

# LES MULTIPLES TERRITOIRES DES BRIGADES

ET DEMAIN?



© DR

Locaux modernes

# Penser les locaux

## de la brigade de demain

**T**ant par la dimension de son patrimoine que par la diversité de ses actifs immobiliers, l'État est un propriétaire singulier. Gestionnaire d'un foncier public important, la gendarmerie dispose d'un levier pour s'engager dans la réduction des coûts de structures et l'amélioration de la rentabilité de son parc, deux objectifs indissociables de la politique immobilière de l'État<sup>1</sup>. Les professionnels du secteur engagent les dirigeants à passer d'une culture de la présence physique au bureau à une relation virtuelle, renforcée par les deux périodes récentes de confinement. Mais changer les façons de travailler qui touchent à des modèles culturels, à des habitudes générationnelles mais aussi à des questions d'organisation, est du domaine du temps long. Les technologies et les équipements de plus en plus performants ne peuvent à eux seuls répondre à cette évolution. Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles<sup>2</sup>.

Se poser la question de la brigade dans un futur proche c'est d'abord et avant tout s'interroger sur les conditions d'exercice du métier de brigadier demain. Alors que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont révolutionné le travail au XXI<sup>e</sup> siècle et font désormais partie de notre quotidien, la recherche d'un écosystème centré sur la régénération du



**OLIVIER DUBOIS**

Général de brigade,  
sous-directeur de  
l'immobilier et du  
logement à la DGN

maillage territorial constitue le modèle de nos unités de demain. La dissociation entre le travail d'un gendarme de plus en plus connecté et les espaces de bureau traditionnels est un facteur déterminant de cette évolution. La

réflexion immobilière émerge ainsi comme une source potentielle de réduction des coûts importants, mais pas suffisants, que la gendarmerie consacre à son secteur tertiaire. Sans sacrifier la qualité de vie professionnelle au quotidien, la réduction des mètres carrés utiles passe par l'étude d'une nouvelle clé de répartition des espaces de bureaux entre le bureau individuel attiré et l'extension de l'usage d'espaces dynamiques, davantage flexibles, où toute pièce constitue un espace de travail potentiel. Il n'est pas question ici de nomadisme au sens strict du télétravail ou

1 La nouvelle politique immobilière de l'État consiste à rationaliser le parc immobilier, programmer les dépenses de façon pluriannuelle sur des objectifs prioritaires et professionnaliser les acteurs du secteur. L'objectif fixé est de parvenir à 12 m<sup>2</sup> de surface utile nette par poste de travail.

2 Sénèque – Lettres à Lucilius, livre XVII

du recours à des espaces très à la mode de coworking<sup>3</sup> pour des unités solidement ancrées dans les territoires et au cœur des populations, mais de recherche des conditions de bien-être pour nos personnels, voire d'une meilleure organisation du travail.

La particularité du parc immobilier de la gendarmerie, dont 82 % des 3 732 casernes sont prises à bail à auprès de collectivités locales ou de bailleurs sociaux, est un frein à tout projet d'évolution des espaces. Les brigades sont construites sur le même modèle d'organisation spatiale des espaces en application d'un référentiel de construction explicite qui s'impose aux cabinets d'architectes. Toute créativité dans l'aménagement des postes de travail est dès lors contrainte.

#### **Du travail flexible à l'immobilier agile, vers une tendance du bureau partagé pour une réduction des coûts**

Force est de constater que le poste de travail individuel n'est plus occupé à plein temps, ne serait-ce qu'en application de la directive européenne 2003/88/CE relative au temps de travail qui garantit un niveau de protection minimale des personnels. Tout commandant d'unité, quelle que soit sa taille ou sa particularité, partage le constat suivant : les bureaux sont occupés en moyenne entre 50 % et 60 % du temps en fonction de la nature

des activités, avec une concentration de l'utilisation des locaux plutôt en semaine entre 8 heures et 18 heures. Une bonne connaissance du taux d'occupation permet donc une gestion optimisée des bureaux dans un contexte où les coûts immobiliers<sup>4</sup> constituent le deuxième poste de dépenses après celui des personnels (T2). Pour l'exercice 2020, la gendarmerie consacre une part importante du hors T2 à son immobilier : 515 M€ d'euros au titre des loyers de droit commun versés aux bailleurs, 98 M€ à la réhabilitation de son parc domanial et aux mesures de sécurisation des casernes, 35 M€CP au titre de l'entretien courant de son parc et 19 M€ au titre du financement des 6 partenariats public-privé<sup>5</sup>. Les dotations relatives à l'immobilier représentent environ 59 % du budget de fonctionnement de la gendarmerie. Avec plus d'un demi-milliard d'euros de loyers, l'optimisation des espaces de travail demeure plus que jamais un impératif majeur pour une organisation territoriale résolument engagée sur du long terme avec ses partenaires par la contractualisation de baux de 9 ans renouvelables.

La simple étude du parc ne suffit pas à nourrir une réflexion globale et cohérente de la stratégie immobilière à développer. Forte d'une culture séculaire de traditions et de commandement, l'institution

3 Littéralement espace de bureau partagé.

4 En 2019, le coût moyen annuel d'un poste de travail est évalué à 13 556 € par m<sup>2</sup>.

5 Casernes de Châteauroux, Caen, Laval, Mulhouse, Sathonay-Camp et La Valette-du-Var.



© Agence Métaphore

Projet brigade de Paulliac

fonctionne sur un modèle pyramidal où le management horizontal est très peu développé. Aussi, l'aménagement des espaces privilégie le bureau individuel fermé dont la superficie est fonction du poste occupé. Pour autant, bien que consciente de son ancrage traditionnel dans les territoires, la gendarmerie est une institution moderne qui n'hésite pas à se transformer pour répondre aux changements des modes de fonctionnement de la société comme en témoigne la création d'une brigade numérique qui facilite les échanges avec les usagers du service public, les applications NEOGEND qui s'affranchissent de l'utilisation de l'ordinateur fixe du bureau ou le projet clavier/écran virtuel. Or, les

référentiels de construction des brigades, certes évolutifs avec notamment un durcissement récent des défenses passives et le recours à la vidéosurveillance, n'intègrent pas encore l'aménagement intelligent des espaces de travail. Les orientations prises aujourd'hui n'auront pas d'effets visibles avant un horizon à 5 ans, durée minimale communément admise entre la validation d'un projet de construction par l'administration centrale et l'inauguration de la brigade, quand la construction n'est pas sujette aux aléas d'un changement de support juridique, du financement de l'opération, du choix du terrain ou plus généralement d'un changement de majorité de la collectivité qui porte le projet. De

la conception à la réalisation, l'immobilier c'est du temps long. Le modèle de la brigade de demain doit être réfléchi dès à présent pour les générations de gendarmes à venir. Il n'y a pas de mauvais choix tant que les décisions sont prises à l'appui d'une analyse cohérente et concertée entre les grandes directions métiers de l'administration centrale. Car la brigade du futur n'est pas l'apanage de la seule fonction immobilière, qui n'est finalement que la concrétisation visible d'un besoin, c'est l'affaire de tous et c'est bien dans cet esprit collaboratif que le chantier doit être lancé.

### Quelle brigade pour demain ?

Dans une démarche entièrement partenariale, la refondation d'un nouvel environnement de travail avait été expérimentée en 2017 en Côte-d'Or par des gendarmes de tous statuts, de tous grades et de tous âges avec, comme postulat de départ, d'imaginer leur future brigade à partir d'une simple feuille blanche. L'exercice était intéressant et la seule limite était l'imagination de chacun. Après plusieurs réunions d'animation du groupe de travail et une attente forte de l'administration centrale, la synthèse des propositions n'a pas eu l'effet escompté : non seulement le projet était inflationniste en termes de superficie de bureaux, mais il était conforme à plus de 90 % au modèle actuel de construction des brigades. Fort de ce constat en demi-teinte, l'acceptation du changement réside désormais dans la

conciliation et la convergence des intérêts des trois générations<sup>6</sup> encore en activité, façonnées par des valeurs propres et des comportements induits par des époques différentes empreintes de progrès technologiques. Or, la brigade dans le futur sera armée par une génération plus mobile et parfaitement connectée au monde, dotée d'équipements sans fil et ayant grandi avec la transformation numérique et la connexion permanente aux réseaux sociaux.

Si la vocation du gendarme est d'être sur le terrain, de #répondreprésent, d'aller à la rencontre de la population, le bureau ne devient plus que l'accessoire de sa mission avec un temps de présence à l'unité de plus en plus réduit. Et pourtant, nous continuons à construire des unités sur un standard qui privilégie encore un poste de travail pour chaque personnel présent au tableau des effectifs autorisés avec des exigences qualitatives très fortes sans aucun rapport avec les coûts-plafonds utilisés ensuite pour définir le loyer payé aux collectivités locales. Ce décalage avec les coûts réels de construction est une des causes de renoncement des communes à porter les opérations immobilières souhaitées par la gendarmerie. À tout le moins, il

6 Générations X, Y et Z : classification sociologique suivant les années de naissance. Les plus intéressantes sont la génération Y ou digital natives (née entre 1980 et 1995) largement influencée par la démocratisation de l'ordinateur personnel et de l'accès au monde de l'internet grand public mais surtout la génération Z (née à partir de 1995) qui a grandi alors que le numérique était déjà bien installé dans la société.

est à l'origine de l'allongement des délais de construction.

Sans être iconoclaste, la période est cependant propice pour repenser en profondeur le modèle des locaux de service, pour aménager les espaces aux seuls besoins nécessaires à la mission d'un service public. Définir le flex-office

comme un concept qui repose sur la mise à la disposition pour les personnels de plusieurs types d'espaces rationnels et fonctionnels participe de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Le bureau idéal n'est pas encore trouvé et ne le sera sans doute jamais, mais la transformation de l'environnement de travail représente une réelle avancée managériale.



Brigade de Pineuilh lors de son inauguration le 24 mai 2019