



Note du CREOGN

Centre de Recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale

DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : LES ÉVOLUTIONS CONTEMPORAINES DU COMMANDEMENT DANS LA GENDARMERIE

Par Nicolas ALFANO, Docteur en sciences de gestion

Dans la gendarmerie contemporaine, le commandement est mis à l'épreuve de nouvelles conditions d'exercice, tant sur le plan technologique que relationnel. Le décloisonnement et l'immédiateté de la communication vont de pair avec l'essor d'une nouvelle condition du gendarme qui vient transformer les contours de la relation hiérarchique. Dans ce nouveau contexte, le chef est incité à relativiser certaines de ses prérogatives traditionnelles au profit d'une approche plus concertée de la décision. Réalisée entre 2014 et 2018, la présente recherche¹ s'est attachée principalement à comprendre les enjeux d'un tel contexte et à analyser cette (r)évolution du commandement dans la gendarmerie². Elle propose : une grille de lecture des rôles du chef (I) ; une analyse globale des transformations de la condition du gendarme (II) ; et enfin, l'identification d'un mouvement de transition dans le commandement moderne (III).

I. La position de commandement dans la gendarmerie départementale : une approche par les rôles

L'analyse du commandement qui est ici proposée est issue d'une approche par les rôles et l'activité. Elle s'est essentiellement nourrie d'un travail d'observation, réalisé en gendarmerie départementale, de manière à décomposer le travail quotidien des chefs. L'activité associée à la position de commandement a ainsi été traduite en un répertoire de 10 rôles, sortes d'outils relationnels qui – lorsque utilisés en adéquation avec la situation – permettent d'accéder à des ressources et privilèges autrement inaccessibles. Ce répertoire est divisé en trois catégories, que sont : les rôles de symbolisation, les rôles de contrôle et les rôles de médiation.

Les premiers (symbolisation) reposent sur la visibilité du chef, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation. Ils impliquent généralement une activité de représentation et sont centrés sur l'usage des symboles et des codes culturels de la gendarmerie. Les seconds (contrôle) sont ceux qui permettent au chef de maîtriser les processus formels et les mouvements internes de l'organisation. Souvent associés au travail administratif et aux arbitrages matériels, ils le sont également à la décision et à la mise en œuvre de la stratégie. Les derniers (médiation) regroupent enfin les différentes activités relationnelles de proximité qui se déploient dans des échanges privilégiés et de confiance plutôt que dans des représentations publiques ou des événements formels. Du fait de leur caractère effacé et souvent peu contraignant, et bien que dotés d'un intérêt stratégique fort, ils nécessitent en général que le chef prenne l'initiative de s'en saisir.

1 La présente Note est une synthèse de la thèse de doctorat : ALFANO, Nicolas. *De l'autorité au soutien : rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale*. Thèse de doctorat, Institut de management public et de gouvernance territoriale d'Aix-Marseille, sous la direction de Robert FOUCHET, soutenue le 7 décembre 2018. Disponible sur :

https://www.researchgate.net/publication/331354642_ALFANO_Nicolas_-_De_l'autorite_au_soutien_-_These_de_Doctorat_2018

2 Ce propos s'applique essentiellement à la gendarmerie départementale, où l'entièreté du travail a été menée. Certaines des conclusions tirées pourront cependant être transposées à d'autres composantes.

Catégorie	Rôle	Description	Exemple d'activités
Symbolisation	Officiel	Représente l'institution et la chaîne hiérarchique dans les moments formels. Est le pilier du cérémonial interne, participe aux événements publics, est garant des bonnes relations avec les institutions partenaires.	Cérémonies, événements officiels, relations publiques.
	Dirigeant	Définit le cadre de la mission et produit les signes qui orientent l'action collective. Fixe les objectifs, diffuse des appréciations, des éléments de langage et de discours, formule la stratégie.	Production d'éléments de langage et de discours, valorisation, réprimandes.
	Meneur	Assure le commandement des opérations et entraîne ses personnels dans l'action. Sert de modèle et d'exemple.	Participation à l'action, encadrement d'une équipe d'intervention.
Contrôle	Ratifiant	Valide les actes administratifs de son organisation. Donne de la légitimité aux échanges et aux sujets traités.	Traitement des parapheurs, signatures, réunions, réponses aux sollicitations.
	Répartiteur	Distribue les ressources de tous types sur le territoire dont il a la charge. Ces ressources peuvent être permanentes ou temporaires. Organise l'attribution initiale et l'ordre de priorité pour les remplacements.	Décisions d'affectation, organisation de l'approvisionnement et du remplacement du matériel.
	Gérant	Organise le quotidien de son organisation. Répartit la charge de participation des unités aux dispositifs opérationnels.	Répartition de la charge de travail et des temps de repos.
	Censeur	Contrôle l'exécution des ordres, l'atteinte des objectifs et la conformité des actes. Évalue la qualité du commandement. Procède aux évaluations professionnelles et sanctionne les fautes.	Contrôle informatique, inspections, enquêtes de commandement, notations, chancellerie, sanctions disciplinaires.
Médiation	Protecteur	Soutient les personnels et absorbe les différentes pressions. Adopte un comportement d'écoute et sécurise les personnels.	Visites, reconnaissance, réponses aux plaintes et demandes.
	Solutionneur	Résout les problèmes des subordonnés et les dysfonctionnements de l'organisation. Intervient comme remédiateur des crises internes et comme médiateur ou arbitre des conflits.	Coordination, remédiation de crises, animation des réseaux de prévention, concertation.
	Représentant	Représente les intérêts et les attentes de ses personnels et de son organisation. S'exprime sur les problématiques sensibles.	Médiation, négociations, transmission de demandes.

Le répertoire des rôles du chef et les activités associées.

II. Une nouvelle relation d'emploi orientée vers l'égalité des traitements

Au sein de la gendarmerie, la condition des militaires implique traditionnellement une réelle asymétrie entre le chef et ses subordonnés, *via* notamment la subordination de tous aux besoins du service. Cette situation est jugée comme la conséquence normale du travail, en cela qu'elle découle directement d'une double responsabilité du collectif : celui d'assurer en permanence le contrôle du territoire et d'y entretenir d'une capacité permanente de projection et d'action. Dans cette configuration « traditionnelle », l'asymétrie résulte du fait que la gestion des forces de l'unité est essentiellement laissée à la discrétion du chef, ce qui confère à ce dernier un certain nombre d'avantages et de possibilités d'action. Le gendarme lui-même, en tant que subordonné, se trouve alors fortement dépendant dans sa vie quotidienne du degré de justice et de justesse avec lequel son supérieur direct effectue les arbitrages nécessaires au maintien de la capacité opérationnelle.

Sur ce point en particulier, les transformations contemporaines du commandement ne peuvent se comprendre en dehors des évolutions récentes de la relation d'emploi au sein de la gendarmerie. Suite, notamment, aux grognes de 1989 et 2001, la gendarmerie nationale s'est en effet engagée depuis une quinzaine d'année dans une série de réformes volontaires destinées à transformer le rapport au travail et à ses contraintes. La condition des militaires est alors progressivement passée d'un principe d'entière soumission aux besoins du service à une logique plus égalitaire, et fondée sur de nouveaux droits individuels. Elle a ainsi été enrichie par trois nouveaux droits fondamentaux des personnels – le droit à la parole, le droit au bien-être et le droit au temps libre – qui réorientèrent la gestion quotidienne et les modes de décision. Du point de vue de l'institution, ces nouveaux droits fondamentaux sont respectivement portés par trois grands axes de transformation : le développement d'une logique militarisée de dialogue social ; l'installation durable de corps de professionnels du soutien psychologique et social ; enfin, la révision des règles qui régissent l'organisation du temps de travail.

Par le biais de ces transformations, la condition moderne du gendarme s'est en partie affranchie des besoins du service, car elle permet aux militaires de réclamer l'application de droits individuels qui peuvent parfois contrevenir – de manière directe ou indirecte – aux impératifs de souplesse traditionnellement imposés par la logique de capacité. Dans un contexte plus large de décloisonnement, où les informations peuvent outrepasser la voie hiérarchique *via* de nouveaux modes technologiques ou de nouveaux intermédiaires, la valeur du chef se trouve alors évaluée et jugée tant sur ses résultats opérationnels que sur sa capacité à satisfaire ses subordonnés. Les rôles de contrôle, qui bénéficiaient jusqu'alors des possibilités ouvertes par la logique de capacité et la culture militaire, ont ainsi vu leurs prérogatives réduites par un certain nombre de règles et de nouveaux modes de gestion. À l'inverse, les rôles de médiation ont gagné en importance et recèlent aujourd'hui un certain nombre d'avantages, en plaçant le chef au centre de nouvelles logiques de dialogue et de partage d'informations.

Cette modification des possibilités offertes par le registre des rôles du chef vient alors nécessairement modifier la manière dont le commandement se déploie dans les interactions quotidiennes. Vécue tantôt comme un frein, ou tantôt comme une opportunité, elle traduit une transformation des règles du jeu de la relation hiérarchique et appelle à un certain nombre d'ajustements. Elle révèle alors des différences, tant dans les parcours, les styles de commandement, que dans les ressources réellement disponibles pour mener à bien cette transition. Il demeure cependant possible pour les personnes occupant les positions de commandement d'adapter leur posture de manière à épouser les transformations de l'institution et en tirer le plus grand parti. L'adoption de cette nouvelle posture – appelée « posture de soutien » – par ces acteurs intervient alors comme une solution, et vient transformer un certain nombre de contraintes en occasions d'affirmer une nouvelle forme d'autorité, plus adaptée aux enjeux contemporains. Elle reste cependant soumise à un certain nombre de difficultés qu'il convient de ne pas occulter.

III. La transition de l'autorité au soutien : un enjeu pour le commandement

D'une manière générale, la transition vers une logique de soutien implique un enrichissement des pratiques et des possibilités liées aux rôles de médiation, censé compenser un appauvrissement des rôles de contrôle. Lorsqu'ils s'approprient cette transition, les chefs observés prennent les commandes d'un nouveau système de relations qui vient servir leur stratégie territoriale. La libération de la parole, les préoccupations psychosociales

et les transformations du temps de travail se présentent dès lors comme un ensemble d'opportunités, en cela qu'elle permettent le déblocage de nouvelles ressources et de nouvelles possibilités d'action. À titre d'exemple, la libération de la parole au sein de l'institution permet aux chefs qui s'en saisissent de reconstruire les relations professionnelles sur de nouvelles bases, davantage axées sur la concertation, l'adhésion des personnels aux décisions et la mobilisation des expertises locales.

Par bien des aspects, la modification des règles du jeu semble se présenter comme une opportunité de renforcer et de légitimer l'exercice d'un commandement axé sur la proximité, renouant ainsi par certains côtés avec l'idéal militaire du chef charismatique et bienveillant. Une telle évolution viendrait alors résoudre le problème des deux distances qui caractérisent la gendarmerie départementale : la première, subjective, qui découle de la déférence hiérarchique du monde militaire ; la seconde, plus objective, liée à l'éclatement des unités et des moyens sur le territoire. La saisie de cette opportunité de rapprochement repose cependant, à bien y regarder, sur un équilibre subtil entre le maintien par le chef de son indépendance – voire de son exclusivité – de décision et le développement d'une écoute attentive des besoins du terrain. Autrement dit, le chef doit prendre garde à la conservation de ses prérogatives essentielles tout en adoptant le parti de l'ouverture à de nouveaux modes relationnels.

Les difficultés qui peuvent découler de cette situation tiennent alors à de nombreux facteurs, tels que l'isolement du chef vis-à-vis de sa propre hiérarchie, l'absence ou l'intermittence des ressources de conseil, etc. De ce point de vue, il semble que la situation actuelle ne crée pas les mêmes opportunités selon les échelons et les lieux, favorisant notamment les positions de commandement les plus hautes. Cette inégalité au sein du maillage territorial, lorsqu'elle se conjugue à des situations de blocages relationnels, peut dès lors générer des conditions favorables à un sentiment d'insécurité voire de déclassement dans l'exercice du commandement. Ce processus de transformation en profondeur des rapports professionnels, loin d'être acquis, devrait ainsi inclure des logiques d'accompagnement de manière à ne pas générer de tensions contre-productives à l'échelon local.

Conclusion

De par sa situation particulière, la gendarmerie est aujourd'hui en passe de proposer une rénovation intéressante de la doctrine traditionnelle du commandement. Cette expertise nouvelle, qu'il ne faudrait pas confondre avec une sorte de « management militaire », présente des opportunités dans la combinaison de la culture militaire et de pratiques décisionnaires concertées et éclairées sur les problématiques du terrain. Cette transition, qui ne repose pas uniquement sur l'établissement de nouvelles normes de fonctionnement, suppose alors que chaque position de commandement trouve, à son niveau, un certain nombre de solutions d'équilibre. Au-delà de la question du style ou de la psychologie, trop souvent évoquée pour expliquer les difficultés du commandement, c'est donc bien sur les possibilités réelles d'adaptation que les futurs développements devront se concentrer. À ce sujet, la situation des échelons les plus opérationnels et/ou les plus défavorisés devra faire l'objet d'une attention soutenue et ce, afin que les tensions à l'origine des anciennes grognas ne se déplacent, à terme, sur les échelons de commandement les plus proches du terrain.

ALFANO, Nicolas. *De l'autorité au soutien : rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale*. Thèse de doctorat, Institut de management public et de gouvernance territoriale d'Aix-Marseille, sous la direction de Robert FOUCHET, soutenue le 7 décembre 2018. Le texte intégral est accessible au public sans restriction.