁶³ :

1. La clarification des valeurs ;
2. la communication des valeurs ;
3. l'alignement des comportements quotidiens sur les valeurs.

¹⁶⁰Gatto F., Deliege L., 2019, Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner, <http://www.revue-rms.fr/>.

¹⁶¹Ibid.

¹⁶²Ibid.

¹⁶³Blanchard et O'Connor (1997), cités par Gatto et Deliege.

Chaque organisation pourra ainsi adapter les étapes de cette mise en œuvre en fonction de son identité, de ses spécificités et de ses contraintes.

En outre, il est intéressant de noter que la **DGAFP**, dans le cadre de ses travaux récents sur la transformation des organisations et l'évolution des pratiques managériales, s'est intéressé au concept de management par les valeurs. La direction de la fonction publique, dès 2022, **promeut cette méthode managériale** au travers de sa publication « La boussole du manager : manager par les valeurs »¹⁶⁴. Celle-ci, issue d'une réflexion collective et d'échanges avec un groupe de managers et d'experts issus de différents horizons au sein de la sphère publique (administration centrale, services déconcentrés, fonction publique territoriale et hospitalière, etc), présente les valeurs comme une « **une dimension clé pour les managers, qu'ils souhaitent apporter davantage de sens au travail de leur équipe, renforcer l'engagement de leurs collaborateurs ou attirer des talents** ».

Pour conclure, insistons sur le fait que « Le management par les valeurs doit donc être basé sur un attachement au réel : « les valeurs doivent s'ancrer dans une réalité, dans le quotidien, le vécu et le ressenti des salariés. Elles sont l'âme du management, pas son outil. Elles doivent irriguer les pratiques de management » (Richer, 2014) ».¹⁶⁵

¹⁶⁴<https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/la-boussole-du-manager-manager-par-les-valeurs>

¹⁶⁵Gatto F., Deliege L., 2019, *Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Annexe 5 – Le concept de « *offboarding* »

Le départ d'un collaborateur est toujours source de déstabilisation du collectif de travail. Son anticipation et sa prise en compte par l'organisation sont donc tout aussi cruciales que peuvent l'être les phases de recrutement, d'*embarquement* (ou « *onboarding* » - cf pages 28 et suivantes et annexe 2) et de fidélisation¹⁶⁶.

« Offboarding », de quoi parle-t-on ?

Traduit de l'anglais par « débarquement », le *offboarding* désigne le processus d'accompagnement du départ d'un collaborateur, quel qu'en soit le motif.

Pourquoi mettre en place le *offboarding* ?

Formaliser un processus d'*offboarding* peut présenter les avantages suivants :

- dépasser « la forte dimension affective et émotionnelle » du départ, et ainsi **conserver la motivation** des membres de l'équipe ;
- **optimiser la transmission des compétences** entre le collaborateur sortant et son remplaçant (le cas échéant).
- **sécuriser les données de l'entreprise** (au regard des étapes obligatoires de restitution de matériel, fermeture des accès digitaux, etc.)
- renforcer la maîtrise de sa **stratégie marque employeur** en minimisant le risque de dénigrement de l'organisation par le collaborateur sortant ;
- contribuer à l'**attractivité** et à la **fidélisation** voire aux **réembauches** ;
- améliorer l'**expérience collaborateur** ;
- contribuer à la **performance globale** de l'organisation.

Comment formaliser le processus de *offboarding* ?

L'employeur doit privilégier des « actions de séparation positives » avec son collaborateur partant (« healthy out »).

¹⁶⁶D'après l'article myRHline.com : [« Offboarding : une étape incontournable pour bien préparer le départ d'un collaborateur », avril 2023.](#)

Étapes clés pour un *offboarding* réussi

Les leviers pour un *offboarding* réussi sont les suivants :

- **Anticipation** : organiser au plus tôt la visibilité sur les échéances à venir avant le départ et faciliter la répartition optimale de la charge de travail au reste de l'équipe.
- **Passation** : Faire en sorte que le partant puisse passer les consignes et informations clés à son successeur (par la rédaction d'un document récapitulatif ou via une période de « tuilage » si cela est possible).
- **Communication** : Prévenir officiellement du départ les autres salariés, et cela bien assez tôt et en transparence pour éviter les rumeurs. De même, un évènement fédérateur peut être organisé (pot de départ par exemple).

En outre, la hiérarchie doit aussi utiliser cette période afin de réaliser un entretien de départ individualisé. Plus ou moins formel, ce rendez-vous a pour objectif de faire un point sur la stratégie de l'entreprise sur la base des remarques du partant, d'une part, et de formuler des retours à l'égard de celui-ci, d'autre part. Le *offboarding* doit constituer un moyen de témoigner la reconnaissance de l'organisation à l'égard du partant (culture du feedback).

- **Sécurisation du processus RH** : Respecter strictement les étapes impératives (notamment juridiques) dans la gestion d'un départ et accompagner le collaborateur partant dans ses démarches afin de s'assurer d'un *offboarding* le plus serein possible.

Les erreurs à ne pas commettre

- considérer le départ comme une attaque personnelle contre l'employeur ;
- récupérer le matériel de l'entreprise de manière trop abrupte (trop rapidement et sèchement) ;

- oublier que le collaborateur qui s'en va reste un ambassadeur de l'entreprise. Il serait dommageable de couper brutalement tout contact avec lui suite à son départ (au vu de son influence en termes d'attractivité, de son potentiel réseau, de son futur et possible retour au sein de l'entreprise, etc.).

Bibliographie

Textes juridiques :

Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

Loi n°2019-828 du 06 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre.

Article L.4111-1 al.2 et 3 du Code de la Défense.

Circulaire n°3100 DEF/GEND/OE/EMP du 29 Avril 1999 relative à « l'emploi des GAV dans les unités ».

Instruction provisoire n°36132/GEND/DOE/SDSPSR/BSP du 8 juin 2016 relative aux positions de service et au repos physiologique journalier des militaires d'active de la gendarmerie.

Instruction n°17300 GEND/DPMGN/SD/BFORM du 5 Novembre 2020 relative à « la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie ».

Note-Express n°49708 GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 10 Juillet 2014 relative au « Tutorat des gendarmes ».

Note-Express n°25769 GEND/DPMGN du 19 Mai 2020 relative au parrainage des officiers placés pour la première fois en situation de responsabilité opérationnelle.

La Note-Express n°14673 GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 24 Mars 2021 relative à « la formation initiale des élèves-GAV Emploi Particulier ».

Travaux parlementaires :

Mission d'information sur l'attractivité des armées de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées. Octobre 2024. Lien : <https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/commissions/commission-des-affaires-etrangees-de-la-defense-et-des-forces-armees/attractivite-des-armees-recruter-fideliser-mobiliser-la-societe.html>

Documents de travail internes à la gendarmerie nationale :

IGGN. Étude relative à l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française. Novembre 2023 – mai 2024.

Étude cohorte SOG, 1ère consultation : Le profil du sous-officier de gendarmerie de 2019, une nouvelle génération. Étude réalisée par la DGGN/DPMGN/SDPRH/BAA en décembre 2021– CEN CLEMENT.

DGGN/DRHGN/SDPRH/BAA/SSD, La génération Z en gendarmerie : quelques repères statistiques, juin 2024.

Travaux universitaires :

Caroline Auzeville. Comment assurer l'intégration des nouvelles générations dans une organisation militaire : application au sein de la gendarmerie nationale. Thèse professionnelle : MS – Expert en ressources humaines : Toulouse : Toulouse Business School : Thèse professionnelle. 2022. 102 pages.

David BIÈVRE (dir.), Samantha BORDES et Maëva LE BERRE. Contribution à l'évaluation de l'adéquation de la formation initiale des sous-officiers de gendarmerie aux évolutions de la société française – Autorité, diversité et valeurs. Mémoire de recherche : Melun : CREOGN : 2024.

Jean-François Léger. (2002). « Les jeunes et l'armée : attentes professionnelles et représentation des métiers militaires en 2000 ». Thèse de doctorat en socio-démographie.

Articles scientifiques :

Forer, Bertram R. (1949). The fallacy of personal validation: a classroom demonstration of gullibility. The Journal of Abnormal and Social Psychology 44(1): 118.

Gatto F., Deliege L., Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner, 2019.

Elodie Gentina. Le rapport à l'autorité de la génération Z, entre bouleversements et idées reçues. The Conversation. Octobre 2023.

Gorgeon, C (1996). Socialisation professionnelle des policiers : le rôle de l'école . Criminologie,29(2),141-163.<https://doi.org/10.7202/017393ar>.

Johnson, M. et al., (2018) The Role of Shared Values in Group Dynamics: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology.

Marc Loriol. La notion de « génération Z » entrave l'intégration des jeunes sur le marché du travail. The Conversation. Octobre 2022.

Anne Muxel, Observatoire de la génération Z, IRSEM, octobre 2021.

Anne Muxel, Les jeunes et les métiers de la sécurité et de la justice, Cevipof et Continuum Lab, octobre 2023.

Anne Muxel, Adélaïde Zulfikarpasic. Les Français sur le fil de l'engagement. L'aube. 2024.

D. Monjardet, C. Gorgeon, 1992, La socialisation professionnelle : 1167 recrues – Description de la 121ème promotion des élèves-gardiens de la paix de la police nationale, Paris Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure.

Véronique Pauwels. Équilibre de vie, sens, éthique... Les nouvelles clés pour fidéliser les jeunes en entreprise. The Conversation. Juin 2022.

Michel Pesqueur, « les ressources humaines, un enjeu stratégique pour les armées », Focus stratégique, n°98, IFRI, juin 2020.

Publications des thinktanks :

Institut Montaigne. Génération plurielle, enquête auprès des 18-24 ans. Février 2022.

Jérôme Fourquet, Jérémie Peltier. « Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des français a mis les pouces ». Fondation Jean-Jaurès et IFOP. Novembre 2022.

Suzanne Gorge et Thierry Pech, Rapport au travail - Des jeunes actifs engagés et motivés par leur évolution professionnelle, Terra Nova et APEC, Février 2024.

Articles de journaux, magazines, revues :

Lena Couffin. « Il n'y a personne pour nous protéger » : la génération sacrifiée des managers de 30-40 ans prise en tenaille entre les seniors et les vingtenaires. Le Figaro. 15 octobre 2024.

Jérôme Fourquet, « L'engagement des jeunes a changé de forme », entretien pour la Fondation de France. 22 novembre 2023.

<https://www.fondationdefrance.org/fr/engagement-jeunes>

Interview du général d'Armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des Armées, l'Express, 06/11/2024, lien : <https://www.lexpress.fr/monde/general-thierry-burkhard-on-aurait-du-prendre-peut-etre-plus-de-risques-pour-eviter-ce-conflit-en-ELG6QTDNCFGEXLMQ672BK75Z7E/>

Remi SEIGLE : « Pourquoi s'engager dans l'Armée de Terre en 2021 ». Cairn.info/revue-inflexions-2021 N°46. Pages 27 à 35.

J. Bachelet, « D'un socle commun à des convictions partagées ? », Inflexions, 2 (2), 2009, p. 11-27.

Livres, essais :

Delphine Lacaze, Charles Perrot. « Intégration des nouveaux collaborateurs ». DUNOD. 2010.

Rémy Nollet. Face à la mort, le témoignage inédit d'un gendarme. Éditions du Rocher. 2023.

Sites internet :

Intrapreneuriat :

<https://www.leblogdudirigeant.com/intrapreneuriat-definition-et-interet/>

Onboarding :

<https://myrhline.com/type-article/onboarding-definition-enjeux-et-tendances/>

<https://www.talentprogram.fr/onboarding-definition-processus>

Programme de recherche SPReW (social patterns of relations to work - approche générationnelle des modèles sociaux de rapport au travail) :

<http://www.ftu-namur.org/sprew>.

Offboarding :

<https://myrhline.com/type-article/« Offboarding : une étape incontournable pour bien préparer le départ d'un collaborateur, avril 2023>

Sondages :

Baromètre 2024 Junior-Entreprises/IFOP - La Génération Z face au travail.

Balise d'opinion #278 IFOP « Le regard des Français sur les forces de l'ordre et l'insécurité » publiée le 20 septembre 2024.

Autres :

Odile Benoit-Guilbot et Jean-Vincent Pfirsch, « La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'Armée de Terre », Les documents du C2SD, 1998.

CHEMI. « Comment manager la génération Y ? » , rapport édité en 2015 par le cycle Ariane III.

Table des matières

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	7
I - DES ASPIRATIONS INTER-GÉNÉRATIONNELLES QUI ENTRENT EN RÉSONANCE.....	15
I.A - Un nécessaire dépassement de la méconnaissance intergénérationnelle.....	15
I.A.1 - De nouveaux comportements portés par les nouvelles générations.....	15
a) L'influence du contexte socio-économique.....	15
b) Des attentes propres.....	17
i) Convergences entre générations Y et Z.....	17
ii) Différences entre générations Y et Z : méthodes de travail et rapport à la hiérarchie.....	18
I.A.2 - Des attentes fortes présentes au sein de toutes les générations.....	20
a) Absence de fracture générationnelle.....	20
b) Des attentes qui se rejoignent très largement.....	21
I.B - Points-clés pour un embarquement réussi des nouvelles générations au sein de l'organisation.....	22
I.B.1 - Un collectif « en phase ».....	23
a) Dépasser les préjugés et biais cognitifs réciproques.....	23
b) Adapter les relations hiérarchiques.....	24
i) Nouvelles générations et rapport à l'autorité.....	24
ii) Orienter le management vers les spécificités des nouvelles générations.....	25
iii) Un style de management adapté : le management par les valeurs.....	27
L'importance des valeurs dans le fonctionnement d'une organisation	27
La recherche de valeurs en vue et lors du recrutement : la	
« convergence des valeurs ».....	27
Le management par les valeurs.....	28
I.B.2 - Des jeunes recrues motivées.....	28
a) Susciter l'engagement des jeunes générations.....	28
i) Définition succincte.....	28
ii) Les enjeux.....	29
iii) La valeur engagement chez les jeunes générations.....	30
b) Renforcer l'intégration des jeunes générations.....	31
i) Intégration et « onboarding » des nouvelles recrues.....	31
Notion d'intégration.....	31
Notion de <i>onboarding</i>	32
ii) Focus sur la notion de « socialisation policière ».....	33
iii) Des besoins / attentes spécifiques à l'égard de leur intégration.....	34
c) Rechercher à fidéliser les jeunes recrues.....	35
II - LA GENDARMERIE NATIONALE : UN MODÈLE D'INSTITUTION MILITAIRE PROPRE À SUSCITER L'ENGAGEMENT DES JEUNES GÉNÉRATIONS À CONDITION D'ÉVOLUTIONS DANS SON ORGANISATION.....	39
II.A - Condition militaire de la gendarmerie et attentes des nouvelles générations : quelles convergences ?.....	40

II.A.1 - La gendarmerie nationale, un modèle hybride au sein de la communauté militaire, forte d'atouts pour l'engagement des nouvelles générations.....	40
a) L'institution militaire, un modèle qui peut être décorrélé des évolutions sociétales autant qu'il inspire confiance.....	40
i) Un modèle qui présente des freins à l'engagement des nouvelles générations.....	41
ii) ... mais qui inspire confiance,.....	42
b) L'équilibre du modèle de la gendarmerie nationale, un atout pour attirer et motiver les nouvelles générations.....	45
II.A.2 - Qui sont les nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale ?.....	48
a) Photographie sociodémographique de la gendarmerie nationale au 07/06/2024.....	49
i) Répartition globale.....	49
ii) Répartition par corps et grades.....	49
iii) Féminisation.....	49
iv) Niveau de diplôme.....	49
v) Endo-recrutement.....	50
b) Les attentes des nouvelles générations en gendarmerie.....	50
i) Attentes communes à la société civile.....	50
ii) Attentes spécifiques.....	51
Attentes spécifiques aux recrues des organisations militaires.....	51
Attentes spécifiques aux recrues de la gendarmerie nationale.....	51
c) Les freins à l'engagement.....	54
Existence d'un flou sur le corpus de valeurs institutionnelles.....	54
Des freins différenciés pour les jeunes générations de militaires (GAV et sous-officiers).....	55
Des préjugés négatifs nombreux et ancré fortement au sein de l'encadrement de proximité.....	55
Des problèmes de management.....	55
Perfectibilité des mesures déjà en place (processus d'intégration, tutorat).....	56
II.B - Quatre axes de travail pour améliorer la prise en compte des nouvelles générations au sein de la gendarmerie nationale.....	58
AXE 1 - Valoriser les valeurs institutionnelles.....	59
AXE 2 - Améliorer l'intégration des jeunes générations.....	60
AXE 3 - Favoriser la gestion de la coexistence des générations.....	61
AXE 4 - Renforcer et entretenir l'engagement des jeunes générations sur la totalité du parcours de carrière.....	62
CONCLUSION.....	63
ANNEXES.....	65
Annexe 1 – Présentation de la thèse de Caroline Auzeville (Résumé, méthodologie et préconisations).....	67
Annexe 2 – Le processus détaillé de « onboarding ».....	73
Annexe 3 – Les dispositifs d'intégration existant en gendarmerie.....	77

Annexe 4 – Convergence des valeurs et management par les valeurs.....	79
Annexe 5 – Le concept de « offboarding ».....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	89
TABLE DES MATIÈRES.....	93

NOTES PERSONNELLES



Observatoire de la gendarmerie
pour l'égalité et contre les discriminations