

Le sens de
l'action,
l'esprit des
réformes

GEND ARMERIE

NUMÉRO
#3

« On ne recrute pas un gendarme pour le bon plaisir de la gendarmerie, mais pour la bonne réussite de la mission, celle d'aujourd'hui, celle de demain. »

NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ



#3

DU GENDARME À L'OFFICIER GÉNÉRAL, PRÉPARER NOTRE CORPS SOCIAL AUX ENJEUX D'AVENIR

POURQUOI CET OBJECTIF, POURQUOI CE CHOIX



« La gendarmerie n'existe pas pour elle-même, mais pour les citoyens qu'elle est chargée de protéger. »

Ce que seront les besoins de nos concitoyens et nos missions dans 50, 30, ou même 10 ans, personne ne peut le prévoir avec exactitude, au-delà bien sûr de la perception de grandes tendances qu'il est de notre devoir d'identifier. Quelles que soient ces tendances, territoriales, législatives, sociétales, technologiques, le sens de notre métier, servir la population, assurer sa sécurité, restera toujours le même. Par contre, les façons de l'exercer évoluent et évolueront demain plus encore au cours d'une même carrière. Ce mouvement, il faut le comprendre, l'assumer et, collectivement, individuellement, s'y préparer, y préparer chaque rouage de notre organisation, y préparer chaque membre de notre corps social gendarmerie.

Par conséquent, dans nos écoles, dans nos centres, dans nos unités, nous ne pouvons pas nous contenter de former nos gendarmes aux seuls besoins d'aujourd'hui, si

*prégnants et importants soient-ils. Ni de les former aux seuls techniques, connaissances et savoir-faire du moment, qui par définition seront vite dépassés. Nous devons au contraire, pour l'ensemble de leur carrière, les former à **s'adapter en permanence**, meilleure façon de continuer, demain et après-demain, à répondre présent en toute circonstance.*

Ce choix, dans une organisation militaire, est fondamental, car c'est la fonction même d'un processus de formation que d'inculquer un nombre de réflexes durables, permettant d'affronter des situations variées et des menaces imprévues. Sans oublier que ces réflexes d'adaptation sauvent des vies et, parfois, celles aussi des militaires engagés.

Mais cette dynamique ne sera efficace et complète que si elle touche l'ensemble de nos personnels, pas seulement une partie d'entre eux. Nous ne devons, dans ce processus de préparation de l'avenir, ne laisser personne sur le côté, ne perdre

personne sur le chemin. Nous devons y préparer chaque recrue, comme chaque gendarme déjà en poste.

À cet égard, l'angoisse que peut susciter le rythme des changements successifs auprès de nos personnels est à prendre en compte. L'évolution technologique, ne serait-ce que des outils du quotidien, des logiciels, des procédures – demain la procédure pénale sera intégralement numérique –, nécessite un effort important de formation par tous et pour tous, d'autant que notre institution a fait le choix de prendre le virage du numérique et de la modernité.

N'ayons pas peur de ces transformations, de celles à l'œuvre aujourd'hui, de celles qui viendront demain. L'histoire de la gendarmerie en est faite et nous ne devons en craindre aucune dès lors que nous savons les anticiper et nous y préparer. Ainsi, préparer notre corps social, les membres de notre équipe, aux enjeux d'avenir, sera décisif. Assumons que notre



métier évoluera et cherchons à anticiper d'ores et déjà les contours qu'il prendra. L'honneur de la gendarmerie est d'être capable de s'adapter à toute situation. C'est une responsabilité envers notre pays, envers nos concitoyens, envers également, pensons-y, nos camarades qui nous succéderont demain.

CINQ PILIERS INTANGIBLES SUR LESQUELS NOUS DEVONS TOUS VEILLER

LE SENS DE L'ENGAGEMENT

Le premier impératif de cette préparation de l'avenir est de faire vivre et appliquer les principes intangibles de notre formation militaire et de notre engagement que sont le sens de la mission et du service des autres, le dévouement et la disponibilité, l'engagement et le don de soi. Aucune époque, aucune modernité, n'a et ne doit avoir de prise sur ces valeurs-là. Cela passe, nécessairement, par la préservation du statut militaire comme des valeurs, sujétions et éléments de reconnaissance qu'il promet.

L'ESPRIT DE CORPS ET L'OUVERTURE D'ESPRIT

L'enjeu est bien de former et d'entretenir l'esprit de corps de la gendarmerie, c'est-à-dire notre capacité à donner dans l'action le meilleur, en pensant à ce que nous devons aux camarades qui sont à nos côtés. L'esprit de corps est une fierté, mais n'est pas un enfermement ! C'est la raison pour laquelle les relations avec les autres administrations et la société civile dans son ensemble sont plus nombreuses que par le passé et doivent se poursuivre. Nous avons également davantage communiqué. Nos stratégies n'en sont que plus connues et plus complètes. Cette ouverture est une force. C'est un atout majeur pour notre ancrage dans la société, qui vient s'ajouter à notre militarité, non s'y substituer.

LA COHÉSION DE LA MAISON

Cette cohésion, exceptionnelle, est notre bien commun. Nous devons chercher à la faire vivre en toute circonstance. La cohésion s'entretient, en premier lieu, grâce à l'apport indispensable de la concertation. Elle s'entretient au-delà en promouvant l'audace et la confiance au sein des unités – ce qui est une clé de première importance sur laquelle ne jamais rogner ! Elle s'entretient également par des choix RH forts que continuera de prendre la DGGN, en affectant désormais davantage de jeunes officiers à la direction générale et, à l'inverse, davantage d'officiers généraux pour commander sur le terrain. Enfin, notre cohésion s'entretient, ne l'oublions pas, grâce à la réserve, qui participe incontestablement à la vitalité et la bonne santé collective de la maison. Sans elle, il serait impossible de faire autant !

L'ASCENSEUR SOCIAL

L'une des clés de la préparation de notre corps social aux enjeux d'avenir est de faire vivre le système d'avancement inhérent à la gendarmerie. Que le corps des officiers, en majeure partie, se nourrisse du vivier que représente le corps des sous-officiers est la plus belle marque de préparation de l'avenir permise par l'institution. Il s'agit d'une caractéristique essentielle de notre système militaire, dont le succès et l'efficacité reposent sur sa capacité à porter chacun au maximum de ses capacités, comme sur sa capacité à offrir à tous les profils la possibilité d'évoluer. La richesse du vivier interne doit donc être exploitée de manière optimale. Cet ascenseur social gendarmerie est une source de motivation, de confiance et de fidélisation qui fait notre force. On prépare d'autant mieux l'avenir que les acteurs de cet avenir sont déjà dans nos rangs à nos côtés.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, QUI CONDITIONNE LA QUALITÉ DU SERVICE

La qualité de vie au travail est un respect élémentaire du à celui ou celle qui s'engage. Elle est en outre indispensable à la bonne exécution de la mission, car le bien-être de nos personnels au travail détermine la qualité du service. Pour « être et durer » nous devons veiller à chacune et chacun. C'est un message qui doit imprégner l'ensemble de nos dispositifs, de formation, d'organisation du service, de gestion des carrières, d'équipement.

Sur chacun de ces cinq piliers, le commandement, en relation étroite avec la concertation, a une responsabilité éminente. Chaque chef en gendarmerie doit se considérer autant comme un conseiller, un éducateur, un formateur bienveillant, que comme un supérieur hiérarchique. Osons la formule, nous devons prendre soin les uns des autres. Encore davantage lorsque les intenses périodes d'engagement durent et se prolongent, ce qui est aujourd'hui le cas. C'est, à ce jour déjà, l'une des garanties de notre efficacité et de notre force collective. Ce le sera demain sans doute plus encore, à « l'ère des crises » et dans une société où tout, sans cesse, vire, revire et s'accélère.

À CES POSTULATS FONDAMENTAUX, S'AJOUTENT SIX MESURES D'AVENIR DONT CHACUN PEUT S'INSPIRER

1 Repenser les concours autour d'une logique de réflexion et d'intelligence de situation.

Le déploiement de Neogend à tous les gendarmes de terrain – 100 000 dotations en 2020 – a déjà tant modifié le métier de gendarme qu'il a contribué à revoir sans tarder l'esprit et la finalité des concours d'accès à la gendarmerie. Il ne sert plus à rien en effet, alors que désormais tous les codes et toutes les procédures sont consultables en un instant sur une tablette ou un téléphone, de concentrer les épreuves de nos concours sur la connaissance encyclopédique, souvent temporaire, du moindre alinéa de code pénal. Tout en veillant à la maîtrise de connaissances « socles », ce dont nous devons débusquer chez un candidat, c'est sa capacité à faire preuve de pertinence d'analyse, d'intelligence situationnelle et, nous y revenons, de sens de l'adaptation.

2 Formation initiale et continue : priorité au contact

Le contact avec la population est la priorité stratégique numéro un de l'institution et, au XXI^e siècle comme depuis 800 ans, l'ADN du métier de gendarme. Sauf que, face à la montée de l'individualisme ou des logiques communautaires, l'apprentissage de la fonction contact, du contact humain, n'aura peut-être demain rien d'inné, ni de vraiment naturel. Le contact, le lien social, la capacité à se parler entre citoyens sont des enjeux d'avenir à eux seuls et doivent donc faire l'objet de formations spécifiques, initiales et continues ! De la même façon, alors que va se poursuivre la répartition du travail entre ce qui restera à la charge du gendarme et ce qui pourra être assuré directement par l'intermédiaire de la technologie, le travail du gendarme devra se recentrer sur le travail humain d'échange et de proximité. Le discernement, l'écoute, le ressenti, la compréhension des non-dits, le soutien psychologique, le courage, l'empathie, l'art de l'humour et de la conversation, le dévouement et le service des autres !, jamais un robot ne le fera aussi finement qu'un homme, qu'une femme, qu'un gendarme. Enseigner l'appétence et le réflexe du contact est donc, là aussi, une façon utile de préparer l'avenir.

3 Passer d'une logique de formation au numérique à une logique de formation par le numérique

Neogend, en libérant du temps administratif aux gendarmes pour leur permettre d'être davantage sur le terrain, nous a appris qu'il ne fallait jamais opposer contact et numérique. L'appropriation numérique est un enjeu de formation indispensable et complémentaire, car déjà la vie de nos concitoyens se joue à la fois sur la sphère physique et sur la sphère numérique, étroitement imbriquées et interdépendantes. Du gendarme à l'officier général là encore, chacun recevra les formations nécessaires, sans exception, car nous ne sommes plus à une époque où avoir dans son unité une personne sensibilisée à ces questions en lieu et place de tous les autres camarades suffit. Le numérique fait partie de notre travail à tous. Il doit donc faire partie de toutes nos stratégies collectives... et individuelles ! Demain, ces formations ne seront plus seulement des formations au numérique, mais des formations par le numérique, recourant par exemple aux technologies de formation « augmentée ». Les possibilités pour chacun n'en seront que décuplées.

4 Permettre à chaque militaire de mieux se projeter dans sa carrière

Se préparer aux enjeux de demain, c'est être capable également de se projeter soi, d'avoir la possibilité d'être davantage acteur de sa propre carrière, en étant mieux informé sur les opportunités et les perspectives. La motivation de chacun n'en sera que plus grande encore et cela n'en sera que bénéfique pour l'institution. La direction générale met ainsi en place, s'appuyant sur l'apport de l'intelligence artificielle, un « Waze RH », nouvel outil de projection individuelle des carrières et, du point de vue du gestionnaire RH, de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs. Grâce à cette prouesse, chacun pourra se bâtir un chemin et un calendrier. On doit pouvoir, en gendarmerie, préparer l'avenir et son avenir.



5 Mieux intégrer et ancrer le corps des officiers de gendarmerie dans la sphère interministérielle

Découvrir d'autres sphères, pour identifier d'autres problèmes, d'autres solutions. Ou bien découvrir d'autres sphères, pour faire connaître et passer nos idées. La meilleure intégration des officiers de gendarmerie au sein de la sphère interministérielle est clairement une mesure nous aidant à mieux préparer l'avenir. C'est la raison pour laquelle les officiers pourront et devront désormais effectuer une mobilité dans une autre administration que la nôtre, mobilité qui sera valorisée dans leur parcours de carrière. C'est dans cette perspective également que nous avons réformé l'enseignement supérieur de deuxième degré (ES2), afin que ce temps de formation supérieure puisse s'effectuer, avec une reconnaissance identique, dans d'autres écoles que la seule École de guerre – tout en préservant et en cultivant évidemment un socle commun de compétences et de culture militaire, notamment au travers de la maîtrise des méthodes de planification. Enfin, c'est la raison également pour laquelle une Mission Hauts Potentiels a été créée au sein de la direction générale, afin de préparer les officiers supérieurs et futurs officiers supérieurs à intégrer le vivier des cadres dirigeants de l'Etat.



6 Encourager sans complexe tous ceux qui veulent servir

La diversité du corps social de la gendarmerie est un facteur de plus grande « emprise » sur la société, car la gendarmerie doit être à l'image de la société, pour mieux la servir et remplir ses missions. À cette fin, le recrutement doit établir comme seul obstacles les niveaux de compétence et d'engagement requis.

- Pour les militaires d'active, nous devons impérativement continuer d'œuvrer, par exemple, pour permettre à nos personnels de concilier plus facilement vie professionnelle et vie personnelle, en facilitant les mutations des couples sur une même destination, y compris au sein d'une même unité, ou en poursuivant le travail déjà de féminisation de nos corps et de nos unités.

- À destination de chaque néogendarme, une population qu'il convient de soutenir, un centre national d'appels destiné à répondre à leurs interrogations sur les façons d'agir sera lancé, ce qui viendra compléter le tutorat instauré dans l'unité.

- Au titre des principales transformations survenues en dix ans, notre institution a fait un travail sur elle-même et s'est considérablement ouverte. Les

personnels civils font ainsi partie de la famille et nous apportent tout leur sens du service public. Un militaire n'a pas l'exclusivité et le monopole du service. Tout le monde a le droit de servir la population et de servir la France. Pourquoi nous en priverions-nous ? Profitons-en, plutôt, pour renforcer notre recrutement de profils scientifiques, profils indispensables pour alimenter nos propres transformations.

- Enfin, toujours dans cet esprit d'équipe – les marins parlent d'esprit d'équipage –, la mise en œuvre d'une nouvelle cartographie des compétences de nos réservistes permet d'employer plus finement et plus régulièrement ce vivier qui ne demande que cela et que nous sous-utilisons ou « mésutilisons » parfois.





UN IMPÉRATIF QUI REDONNE DU SENS À VOTRE ENGAGEMENT

La gendarmerie est une force humaine. C'est un vieux slogan, mais une réalité vive, jamais démentie depuis, qui ne devra pas être démentie demain. Par conséquent, la réussite de notre institution passera toujours, avant tout, par les hommes et les femmes qui la composent. Les préparer collectivement et individuellement à affronter l'avenir n'est donc ni une lubie militaire, ni une obsession de communication. C'est un impératif opérationnel. Un impératif pour notre maison, pour remplir la mission qui est attendue et exigée d'elle. Mais un impératif également pour vous, militaires, civils, quel que soit votre statut, quel que soit votre grade, qui composez ses rangs. Un impératif pour éviter, très concrètement, que vous soyez demain exposés inefficacement et inutilement sur le terrain. Pour faire en sorte que vous n'ayez pas à travailler dans le vide, pour rien, d'une façon qui ne correspondrait

ni aux attentes de la population, ni aux attentes de l'État. Votre engagement doit avoir du sens et vous devez pouvoir ressentir l'effet direct et immédiat de votre travail ! Nous sommes là au cœur du sens de l'action. Nous sommes là au cœur de l'esprit des réformes.



Le sens de l'action, l'esprit des réformes

#3

« Du gendarme à l'officier général, préparer notre corps social aux enjeux d'avenir »

#1

« Placer la brigade territoriale au centre de notre organisation, condition d'un contact efficace et permanent avec la population »

#2

« De nombreuses technicités mais une seule et même mission au service de la population : mobiliser l'ensemble des unités de gendarmerie dans la même direction »

À paraître :

#4

« La stratégie d'innovation de la gendarmerie : garantir que nous disposerons demain des moyens pour remplir notre mission »

#5

« À l'ère des crises, être en capacité d'assurer un basculement permanent entre sécurité du quotidien et gestion de crise »



NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ



ET TOUS LES JOURS SUIVEZ LA GENDARMERIE SUR :



GENDinfo.fr