

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

# GEND ARMERIE

NUMÉRO  
#5

*« Par ses savoir-faire et son état d'esprit, par la solidité de son organisation comme par la solidité de ses personnels, la gendarmerie doit répondre présent immédiatement dans les circonstances les plus difficiles. Et tenir. »*

**NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ**



# #5

## A L'ÈRE DES CRISES, ÊTRE EN CAPACITÉ D'ASSURER UN BASCULEMENT PERMANENT ENTRE SÉCURITÉ DU QUOTIDIEN ET GESTION DE CRISE

### **POURQUOI CET OBJECTIF, POURQUOI CE CHOIX**



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

*Cette série de publications, Le sens de l'action, L'esprit des réformes, a beaucoup traité des transformations de la maison, celles engagées et celles à venir. Elle doit aussi traiter de ce qui ne doit pas changer, de ce qui doit être préservé, de ce qui doit être consolidé. Notre capacité à passer en permanence d'une posture de sécurité du quotidien à une posture de gestion de crise compte parmi ce socle indispensable à la protection de la population et de l'État.*

*Elle compte d'autant plus que notre société est entrée ces dernières années dans une « ère des crises », avec l'inquiétude première que représente le risque terroriste, pouvant frapper en tout point du territoire désormais. Ce risque terroriste n'est pas le seul. Les crises traditionnelles, naturelles, les grandes catastrophes, n'ont pas disparu. De plus, de nouvelles formes de contestations*

*sociales, ou environnementales, sont apparues, avec des intensités fortes et de longues crises paroxystiques opposant des manifestants d'un nouveau genre aux forces de l'ordre. Chaque fois, sur l'île de Saint-Martin après l'ouragan Irma, à Notre-Dame-des-Landes plusieurs semaines durant, à Trèbes, lors des manifestations les plus dures durant la crise des gilets jaunes, notre modèle a été mis à l'épreuve et chaque fois, notre organisation militaire a permis de protéger la population et de contribuer à la résilience de l'État.*

*Impossible pour autant de se reposer sur nos lauriers ! Nous devons là aussi, en permanence, anticiper, nous remettre en cause, nous adapter. Aux écoles, à la chaîne hiérarchique, à notre organisation de vous y préparer. À vous toutes et tous de vous tenir prêts à servir immédiatement et à haute intensité, d'un instant à l'autre, lorsqu'une crise survient.*

# LES MOTS-CLÉS POUR GARANTIR CETTE CAPACITÉ

## DÉCISION

L'étymologie grecque du mot « crise » enseigne que la gestion de crise est, d'abord, l'art de la « décision » (*krisis*). Éviter le pire ou écarter un danger se joue parfois sur des détails, en une fraction de seconde, dans un contexte d'incertitude.

C'est pourquoi chaque gendarme doit pouvoir agir et réagir à une situation de crise au regard de son appréciation personnelle, aidé en cela par l'état d'esprit et les savoir-faire enseignés lors de sa formation. Il ou elle dispose bien sûr de procédures qui sont des aides, des cadres d'analyse, des catalogues de réflexes, des consignes indispensables à leur sécurité et à celle de leurs camarades, mais l'appréciation humaine et personnelle de la situation sur le terrain reste la source d'inspiration la plus décisive pour la bonne conduite d'une opération. En temps de crise comme dans le service quotidien, l'intelligence locale et de situation prévaut. Notre choix de privilégier dès le recrutement et dès la formation l'intelligence situationnelle, la capacité de réflexion, le bon sens et la



pertinence des choix – plutôt que les seules connaissances académiques –, s'explique aussi par cela ! L'enjeu est le même à l'échelle de l'institution : il faut préserver notre liberté d'action collective pour apporter la réponse la plus adaptée possible à une menace qui surgit. C'est un principe fondamental, dans le quotidien comme dans la crise. Au sein de la gendarmerie,

notre capacité à décider est d'autant plus ancrée qu'elle repose sur des principes militaires qui font notre force : un commandement unique, qui emploie ses hommes et manœuvre ses moyens. C'est l'atout de notre système intégré. C'est la garantie, également, des principes de concentration des moyens et d'économie des forces, décisifs en toute gestion de crise.

## PROXIMITÉ

La proximité est, encore une fois, une notion clé.

Notre maillage de brigades et nos patrouilles sur le terrain sont en effet, au quotidien comme en cas de crise grave, les premiers piliers de notre réactivité. Ces brigades, ces patrouilles, permettent à des primo-arrivants d'être présents en quelques minutes sur une crise, de contribuer ainsi à la « figer » et d'abriter la population proche pour la mettre en sécurité. En cas de crise

terroriste par exemple, la mise en œuvre du schéma national d'intervention (SNI), qui s'appuie sur les forces de proximité, a démontré toute sa pertinence.

Sur une crise, le relais des forces et la montée en puissance du dispositif se fait également, en premier, avec le renfort des unités « régionales » qui viennent appuyer le niveau local, avant que le niveau national, si nécessaire, vienne appuyer l'ensemble. Ce fut le cas à Trèbes : le PSIG-Sabre local, lui-même relevé par l'antenne GIGN, avait relevé les primo-arrivants GD. La fonction intervention, à tous les niveaux, est

concernée par ce besoin et cette exigence de proximité.

La logique des primo-arrivants s'étend désormais, également, aux cas de troubles importants à l'ordre public. Au regard de l'évolution de ces troubles, avec en particulier l'amplification du phénomène des casseurs, les gendarmes départementaux ont été amenés durant la crise des gilets jaunes et seront amenés sans doute encore demain à jouer le rôle de « primo-arrivants » sur une scène de trouble à l'ordre public, avant d'être renforcés par des unités spécialisées.



## CONTACT AVEC LA POPULATION

Développé et entretenu en période de temps calme, le contact avec la population facilite notre action lorsque la crise survient. La connaissance de la population fournit des éléments d'analyses qui pourront permettre de gagner du temps, de savoir comment orienter les dispositifs, les recherches ou, également, de savoir sur quelles personnes ressources s'appuyer au sein de la société civile.

À titre d'illustration, durant les blocages des ronds-points au début du mouvement des gilets jaunes, le rôle d'apaisement joué par les gendarmes a été absolument fondamental pour que le dialogue avec les forces de l'ordre se poursuive et permette d'assurer un cadre de sécurité pour tous. C'est une dimension fondamentale de notre mission : la gendarmerie est au service de la Nation tout entière et contribue au vivre-ensemble, à la cohésion nationale. Le gendarme doit donc faire preuve de fermeté et de bienveillance à la fois. Il faut gérer une crise. Il faut aussi, toujours, penser à la sortie de crise !



## RÉACTIVITÉ

Le statut militaire, la grande variété de nos unités et le fait de disposer d'un soutien intégré nous permettent d'intervenir sur tout l'arc de crise, sur tous les terrains, terre, mer, air, y compris sur des théâtres extérieurs. Que nos capacités techniques les plus pointues développées à l'échelon central soient également projetables à tout moment sur le terrain, en tout point du territoire

national comme à l'étranger, participe activement de notre réactivité. Toutes les unités sont au service de ce qui se passe sur le terrain. C'est notre organisation au quotidien (Cf. le numéro #2 du *Sens de l'action, L'esprit des réformes*). C'est notre grande force également sur un théâtre de crise. La mobilisation gendarmerie lors de la catastrophe de l'avion de la Germanwings en fut

un exemple-type : outre les unités de GD locales, des unités de GM, de unités de PJ dont l'IRCGN, des unités hélicos, des unités montagne, toutes projetées d'un peu partout, ont été mobilisées sur place en un délai très court sous la coordination du commandement zonal. La solidarité de nos unités fonde notre réactivité. Elle conditionne notre efficacité.



## DISPONIBILITÉ

La disponibilité des militaires est la clé de voûte de la force de la gendarmerie, force humaine par excellence. Elle est une sujétion centrale de notre statut, car un pilier de notre capacité à répondre aux crises. L'exigence de disponibilité s'applique à tous, sous-officiers comme aux officiers, subordonnés comme supérieurs.

Cette disponibilité n'empêche pas la réflexion sur les tâches chronophages du quotidien. Il faut réduire les astreintes « de principe », c'est-à-dire sans visée opérationnelle précise, et mettre un terme à toute mission d'autoconsommation qui épuiserait sans fondement et sans efficacité nos forces. C'est le rôle des chefs de vous y aider.

La maison attend également de ses chefs, pour soutenir l'ensemble de nos personnels, une disponibilité intellectuelle permanente, y compris durant les périodes de repos. Aucun repos bien sûr n'est contestable et personne ne doit être empêché ou s'empêcher d'en prendre. Les chefs doivent néanmoins rester joignables, ne serait-ce que pour inviter la personne qui les contacte à joindre le militaire de permanence, car le commandement, même à distance, est une responsabilité qui ne se cède pas.

Enfin, quand nous évoquons la disponibilité des militaires de la



gendarmerie, n'oublions jamais également d'évoquer la disponibilité dont font preuve les réservistes appelés en renfort sur une crise. Ce fut le cas des 800 réservistes s'étant portés volontaires en trois jours pour partir à Saint-Martin au lendemain de l'ouragan Irma – 800 candidatures, pour 150 places. Plusieurs d'entre eux, partis et restés plusieurs semaines, ont pris le risque de se mettre en difficulté personnelle, professionnelle

ou familiale pour aider leurs concitoyens. Les efforts de gestion RH des réservistes menés actuellement pour mieux encadrer juridiquement leur engagement, mieux les protéger socialement et veiller au versement régulier et ponctuel de leur solde sont le moindre des respects. C'est une autre façon, encore, de préparer la capacité de réaction de la gendarmerie face à une crise qui surgirait demain.

## ENDURANCE

Il faut savoir dire non pour tenir et durer. En période de crise, il est indispensable d'abandonner des missions non prioritaires pour concentrer les moyens disponibles sur l'objectif lié à cette crise. C'est un choix que la direction générale

appuiera et assumera toujours. Toute la voie hiérarchique doit commander en ce sens. C'est son rôle et son devoir, car le service est une course d'endurance, pas une succession de sprints qui nous épuiserait. C'est le sens également, dans la période actuelle de sur-engagement continu de nos capacités, des mesures RH prises pour devancer

l'épuisement. Après des mois d'une mobilisation des plus intenses, le système de repos de la gendarmerie mobile vient d'être revu pour consacrer des repos individuels et programmables pour les gendarmes mobiles. Être endurant, être en forme, être frais et prêt, avoir la capacité de souffler et relever la tête, c'est – aussi – préparer l'avenir.



## ROBUSTESSE

La direction générale travaille actuellement sur la notion de « robustesse ». À l'ère des crises en effet, cette « robustesse » est un atout majeur dont il convient de doter les générations qui seront et feront la gendarmerie de demain. La robustesse de la gendarmerie sera, d'abord, la robustesse des femmes et des hommes qui la servent. Parce que les victimes comptent sur les gendarmes, du différend familial violent (*petite crise du quotidien*), à l'accident majeur, la catastrophe naturelle ou l'attentat terroriste (*crise majeure*), il importe que le gendarme soit celui qui tient et assure sa mission même quand tout le reste a lâché.

La robustesse individuelle est d'abord un enjeu de formation. Être robuste, c'est à la fois être solidement constitué, capable d'efforts, résister aux causes d'agression et d'altération et ne pas se laisser ébranler facilement, physiquement comme moralement. Pour cela, la transmission des valeurs fondamentales, la compréhension et le partage du sens profond de notre métier, la conscience que le



gendarme est au service, totalement au service, de ses concitoyens, mais également l'aguerrissement physique du militaire dès l'école, lorsqu'il enfile son treillis et bivouaque, sont des impondérables.

La robustesse se construit en permanence, bien au-delà de l'école également. La robustesse que l'on forge soi-même tout au long de sa carrière se nourrit de l'expérience transmise par nos camarades et nos anciens. Elle se nourrit de la solidarité au sein de l'unité. Elle se nourrit des cycles de formation continue, des exercices communs. Il ne faut jamais laisser passer les stages de recyclage au second rang, raison pour laquelle les sites de Dijon et Saint-Astier ont, à part entière, en formation initiale comme en formation continue, un rôle à jouer pour inculquer cette robustesse.

La robustesse de la gendarmerie est et sera aussi la robustesse de sa hiérarchie, de son organisation. C'est la raison pour laquelle des officiers généraux, habitués à commander dans des missions de tension, retournent désormais commander sur le terrain dans les endroits les plus sensibles. C'est la raison encore pour laquelle il faut veiller à l'existence au sein de l'institution d'un soutien intégré à tous les échelons, condition de notre robustesse collective. Sans le soutien, l'opérationnel n'est rien. Enfin, nous devons toujours continuer d'entretenir notre culture commune avec les armées tout autant qu'avec les forces de sécurité intérieure. L'effectivité de ce continuum est un élément crucial de robustesse pour la gendarmerie, l'État et la Nation tout entière.



## APRÈS CINQ NUMÉROS, CONCLUSION

Conclure cette série de cinq publications par cette dimension de notre travail, par cette capacité de basculement « quotidien / crise » qu'il nous faut entretenir avec soin, n'est pas un hasard. Pour répondre aux besoins quotidiens de la population comme pour répondre aux crises, il faut un maillage (#1), une solidarité d'action entre unités qui œuvrent toute dans la même direction (#2), des personnels formés prêts à affronter les nouveaux enjeux capables de survenir dès demain (#3), des matériels à la pointe, mobilisables et maîtrisés (#4), enfin, un état d'esprit de dévouement, d'engagement et de

service valable jusque dans les circonstances les plus dégradées (#5). Soit tous les points abordés successivement dans ces cinq numéros.

La gendarmerie n'existe pas pour elle-même – cette idée doit nous guider du premier au dernier jour de notre carrière –, mais pour servir les femmes et les hommes qu'elle est chargée de protéger. Servir demande beaucoup d'humilité. L'humilité, c'est une qualité que nous attendons et que nous exigeons de chacun, car nous ne sommes pas parfaits. Nous n'avons aucunement le monopole du courage, de la raison ou de l'efficacité. Nous devons nous remettre en cause en permanence, par modestie d'abord, par souci d'efficacité ensuite. Mais toujours,

surtout, nous devons comprendre. Comprendre ce que la population attend de nous. Comprendre quel est véritablement notre métier. Garder à l'esprit le sens de notre action, toujours, et comprendre comment s'adapter, à l'époque, aux nouveautés, à celles à venir.

Pour y parvenir il faut être prêt tout à la fois à défendre notre identité, nos valeurs, nos atouts, et à nous transformer. La gendarmerie est l'institution qui s'est le plus transformée. Elle puise sans complexe dans cette méthode sa grande modernité. Alors continuons, pour, aujourd'hui comme demain, réussir notre mission de sécurité des personnes, des biens et des données.

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

## #5

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

### #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 »

### #3

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

### #4

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



**NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ**



ET TOUS LES JOURS SUIVEZ LA GENDARMERIE SUR :



GENDinfo.fr