



PROMOTION P32
2024-2025

La dimension RH
du temps de commandant de niveau 3 en gendarmerie nationale

de l'appétence de certains à la manœuvre pour tous

Lieutenant-colonel (gendarmerie nationale) Yann DORLÉANS

Sous la direction du

Général de division Christophe DUBUIS

Adjoint au directeur des ressources humaines de la gendarmerie nationale

Le contenu et les conclusions de ce mémoire reflètent la pensée personnelle de son auteur. Ils n'engagent donc ni la responsabilité de l'École de Guerre, ni celle de l'institution militaire ou du ministère des Armées, ni celle de la gendarmerie nationale ou du ministère de l'intérieur.

Résumé du mémoire et avant-propos

La dureté des temps et le contexte de conflictualité et d'incertitudes tant à l'international que sur le territoire national, interrogent la capacité de la gendarmerie nationale à répondre à son engagement ultime : celui d'assurer, à la nation, la force morale de ses personnels.

La force morale de s'engager quelles que soient les circonstances, la force morale d'aller au bout de leur engagement. C'est cette ressource humaine pour laquelle il convient de répondre, précisément et dans le même temps, aux enjeux d'attractivité, d'adhésion et de fidélisation.

Pour l'auteur de ces travaux, la manœuvre RH de niveau opératif s'impose comme le facteur de réalisation de la politique des ressources humaines de l'institution.

Pour le commandeur, dans l'exercice d'un temps de commandement de niveau 3, avoir une approche opérative et manœuvrer dans le domaine des ressources humaines, c'est agir en professionnel, c'est affirmer sa militarité, c'est tout simplement commander.

Mais avoir une approche opérative dans la dimension RH, c'est un impensé de l'institution.

Ces travaux se proposent donc de partager une conception opérative de la dimension RH des temps de commandement de niveau 3 au sein de la gendarmerie nationale.

Le concept de manœuvre RH de niveau opératif y est proposé. La boîte à outils RH y est présentée à partir de verbes d'action pour permettre de concevoir des intentions, des idées de manœuvre et des combinaisons d'effets. Des propositions y sont formulées pour faire évoluer la formation des officiers de gendarmerie et renforcer le commandement.

Le présent mémoire est garanti sans IA, à l'exception de la traduction en langue anglaise du présent résumé.

Summary of the essay and forewords

The harshness of the times and the context of conflict and uncertainty, both internationally and within the national territory, raise questions about the national gendarmerie's ability to meet its ultimate commitment: to ensure, for the nation, the moral strength of its personnel.

The moral strength to engage, regardless of the circumstances, the moral strength to see their commitment through to the end. It is this human resource for which it is essential to address, precisely and simultaneously, the challenges of attractiveness, adhesion, and retention.

For the author of this work, the HR maneuver at the operational level stands as the factor in realizing the institution's human resources policy.

For the commander, in exercising command at level 3, having an operational approach and maneuvering in the field of human resources means acting as a professional, affirming one's military role, and simply commanding.

However, having an operational approach in the HR dimension remains an unthought aspect of the institution.

This work thus aims to share an operational conception of the HR dimension during level 3 command periods within the national gendarmerie.

The concept of operational HR maneuver is proposed here. The HR toolkit is presented through action verbs to enable the design of intentions, maneuver ideas, and effect combinations. Proposals are made to evolve the training of gendarmerie officers and strengthen command.

This dissertation is guaranteed to be free of AI, except for the English translation of this summary.

Introduction

Répondre au défi d'un **cadre international** marqué par le triptyque compétition, contestation, affrontement et la nécessité d'être prêt, dès ce soir, à affronter la haute intensité. Telle est l'ambition des chefs militaires.

Répondre présent dans un **cadre national** marqué, sur le plan de la sécurité intérieure, par une permacrise (sociale, environnementale, migratoire, terroriste, liée au narcotrafic ou à la hausse des atteintes volontaires à l'intégrité physique des personnes dans la sphère familiale comme à l'extérieur) qui peut ébranler les fondements démocratiques de notre société ou **la cohésion nationale**, véritable centre de gravité, tel est le défi plus particulier des chefs militaires en gendarmerie nationale.

Les sociétés de culture occidentale se transforment et leurs institutions avec. **L'attention portée à l'autre**, consubstantielle à l'état de militaire quand on la regarde sous l'angle de la fraternité ou du « rôle social de l'officier », **doit s'incarner**. Elle doit s'incarner d'une façon moderne propre à assurer, d'abord, l'efficacité dans la mission et le bien être suffisant des personnels pour permettre leur fidélisation, ensuite.

En effet, les objectifs de recrutement resteront ambitieux. Pour 800.000 naissances annuelles au cours des années 2005 à 2010, ce volume s'établit à 663.000 pour l'année 2024¹. Le vivier de recrutement va ainsi décroître mettant tous les secteurs en concurrence dès 2028.

Tel est le **cadre sociétal** dans lequel le chef militaire en gendarmerie doit agir.

La gendarmerie nationale, force armée instaurée pour faire respecter les lois, agit sur la voie publique. Elle est donc placée à la vue et sous le contrôle permanent de la population et de ses moyens de captation vidéo. Tel est le **cadre missionnel** qui traduit, tout à la fois, le sens de la mission et l'exigence d'exemplarité qu'elle implique. Elle traduit également, pour le chef territorial en gendarmerie, une nécessité d'incarnation forte auprès des acteurs de son territoire.

Tel est, en quelques mots, **l'environnement exigeant du commandeur en gendarmerie nationale** avant même qu'il n'ait encore accompli la moindre mission. Chef qui, de façon singulière par rapport aux autres armées, effectue des temps de commandement de plein exercice : c'est-à-dire qu'il commande les opérations et les hommes.

Bien qu'il s'agisse d'une perspective enthousiasmante pour le chef opérationnel, la réussite d'un temps de commandement ne se résume pas à la somme des réussites opérationnelles. Vue de l'administration centrale de la gendarmerie nationale, les dysfonctionnements qui amènent à constater qu'un officier n'aurait pas donné pleine satisfaction dans l'exercice de son commandement ne sont que très exceptionnellement opérationnels. Ils relèvent dans leur grande majorité de manquements et omissions dans la relation aux hommes et aux femmes commandés, dans leur gestion ou dans leur accompagnement. Ils révèlent l'absence d'intentions, au sens opératif, sur la ressource humaine (RH).

¹ Bilan démographique 2024 – INSEE : 663000 naissances en 2024 contre 818600 en 2014 avec une population qui a augmenté et donc vieillie mais qui a besoin de sécurité (-21,5% par rapport à l'année 2010)

Les temps nous appellent à un **renforcement du commandement**. Ils nous obligent aussi à trouver le chemin de l'attractivité et de la fidélisation tout en assurant, à la nation, **la force morale** de l'institution. Cette force morale qui assure, ultimement, que la gendarmerie nationale fonctionne quelles que soient les circonstances, qu'elle protège quand plus rien ne fonctionne.

Comment renforcer le commandement ?

Renforcer le commandement, c'est dépasser le stade de la dialectique avec le management pour **ancrer l'ensemble de la dimension RH sous la bannière du commandement**. Renforcer le commandement, c'est agir en professionnel, avec des méthodes qui **affirment l'identité militaire**.

Il s'agit alors **d'adopter une approche opérative de la dimension RH**, c'est-à-dire anticiper, planifier et conduire une véritable manœuvre RH à l'instar des manœuvres opérationnelles qui s'apprennent, se préparent et se conduisent.

C'est bien la manœuvre RH qui peut permettre de répondre à tous les enjeux, de l'aguerrissement de la ressource, à son adhésion en passant par les mécanismes de protections qui lui permettent d'aller au bout de son engagement.

Il appartient ainsi aux commandants de groupement des différentes branches, temps de commandement de niveau 3 (TC3), de manœuvrer pour que se traduise concrètement la politique RH de l'institution et que s'incarne l'engagement le plus important de la gendarmerie nationale : celui d'assurer, à la nation, la force morale de ses personnels.

Mais adopter une approche opérative en matière RH est **une évidence autant qu'un impensé**. Les officiers de gendarmerie sont formés à la dimension RH au niveau tactique et régulièrement informés des orientations stratégiques. La manœuvre RH de niveau opératif, plus ou moins aboutie, ne s'obtient donc qu'au bénéfice de l'expérience professionnelle accumulée individuellement par les commandeurs en TC3.

Alors, pour renforcer les commandeurs et leur permettre d'adopter une approche opérative il est indispensable, en premier lieu, de **connaître la dimension RH du TC3 (I)**. Dans un deuxième temps, il convient de **présenter et d'illustrer le concept de manœuvre RH (II)**. Enfin, renforcer les commandeurs présuppose qu'ils soient spécialement **formés (III)**.

Titre 1 – Connaître

Définir la dimension RH du TC3 et en appréhender les enjeux

La première difficulté consiste à définir précisément l'ensemble désigné, par facilité de langage, par le terme « RH ».

Les définitions classiques font appel à la « gestion des ressources humaines » qui consiste à **administrer, mobiliser et développer** les ressources humaines, soit l'ensemble des personnels qui concourent à l'activité d'une organisation².

La limite de cette définition tient d'abord à l'imprécision faite sur la finalité et donc sur une partie importante de la fonction de commandement. Mobiliser consiste ainsi à **garantir la performance opérationnelle** des unités et des services de la gendarmerie nationale dont « l'appareil productif » reste *la force humaine*. Il y a ainsi lieu de **prévenir et, le cas échéant, de régler les dysfonctionnements**.

Si « **administrer** » les **personnels** et « **développer** » les **compétences** semblent d'une approche plus accessible, « **mobiliser** » tient une place singulière *a fortiori* dans une institution militaire telle que la gendarmerie nationale.

Dans le contexte de crise évoqué en introduction, mobiliser ne consiste **pas uniquement à garantir la performance opérationnelle**. Il s'agit également d'**assurer la nation de la force morale de la gendarmerie**, garantir l'engagement des militaires de la gendarmerie nationale quelles que soient les circonstances y compris quand plus rien ne fonctionne.

Pour ces travaux, le terme « **dimension RH** » sera donc préféré à celui de gestion RH. Il permet d'envisager en un seul tenant **les effets à obtenir, les outils et la méthode**.

C'est bien là l'enjeu pour le commandeur. Conscientiser l'importance de la dimension RH, avoir une vision claire des effets à obtenir et des outils dont il dispose sont des préalables indispensables à toute idée de manœuvre.

Pour définir concrètement la dimension RH du TC3 il s'agit, en premier lieu, d'identifier de la façon la plus exhaustive possible « la boîte à outils » RH du commandeur (1.1). Dans un deuxième temps, il importe d'objectiver l'importance et l'énergie que la dimension RH exige au cours des temps de commandement de 3^{ème} niveau (1.2). Enfin il s'agit d'observer le fait que la manœuvre RH est un facteur clé de la réussite du temps de commandement (1.3).

1.1 Revue de la boîte à outils RH du TC 3

Pour un commandeur, la vue d'ensemble des outils RH et de leurs effets est un prérequis pour comprendre, forger ses intentions, anticiper et conduire sa manœuvre.

Or, un premier constat s'impose, cette image d'ensemble n'existe pas *a priori*. Il existe une infographie des moyens et des subsidiarités opérationnelles pour donner à comprendre l'organisation et les moyens de la gendarmerie nationale.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

Son pendant qui permettrait d'exposer les moyens et subsidiarités RH n'existe ni dans la documentation de formation, ni dans celle du niveau central de conception de la politique RH de l'institution. À ce jour, la compréhension d'ensemble relève donc d'un effort de connaissance et de synthèse personnel qui doit être effectué par chaque commandeur.

En l'absence de sensibilité personnelle du commandeur à la dimension RH, le risque est donc que ces outils se résument, par méconnaissance, à une somme de décisions individuelles placées les unes à côté des autres en fonction des « marronniers » qui jalonnent l'année de gestion RH des militaires de la gendarmerie nationale : période de notation, campagne de mobilité, campagne d'avancement, *etc.*

Aussi importe-t-il d'adopter une approche qui permette d'embrasser d'un regard l'ensemble de ces outils et de leur donner une « image » intelligible : faciliter la compréhension, c'est faciliter l'appropriation.

Il s'agit ainsi d'ordonner cet ensemble de façon méthodique. Plutôt qu'une approche par tuyaux d'orgues plaçant les domaines les uns à côté des autres, le choix sera fait de les envisager sous l'angle de la manœuvre.

Ainsi, il est proposé d'énoncer l'état final recherché selon trois lignes d'opérations correspondant à la politique RH de l'institution et qui peuvent s'adapter à toutes les typologies de TC3.

Les personnels sont bien administrés (1.1.1).

La performance opérationnelle est garantie (1.1.2).

La force morale est assurée (1.1.3).

Ces lignes d'opérations, intention du niveau supérieur, sont donc les effets à obtenir pour le commandeur en TC3 qui peut alors décliner localement sa manœuvre.

Il existe naturellement de multiples façons de présenter le sujet et d'envisager la répartition des outils RH. La présentation qui suit est donc nécessairement sujette à critiques. En toutes hypothèses, son avantage réside dans sa vocation à **bénéficier d'une vue d'ensemble qui commence par un verbe d'action** pour ensuite envisager l'outil RH pertinent : l'effet d'abord, l'effecteur ensuite. Elle est ainsi directement **forgée à l'usage des commandeurs et tournée vers l'action et la décision.**

Cette image d'ensemble est illustrée par une ébauche d'infographie qui mériterait d'être reprise de façon professionnelle en **annexe I** – « le RH design du TC3 ».

1.1.1 Les personnels sont bien administrés

C'est la première ligne d'opération. En effet, il importe de rappeler que le commandeur en TC3 est le chef militaire d'un service public. À ce titre, il a notamment pour obligation fondamentale **de garantir une « bonne administration »**.

Cette expression connaît une définition juridique et jurisprudentielle : ainsi, **l'article 41 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE -- juridiquement contraignante depuis l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, le 1^{er} décembre 2009**, dispose que : « *Toute personne a le droit de voir ses affaires traitées impartialement, équitablement et dans un délai raisonnable par les institutions, organes et organismes de l'Union.* »

2. Ce droit comporte notamment: a) le droit de toute personne d'être entendue avant qu'une mesure individuelle qui l'affecterait défavorablement ne soit prise à son encontre; b) le droit d'accès de toute personne au dossier qui la concerne, dans le respect des intérêts légitimes de la confidentialité et du secret professionnel et des affaires; c) l'obligation pour l'administration de motiver ses décisions [...] ».

Jean-Marc Sauvé, Vice-président du Conseil d'État, dans un discours du 23 mai 2014 relatif à la codification du droit européen précisait que : « *Le principe du droit à une bonne administration comporte en effet un volet organisationnel et managérial, tendant à la rationalisation et à une meilleure performance de l'action publique. Il s'agit d'abord d'exigences anciennes de prudence, de loyauté et de « moralité administrative », mais aussi et surtout de préoccupations contemporaines relatives à la **qualité de la gouvernance publique**, qui visent à simplifier les procédures administratives et à mettre en œuvre des méthodes de concertation avec l'ensemble des parties prenantes* ».

En droit interne, le principe de « bonne administration » irrigue ainsi la conception du récent (2015) Code des Relations entre le Public et l'Administration. Dans le domaine RH qui nous intéresse, il est alors utile de préciser que ce principe s'applique indifféremment qu'il s'agisse des relations de l'administration avec la population ou des relations de l'administration vis-à-vis de ses agents.

Bien davantage que la conception juridique de la notion de « bonne administration », il convient surtout d'en extraire un principe simple : **la confiance**. La confiance de la population et de nos gouvernants à l'endroit de l'institution gendarmerie nationale – c'est **la redevabilité**. La confiance des personnels civils et militaires de la gendarmerie nationale à l'endroit de celles et ceux qui sont coiffés de l'autorité pour les administrer – c'est **la loyauté réciproque** qui doit exister dans la relations entre l'institution et ses personnels.

Cette confiance ne se décrète pas. Ainsi le commandeur n'a pas seulement l'obligation d'administrer, mais celle de bien administrer.

En tentant d'identifier les pratiques les plus vertueuses, les outils pour « bien administrer » seront présentés en deux ensembles.

Le premier fait partie de l'appropriation collective à ce stade de la carrière des commandeurs compte tenu de l'expérience professionnelle nécessairement accumulée et fait l'objets de directives annuelles. Le second ensemble est celui qui, paradoxalement, est le moins partagé *a priori* alors même qu'il permet au commandeur de définir ses propres intentions, d'être à l'initiative et d'imprimer sa méthode.

1.1.1.1 Assurer la gestion du quotidien

En toutes hypothèses, y compris sans anticipation ou planification, ce premier ensemble s'impose au commandeur par les directives annuelles qu'il reçoit de la formation administrative ou de l'administration centrale. En anticipant et en combinant les effets il peut alors obtenir de meilleurs résultats.

- Identifier et faire l'encadrement – La campagne d'avancement

C'est le premier rendez-vous RH imposé à un commandeur qui prend classiquement ses fonctions au cours de l'été.

Arrivant, il est ainsi amené à recevoir les sous-officiers candidats à l'avancement, à les fusionner (c'est-à-dire à hiérarchiser leurs candidatures), puis à défendre ce fusionnement lors de la commission d'avancement qui se tiendra au niveau de la formation administrative.

Cet exercice, s'il n'est pas préparé avec son prédécesseur et les officiers du groupement qui connaissent la population – le commandant en second (C2) ou les commandants de 2^{ème} niveau en compagnie ou en escadron (TC2) – est alors réduit à un travail purement technique de comparaison de données au sein d'un tableur faute de connaissances suffisantes des personnels.

Or, l'enjeu est important. Il s'agit pour la gendarmerie nationale **d'identifier et faire les chefs des unités élémentaires**. *A fortiori* depuis le passage automatique au grade d'adjudant, le travail d'avancement qui concerne les grades d'adjudant-chef et de major ne consiste pas à récompenser mais à reconnaître l'aptitude du militaire à endosser des fonctions de niveau supérieur et à le convaincre d'aller les accomplir là où l'institution en a besoin. Si le maillage de la gendarmerie sur le territoire est indubitablement une force opérationnelle, c'est aussi un défi RH que d'assurer que toutes les unités soient commandées et qu'elles le soient par des militaires qui en ont toutes les aptitudes.

Pour certains commandeurs, la parution du premier tableau d'avancement suivant leur affectation et la difficulté de l'expliquer aux militaires placés sous leurs ordres permet alors de conscientiser, mais déjà tardivement, l'importance de la manœuvre RH.

La promotion d'un militaire à un grade de sous-officier supérieur correspondant à l'exercice de fonctions de commandement est une manœuvre qui se planifie et peut se conduire sur plusieurs années. Le commandeur qui doit exercer ses fonctions sur une durée de trois ans doit donc immédiatement s'y atteler s'il veut voir la réalisation concrète de ses intentions au cours de sa deuxième et de sa troisième année de commandement. Cette manœuvre est illustrée *infra* (cf. 2.2 - p.25).

- Évaluer et fixer des objectifs visant à forger les aptitudes à l'encadrement et au commandement – La campagne de notation

Faite dans le cadre d'une manœuvre, c'est-à-dire en définissant une intention, la notation des personnels est un outils RH qui peut être coordonné à l'échelon du groupement.

Si la notation doit en premier lieu rendre compte de la manière de servir, cet aspect est tactique et relève prioritairement du travail du notateur premier degré. Au niveau opératif, elle doit permettre d'identifier clairement les militaires selon leurs aptitudes à encadrer et commander. La notation prépare ainsi la campagne d'avancement. Celle de l'année en cours mais aussi pour les prochaines années. Avec courage intellectuel, elle doit aussi servir à écarter de l'avancement ceux qui n'en présentent pas les aptitudes.

La manœuvre implique un engagement spécifique qui ne se limite pas au transfert des directives annuelles de notation de la DGGN. Il s'agit donc de réunir les notateurs du groupement en avance de phase pour partager ses intentions.

Cette séquence devrait utilement comporter une dimension d'instruction sur le travail de notation pour éviter un ensemble d'erreurs techniques qui affaiblissent la position du commandement en cas de recours.

La lecture des recours formés devant la commission des recours des militaires (CRM) permet trop souvent de constater l'absence de réception des militaires notés, l'absence de communication préalable des notations, des appréciations littérales inutilement vexantes ou l'incapacité à justifier concrètement de certaines appréciations.

En outre, il ne s'agit pas seulement de choisir d'assigner quatre points forts à un militaire identifié comme ayant les aptitudes pour le commandement – ce qui ne donne que l'apparence d'une bonne notation – mais de rechercher la mise en avant des points forts liés aux capacités de commandement et d'encadrement. Il s'agit également de s'engager dans la partie littérale sur les aptitudes immédiates, sur les objectifs assignés en ce sens ou sur l'absence d'aptitudes pour les fonctions de commandement.

La réunion d'harmonisation de l'attribution des points sur le GGD avec les différents notateurs et en présence du conseiller concertation de niveau 2 permet au commandeur d'assurer l'alignement de la manœuvre et, dès le premier trimestre, d'anticiper son fusionnement pour l'avancement.

Le commandeur en TC3 peut recommander à ses commandeurs en TC2 d'avoir préalablement organisé cette même réunion d'harmonisation avec les commandants d'unités élémentaires et le conseiller concertation de premier niveau.

- Armer les unités et favoriser l'épanouissement des personnels – Le plan annuel de mutation (PAM)

C'est un double mouvement. D'abord, celui d'armer les unités en nombre (réalisation des effectifs) et d'y répartir les compétences dans une logique de capacité opérationnelle. Ensuite, celui de permettre aux personnels de s'accomplir professionnellement dans une logique de fidélisation.

Il s'agit donc de connaître les aptitudes autant que les aspirations des militaires et donc de s'appuyer sur la connaissance des personnels par le commandement de proximité. C'est la première intention que le commandeur doit partager avec ses grands subordonnés : ces derniers doivent connaître leurs personnels.

Les commandeurs en TC3 regrettent souvent de n'avoir qu'un pouvoir limité sur la mobilité des personnels *a fortiori* quand il s'agit de mobilités internes au groupement. Cette situation renforce la nécessité d'un dialogue régulier avec la formation administrative. Il appartient donc au commandeur d'organiser ce dialogue régulier et d'en prendre l'initiative. S'il veut que ses intentions soient partagées, il doit également veiller à préparer ces réunions et ses arguments.

Cette situation forge enfin l'impératif de s'assurer que les avis hiérarchiques émis sur les demandes des personnels éclairent utilement le travail du gestionnaire : il faut ainsi aller au-delà de la manière de servir ou des mérites, pour aborder les circonstances sociales éventuelles et préciser les aptitudes concrètes du candidat.

- Valoriser l'engagement – La campagne d'attribution des primes de résultats exceptionnels (PRE)

Il appartient au commandeur de proposer la répartition de l'enveloppe financière destinée au versements de la prime de résultats exceptionnels.

Le dispositif est parfois perçu comme dévoyé, ayant perdu sa dimension symbolique au profit d'une répartition arithmétique.

Selon les territoires et les époques les écueils sont nombreux et il est critiqué quand il cherche absolument à tout niveler (par types d'unité, par grades, par genres, *etc.*), quand il valide une attribution cyclique décorrélée de l'engagement annuel du militaire ou quand il vient en compensation de l'absence de point de notation ou de lettre de félicitations.

Intégrée dans sa manœuvre, cette séquence permet au commandeur de récompenser les personnels méritants et de renforcer sa manœuvre liée à l'avancement en attribuant la PRE à raison de l'engagement dans le commandement ou l'encadrement.

La réunion des grands subordonnés et de la chaîne de concertation lui permet de partager ses intentions et de s'assurer de l'alignement de la manœuvre.

Pour revenir à une véritable dimension symbolique le dispositif de PRE pourrait être repensé (primes faible mais pour tous correspondant à l'intéressement collectif à la performance de l'institution ou primes plus importante mais moins nombreuses et qui viendront plutôt récompenser des strates de commandement et d'encadrement). Pour dépasser le sujet, c'est sur la dimension symbolique et honorifique que l'on peut porter la réflexion en promouvant l'idée d'un « tableau d'honneur annuel » qui viendrait uniquement reconnaître les mérites et le niveau d'engagement mais n'impliquerait pas de contrepartie financière.

1.1.1.2 L'initiative au quotidien ou Conserver l'initiative au quotidien

Seront évoqués ici les éléments qui ne dépendent que de l'initiative du commandeur. Ils révèlent ses intentions et les choix qu'il opère en terme de mobilisation d'énergie.

- Partager ses intentions – Les réunions de commandement

Partager ses intentions est un acte fondamental de commandement. Il appartient au commandeur *a minima* d'exposer sa vision et d'expliquer et, au mieux, de convaincre.

Le commandeur doit donc se poser la question de l'existence même de **rendez-vous sanctuarisés** à cet effet. La question de sa composition en y associant la chaîne de concertation qui pourra ainsi jouer son rôle de transmission vis-à-vis du commandeur comme vis-à-vis des personnels. Cela pose enfin la question du contenu de la réunion qui doit pouvoir être préparée par tous les participants et constituer un espace de parole qui ne se réduit pas au monologue du chef.

Ce n'est pas un point anecdotique. En effet, l'étude de nombreux projets de mutation d'office dans l'intérêt du service visant des commandeurs en TC1 permet d'en tirer une conclusion globale selon laquelle l'absence de réunion conduit, à l'échéance d'une année, à de graves dysfonctionnements. Les intentions du chef et du niveau supérieur ne sont pas transmises, aucun espace n'existe pour donner du sens, expliquer, lever des doutes ou évoquer les petits dysfonctionnements.

Cela permet d'aborder la dernière intention du commandeur en la matière : s'assurer que ses grands subordonnés aient eux-mêmes organisé ces rendez-vous dans leurs unités.

- Commander et appuyer ses grands subordonnés – La formation du commandement

Le commandeur en TC3 peut développer une intention dédiée à ses grands subordonnés et aux officiers placés sous ses ordres.

Renforcer le commandement est une responsabilité collective, chaque commandeur à son niveau et à l'endroit de ceux qui lui sont subordonnés.

Ainsi le commandeur en TC3 doit **commander ses grands subordonnés**. Il doit aussi **les guider** et les appuyer dans l'exercice de leurs propres commandements. Vis-à-vis des TC2, sans être du mentorat, une logique de transmission peut être mise en œuvre dans un lien de confiance partagée.

Vis-à-vis des TC1, notamment pour ceux qui ne sont pas repassés en formation avant d'y accéder, un besoin de formation spécifique à l'exercice du commandement peut être identifié. Du « séminaire de commandement » à la diffusion d'un « guide du commandant d'unité », le commandeur en TC3 peut ainsi être à l'initiative.

- Connaître ses personnels – Les réceptions individuelles et le temps passé

Ce thème aurait pu apparaître dans le premier ensemble dédié aux figures imposées. Mais il est aisé de constater de grandes disparités dans le volume d'entretiens réalisés comme dans le temps consacré à ces entretiens, de sorte que cela relève bien de l'intention et du tempo du commandeur considéré.

Au-delà de la sensibilité personnelle pour les questions RH, le sujet est double.

Celui d'abord, de **connaître les personnels** individuellement pour leur appliquer une manœuvre RH particulière dans l'intérêt partagé de l'institution et des intéressés. À l'échelle d'un groupement cela repose nécessairement sur la subsidiarité. Il appartient donc au commandeur d'exprimer cette évidence auprès de ses grands subordonnés dont c'est un attendu dans l'exercice de leurs fonctions.

Le second volet est celui du bon fonctionnement des unités et sera abordé plus précisément *infra* dans le paragraphe « déceler les dysfonctionnements ». Il appartient en effet au commandeur de développer ses capteurs d'ambiance et de déviance dans les unités.

Il s'agit donc de mobiliser du temps pour bien connaître les grands subordonnés et pour visiter les unités, ce qui donne à voir un maximum de personnels.

« Bien administrer » mobilise déjà beaucoup de temps et d'énergie. Toutefois, les éléments passés en revue, outre qu'ils sont communs à toutes les organisations, ne suffisent pas à assurer la finalité opérationnelle.

1.1.2 La performance opérationnelle est garantie

C'est la 2^{ème} ligne d'opération. Pour une institution comme la gendarmerie nationale, la manœuvre RH qui ne se traduirait pas par de la performance opérationnelle n'aurait effectivement pas de sens.

1.1.2.1 *Maintenir le savoir-faire et le pouvoir faire des unités*

Le commandeur doit s'assurer que les unités sont capables d'assurer leur contrat opérationnel sur le terrain. Avant les questions matérielles, cela commence par la quantité et la qualité de la ressource humaine. Au-delà le commandeur doit aussi agir en leader de la transformation publique.

- *Former et répartir – La gestion des compétences*

La gestion des sous-officiers a déjà été évoquée *supra* quant à l'intention qui doit conduire le commandeur à prendre l'initiative **d'entretiens réguliers avec le service gestionnaire** de la formation administrative. C'est ce qui lui permet d'anticiper les affectations en sortie d'école, dans le cadre des changements de subdivisions d'armes ou en retour d'outre-mer et de rechercher les compétences particulières (moniteur en intervention professionnelle par exemple).

Le levier de **la réserve opérationnelle** mérite d'être investi par le commandeur. Son budget d'emploi est, en effet, calculé sur la base du volume de réservistes rattachés au groupement. Outre les questions qui se poseront en lien avec la défense opérationnelle du territoire (DOT), le recrutement de nouveaux réservistes permet ainsi au commandeur d'agir significativement pour renforcer l'action des unités et assurer la performance globale.

Pour les personnels officiers, il appartient au commandeur d'exprimer ses intentions, *via* la formation administrative, à la sous-direction du personnel officier de la DGGN à l'occasion du plan de relève fonctionnelle. Il s'agit alors d'évoquer les profils dont il a besoin pour réussir sa manœuvre opérationnelle (par exemple, un officier avec l'expérience de la gendarmerie mobile pour une compagnie avec beaucoup d'ordre public).

La formation, quant à elle est très cadrée.

Une partie relève des TC2 s'agissant par exemple de la formation à l'intervention professionnelle (dont le tir) ou du secourisme. Le commandeur doit contrôler que ces formations sont bien réalisées par l'ensemble des personnels.

La formation de préparation à l'examen technique d'officier de police judiciaire (OPJ) relève du groupement. Il appartient au commandeur d'assurer qu'elle se fasse dans les meilleures conditions s'il veut « fabriquer » les OPJ dont il a besoin.

Les autres formations qualifiantes se font dans le cadre d'un cycle annuel. C'est précisément parce que c'est annuel que le commandeur ne doit pas rater les échéances pour obtenir des places de formation. À défaut, il perd au moins une année pour avoir des personnels au bon niveau de compétences. En lien avec son GSRH, et dès le début de son temps de commandement une anticipation sur la base d'un calendrier précis est donc indispensable.

- *Simplifier – Le leader de la transformation publique*

Le commandeur doit agir en leader de la transformation publique. C'est d'ailleurs l'une des qualités observées par la mission des hauts potentiels (MHP) de l'institution.

Pour redéployer les efforts sur le terrain, le commandeur doit favoriser l'adoption des leviers de **simplification** qui réduisent la charge technique, administrative et rédactionnelle des personnels (par exemple par l'adoption généralisée de la dépersonnalisation des procédures dans les unités).

Impulser la conduite du changement en ce sens c'est favoriser l'identification des irritants, donner de la liberté d'expérimentation dans les unités ainsi qu'identifier, valoriser et diffuser les bonnes pratiques observées au sein de ses unités en lien avec la politique de transformation et d'innovation de l'institution.

1.1.2.2 *Garantir le bon fonctionnement*

Cette partie consomme beaucoup d'énergie quand il s'agit de régler des dysfonctionnements. Pour conserver l'initiative et la maîtrise du tempo le commandeur doit ainsi développer des intentions visant particulièrement à prévenir les risques et à déceler les dysfonctionnements de façon précoce.

- *Prévenir les risques – L'anticipation*

Au cours de ces dernières années, l'institution compte de nombreux morts en services et de plus en plus de blessés en mission. Elle met aussi en relief sa faiblesse quasi systémique dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (SST) (problématique de plombémie dans les stands de tir par exemple).

Dans le même temps, l'institution prononce tous les ans un peu plus de sanctions (3587 en 2024 soit + 13%) et de mutations d'office dans l'intérêt du service (370 en 2024) et conduit de plus en plus d'enquêtes internes, judiciaires (118 soit + 52 % pour le bureau des enquêtes judiciaires en 2024) comme administratives (50 soit + 19 % pour le bureau des enquêtes administratives en 2024).

Anticiper et prévenir les risques est une fonction du commandeur. Il lui appartient de déployer une intention réelle s'il veut conserver l'initiative et ne pas agir uniquement en réaction aux incidents.

Sans chercher l'originalité, l'attention doit être portée sur :

- les modes de commandement inadaptés et la prévention des RPS ;
- l'inclusivité au sens large, des formations RED à la prévention des violences sexuelles et sexistes (VSS - il s'agit notamment de combattre une tendance à la confusion entre les exigences de robustesse et de force morale, d'une part, et le virilisme, d'autre part) ;
- la prévention des risques professionnels notamment les accidents de la route qui apportent annuellement leur contingent de mort et de blessé en gendarmerie ;
- la prévention des conduites addictives (alcool et stupéfiants).

Sur la partie technique de la SST, il s'agit d'abord de détenir une cartographie des risques pour déployer ensuite un **plan particulier de prévention des risques** (quasiment inexistant aujourd'hui dans les unités).

S'agissant des comportements, c'est sur le terrain des valeurs et de la déontologie que le commandeur peut déployer ses intentions. Il peut alors s'appuyer sur les **diffusions du référent déontologue** de la gendarmerie (IGGN) qui identifie les dérives.

Pour assurer l'alignement sur les valeurs, et éviter le *caporal stratégique* dont comportement individuel entache la crédibilité de l'ensemble, il faut commencer par parler des valeurs. À cet égard la **Charte du gendarme** constitue le référentiel. Il s'agit donc de lui donner de la visibilité.

Dans le contexte d'augmentation de tous signaux évoqué, on pourrait proposer que l'administration centrale s'attache à actualiser cette Charte ou, au moins, à lui redonner une actualité et de la visibilité.

Enfin, il y a lieu de s'attacher au risque particulier que fait peser le narcotrafic sur les personnels : les agents pénitentiaires, les douaniers et les magistrats évoquent médiatiquement le risque corruptif et de menace qui pèse sur leurs agents. Policiers et gendarmes ne seront pas épargnés.

- *Déceler les dysfonctionnements – Le contrôle*

Il appartient au commandeur de développer une intention claire pour conserver l'initiative et ne pas courir derrière les « Stop Discri » et les enquêtes internes. Ce sont des outils essentiels, mais ils ne doivent pas être la traduction de l'incapacité locale du commandement à détecter ou à traiter les dysfonctionnements. Il s'agit donc de **chercher à savoir**. C'est un impératif qui précède et accompagne la volonté de traiter. Cette anticipation permet de traiter simplement grâce à une identification précoce des petits dysfonctionnements et de jalonner.

En subsidiarité, la mission doit être expressément confiée aux commandeurs en TC2 qui devront mobiliser énergie et courage intellectuel et se déplacer dans les unités élémentaires.

Le commandeur en TC3 doit diversifier ses capteurs d'ambiance et de déviance au sein des unités. C'est le rôle de la chaîne de concertation (ce qu'il faut parfois lui rappeler notamment au niveau des CCI), c'est aussi le rôle des entretiens individuels que le commandeur peut mener ou de ses déplacements dans les unités.

Pour déceler il lui faut connaître les signaux faibles pour percevoir le mal être, utiliser les outils de mesure des violences sexuelles et sexistes ou encore connaître la signification des tatouages dont la symbolique est contraire aux valeurs (*thin blue line, punisher, 88, soleil noir, etc.*)

- *Traiter les dysfonctionnements – Le rétablissement de la performance opérationnelle*

Traiter les dysfonctionnements passe souvent par des procédures qui mobilisent beaucoup d'énergie collective, de la chaîne de commandement à la chaîne de soutien jusqu'à l'administration centrale.

Cela exige courage intellectuel pour prendre des décisions difficiles. Compte tenu de la difficulté intrinsèque, le commandeur doit veiller à ne pas y ajouter l'absence de savoir-faire technique et la méconnaissance des outils, sauf à se condamner à l'inaction et donc à l'incapacité de commander. Il lui faut savoir pour décider de façon éclairée et savoir ce qu'il peut raisonnablement attendre des services de soutien.

Sans être un expert lui-même, le commandeur doit donc connaître les grands outils qu'il lui appartient d'utiliser à son niveau ou de proposer à la formation administrative. Cela commence par les **mesures conservatoires** :

- Le **retrait de l'arme**, nécessairement accompagné d'une trace écrite et d'une visite médicale d'aptitude avant de permettre sa récupération ;
- La **fiche de renseignement sur le comportement**, permet au commandeur d'aller rechercher un avis médical quant à l'aptitude à servir précisément en raison du comportement observé chez un militaire et qu'il expose par ce biais au praticien ;

- **L'ordre de mise à disposition temporaire (OMDT)**, qui permet d'écarter un militaire de son unité (mais pas de son logement dans la caserne). À choisir, il conviendra de déplacer les auteurs présumés plutôt que les victimes présumées. Là aussi la traçabilité écrite est de mise et doit s'accompagner d'une révision régulière. L'OMDT ne peut être qu'une situation transitoire car elle pèse toujours sur la capacité de fonctionnement de l'unité d'origine.
- La **suspension de fonctions**. Mesure conservatoire la plus dimensionnante et particulièrement encadrée, elle fera l'objet d'une analyse partagée jusqu'à l'administration centrale.

Cela se poursuit par les **mesures visant à objectiver les situations** :

- Les classiques **comptes rendus et rapports** des grands subordonnés ;
- Les **enquêtes administratives internes (EAI)**, décidées par le DGGN, le chef de l'IGGN ou le commandant de la formation administrative. Elles seront alors menées par le BEA de l'IGGN, par les antennes déconcentrées de l'IGGN ou par les officiers du groupement ;
- Les comptes rendus comme les EAI peuvent révéler des comportements susceptibles de revêtir une qualification pénale. Il appartient alors au commandeur de suggérer la rédaction d'un « **article 40** » au procureur de la République qui a l'initiative des poursuites. En effet, aux termes de cet article du code de procédure pénale (CPP) : « *Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs* ». Compte tenu des relations habituelles qui doivent exister entre le commandeur et le procureur de la République, il est loisible de rencontrer ce dernier pour évaluer l'intérêt de s'engager dans cette voie. Il s'agira alors, en fonction des circonstances, de rechercher l'enquête judiciaire ou, au contraire, de l'éviter au bénéfice des mesures administratives déjà prononcées offrant ainsi un motif de classement sans suite au procureur. Si cet échange est moins habituel pour un commandant de groupement de gendarmerie mobile, il peut s'appuyer sur la relation de son homologue du groupement de gendarmerie départementale avec le procureur.
- Enfin, c'est l'hypothèse d'une **enquête judiciaire interne**. Si le commandeur n'a pas à connaître du secret de l'enquête il est constant qu'il n'a pas à attendre que la voie judiciaire soit devenue définitive, c'est-à-dire toutes facultés d'appel échues. En effet, sur demande exprès au procureur de la République, il a la faculté de se faire communiquer cette enquête pour objectiver les mesures administratives qu'il entend prendre et ce, en application de **l'article R.170 du CPP** : « *Les copies des décisions non définitives, des décisions rendues par les juridictions d'instruction ou de l'application des peines [...] ainsi que les copies des autres actes ou pièce d'une procédure pénale, ne sont délivrées aux tiers qu'avec l'autorisation préalable du procureur de la République [...] sous réserve que le demandeur justifie d'un motif légitime* ». Là-encore, il s'agit pour le commandeur de savoir que le dispositif existe. Pour sa mise en œuvre, il peut se faire appuyer par l'administration centrale.

Cela passe enfin par la prise des **décisions visant à rétablir une** situation qui permette la performance opérationnelle des unités :

- **La chancellerie négative**, est un domaine bien maîtrisé par la chaîne de soutien. La difficulté du commandeur en TC3, investi des fonctions d'autorité militaire de 1^{er} niveau, réside le plus souvent dans l'identification du juste *quantum* de la sanction. Le principe d'individualisation des peines, dont le Conseil Constitutionnel a rappelé qu'il s'appliquait aux procédures administratives de sanction (n°2018-744 DC du 21 mars 2019), interdit de diffuser une nomenclature définissant précisément le niveau de sanction qu'il conviendrait d'appliquer automatiquement à un type de faute donné. Il s'agit donc d'une appréciation au cas par cas et tenant compte des faits, de la personnalité de l'auteur et des éventuelles circonstances aggravantes ou atténuantes de responsabilité. Là-encore, il appartient au commandeur de s'entourer de conseils pour décider de façon éclairée. Il doit aussi forger ses intentions et les partager : savoir distinguer l'erreur de la faute et considérer que le rôle du commandement consiste d'abord à rechercher des solutions aux difficultés des unités avant de chercher des responsables en sont des illustrations ;
- **La mutation d'office dans l'intérêt du service (MOIS)**, est une mesure de gestion distincte de la procédure disciplinaire qui est prononcée au bénéfice d'un contrôle juridique exercé *a priori* par l'administration centrale. Sur proposition du commandeur en TC3, ce procédé permet au décideur régional ou central de prononcer sa décision, éclairé par le risque juridique qui y est associé. Il s'agit ainsi d'une entreprise collective qui permet de prononcer la décision en évitant que la chaîne de commandement soit immédiatement discréditée par une suspension des effets de la décision qui serait prononcée par le juge administratif à la suite d'un référé suspension que le militaire en cause est susceptible de former.
- **La proposition de suspension ou de retrait de l'habilitation OPJ** d'un militaire de la gendarmerie nationale relève expressément des attributions du commandant de groupement en application de l'article R. 15-2 du CPP : « Le procureur général du lieu d'exercice habituel des fonctions de l'OPJ prononce le retrait ou, pour une durée n'excédant pas deux ans, la suspension de l'habilitation à exercer les attributions attachées à la qualité d'OPJ, par arrêté pris soit d'office, soit sur la proposition du commandant de groupement ou du commandant régional de la gendarmerie ».
- **Les peines complémentaires et la radiation des cadres par perte de grade**, c'est-à-dire sur décision judiciaire sans passer par la voie disciplinaire, est un mécanisme particulièrement méconnu des militaires de la gendarmerie mais aussi des magistrats judiciaires et des avocats. Il appartient au commandeur de se faire communiquer tous les jugements qui concernent ses militaires pour vérifier si une telle peine complémentaire est prononcée et en tirer immédiatement les conséquences. Il s'agit également, en amont du jugement, de sensibiliser le procureur comme le militaire sur cette hypothèse, selon qu'il s'agisse précisément d'éviter une radiation qui ne serait pas proportionnée ou, au contraire, pour la justice et la société à travers elle, d'affirmer l'incompatibilité définitive entre certains comportements et l'exercice des fonctions de militaire de la gendarmerie nationale.

Enfin, le commandeur doit aussi prendre la hauteur suffisante pour éviter le fameux « **syndrome affectif de proximité** » lorsqu'il s'agit de traiter la situation des militaires placés au plus proche de lui. Il s'agit aussi d'éviter ce qu'on pourrait désigner comme le « **syndrome d'affection pour le bon soldat** » qui s'applique à tous les niveaux hiérarchiques et traduit une sorte de biais tactique. Les bons résultats opérationnels obtenus ne donnent pas un *quitus* sur les mauvais comportements individuels observés (exemple de la notation dithyrambique d'un officier en TC2 loué pour ses résultats opérationnels alors que, dans le même temps, la mauvaise conduite administrative de son unité, l'absence de traitement adapté de la ressource humaine et son inconduite personnelle traduisaient l'échec de l'officier et ont conduit à le relever de son commandement).

La densité et la complexité observées renforcent manifestement la nécessité, pour le commandeur, de s'encadrer pour éclairer ses décisions.

1.1.3 La force morale est assurée

C'est la 3^{ème} ligne d'opération, celle qui n'est partagée que par les organisations humaines qui doivent garantir leur fonctionnement quelles que soient les circonstances.

Si tous les personnels ont signé leur acte d'engagement en conscience, il s'agit d'alimenter leur adhésion tout au long de la carrière et de leur garantir l'ensemble des « amortisseurs » qui leur permettent d'aller au bout de leur engagement.

1.1.3.1 Donner du sens

Dans un métier différent où les personnels s'engagent spécialement pour être utile et donner du sens à leur vie professionnelle voire à leur existence, il appartient au commandeur – au cœur de cette communauté de valeur – d'agir pour alimenter et reconnaître le sens donné à l'engagement.

- Dire et alimenter la fierté d'être gendarme – Les discours et la communication interne/externe

C'est le rôle central du commandeur que d'obtenir l'adhésion des personnels à la mission. C'est, en effet, la seule garantie de leur engagement bien au-delà de la disponibilité qui n'est qu'une modalité statutaire.

Il appartient donc au commandeur d'accorder une attention particulière au **récit** pour emporter les cœurs et les esprits. Les éléments de communication interne comme externe doivent être utilisés pour faire passer le message interne qui se résume à « dire la fierté d'être gendarme ». Tous les grands rendez-vous doivent être mis à profit : Sainte-Geneviève, cérémonie des morts et blessés, inspections annoncées. Mais il appartient aussi au commandeur de créer ces rendez-vous autour de la montée des couleurs ou de cérémonies *ad hoc* pour la remise de récompenses et décorations. En organisant ces cérémonies sur le territoire et en y associant les autorités et la population il leur offre un espace pour témoigner de leur attachement à la gendarmerie nationale et ainsi donner aux gendarmes à entendre la reconnaissance de la population qu'ils protègent et de l'État qu'ils servent.

Si, au fond, le commandeur dit toujours la même chose, l'audience quant à elle est toujours différente. Pour élargir cette audience, il importe enfin de diffuser ce récit sur les réseaux sociaux.

Aux confins de la dimension RH, alimenter la fierté d'être gendarme c'est aussi développer une attention particulière à la **qualité et à l'entretien des casernes et des logements** concédés par nécessité absolue de service. Dans certains casernements, c'est effectivement la question de la dignité qui est posée.

- Reconnaître et faire connaître les mérites – La chancellerie positive

La **chancellerie positive** est un élément fondamental de la culture militaire où la reconnaissance morale à une valeur symbolique supérieure à l'intéressement financier à la performance individuelle ou collective.

Les récompenses sont bien maîtrisées par les services de soutien. Les décorations le sont moins dès lors que sont évoquées les citations avec croix, la valeur militaire ou encore l'acte de courage et de dévouement. Le commandeur doit donc être à la proposition.

Entre les tenants d'un élargissement des récompenses et ceux qui privilégient de les recentrer, la seule certitude est qu'il appartient au commandeur de forger ses intentions en la matière et de les partager.

Les commandeurs en TC3 regrettent parfois de n'avoir pas la faculté de délivrer, à leur niveau, des lettres de félicitations collectives. Il y a donc lieu de connaître rapidement les intentions du niveau supérieur en la matière pour adapter ses propositions, sauf à découvrir tardivement que les propositions de récompenses n'ont pas été suivies et qu'il aurait fallu orienter la manœuvre autrement pour qu'elle aboutisse, d'une part, et dans un temps utile, d'autre part.

Enfin, force est de constater que de nombreux militaires, tous grades confondus, conservent le sentiment de n'avoir pas été récompensés ou décorés quand ils auraient dû l'être. S'il est culturellement peu acceptable de solliciter une récompense, la manœuvre d'ensemble gagnerait à ce qu'un mécanisme permettent de réétudier des situations oubliées (*cold case* de chancellerie positive).

1.1.3.2 Garantir la capacité du militaire à aller au bout de son engagement

Si les personnels ont la volonté de s'engager, il faut aussi qu'ils en aient la capacité. C'est la question de l'étayage de la force morale pour qu'elle ne se fissure pas sous la pression des forces contraires.

- Forger la cohésion des unités et la communauté de valeur – La cohésion des unités

Pour s'engager face à l'adversité, il faut que l'action soit juste et nécessaire. C'est dans le regard posé par la communauté que le militaire trouvera la réponse à la question de savoir si ce qu'il doit faire est juste et nécessaire. Pour s'engager face à l'adversité, il faut aussi savoir que la force collective, celle qui dépasse l'individu, est engagée. C'est bien la gendarmerie qui s'incarne dans l'action de chacun, c'est bien le collectif qui va, limiter ou réparer les erreurs et qui, *in fine*, va garantir le succès.

Il appartient donc au commandeur d'assurer en permanence **la cohésion des unités**. Comme déjà évoqué *supra*, c'est par le discours sur les valeurs et la fierté d'être gendarme qu'il peut obtenir l'adhésion à ce qui doit être fait et l'engagement collectif. De façon plus prosaïque il lui appartient de favoriser l'existence de moments de cohésion au sein des unités.

- Amortir les risques les plus engageants - L'accompagnement

Pour s'engager face à l'adversité, il faut aussi que le contrat social soit respecté. Quelle garantie de protection quand la décision de faire usage de son arme doit être prise en une seconde ? Quelle garantie quand le gendarme est attaqué à sa raison de sa qualité ? Quelle garantie en cas de blessure ? Quelle garantie en cas de décès que son nom ne soit pas oublié et que l'avenir du conjoint survivant comme des orphelins soit pris en compte.

C'est toutes ces questions auxquelles le commandeur doit localement apporter des réponses. Il doit d'ailleurs y répondre souvent avec un volume de 5375 gendarmes agressés physiquement en 2023. Les amortisseurs sociaux conditionnent la force morale autant que la volonté. Dans ce domaine, le commandeur bénéficie d'une infographie qu'il doit compléter par la connaissance des accompagnements et des acteurs locaux de cet accompagnement. Là aussi il lui faut manœuvrer pour combiner les effets.

La **commission d'accompagnement du personnel (CAP)** est un outil qui permet au commandeur de connaître les acteurs et de coordonner les accompagnements avec son service de soutien RH, le **médecin du service de santé des armées**, l'**assistant social des armées**, le **psychologue clinicien du dispositif d'appui psychologique** et la **chaîne de concertation**.

Il doit veiller à ce que les droits des militaires soient garantis pour l'avenir tant par les **déclarations d'affections présumées imputables au service**, que par **l'inscription aux registres des constatations** des unités, en passant par les avis qu'il rend en matière d'octroi de la **protection fonctionnelle** ou la rédaction des messages **evengrave** qui permettent de fixer les faits.

Enfin, il doit veiller à **l'accompagnement institutionnel** : le gendarme n'est pas seul au procès pénal, qu'il soit victime ou mis en cause ; le blessé hospitalisé n'est pas sans recevoir la visite de sa hiérarchie ; le conjoint survivant et l'orphelin ne sont pas sans bénéficier de l'ensemble des systèmes d'entraide et de solidarité ; le militaire blessé ou décédé en service n'est pas oublié quand vient la cérémonie d'hommage.



Tout ce qui précède dessine un ensemble dense et complexe. Une infographie en permettrait une meilleure compréhension et donc une meilleure appropriation. Une tentative d'infographie est proposée en **annexe I**. Elle mériterait, sans aucun doute, d'être reprise de façon professionnelle.

La dimension RH s'anticipe, se planifie et se conduit. C'est donc une véritable manœuvre que le commandeur doit entreprendre (*cf. II*). Avant cela, il convient d'identifier le poids de cette dimension RH dans les fonctions quotidiennes du commandeur en TC3.

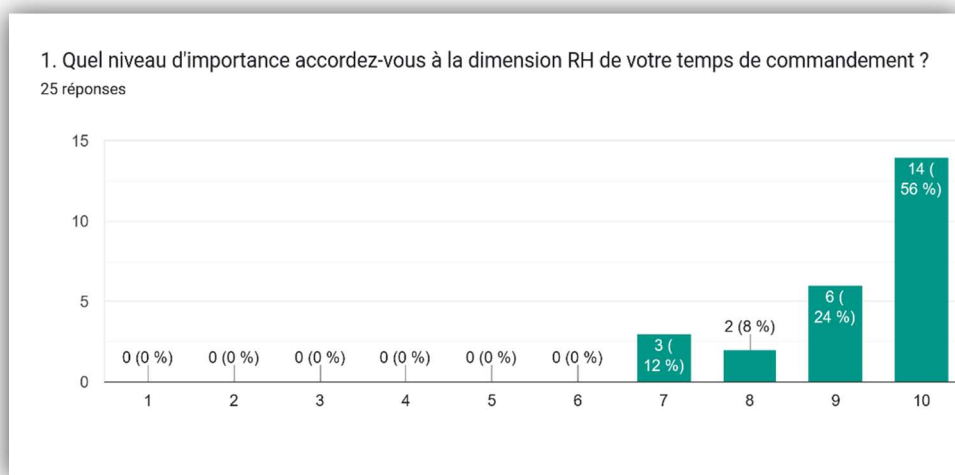
1.2 La part du lion des tâches quotidiennes du commandeur en TC3

Si le poids conséquent de la dimension RH d'un TC3 semble faire l'objet d'une appréciation assez largement partagée, l'hypothèse mérite d'être vérifiée.

Dans le cadre des présents travaux, un questionnaire a été adressé à 43 colonels exerçant des fonctions de commandant de groupement de gendarmerie départementale (33), de commandant de groupement de gendarmerie mobile (6) et de commandant de groupement de gendarmerie spécialisée (4). Ils représentent, peu ou prou, un tiers de leur population de référence. Les appréciations qui suivent reposent sur l'exploitation des réponses reçues dans le courant du mois de février 2025 auprès des 25 répondants.

Il s'agit ici d'objectiver l'importance que donnent les commandeurs à la dimension RH de leur commandement et de mesurer le temps et l'énergie personnelle qu'ils y consacrent.

1.2.1 Mesure de la perception

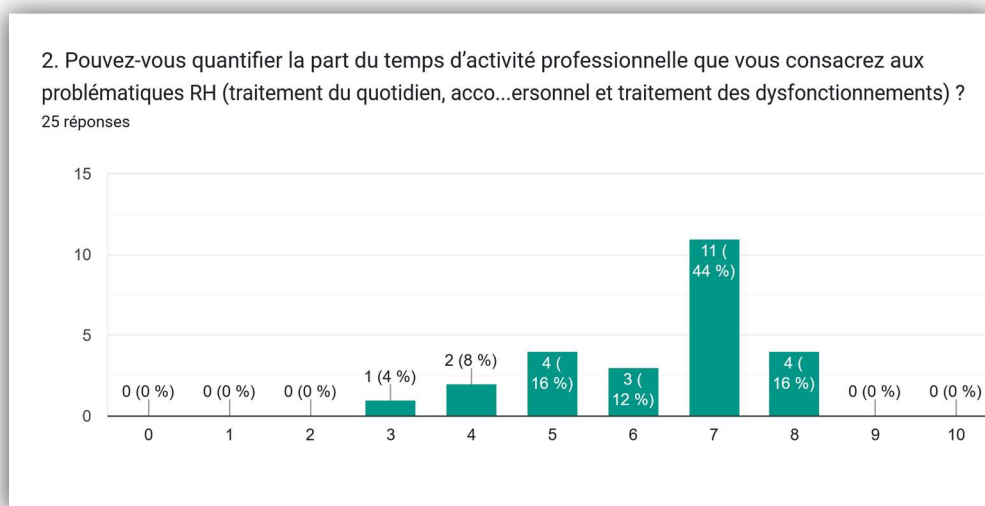


Pour cette question l'échelle proposée allait de 0 « cela ne fait pas partie de mes priorités » à 10 « c'est ma priorité n° 1 ».

Plus de la moitié des TC3 (56 %) placent la dimension RH comme leur première priorité avant donc la dimension opérationnelle ou celle des relations institutionnelles. Pour la petite moitié restante (44 %) il est patent que les enjeux RH sont cruciaux.

Les réponses démontrent ainsi un ensemble congruent pour la gendarmerie nationale et un alignement des commandeurs avec la devise de la gendarmerie : « Une force humaine ». Il n'est pas inutile de rappeler que ce slogan ancien est celui auquel les gendarmes sont restés attachés à l'occasion de la refonte de l'identité visuelle de l'institution il y a une dizaine d'années. Il est un marqueur de la culture interne de l'institution et un message adressé tout autant vers l'extérieur qu'à l'intérieur.

1.2.2 Mesure de l'énergie consacrée

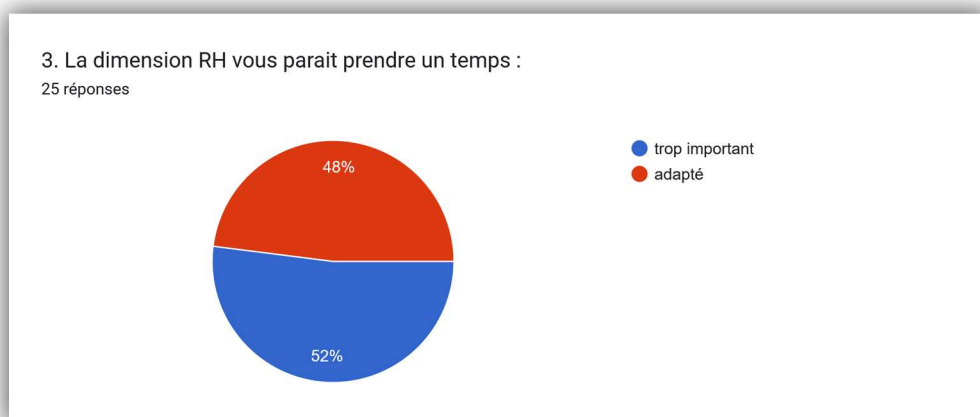


Pour cette question l'échelle proposée allait de 0 « 0 % » à 10 « 100 % ».

La médiane mais aussi la majorité absolue des répondants considère passer au moins 70 % de son temps d'activité professionnelle à la dimension RH.

Ce constat traduit tout à la fois l'engagement fort des commandeurs dans le domaine RH mais aussi l'acceptation effectivement élargie de ce que recouvre la dimension RH en y ajoutant les temps d'échanges avec les personnels.

Mais au-delà de la seule notion du volume de temps ou d'énergie consacré à la dimension RH, il est intéressant d'évaluer si ce temps est en adéquation avec les autres impératifs qui tiennent notamment à la nécessité de conduire les relations institutionnelles et les opérations.



La moitié des TC3 estime que cette dimension prend trop de temps compte tenu de l'ensemble de leurs attributions.

Quand on isole les deux parties, la médiane des 13 répondants « adapté » se situe à 60 % du temps passé. Celle des 12 répondants « trop important » à 70 % du temps passé. Quand on observe uniquement les 11 qui avaient répondu y passer 70 % de leur temps, 5 d'entre eux (45,5%) considèrent y passer un temps adapté.

Si cela reste une addition d'appréciations subjectives, les réponses semblent désigner un temps de RH adapté autour de 65% du temps d'activité du commandeur, soit la part du lion des tâches quotidiennes du commandeur.

1.3 Un facteur clé de la réussite du temps de commandement

S'il fallait encore convaincre de l'importance et de l'énergie qu'il convient d'accorder à la dimension RH du temps de commandement. S'il fallait encore convaincre de l'impératif de manœuvrer dans la dimension RH pour obtenir un état final dans lequel la gendarmerie est bien administrée, sa performance opérationnelle est garantie et sa force morale est assurée. Il conviendrait alors de préciser que les causes d'échecs des temps de commandement, celles qui conduisent à relever prématurément des commandeurs de leurs fonctions, sont dans leur immense majorité liées à la dimension RH.

Sauf voyage officiel du président de la République ou d'un membre éminent du gouvernement, les échecs opérationnels seront rarement considérés comme insurmontables. Il est d'ailleurs constant qu'il y a peu d'échecs opérationnels : le collectif, l'expérience et l'intelligence de situation permettant d'éviter les erreurs ou de rétablir rapidement les situations.

Dans la dimension RH en revanche, c'est la crédibilité ou le lien de confiance qui se jouent : l'absence d'identification et de traitement des dysfonctionnements ou l'absence d'alignement sur les valeurs sont, rapidement, insurmontables.

Sans entrer dans les détails, 100 officiers ont été punis en 2024. Tous n'étaient certes pas en situation de commandement. 40 officiers ont fait l'objet de projets de mutation d'office dans l'intérêt du service en 2024. La majorité était en situation de commandement ou de responsabilité à tous les niveaux hiérarchiques. Enfin, les 50 enquêtes administratives menées par le BEA (et près de 300 si l'on compte également celles des antennes déconcentrées et celle menées sous l'autorité des formations administratives) ont amené les commandeurs à témoigner de leurs actions. Sur son temps de commandement, chaque commandeur en TC3 sera arithmétiquement appelé à témoigner au moins une fois.

La dimension RH est définitivement un facteur clé de la réussite d'un temps de commandement.

Dimension majeure du temps de commandant de niveau 3, la qualité de la manœuvre RH au service de la bonne administration, de la performance opérationnelle et de la force morale, est un véritable critère de succès.

Chronophage et énergivore, la dimension RH accapare le commandeur. Pour conserver l'initiative et la maîtrise du tempo, il lui faut impérativement adopter une approche opérative.

Titre 2 – Manœuvrer

Définir des intentions RH, anticiper et conduire

Le chef militaire se doit toujours de conserver l'initiative et la capacité de décider.

La dimension RH, telle qu'envisagée dans la première partie, est particulièrement dense. Les effets à obtenir sont autant d'impératifs qui ne souffrent pas l'absence d'intention et d'engagement de la part du commandeur sous peine, précisément, de perdre l'initiative ou la capacité de décider à son niveau.

Comme chef militaire, cet engagement se traduit donc par une véritable « manœuvre RH » qui lui permet d'agir en professionnel. En premier lieu, le concept mérite d'être précisé (2.1) et illustré par l'exemple (2.2). Il s'agit enfin d'observer que cette manœuvre RH existe même sans être conscientisée : c'est la manœuvre RH de *monsieur Jourdain* effectuée par de nombreux commandeurs (2.3).

2.1 Le concept de manœuvre RH de niveau opératif

Combinaison des outils et des effets pour atteindre un état final recherché sur et avec la ressource humaine, c'est faire une manœuvre RH. Destinée à traduire concrètement la politique RH de l'institution (les personnels sont bien administrés, la performance opérationnelle est garantie et la force morale est assurée) c'est le travail du niveau opératif. La manœuvre RH est donc bien un attendu du commandeur en TC3.

Les enjeux sont de taille dans le contexte actuel. Les fonctions RH partagées par toutes les organisations conduisent à garantir leur capacité opérationnelle. De même, toutes les organisations publiques tendent à être bien administrées. A ce stade des effets à produire, le concept de manœuvre RH se résumerait à une méthode parmi d'autres dont l'intérêt serait essentiellement d'offrir un habillage paré de termes militaires.

Toutefois, lorsque l'on considère qu'assurer la force morale est un impératif on ne trouve alors d'équivalent que dans un groupe réduit d'organisations, celles destinées à fonctionner sans interruption et quelles que soient les circonstances. La pertinence de disposer d'une méthode appropriée s'impose alors.

En effet, obtenir la force morale ne se décrète pas et justifie des actions concrètes. Dans ce cadre, l'heure est au dépassement de la dialectique management / commandement.

Agir avec méthode, c'est distinguer le professionnel de l'amateur éclairé. Agir avec une méthodologie militaire, c'est définitivement commander. Comme envisagé dans la première partie, tous les éléments de la dimension RH peuvent s'intégrer à la manœuvre du chef militaire sans qu'il soit besoin de distinguer le management du commandement. Dans un environnement qui se durcit, la dimension RH doit, elle aussi, faire sa mue de militarité si elle ne veut pas glisser en arrière des priorités stratégiques.

2.1.1 Approche doctrinale

La doctrine militaire offre un point d'appui pertinent pour évoquer la notion de « manœuvre RH ». Le niveau d'un TC3 correspondant à un niveau opératif entre les niveaux stratégiques de la DGGN et de la formation administrative et le niveau tactique incarné par les unités élémentaires, les compagnies ou les escadrons.

Ainsi, la « Planification du niveau opératif : guide méthodologique » (publication interarmées-5), fondée sur la méthode de référence de l'OTAN que constitue la « Comprehensive Operations Planning Directive » (COPD), apporte une définition du niveau opératif dans le domaine des opérations militaires.

Le niveau opératif est *« l'émanation du niveau stratégique sur le théâtre d'opération. Ce niveau est garant de l'indispensable continuité entre les niveaux stratégique et tactique, ainsi que de l'interopérabilité avec les Alliés.*

Sur le théâtre d'opérations, ce commandement est le niveau d'intégration, de combinaison et d'évaluation des effets produits par l'action de la Force. Il vise à atteindre les objectifs fixés par le commandant stratégique et contribue ainsi à l'établissement d'une situation concrète souhaitée à la fin de l'opération (état final recherché).

Le niveau opératif est donc le niveau d'intégration et de manœuvre de capacités militaires déterminées, afin de produire les effets voulus par le niveau stratégique dans une zone, une campagne et un environnement donnés.

La pratique opérative donne à la conception stratégique sa substance, en combinant les effets et les actions conduites au niveau tactique, en vue d'atteindre le volet militaire de l'état final recherché.

Sans l'art opératif, la guerre ne serait qu'une suite d'engagements déconnectés dont la seule mesure du succès ou de l'échec serait l'attrition relative.

Prérogative de l'art opératif, le rythme (tempo) des opérations est imposé par le COMANFOR à l'adversaire en exploitant au mieux la variété des capacités d'actions interarmées qui lui sont allouées. Ce rythme doit résulter d'un choix et non des contraintes extérieures à la décision. Il suppose une gestion maîtrisée du temps. L'emploi de la force et de ses points d'application sont synchronisés dans le temps, dans l'espace, et dans les effets recherchés ».

Il est patent que cette définition du niveau opératif trouve parfaitement à s'adapter dès lors que le théâtre d'opération est entendu comme l'ensemble de la ressource humaine confiée à un commandeur et que l'opération militaire est comprise comme la manœuvre RH destinée à atteindre les objectifs de la politique RH de l'institution.

Ainsi la définition adaptée à la dimension RH devient :

Le niveau opératif **en matière RH** est l'émanation du niveau stratégique sur **les unités et les personnels**. Ce niveau est **garant de l'indispensable continuité** entre les niveaux stratégique et tactique, **ainsi que de l'interopérabilité des personnels avec l'ensemble des unités**.

Sur **la ressource humaine considérée**, ce commandement est le niveau d'intégration, de combinaison et d'évaluation des effets produits par l'action **des leviers RH**. Il vise à atteindre les objectifs fixés par le commandant stratégique et contribue ainsi à l'établissement d'une situation concrète souhaitée à la fin **de la manœuvre RH** (état final recherché).
.../...

Le niveau opératif est donc le niveau d'intégration et de manœuvre **des outils RH** déterminés, afin de produire les effets voulus par le niveau stratégique sur **la ressource humaine rattachée au commandement considéré**.

La pratique opérative donne à la conception stratégique sa substance, en combinant les effets et les actions conduites au niveau tactique, en vue d'atteindre le volet RH de l'état final recherché.

Sans l'art opératif, **la gestion RH** ne serait qu'une suite de **décisions individuelles** déconnectées dont la seule mesure du succès ou de l'échec serait **la somme des performances individuelles**.

Prérogative de l'art opératif, le rythme (tempo) des opérations est imposé par le commandeur en exploitant au mieux la variété des capacités d'actions **RH** qui lui sont allouées. **Ce rythme doit résulter d'un choix et non des contraintes extérieures à la décision. Il suppose une gestion maîtrisée du temps. L'emploi d'outils RH et de leurs points d'application sont synchronisés dans le temps, dans l'espace, et dans les effets recherchés.**

2.1.2 Avantages de la méthode

Avoir une méthode c'est distinguer le professionnel de l'amateur éclairé. C'est aussi permettre à chacun de se l'approprier et de l'appliquer quelle que soit sa sensibilité personnelle aux sujets RH : c'est une bascule des « soft skills » relationnels vers un « hard skills » de commandement.

Au-delà du seul objet théorique, quel est l'intérêt de faire appel au concept de manœuvre RH en particulier ?

1 – Le concept de manœuvre RH est fondamentalement militaire

Envisager la dimension RH sous l'angle de la manœuvre, c'est s'ancrer dans la culture militaire opérative et embrasser toute la diversité de l'action RH sous l'angle du seul commandement. C'est ce à quoi nous appelle la dureté des temps. C'est l'intérêt sans cesse redémontré de la culture profondément militaire de la gendarmerie nationale comme socle indispensable de sa performance.

Il ne s'agit pas ici d'affirmer que ce modèle serait nécessairement meilleur. Mais simplement d'affirmer la singularité du modèle militaire et sa parfaite adaptation à ce pourquoi il existe : fonctionner quand plus rien ne fonctionne, accomplir la mission y compris au prix du sang (le sien comme celui de l'ennemi).

2 – Le concept de manœuvre RH a trait à l'identité de l'officier

Il permet à l'officier, dans un même mouvement, de commander et d'incarner le rôle social de l'officier. Il renforce le chef militaire dans ses prérogatives de commandement et d'accompagnement. Il distingue le chef militaire des institutions qui pratiquent une forme de cogestion hiérarchie/représentants du personnel. Il distingue le chef militaire des institutions qui séparent les fonctions de commandement en externalisant la question de l'accompagnement de leurs personnels.

La notion de manœuvre RH, permet à l'officier de répondre simplement et complètement à la question de savoir ce que sont ses actions de commandement dans la dimension RH.

3 – Le concept de manœuvre RH est prêt à l'emploi

La méthode est déjà forgée et mieux encore, elle est déjà utilisée par les chefs militaires de la gendarmerie nationale. Il suffit d'adapter les méthodes de planification, de conception et de conduite des opérations déjà pratiquées sur le terrain. L'officier de gendarmerie peut ainsi aisément planifier, concevoir et

conduire une manœuvre RH pourvu, d'abord, qu'on l'ait aidé à le conscientiser et, ensuite, qu'on l'ait formé *a minima*. C'est bien l'objet de la première partie que d'envisager une connaissance minimale des outils, de leurs effets et de l'avantage de les combiner. Enfin, il importe que la manœuvre RH soit également assignée comme un attendu concret du temps de commandement de niveau 3. C'est bien dans ce cadre que l'on obtiendra une déclinaison propre à assurer la nation de la force morale des personnels de la gendarmerie nationale.

4 – Le concept de manœuvre RH est « apprenable »

En cela, le concept permet d'écarter les questions de l'échelle de la sensibilité personnelle du commandeur pour la dimension RH, des « soft skills » relationnels ou des typologies tirées des inventaires de personnalités. La manœuvre RH peut ainsi être intégrée au socle commun des compétences des commandeurs, être assignée comme un objectif à atteindre dans l'exercice du commandement et être évaluée comme tel.

5 – Le concept de manœuvre RH est une condition manifeste de la traduction concrète de la politique RH dans l'ensemble des unités

L'état final recherché (les personnels sont bien administrés, la performance opérationnelle est garantie et la force morale est assurée) doit en effet aboutir dans toutes les unités. Or, il est constant qu'en matière opérationnelle, une unité de gendarmerie départementale est toujours en capacité de travailler avec escadron de gendarmerie mobile (interopérabilité et culture commune). Il est tout aussi constant, qu'il existe autant de manœuvre RH que de territoires de sorte que les déroulements de carrière peuvent y être très différenciés. Dans ces circonstances comment fidéliser et assurer la cohésion de l'ensemble ?

Les officiers ayant exercé des fonctions RH dans leur parcours professionnel semblent plus volontiers à la manœuvre dans la dimension RH. Ils considèrent notamment en tirer un avantage (volume d'avancement, armement des unités avec les profils recherchés, *etc*) par rapport à leurs pairs qui ne manœuvrent pas ou préparent moins bien les échéances. Il serait préférable que tous les commandeurs manœuvrent dans la dimension RH pour obtenir une cohérence sur l'ensemble des unités et la traduction, partout, de la politique RH de l'institution. Ce serait enfin une garantie de l'alignement de chaque commandeur sur les valeurs de l'institution, dès lors qu'ils s'attelleraient tous à développer des intentions RH.

Au-delà de l'objection intellectuelle, le principal reproche qui pourrait être fait au concept de manœuvre RH est qu'il soit vécu comme une charge de travail supplémentaire. Or, c'est précisément la maîtrise du temps qui est en jeu, l'initiative plutôt que la réaction.

Le temps passé à traiter des dysfonctionnements atteste de la nécessité de déployer en amont l'énergie qui permettra de les éviter ou de les traiter simplement car identifiés de façon précoce.

Il ne s'agit pas d'attendre qu'éclate un incident grave pour déclencher une action de prévention dans les domaines de la déontologie, des risques psychosociaux, des violences sexuelles et sexistes, des conduites addictives, *etc*.

Il ne s'agit pas d'attendre le recours formé contre une décision individuelle pour comprendre que la hiérarchie intermédiaire n'est pas alignée sur les valeurs (absence d'entretien de notation, absence de traitement des dysfonctionnements pourtant remontés, *etc*).

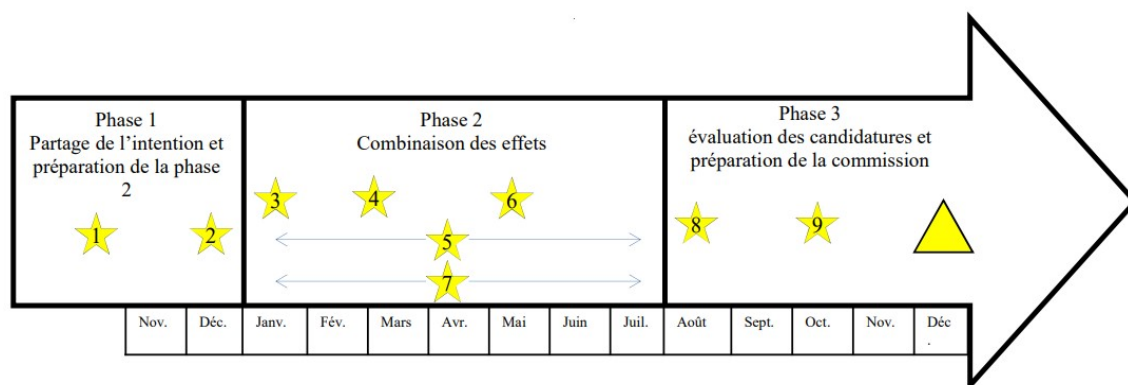
Il ne s'agit pas d'attendre un « Stop Discr » ou une enquête administrative interne pour réagir. Ces outils indispensables ne sont pas conçus pour suppléer l'absence de commandement local.

2.2 Illustration : exemple de l'avancement

Pour illustrer le propos par l'exemple et basculer d'une approche théorique à une mise en pratique, il est ici proposé d'envisager une manœuvre générique relative à la campagne d'avancement. L'intention opérative du commandeur en TC3 est définie comme : « **Je veux identifier et faire l'encadrement des unités élémentaires** ».

En l'absence de manœuvre RH spécifique de la part du commandeur en TC3, les candidats à l'avancement sont reçus en entretien au cours de l'été dans la cadre d'un exercice imposé par les directives. Le fusionnement est établi sur la base d'un travail technique de comparaison de données au sein d'un tableur. Les résultats de la campagne d'avancement, techniquement cohérents, peuvent alors être décevants s'ils ne permettent pas, d'une part, d'armer effectivement ou efficacement les postes de commandant d'unités et, d'autre part, de justifier sereinement les promotions.

Il s'agit donc de mener une manœuvre RH qui fait appel à l'anticipation et à la coordination des outils et des effets. Ainsi, le tableau qui servira de base de comparaison technique sera le reflet de la volonté et du tempo du commandeur. Le reflet de son initiative et de ses actions de commandement.



Un déroulé de manœuvre pourrait être le suivant :

- **Partager les intentions.** Au dernier trimestre de l'année n , au bénéfice d'une réunion de commandement, il s'agit pour le commandeur de partager ses intentions relatives à la campagne d'avancement de l'année $n+1$ avec ses grands subordonnés. Par principe de subsidiarité, il leur appartient d'observer finement les personnels placés sous leur commandement et d'identifier celles et ceux qui présentent les aptitudes pour l'exercice des fonctions de commandement en unité élémentaire. Ils doivent alors suggérer aux intéressés que, du fait de leurs aptitudes, l'institution est susceptible de compter sur eux, l'objectif étant de commencer à faire germer en eux l'idée de l'avancement et de la mobilité qui y est associée. La ressource est donc identifiée par ceux qui sont le plus à même de l'observer.
- **Préparer la campagne de notation.** En décembre de l'année n , il s'agit de réunir les notateurs pour leur rappeler les principes et les points clés de la



lecture technique d'une notation. En effet, les notateurs ont, au mieux, suivi une formation à la notation au cours de leur formation initiale qui remonte nécessairement à plusieurs années. Elle permet notamment de rappeler que la ressource identifiée comme utile pour l'avancement doit bénéficier d'une évaluation utile pour l'avancement : le choix des points forts devra se faire dans le groupe des qualités d'encadrement et de commandement, la mention littérale d'appui devra être explicite sur les aptitudes au commandement.



- **Combiner les effets et assurer la cohérence.** Dès le mois de janvier de l'année $n+1$, la réunion d'harmonisation des points pour la notation doit permettre au commandeur de s'assurer de la cohérence des niveaux de note. Il s'agit déjà, de projeter les effets de la notation sur le travail de fusionnement qui interviendra en septembre.



C'est également le moment de rappeler aux notateurs qu'au cours des entretiens de notation il leur appartiendra, à nouveau, d'appuyer sur la dimension de mobilité associée à l'avancement.



Le premier semestre de l'année $n+1$ est mis à profit pour combiner les effets. Ainsi, il s'agit de rechercher des motifs objectifs d'agir en chancellerie positive sur la ressource identifiée. Il s'agit donc de demander aux grands subordonnés de placer ces personnels ressource en situation d'être félicités : désignation dans des fonctions de chef de groupe lors d'opérations ou d'événements importants (VO, ordre public, enquête judiciaire sensible), ou sur de véritables fonctions d'encadrement dans leurs unités : gradé chargé de la dépersonnalisation des procédures par exemple.



Au printemps, le commandeur complète la combinaison des effets grâce au levier d'attribution de la prime de résultats exceptionnels (PRE).



- **Faire (re)connaître la manœuvre.** Tout au long du premier semestre et à l'occasion des points de situation réguliers avec les services RH de la formation administrative, l'évocation des postes à réaliser est également mise à profit pour évoquer les profils des militaires appartenant à la ressource identifiée.



- **Évaluer les candidatures.** C'est le travail de réception des candidats qui est effectué au cours de l'été et selon les directives reçues de la formation administrative. À cette occasion, la mobilité est à nouveau évoquée mais dans le cadre d'une idée qui a déjà cheminé dans l'esprit du candidat.



- **Fusionner les effets et les candidats.** En septembre, le tableur qui agrège les données RH pour objectiver le fusionnement est alors la traduction concrète de la combinaison des actions RH rythmées par le commandeur.

- **Défendre sereinement les candidats** lors de la commission d'avancement. Facilité, au-delà de la connaissance des personnels, par la solidité des candidatures et la constance des échanges avec la formation administrative sur le sujet.



- **Assumer sans difficulté la parution du tableau d'avancement.** Au mieux, la manœuvre a parfaitement fonctionné, au pire elle permet de capitaliser solidement pour la manœuvre d'avancement de l'année suivante dans une relation de confiance, tant avec le candidat, qu'avec la formation administrative.

Cette illustration est nécessairement générique et toute manœuvre doit être adaptée aux circonstances réelles et locales.

Contrairement aux apparences, une telle manœuvre ne génère pas beaucoup de travail supplémentaire pour le commandeur. La grande majorité de ces rendez-vous existe déjà. Il s'agit donc essentiellement de forger des intentions, de les partager et d'anticiper pour que les effets produits par chacun de ces rendez-vous trouvent à se combiner dans la perspective du travail d'avancement.

2.3 Observation des pratiques

Bien que le concept ou la méthodologie de la manœuvre RH ne soit pas enseignés dans la formation des officiers de gendarmerie, il est constant que la manœuvre RH existe en pratique.

En effet, il est patent que la gendarmerie nationale est une institution bien administrée, dont la performance opérationnelle est garantie et la force morale assurée. Il y donc bien une incarnation concrète de la politique RH de l'institution.

Cette manœuvre RH du quotidien existe de façon plus ou moins aboutie selon les commandeurs. C'est la manœuvre RH de *monsieur Jourdain* qu'il faut commencer par conscientiser. L'exploitation du questionnaire adressé aux commandeurs en TC3 permet d'en dresser le panorama.

2.3.1 L'anticipation et la conduite consciente d'une manœuvre RH

Exploitation de la question n° 6 : *Dans la préparation de votre prise de commandement puis au cours des premiers mois, avez-vous planifié et mis en œuvre une manœuvre RH spécifique ?*

Les 25 répondants se répartissent en trois groupes équilibrés.

Un tiers des répondants indique ne pas avoir anticipé et ne pas conduire de manœuvre RH spécifique. Certains interrogent même l'idée de manœuvre RH. Il est pourtant constant que ces commandeurs répondent aux figures imposées de l'année de gestion RH. Sans que cela traduise un quelconque dysfonctionnement, ils ont tendance à traiter uniquement en conduite les seules problématiques RH qui s'imposent à eux.

Un tiers des répondants estime conduire une manœuvre RH avec des intentions adossées sur les figures annuelles imposées par les directives de la formation administrative ou de la DGGN. Ils anticipent et déploient ainsi une énergie ciblée dans une approche pragmatique.

Enfin, le dernier tiers des répondants considère conduire une manœuvre RH globale même s'il ne la nomme pas nécessairement ainsi. Adoptant une vision élargie de la dimension RH de leur commandement, telle que déclinée dans la première partie, leurs intentions vont au-delà des seules figures imposées. Ils déploient une énergie importante *a priori*, condition qui leur permet de conserver l'initiative.

Suite de l'exploitation de la question n° 6 : *Si oui, qu'avez-vous schématiquement mis en œuvre ?*

Pour les deux groupes qui considèrent manœuvrer de façon ciblée ou élargie, six grandes thématiques sont abordées comme justifiant d'anticiper et de déployer de l'énergie en amont des échéances ou des événements :

- En matière d'avancement, c'est l'anticipation qui prévaut pour préparer la première campagne d'avancement avec leur prédécesseur et le commandant en second. Pour les campagnes d'avancement suivantes et donc complètement à leur main, la maîtrise passe par la coordination de l'avancement avec la notation (travail avec les notateurs) et la mobilité (travail avec la formation administrative) ;
- La connaissance des personnels : la connaissance personnelle des grands subordonnés jusqu'au niveau des commandants d'unités élémentaires (TC1), et les temps d'échanges avec les personnels idéalement au cours de la visite des unités ;
- Le pilotage du GSRH (ou équivalent) avec un suivi mensuel de la situation RH du groupement et une coordination régulièrement programmée avec la formation administrative (de mensuelle à trimestrielle). Il s'agit alors d'assurer un suivi fin des effectifs non réalisés, des compétences et des besoins de formation, ainsi que des situations individuelles justifiant un accompagnement. La chaîne de concertation y est le plus souvent associée ;
- La conception d'un retro-planning ou d'un synoptique des grandes échéances RH pour coordonner les travaux du GSRH et ceux des commandeurs subordonnés ;
- Une intention dédiée au renforcement du commandement local illustrée, par exemple, par un plan « commander et agir par le sens et la confiance » ou la diffusion d'un « guide du commandant d'unité ».

2.3.2 *Le poids de l'expérience et des expériences*

En l'absence de formation dédiée à la manœuvre RH, c'est l'expérience qui fait la force des commandeurs en TC3.

Exploitation de la question n° 7 : *Si non et/ou rétrospectivement avec l'expérience de votre temps de commandement, feriez-vous différemment ?*

4 des répondants (16 %) feraient explicitement de façon différente en renforçant l'énergie qu'ils avaient déployé dans la dimension RH au cours des premiers temps de leur commandement.

L'exploitation des commentaires de ceux qui ont bien voulu se livrer à cet exercice d'autocritique permet d'identifier ce que les commandeurs eux-mêmes estiment rétrospectivement avoir initialement minoré :

- L'énergie nécessaire et l'anticipation, y compris avant la prise effective du poste : « *Je n'avais pas conscience du volume de la part RH dans l'activité quotidienne et désormais, je fais tout en conduite, les affaires venant s'imposer à moi* » ; « *Préparer davantage avant la prise de commandement la stratégie d'avancement aux besoins du GGD, au risque de perdre pour certains cas une année de bénéfice* » ;
- La connaissance personnelle des grands subordonnés jusqu'à l'échelon des unités élémentaires : « *J'ai commencé immédiatement à visiter l'état-major et les compagnies. Peut-être aurais-je pu privilégier la réception des OA*

GGD », « *Le commandant de GGD doit déjà apprendre à connaître ses gradés et officiers. Le point clé, c'est le TCI. Le problème, c'est l'absence de mobilité et les mauvaises pratiques ancrées* », « *[La manœuvre RH est] impossible à mettre en œuvre sans connaître les personnels* » ;

- L'importance de faire des points de situations réguliers avec les acteurs de l'accompagnement : « *en organisant des points de situation plus réguliers avec l'assistante sociale des Armées (désormais programmés)* » ;

Ces répondants ont pu capitaliser sur ces expériences pour faire évoluer leurs approches.

Les commandeurs bénéficient aussi des bonnes pratiques conservées de leurs prédécesseurs, de celles qu'ils reprennent pour les avoir observées sur d'autres territoires ou à une autre époque. Enfin et surtout, ils bénéficient de la liberté d'action qui leur permet de mener leurs propres expérimentations.

Exploitation de la question n° 9 : *Avez-vous créé ou repris des bonnes pratiques / des outils RH particuliers ? (par exemple : commission départementale d'accompagnement du personnel réunissant ponctuellement commandement, GSRH, ASA, DAPSY et médecin militaire)*

13 des répondants évoquent la mise en place d'une cellule d'accompagnement du personnel composée le plus souvent du C1 et C2 du groupement, du conseiller concertation de niveau 2, de l'assistant(e) social(e) des armées, du psychologue clinicien du DAPSY et du médecin du service de santé des armées. Elle est réunie à intervalle trimestriel ou du quadrimestriel. Un répondant, lui préfère un travail à 360° avec les acteurs concernés mais au fil de l'eau plutôt qu'à l'occasion de grands rendez-vous.

Erigée en bonne pratique plutôt que comme un dispositif prévu et organisé au titre de la doctrine de l'institution, elle prend des noms différents : CAP, RéCAP, CDAP, MAPSY, etc. Un tel dispositif mériterait d'être généralisé.

Au titre des bonnes pratiques qu'ils ont reprises ou créées, les commandeurs citent volontiers :

- Le dispositif régulier de « visio flash » qui permet, au cours de rendez-vous RH réguliers avec la formation administrative, de partager les problématiques et de « fluidifier la relation » ;
- Le tableau de bord de suivi RH au niveau du groupement ;
- La diffusion d'un sondage local sur le moral ;
- Le suivi disciplinaire mensuel et la création d'un historique anonyme des sanctions pour assurer une cohérence et une équité d'ensemble ;
- Le développement de la médiation pour régler des conflits interpersonnels ;
- Le « COSSI VA », dispositif visant à prendre le temps d'écouter à échéances régulières les jeunes militaires sortis d'école tous grades et corps confondus ;
- L'envoi rapide du conseiller concertation de niveau 2 dès qu'un problème doit être objectivé au sein d'une unité avec la volonté de traiter rapidement

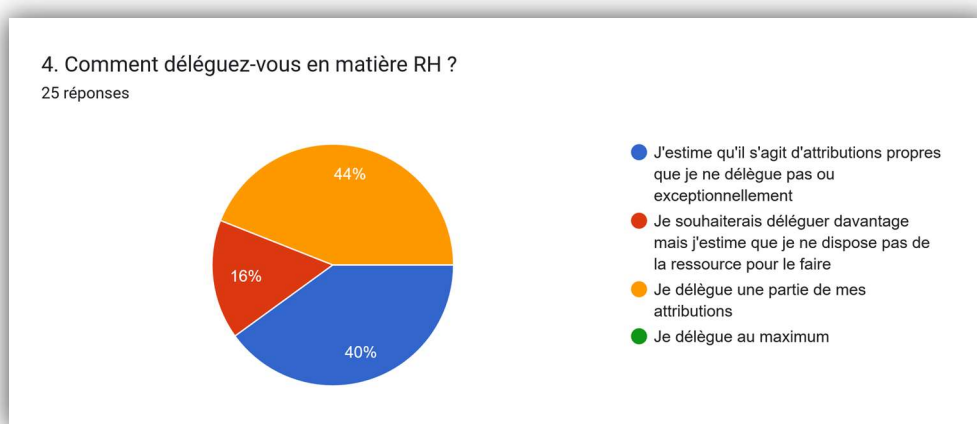
pour éviter une enquête administrative interne et des mesures de mutation d'office dans l'intérêt du service ;

- L'annuaire des unités renseigné avec des informations orientées, tenant à l'environnement ou aux projets de casernes, pour augmenter l'attractivité.

Non conscientisée, la manœuvre RH existe bel et bien et s'appuie efficacement sur l'expérience et la capacité d'expérimenter.

2.3.3 L'exercice du commandement dans la dimension RH

La dimension RH, anticipée ou non, se dessine comme une priorité à laquelle beaucoup d'énergie doit être consacrée. En pratique, cette charge ne condamne pas le chef à la solitude.



40 % des commandeurs sondés ne souhaitent pas déléguer considérant qu'il s'agit d'attributions propres, d'un domaine réservé du commandement.

16 % considèrent ne pas disposer d'une ressource suffisante pour déléguer alors qu'ils souhaiteraient pouvoir le faire. Quand on évoque les services, c'est le niveau rédactionnel qui est alors considéré comme insuffisant. Lorsque c'est le rôle du commandant en second qui est évoqué, c'est le sujet de l'alignement, de la sensibilité sur l'approche RH qui est jugée trop différente.

44 % des sondés délèguent une partie de leurs attributions RH. Il s'agit alors, tout à la fois, de se dégager du temps et de la liberté de manœuvre ainsi que de valoriser le travail du commandant en second qui, conformément aux dispositions de l'article D. 4131-5 du code de la défense, n'a besoin d'aucune décision formelle de délégation pour signer. Par exemple et de façon très largement partagée sur le territoire, ce sont les commandants en second qui siègent aux commissions d'avancement des gendarmes adjoints volontaires.

Dans la dimension RH, compte tenu des enjeux humains et de la gravité des décisions à prendre, il s'agit moins de savoir décider dans l'incertitude que de savoir s'entourer pour décider de façon éclairée.

Exploitation de la question n° 5 : *Lorsque vous êtes confronté à une difficulté dans la sphère RH, vers qui vous tournez vous pour vous conseiller et vous appuyer dans la prise de décision ?*

Un quart des 25 répondants cite uniquement des personnels ou unités rattachés à l'échelon hiérarchique supérieur (DGGN, C2 Région, OARH, BGPM, BAP).

Un quart des répondants cite uniquement des échelons latéraux ou subordonnés (C2, GSRH, CC2, CDT Cie, officiers adjoints).

La moitié des répondants échange avec les échelons supérieurs comme avec les échelons subordonnés pour éclairer leurs décisions.

La liste suivante recense, dans l'ordre décroissant, l'ensemble des services ou personnels cités par les répondants :

- GSRH/SAP (17)
- Services de la formation administrative OARH/BAP/BGPM (17)
- Commandant du groupement en second (8)
- Chaine de concertation (7)
- Commandant de la formation administrative ou son second (6)
- Commandant de compagnie ou d'escadron (4)
- Assistant(e) social(e) des armées (4)
- Autres officiers adjoints du groupement (3)
- Médecin militaire (2)
- Services de la DGGN (2)
- Psychologue clinicien rattaché à la formation administrative (2)
- Un camarade (1)

Les commandeurs en gendarmerie nationale bénéficient pleinement de la qualité des GSRH et, plus largement, de la véritable culture de l'appui et du service rendu qui irrigue la chaine de soutien.

Que la dimension RH soit considérée ou non comme relevant du domaine réservé du commandeur, ces résultats soulignent l'importance d'une analyse partagée pour éclairer la prise de décision qui relève *in fine* du commandement.

Exploitation de la question n° 8 : *Quels sont les leviers/outils RH qui ne sont pas à votre niveau et qui vous manquent ? Comment faites-vous pour agir malgré tout ?*

La réalisation des effectifs et donc la capacité opérationnelle de leurs unités est au centre des préoccupations des répondants. Ils estiment ainsi être limités pour la gestion des mobilités internes au groupement (5), pour les détachements de leurs personnels en renfort, ou pour leur envoi en formation (4). Certains demandent, *a minima*, davantage de transparence sur les volumes de fiches de vœux émises pour rejoindre leur groupement (2).

La moitié des répondants exposent clairement la nécessité d'entretenir des relations étroites avec la formation administrative pour activer ces leviers. Parmi eux, seul un répondant estime ne pas être suffisamment écouté et suivi par sa formation administrative.

Pour le commandeur en TC3, le dialogue avec la formation administrative est donc un point clé qu'il doit impérativement intégrer à sa manœuvre. Il s'agit d'abord de le planifier pour garantir qu'il ait effectivement lieu et ensuite de le préparer pour qu'il soit efficace.

Si l'institution ne dysfonctionne pas, les évolutions du contexte international (conflictualité exacerbée) et national (permacrise) comme les tendances observées en internes (hausse des sanctions, des mutations d'office dans l'intérêt du service et des enquêtes internes – judiciaires comme administratives) nous obligent à réfléchir sur nos pratiques de commandement ancrées dans la culture militaire de la gendarmerie nationale.

Dans ce cadre, il est patent que la prise de conscience, par les commandeurs, de la faculté puis de la nécessité de manœuvrer dans la dimension RH ne peut qu'être bénéfique à l'échelle institutionnelle.

En effet, la manœuvre RH de niveau opératif s'impose comme le facteur qui permet de dépasser la gestion RH commune à toutes les organisations (bien administrer et garantir la performance opérationnelle) pour obtenir un résultat qui dépasse la plupart d'entre elles : assurer, à la nation, la force morale des personnels de la gendarmerie nationale.

Titre 3 – Renforcer le commandement

Conscientiser, former et évaluer les commandeurs

Extraits de la lettre du général d'armée Hubert Bonneau, directeur général de la gendarmerie nationale, adressée aux commandeurs de la gendarmerie nationale le 19 janvier 2025 :

« J'attends de vous une mobilisation de chaque instant pour renforcer notre activité en promouvant la fierté d'être gendarme auprès du grand public. Autre défi majeur, la formation initiale et continue est primordiale. Elle devra, sans doute encore davantage en raison des circonstances, être guidée par cet impératif d'aguerrissement de nos personnels, avec la nécessité de renforcer l'acquisition et l'entretien de savoir-faire tactiques et opérationnels militaires, ainsi que des compétences cyber et numériques. La gendarmerie mobile constituera le creuset permettant le durcissement d'une partie significative de nos effectifs. Un troisième enjeu sera celui de la fidélisation par l'accompagnement de nos personnels et de leurs familles, et l'adaptation du modèle RH, en compensation des devoirs et sujétions qu'impliquent l'état militaire.

Enfin, comme vous le savez, le commandement est un facteur clé du succès de notre manœuvre d'ensemble. (...) Tout cela requiert de la confiance, de la réactivité et du discernement à tous niveaux. C'est la raison pour laquelle nous allons aussi améliorer la formation des officiers, en particulier les différentes étapes de l'enseignement militaire supérieur, tout en stimulant nos capacités à rayonner en dehors de l'institution. (...) Ce que l'on nous demande, c'est du concret, de l'efficacité, de la continuité. Et de la cohésion. C'est notre mobilisation, tenace et pragmatique, qui fera la différence. Soutenue par notre force morale, il n'y a qu'elle qui puisse avoir un véritable impact ».

À l'évidence la manœuvre RH de niveau opératif trouve toute sa place dans cette feuille route. Elle est même une condition de sa réalisation.

Comme précédemment envisagé, la dimension RH du temps de commandement de niveau 3 s'impose en tête des priorités et de l'énergie dépensée par les commandeurs. Elle permet de remplir les objectifs institutionnels de performance du service public et, au-delà, d'adhésion des effectifs pour assurer, à la nation, la force morale d'une institution qui doit fonctionner sans interruption et quelles que soient les circonstances.

La dimension RH se manœuvre au niveau opératif en combinant les effets et en dépassant les décisions individuelles qui sont de niveau tactique. C'est donc bien une question de commandement qui trouve toute sa place dans l'identité militaire de la gendarmerie nationale.

Attendue des commandeurs, cette manœuvre RH est ainsi un facteur clé de la réussite du temps de commandement.

Renforcer le commandement dans ce domaine devient impératif.

Cela passe par répondre au défi de la connaissance face à la densité de la dimension RH et à son absence d'image d'ensemble qui oblige chaque commandeur à un effort personnel de synthèse.

Cela passe surtout par l'édification de la manœuvre RH comme une compétence socle du commandement qui participe à l'affirmation de l'état militaire et permet d'agir en professionnel.

Il y a donc, sur la population des officiers, un enjeu de conscientisation (comprendre l'importance d'anticiper et de définir des intentions), de formation (le RH s'apprend et se comprend : connaître les effets et leurs combinaisons) mais aussi d'évaluation (assurer l'alignement de tous les commandeurs sur les valeurs et les objectifs de l'institution).

L'état des lieux de la formation (3.1) et de sa perception (3.2), permettra de proposer des pistes d'amélioration dans le cadre fixé par le directeur général de la gendarmerie nationale (3.3).

3.1 État des lieux de la formation en matière RH

La formation initiale à l'académie militaire de la gendarmerie nationale (AMGN) permet d'aborder les grandes décisions RH (notation, chancellerie, etc.). Indispensable, cette formation intervient toutefois plusieurs années en amont du moment où l'officier sera personnellement investi de l'autorité lui permettant de prononcer lui-même ces décisions.

Au demeurant, la formation initiale est prioritairement et naturellement centrée sur l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire opérationnels. L'aguerrissement de ceux qui font le choix de servir une institution créée pour fonctionner quand plus rien ne fonctionne étant impératif.

Pour la dimension RH, **la formation continue joue donc un rôle central**. Si l'expérience des commandeurs est toujours précieuse, tout ne peut reposer sur l'expérience, *a fortiori* quand l'idée même de manœuvrer dans la dimension RH n'est pas conscientisée. En outre, le commandeur qui doit préserver sa capacité d'initiative et de décision à son niveau ne peut dépendre en totalité de son GSRH aussi performant soit-il. C'est bien au commandeur de forger les intentions et d'imprimer le tempo.

À ce jour, de quelle formation bénéficient les commandeurs ?

EMS1 (18h)	
CONTENU	LECTURE
<ul style="list-style-type: none"> - La transformation RH - M@GRH (DRHGN) 1h - Les personnels civils (DRHGN/BPCIV) 1h - Le corps des officiers de la gendarmerie et la politique de gestion des officiers (DRHGN/SDPO) 1h30 - Le contentieux des ressources humaines (DRHGN/BRPF) 1h - Le dialogue interne (CFMG) 1h - La résolution des conflits internes (IGAG) 1h - L'accompagnement du personnel (DRHGN/SDAP) 1h - Le contrôle des personnels et les points d'attention en matière d'éthique et de déontologie (IGGN) 2h - Les réserves (CRJ) 1h - La Chancellerie (DRHGN/BCHANC) 3h30 - La gestion des personnels (DRHGN/BPSOGV) 4h 	<p>Le stage d'enseignement supérieur de 1^{er} niveau intervient généralement au grade de capitaine après l'exercice d'un TC1 et avant celui d'un TC2. Les enseignements y sont largement délivrés par la DGGN. Il offre ainsi aux officiers une compréhension des grandes notions et des enjeux et leur permet d'appréhender, les uns à côté des autres, les principaux outils RH et leurs effets.</p>

TC2 (28h)	
CONTENU	LECTURE
<p>Vadémécum numérique (1h) :</p> <p>La concertation (5min), la fonction de conseiller concertation de premier niveau (4min), la posture du commandant de compagnie vis-à-vis du Groupe Soutien Ressources Humaines du groupement de gendarmerie départementale (9min), les relations entre le commandant d'unité et commandant de compagnie (4min), le chef secrétaire (4min), la prévention et la gestion des risques professionnels (11min), le référentiel des risques professionnels (12min), les relations entre le psychologue clinicien et le commandant de compagnie (5min), le rôle de l'action sociale des armées et de l'assistant(e) social(e) (7min), les relations entre le médecin militaire et le commandant de compagnie (6min), le trèfle (6min) ;</p> <p>Module tronc commun (20h) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion des sous-officiers de gendarmerie et gendarmes adjoints volontaires (3h) - L'accompagnement du personnel : chancellerie, blessés, soutien psychologique, action sociale complémentaire (2h) - Le contentieux des ressources humaines (2h) - Les réserves (1h) - SDPO (1h30) - Le système d'information des ressources humaines Agorh@ (3h30) - La concertation au niveau d'un TC2 (2h) - Les points d'attention du commandant d'unité en matière d'éthique et de déontologie (2h) - Le harcèlement et les discriminations (vision d'un magistrat de la cour de Cassation 3h) <p>Module tactique (7h) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'exercice de l'autorité (2h) - Référent RED (2h) - Temps d'échange RH avec un CCie (3h) 	<p>C'est le stage préparatoire à la prise de fonctions en TC2 (compagnie de GD, EGM, EDSR).</p> <p>Les enseignements y sont pour la plupart délivrés par la DGGN avec une vision haute. Il offre aux officiers une actualisation sur les grands enjeux.</p> <p>Il permet d'appréhender, les uns à côté des autres, les principaux outils et leurs effets.</p> <p>Il permet un partage d'expérience RH avec un commandant de compagnie en exercice</p>

CSEMG (5h)	
CONTENU	LECTURE
<ul style="list-style-type: none"> - Intervention du DRHGN (1h) ; - Clés de lecture RH pour les futurs décideurs, les enjeux de la gestion et de l'accompagnement SDGP/SDAP (4h) ; 	<p>Le cours supérieur d'enseignement militaire gendarmerie est le tronc commun destiné aux lauréats de l'ES2.</p> <p>Les conférences RH sont assumées directement par le DRHGN et les sous-directeurs. Il permet aux officiers de comprendre les enjeux politiques et stratégiques de l'institution.</p>

TC3 (9h)	
CONTENU	LECTURE
SDPO MdC SDSIRH SDAP SDGP	C'est le stage préparatoire à la prise de fonctions en TC3. Les conférences y sont délivrées par les services de la DGGN au niveau politique et stratégique.

Il s'agit du socle commun de formation à la dimension RH du commandement avant d'aborder un TC3.

Ce sont donc **60 heures de formation** continue depuis la sortie de l'AMGN, soit une période de 15 à 25 ans. Elles offrent une **actualisation régulière de la compréhension des enjeux politiques et stratégiques de l'institution**.

Néanmoins, **la mise en pratique et le partage d'expérience RH**, tels qu'ils existent pour des cas concrets opérationnels, **sont quasiment inexistant**. À titre de comparaison, le stage CSEMG propose à lui seul plus d'une centaine d'heures dédiées à la pratique de l'art opératif. Il fait notamment appel au partage d'expérience avec des commandeurs en activité ou l'ayant été au moment des événements étudiés. Ces derniers partagent leur expérience sur la situation opérationnelle rencontrée et encadrent les travaux dirigés au cours desquels les officiers appliqueront une méthodologie militaire pour concevoir une manœuvre opérationnelle propre à gérer l'événement. *A contrario*, aucune formation continue ne (ré)apprend aux officiers à faire une notation ou une sanction alors qu'ils ne seront investis de l'autorité pour le faire que plusieurs années après leur sortie de formation initiale. Cela se perçoit directement dans le traitement des recours formés par les militaires contre ce type de décisions pour lesquelles des vices de légalité externe apparaissent de plus en plus souvent (vices de forme et de procédure).

Au cours de ces 60 heures, **la dimension RH ne fait pas non plus l'objet d'une approche opérative**. L'exemple du stage de préparation à l'emploi des TC2 permet d'observer une conférence de 3 heures consacrée à la vision haute d'un magistrat de la cour de cassation sur la question du harcèlement et des discriminations. Si la conférence est nécessairement de haute qualité, il est constant que ces futurs commandeurs en TC2 devront agir au niveau tactique en déployant, idéalement, une manœuvre visant à prévenir les situations, déceler les dysfonctionnements et les traiter. C'est ce niveau de formation concret, exposant clairement ce qui est attendu des commandeurs, qui permettrait d'éviter :

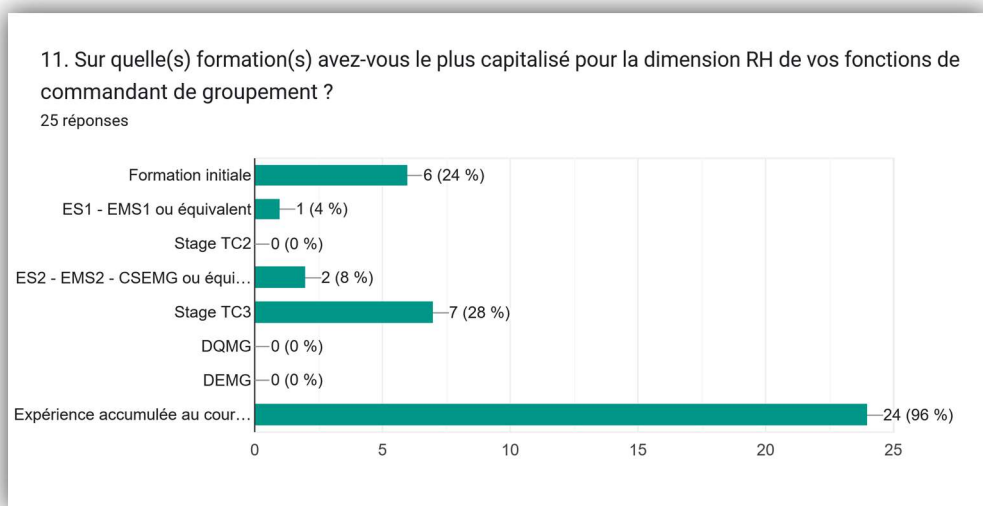
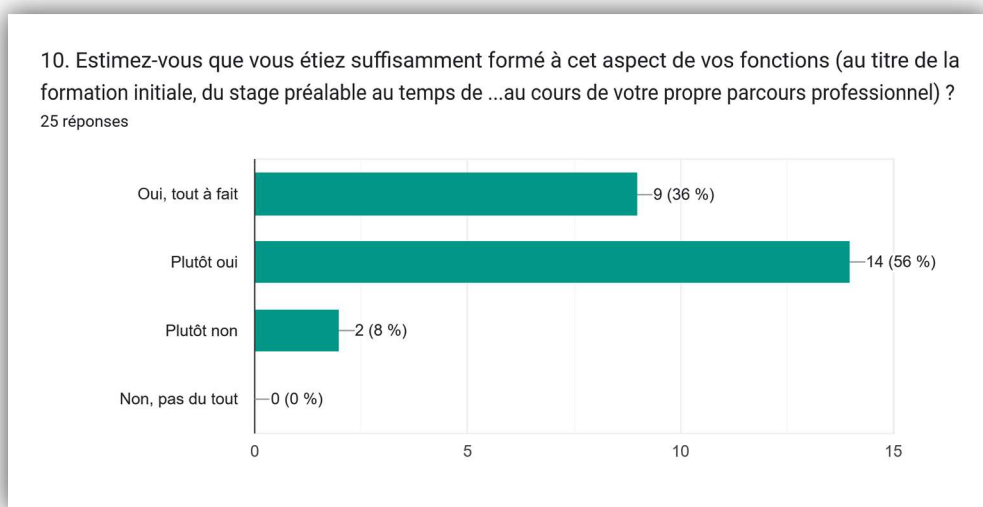
- certains dysfonctionnements ou, à défaut, leur identification précoce ;
- que des outils comme « Stop Discri » ou les enquêtes internes se substituent, alors tardivement, à l'absence d'intention RH et de commandement dans le domaine ;
- que des décisions graves et consommatrices de beaucoup d'énergie collective aient à être prononcées pour traiter dysfonctionnements devenus insurmontables comme pour traiter les carences du commandement.

En lien avec la formation reçue, les futurs commandeurs en TC3 vont préparer leur prise de fonctions en étudiant précisément le territoire, en posant un diagnostic de sécurité, en s'attachant à connaître les élus et les autorités du territoire et en révisant leurs cas concrets opérationnels. En lien avec la formation reçue, deux tiers des commandeurs ayant répondu au questionnaire n'ont pas préparé la dimension RH de leur temps de commandement.

Ce n'est que lors du stage de préparation à un TC4 qu'un module « la gestion RH d'une formation administrative » apparaît. Il s'agit alors d'un partage d'expérience avec deux commandants de région en exercice.

À côté des stages de formation continue, les commandeurs disposent sur intranet du guide des ressources humaines (Astrée) qui rassemble tous les textes RH au sein d'un schéma heuristique. S'il donne une carte mentale RH, son usage pratique est limité par l'absence de moteur de recherche associé et, compte tenu des facultés actuelles de l'IA, par l'absence de LLM associé qui permettrait de poser des questions en langage clair pour obtenir des réponses précises piochées dans l'ensemble des ressources textuelles. En conséquence et à ce stade, il est un outil des services de soutien plus qu'un outil du commandement.

3.2 Perception de la formation par les commandeurs



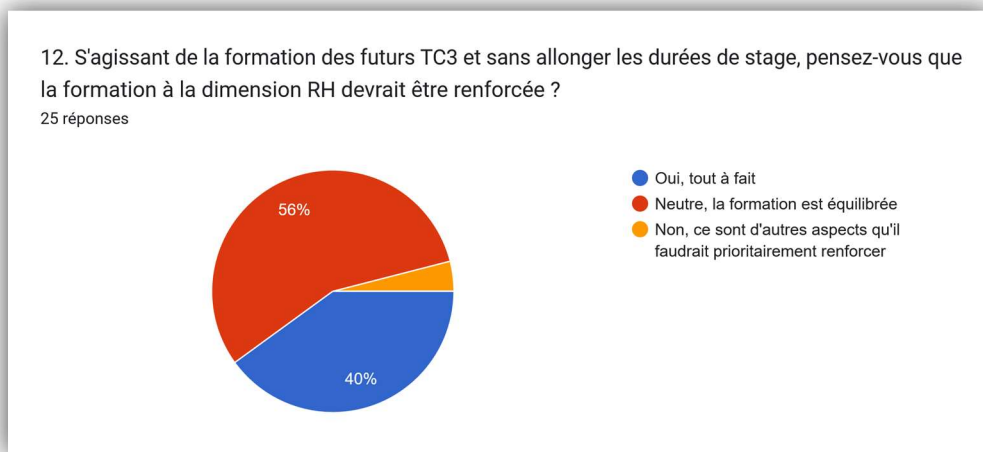
92 % des sondés s'estiment bien formés à la dimension RH en amont de leur prise de fonctions en TC3. Il y a un certain paradoxe dans les réponses apportées quand on considère, d'une part, qu'un tiers d'entre eux ne conduit pas de manœuvre RH spécifique et, d'autre part, qu'ils sont quasiment unanimes à considérer qu'ils ont capitalisé sur l'expérience plutôt qu'au cours des stages de formation.

En particulier, moins d'un tiers des répondants estime avoir capitalisé sur le stage préparatoire au TC3 alors, qu'en exercice, ils placent la dimension RH parmi leurs priorités et y consacrent en médiane 70% de leur temps.

Lorsque cette même question a été posée en entretiens avec des officiers supérieurs ou généraux de la génération précédente, tous ont spontanément évoqué le stage du diplôme d'état-major de la gendarmerie (DEMG). Si ce stage était vécu comme long et exigeant (connaissance des textes, rendu de travaux...) il est indéniablement resté un repère pour le reste de leur carrière.

Désormais c'est l'expérience qui est déterminante.

Sans minorer les bénéfices évident de l'expérience, tout capitaliser dessus n'est pas sans conséquence. En effet, il y a une sorte de prime à ceux qui ont eu l'opportunité de servir dans des fonctions RH qui leur ont permis d'aligner une éventuelle sensibilité personnelle pour le sujet et la maîtrise des outils. Il y a aussi une prime à l'appétence, et aux « soft skills » relationnels. Or, en toutes hypothèses, c'est bien la méthode, les « hard skills », qui différencie l'amateur éclairé du professionnel.



Si les tenants d'un renforcement de la formation RH sont minoritaires (40%), ils représentent tout de même une part significative des commandeurs. Dans ces circonstances, ce sont peut-être des modules de formation à la carte qui pourraient être proposés. La priorité pourrait être donnée aux domaines identifiés suivants.

Exploitation de la question n° 13 : *Quel est le domaine RH (accompagnement social, chancelleries positive et négative, gestion, formation, etc.) que vous appréhendez le plus difficilement et pour quelles raisons ?*

Les principales thématiques qui, du point de vue des commandeurs, justifient un renforcement de leur formation, sont dans l'ordre décroissant :

- La chancellerie négative. Elle est citée par 12 répondants qui expriment globalement leurs difficultés techniques à identifier le juste *quantum* d'une sanction, à combiner les effets de la sanction avec ceux d'une mutation d'office dans l'intérêt du service, avec l'existence d'enquêtes internes administratives ou judiciaires ou avec une condamnation pénale ;
- L'accompagnement social et médico-statutaire des militaires. Il est cité par 6 répondants dont l'un fait part du sentiment d'être « livré à lui-même » dans le domaine ;

- La formation. Elle est citée par 5 répondants qui évoquent notamment la maîtrise d'*Agorha Compétences* ou la nécessité de compléter à leur niveau la formation au commandement des titulaires TC1 ;

De façon plus limitée, un répondant aurait souhaité que la formation au TC3 évoque davantage les critères de l'avancement qui a constitué son premier rendez-vous RH important à sa prise de fonction. Un autre a évoqué un renforcement de la formation à la gestion des conflits interpersonnels.

3.3 Renforcer la formation en cours de carrière

Envisager la manœuvre RH c'est fondamentalement commander. Mais comme pour les aspects opérationnels il convient d'y être formé.

Les orientations tenant à la formation initiale et continue des officiers de gendarmerie visent d'abord à renforcer l'aguerrissement, la formation à l'art opératif dont la planification opérative, et l'exercice de l'autorité. Les temps de formation dédiés à la dimension RH n'ont donc pas vocation à augmenter significativement. Il s'agit alors de concentrer le volume horaire sur **des éléments concrets** en présentiel (3.3.1) comme en distanciel (3.3.2).

3.3.1 La formation en présentiel

Les différents stages de formation pourraient aborder cette thématique en deux temps. Le premier, celui de **la conscientisation**, pourrait se faire à l'aide d'un « *serious game RH* ». Le second, celui de **l'acquisition des compétences**, pourrait être envisagé par un module de présentation de la boîte à outils RH avec une approche opérative, de **mise en pratique et de partage d'expérience** avec des officiers en exercice à partir d'un catalogue de cas concrets RH.

Ce second temps, qui se calque sur la formation classique à l'art opératif n'appelle pas davantage de développement. Le « *serious game RH* », quant à lui, est un outil formation qui permet de démontrer la vertu d'aborder la dimension RH au niveau opératif. Il permet d'obtenir la conscientisation par une expérience commune. En peu de temps, et avec des apprenants participatifs, la nécessité d'anticiper, de connaître la boîte à outils RH pour en combiner les effets et de mobiliser tous les acteurs de l'accompagnement est démontrée.

Schématiquement, ce « *serious game* » de type narratif permettrait de simuler la dimension RH du temps de commandement.

Le joueur (ou l'équipe de joueurs) débute avec des points de « moral des troupes ». Le temps qui passe comme les événements qui vont s'imposer font mécaniquement perdre des points de « moral des troupes ». Cette perte ne peut être minorée que par l'anticipation et ne peut être compensée que par des actions concrètes. L'absence de manœuvre RH conduit donc à perdre la partie et simule l'échec du temps de commandement.

Au cours du jeu, le joueur va piocher des cartes qui exposent des événements et leurs conséquences et qui renvoient à un nouveau numéro de carte en fonction des actions entreprises. Ces événements simulent tout autant les réussites (qui permettent de gagner des points) que les incidents et dysfonctionnements des unités (qui font perdre des points).

Ces événements permettent au joueur d'envisager les problématiques (problème d'ambiance dans une unité, violence sexuelles et sexistes, consommation d'alcool, suicide, *etc.*) comme les actions à déployer. Une prime est toujours donnée à l'anticipation. Ainsi, l'incidence de ces événements ne sera pas la même si le joueur a déjà fait délivrer la formation RED dans les unités, si les personnels ont été reçus, si la concertation est proactive, s'il dispose de la commission d'accompagnement du personnel, *etc.*

Les actions entreprises coûtent de l'énergie. Cette énergie est disponible en quantité illimitée pour le joueur. En cours de partie, si un palier d'énergie est dépassé un événement est déclenché pour rappeler à l'officier qu'il a aussi d'autres obligations (« *le préfet s'étonne de ne pas vous avoir vu à la réunion alors que vous étiez en train de régler une problématique RH* »).

Se jouant sur 3 séries de tours pour simuler les trois années de commandement, les actions et l'expérience des tours précédents permettent de capitaliser.

À la fin de la partie, le joueur gagne s'il dispose d'un stock d'au moins un point de moral des troupes. La mécanique est faite pour ne pas permettre l'accumulation importante de points dès lors que la dimension RH demande une attention constante. Le joueur calcule l'énergie dépensée pour mesurer le niveau d'engagement nécessaire.

Pour optimiser ce temps de formation il convient d'être concret. Cela présuppose que l'effort de synthèse requis par la densité de la dimension RH soit produit au niveau institutionnel et de façon pédagogique plutôt qu'au niveau individuel par chacun des commandeurs.

3.3.2 La formation en distanciel et à la demande

S'agissant d'un public de professionnels en activité, il importe de disposer d'éléments de formation et d'information accessibles à la demande.

Les limites du guide de procédure des ressources humaines ont déjà été évoquées. Il s'agit donc de compléter l'offre à destination des commandeurs comme des services de soutien.

En premier lieu, il est indispensable de donner une « image » de la dimension RH. Il est constant qu'une infographie équivalente à celle qui présente l'organisation et les moyens opérationnels de la gendarmerie donnerait immédiatement une meilleure compréhension et donc une meilleure appropriation.

En second lieu, il convient de capitaliser sur les moyens de la gendarmerie en matière de production de module d'enseignement à distance.

D'une part, par la conception de modules dédiés à l'apprentissage de la production des différentes décisions individuelles (notation, sanction, lettre de félicitation, *etc.*).

D'autre part, et compte tenu des usages actuels, par la production de vidéos au format court et centré sur une seule question. En effet, si la vidéo illustrant toute la fiche Astrée relative à la notation est intéressante, il est constant que le besoin de l'utilisateur est probablement plus proche d'un aperçu rapide sur un point particulier de la notation.

C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'un projet est actuellement en cours de production avec les moyens d'ingénierie pédagogique du centre de production multimédia de la gendarmerie nationale (CPMGN) à partir de sujets identifiés par le bureau des recours et de la protection fonctionnelle (BRPF). Un tel projet pourrait être étendu en commençant par les demandes prioritaires des commandeurs : chancellerie négative, accompagnement social, et formation des personnels.

Renforcer le commandement c'est notamment renforcer la formation des commandeurs pour leur permettre d'agir aussi professionnellement dans la dimension RH qu'ils agissent dans les opérations.

La promotion d'une approche opérative de la dimension RH des différents temps de commandement apporte ainsi une réponse concrète à l'enjeu d'assurer, à la nation, la force morale de l'institution.

En corrélation, il y a probablement lieu d'ajouter de nouveaux critères d'évaluation des commandeurs. Si la manœuvre RH est un attendu, il est alors normal de l'évaluer. Or les critères de notation d'aujourd'hui ne permettent pas d'en rendre compte.

En effet, des éléments comme le « *jugement* » ou « *l'adhésion* » ne sont pas pertinents pour rendre compte de l'action ou de l'inaction du commandeur en la matière. Dans cet esprit, un critère « *d'alignement sur les valeurs* » pourrait utilement être proposé. Il permettrait notamment d'être fixé comme point à améliorer pour des situations relevées de façon récurrentes dans les enquêtes administratives internes pour des commandeurs qui obtiennent peut-être d'excellents résultats opérationnels avec des unités qui dysfonctionnent du fait de leur désintérêt pour la dimension RH quand ils n'ont pas eux-mêmes suscité des comportements inadaptés.

Conclusion

Synthèse des propositions pour renforcer le commandement dans la dimension RH

« Notre génération ne touchera plus les dividendes de la paix. Il ne tient qu'à nous que nos enfants récoltent demain les dividendes de nos engagements »³.

La dureté des temps appelle à un renforcement du commandement.

L'approche opérationnelle de la dimension RH s'impose comme un facteur de réalisation de l'engagement le plus important de la gendarmerie nationale, celui d'assurer, à la nation, la force morale de ses personnels.

L'approche opérationnelle de la dimension RH c'est, tout en affirmant l'identité militaire de la gendarmerie nationale, renforcer et professionnaliser le commandement.

L'approche opérationnelle de la dimension RH c'est tout simplement commander.

Synthèse des propositions

- Développer une approche opérationnelle de la dimension RH des temps de commandement
- Former les officiers à cet effet
- Créer le *serious game RH* de conscientisation et de manœuvre
- Adapter la formation RH à la manière de la formation à l'art opératif, à partir de travaux dirigés par des pairs sur la base de cas concrets RH
- Créer une infographie de la dimension RH
- Disposer de modules d'EAD dédiés à l'apprentissage tactique des décisions RH
- Disposer de courtes vidéos répondants à des points clés du RH, en commençant le catalogue par les priorités des commandeurs (chancellerie négative, accompagnement du personnel, formation des personnels)
- Ajouter le critère de l'alignement sur les valeurs à l'évaluation des commandeurs
- Redonner du sens aux résultats exceptionnels, à la place ou en sus de la PRE, créer un « tableau d'honneur » annuel
- Recentrer les félicitations mais aussi permettre de réétudier les situations anciennes n'ayant pas donné lieu à récompense (« cold cases » des félicitations et décorations)
- Redonner de la visibilité aux valeurs de l'institution : actualiser la charte du gendarme ou, en tout cas, lui redonner de la visibilité
- Généraliser les commissions d'accompagnement du personnel au niveau groupement

³ Allocution du Président de la République, le 5 mars 2025.

Sources

Questionnaire « La dimension RH du TC3 » adressé à 43 colonels de gendarmerie en situation de TC3 dans le cadre des présents travaux. Annexe II.

Entretiens :

DIACONO Jacques (général de division), chef de la Division des enquêtes internes de l'Inspection générale de la gendarmerie nationale. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 25 février 2025 dans les locaux de l'IGGN à Malakoff.

PHOCAS Guilhem (général de brigade), commandant le centre d'enseignement militaire supérieur de la gendarmerie. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 24 janvier 2025 dans les locaux de la CEMSG à l'Ecole Militaire à Paris.

BROSSET Philippe (colonel), chargé de mission auprès du DRHGN. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 20 décembre 2024 dans les locaux de la DGGN à Issy-les-Moulineaux.

PHAVORIN Philippe (colonel), chargé de mission auprès du DRHGN. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 7 mars 2025 dans les locaux de la DGGN à Issy-les-Moulineaux.

TOURNANT Charlotte (colonelle), auprès de la mission des hauts potentiels de la direction des ressources humaines de la gendarmerie nationale. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 27 février 2025 dans les locaux de la DGGN à Issy-les-Moulineaux dans le cadre du comité Clémenceau de l'Ecole de Guerre.

BRACHET Frédéric (colonel), commandant le groupement de gendarmerie départementale de l'Aveyron. Entretien oral libre qui s'est déroulé par téléphone le 12 février 2025 depuis son bureau du GGD12 à Rodez.

MIALLON William (colonel), chef du département de la prospective et de l'innovation du service de la transformation de la gendarmerie nationale. Entretien oral libre qui s'est déroulé le 27 février 2025 dans les locaux de la DGGN à Issy-les-Moulineaux dans le cadre du comité Clémenceau de l'Ecole de Guerre.

Chiffres communiqués par le bureau des recours et de la protection fonctionnelle de la DGGN.

Chiffres communiqués par le bureau de la chancellerie de la DGGN.

Bibliographie

Ouvrage : Néant

Articles : Néant

Rapports : Rapport IGGN 2023. Accessible en source ouverte.

Sommaire

La dimension RH du temps de commandant de niveau 3 en gendarmerie nationale *de l'appétence de certains à la manœuvre pour tous*

Résumé du mémoire et avant-propos.....	3
Summary of the essay and forewords	4
Introduction.....	5
Titre 1 – Connaître	7
<i>Définir la dimension RH du TC3 et en appréhender les enjeux</i>	7
1.1 Revue de la boîte à outils RH du TC 3	7
1.1.1 Les personnels sont bien administrés	8
1.1.2 La performance opérationnelle est garantie	13
1.1.3 La force morale est assurée	19
1.2 La part du lion des tâches quotidiennes du commandeur en TC3.....	22
1.2.1 Mesure de la perception	22
1.2.2 Mesure de l'énergie consacrée	23
1.3 Un facteur clé de la réussite du temps de commandement	24
Titre 2 – Manœuvrer	25
<i>Définir des intentions RH, anticiper et conduire</i>	25
2.1 Le concept de manœuvre RH de niveau opératif.....	25
2.1.1 Approche doctrinale	26
2.1.2 Avantages de la méthode	27
2.2 Illustration : exemple de l'avancement	29
2.3 Observation des pratiques	31
2.3.1 L'anticipation et la conduite consciente d'une manœuvre RH ...	31
2.3.2 Le poids de l'expérience et des expériences	32
2.3.3 L'exercice du commandement dans la dimension RH	34
Titre 3 – Renforcer le commandement	37
<i>Conscientiser, former et évaluer les commandeurs</i>	37
3.1 État des lieux de la formation en matière RH	38
3.2 Perception de la formation par les commandeurs	41
3.3 Renforcer la formation en cours de carrière.....	43
3.3.1 La formation en présentiel	43
3.3.2 La formation en distanciel et à la demande	44
Conclusion	46
<i>Synthèse des propositions pour renforcer le commandement dans la dimension RH</i>	46
Sources.....	47
Bibliographie.....	47
Sommaire	48

ANNEXE I

La dimension RH du TC3

*Mémoire École de Guerre - LCL Yann Dorléans sous la direction du GDI Christophe Dubuis,
DRHGN Adjoint*

I - La place du RH dans votre activité

1. 1. Quel niveau d'importance accordez-vous à la dimension RH de votre temps de commandement ?

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cela C'est ma priorité n° 1

2. 2. Pouvez-vous quantifier la part du temps d'activité professionnelle que vous consacrez aux problématiques RH (traitement du quotidien, accompagnement du personnel et traitement des dysfonctionnements) ?

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0% 100% de mon temps

3. 3. La dimension RH vous paraît prendre un temps :

Une seule réponse possible.

- trop important
 adapté

4. 4. Comment déléguez-vous en matière RH ?

Une seule réponse possible.

- J'estime qu'il s'agit d'attributions propres que je ne délègue pas ou exceptionnellement
- Je souhaiterais déléguer davantage mais j'estime que je ne dispose pas de la ressource pour le faire
- Je délègue une partie de mes attributions
- Je délègue au maximum

II - La manœuvre RH

5. 5. Dans la préparation de votre prise de commandement puis au cours des premiers mois, avez-vous planifié et mis en œuvre une manœuvre RH spécifique ?

Si oui, qu'avez-vous schématiquement mis en œuvre ?

6. 6. Si non et/ou rétrospectivement avec l'expérience de votre temps de commandement, feriez-vous différemment ?

7. 7. Quels sont les leviers/outils RH qui ne sont pas à votre niveau et qui vous manquent ?
Comment vous faites pour agir malgré tout ?

8. 8. Avez-vous créé ou repris des bonnes pratiques / des outils RH particuliers ? Si oui
lesquels ? (par exemple : commission départementale d'accompagnement du personnel
réunissant ponctuellement commandement, GSRH, ASA, DAPSY et médecin militaire)

III - La formation à la dimension RH

9. 9. Estimez-vous que vous étiez suffisamment formé à cet aspect de vos fonctions (au titre
de la formation initiale, du stage préalable au temps de commandement considéré ou de
l'expérience acquise au cours de votre propre parcours professionnel) ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui, tout à fait
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non, pas du tout

10. 10. Sur quelle(s) formation(s) avez-vous le plus capitalisé pour la dimension RH de vos fonctions de commandant de groupement ?

Plusieurs réponses possibles.

- Formation initiale
- ES1 - EMS1 ou équivalent
- Stage TC2
- ES2 - EMS2 - CSEMG ou équivalent
- Stage TC3
- DQMG
- DEMG
- Expérience accumulée au cours de mon parcours professionnel

11. 11. S'agissant de la formation des futurs TC3 et sans allonger les durées de stage, pensez-vous que la formation à la dimension RH devrait être renforcée ?

Une seule réponse possible.

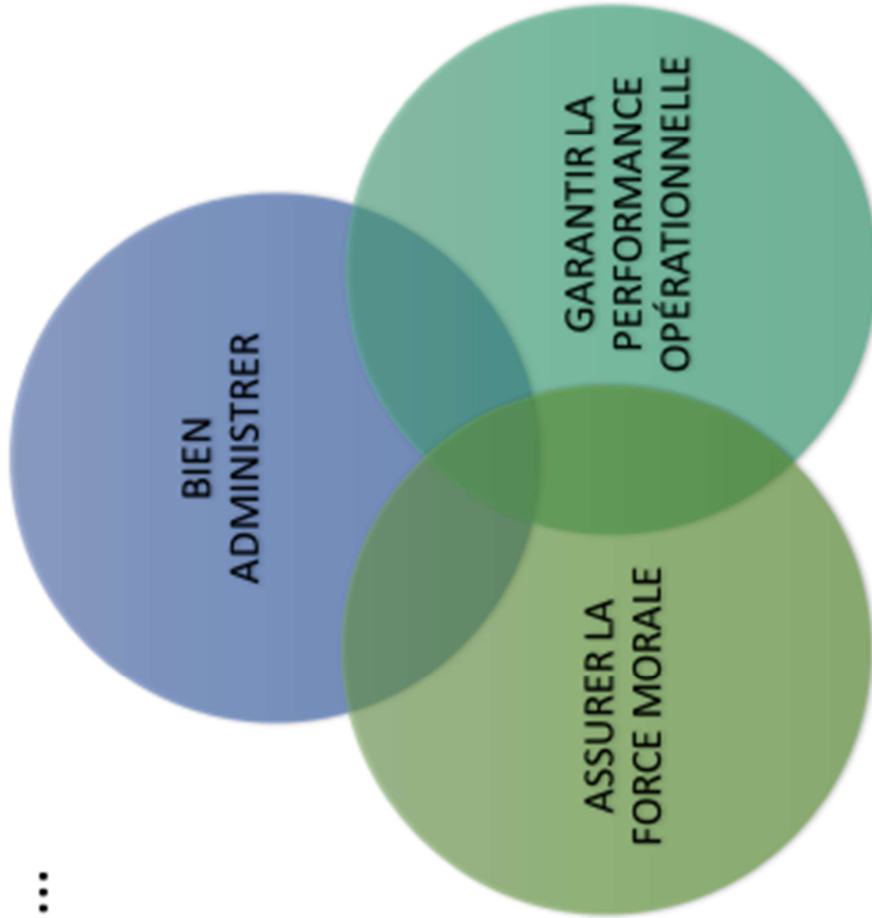
- Oui, tout à fait
- Neutre, la formation est équilibrée
- Non, ce sont d'autres aspects qu'il faudrait prioritairement renforcer

12. 12. Commentaire libre si vous souhaitez ajouter quelque chose (votre adresse mail et donc votre identité n'est pas collectée) :

Merci pour votre participation !

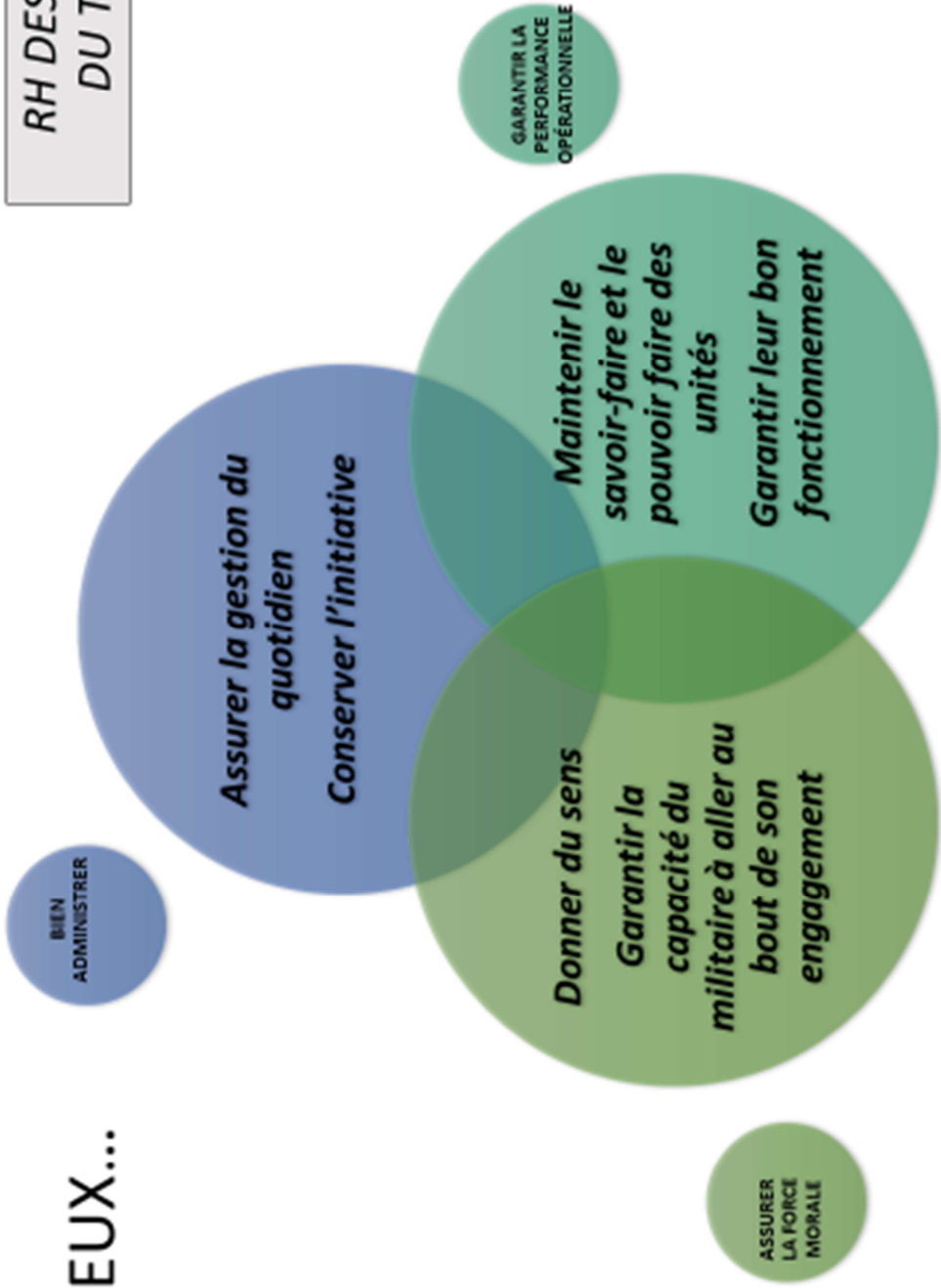
RH DESIGN
DU TC3

EN VUE DE...

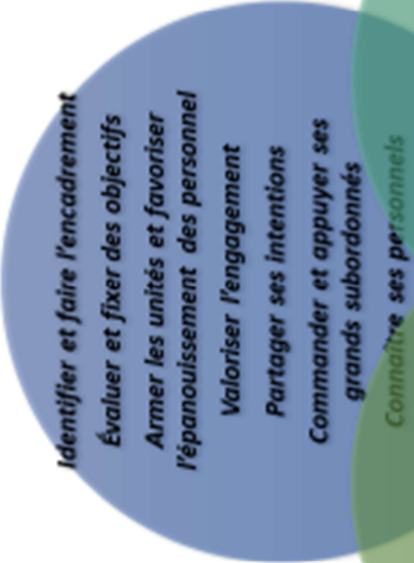
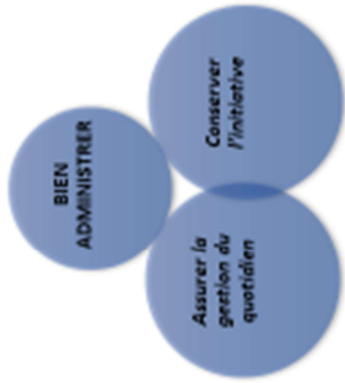


JE VEUX...

RH DESIGN
DU TC3



**RH DESIGN
DU TC3**



À CET EFFET...



RH DESIGN DU TC3

