



**HAL**  
open science

# Commandement et management au sein de la gendarmerie : entre paradoxe et complémentarité

Fabrice Lollia

► **To cite this version:**

Fabrice Lollia. Commandement et management au sein de la gendarmerie : entre paradoxe et complémentarité. Colloque. Une sécurité publique efficace et responsable?, Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale, Oct 2023, Melun, France. hal-04252554

**HAL Id: hal-04252554**

**<https://hal.science/hal-04252554>**

Submitted on 20 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# UNE SÉCURITÉ PUBLIQUE EFFICACE ET RESPONSABLE ?

La Gendarmerie nationale  
face aux défis sociétaux  
et managériaux

Colloque  
interdisciplinaire

20 Octobre 2023

9h — 18h

Musée de la Gendarmerie nationale,  
1-3 Rue Emile Leclerc, 77000 Melun



# **Commandement et management au sein de la gendarmerie : entre paradoxe et complémentarité**

## **L'auteur**

Fabrice Lollia est titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication et détient un EMBA. Il est affilié au laboratoire DICEN-IDF. Fort d'une expérience de 22 ans en tant que fonctionnaire de police, il occupe désormais le poste de responsable sécurité pour la France au sein de la multinationale allemande, Siemens Gamesa Renewable Energy. Ses domaines de recherche englobent le management du changement dans les organisations, ainsi que l'analyse des effets des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle sur celles-ci.

## **Résumé**

La gendarmerie joue un rôle majeur dans la protection de la société française. Historiquement rattachée au ministère des Armées, elle est aujourd'hui placée sous la tutelle du ministère de l'Intérieur, tout en conservant un statut militaire qui influe sur la direction de ses effectifs. Toutefois, le paysage sociétal évolue rapidement : les nouvelles générations, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les attentes professionnelles en mutation interrogent profondément l'art traditionnel du commandement.

Le commandement d'antan diffère sensiblement de celui contemporain. L'époque où la légitimité se mesurait uniquement à travers le grade et la position hiérarchique est révolue. Le commandement moderne doit incorporer des éléments du management, issus des sciences de gestion, pour surmonter les défis actuels et instaurer un leadership efficace. Néanmoins, fusionner commandement et management révèle des paradoxes complexes.

Cet article, s'appuyant à la fois sur les sciences de l'information et de la communication et sur les sciences de gestion, propose une analyse critique du commandement en gendarmerie. Il soulignera le paradoxe entre commandement et management, visant à établir un modèle de commandement managérial plus adapté à notre époque. De plus, l'article mettra en exergue les défis inhérents à l'application des principes managériaux au sein de la fonction publique.

Mots-clés : gendarmerie, sécurité, armée, militaire, commandement, management.

**Commandement et management au sein de la gendarmerie :**  
**entre paradoxe et complémentarité**  
**Fabrice Lollia, Dicen idf**

La gendarmerie, entité étatique de sécurité, a pour mission principale la protection des citoyens et des biens, aussi bien sur le territoire français qu'à l'étranger. Placée sous l'autorité du ministère de l'Intérieur, elle conserve toutefois un héritage historique lié à son ancienne appartenance au ministère des Armées, matérialisé par son statut militaire. Ce statut a longtemps influencé sa politique de direction des effectifs, axée sur le commandement.

À l'ère contemporaine, la gendarmerie fait face à des défis majeurs, notamment en matière d'organisation et de recrutement. Les mutations sociologiques et les perceptions changeantes du métier ont conduit à une moindre attractivité de la profession. Ainsi, alors que le profil des recrues s'oriente davantage vers des diplômés universitaires et des grandes écoles, le volume global de candidatures connaît une baisse.

Parmi ces nouvelles recrues, nombre d'entre elles sont initiées aux sciences de gestion et au management. Pour cette population, le concept traditionnel de commandement peut sembler désuet ou en décalage avec leur formation. Cette situation révèle un paradoxe : bien que la gendarmerie attire des candidats de haute qualité académique, elle enregistre une hausse des démissions et des abandons peu après l'entrée dans l'institution. De surcroît, le binôme commandement/management apparaît parfois comme antinomique, parfois comme complémentaire, mettant en évidence une tension entre une approche autoritaire traditionnelle et des méthodes plus adaptatives, voire participatives.

Cette communication vise à offrir une analyse nuancée du management au sein de la gendarmerie en adoptant une approche pluridisciplinaire. Elle tentera de répondre à plusieurs questions sous-jacentes. Comment caractériser la problématique actuelle du commandement en gendarmerie ? En quoi l'adaptation aux nouvelles normes managériales est-elle cruciale pour une meilleure adéquation avec les aspirations du gendarme, notamment dans le contexte de recrutement ? Quels sont les enjeux intrinsèques liés à la coexistence du management et du leadership ? Quelles limites cette dualité impose-t-elle ?

Afin de répondre à ces questions, cet article se déploiera selon trois axes principaux : un positionnement théorique initial, suivi d'une exploration des paradoxes identifiés, et enfin, une discussion sur les limites inhérentes à cette situation.

## 1. Positionnement scientifique et revue conceptuelle

### 1.1 Positionnement scientifique

La démarche adoptée pour cette étude s'ancre dans une approche constructiviste. Cela implique que notre compréhension du commandement dans la gendarmerie est construite à travers nos interactions et interprétations, plutôt que de se baser sur une réalité extérieure objective. Cette perspective est enrichie par une vision systémique, reconnaissant la complexité et l'interdépendance des éléments au sein de l'institution de la gendarmerie.

Notre approche interprétative, quant à elle, permet de mettre en lumière les significations subjectives et les contextes qui influencent la perception et la mise en œuvre du management dans un environnement gendarmique. Elle nous conduit à reconnaître que les réalités sont co-construites par le chercheur et les participants à l'étude.

Cette démarche s'inscrit également dans une perspective d'intelligence économique. Nous avons mis en place une veille stratégique rigoureuse pour collecter et analyser des informations pertinentes sur le sujet. Cette veille, associée à notre analyse, vise à anticiper les évolutions potentielles du management en contexte gendarmique et à orienter les décisions stratégiques.

L'interdisciplinarité est au cœur de notre étude. Nous mobilisons des concepts issus des sciences de l'information et de la communication ainsi que des sciences de gestion pour offrir une analyse nuancée et complète. Cette fusion disciplinaire garantit une richesse analytique et une pertinence opérationnelle.

Enfin, il est essentiel de souligner que notre analyse est profondément ancrée dans une expérience concrète. Avec 22 ans de service au sein de la police nationale, nous possédons un éclairage unique sur les réalités opérationnelles du ministère de l'intérieur. Cette expérience est renforcée par une recherche-action menée directement sur le terrain dans le domaine de la sécurité, nous permettant de confronter la théorie à la pratique et de bénéficier d'une rétroaction directe des acteurs concernés.

Cette combinaison d'approches méthodologiques et d'expériences pratiques vise à offrir une étude rigoureuse, pertinente et en phase avec les enjeux contemporains du commandement dans la gendarmerie.

## 1.2 Revue comparative de littérature

Le champ du management est vaste, et pourtant, trois figures se démarquent nettement comme les piliers qui ont influencé la théorie et la pratique de la gestion : Henri Fayol, Frederick Taylor et Henry Mintzberg. Leur apport, malgré les différences temporelles et contextuelles, fournit un panorama édifiant sur l'évolution des paradigmes de gestion.

Henri Fayol est loué pour sa caractérisation des principes fondamentaux de la gestion, en particulier ses "14 principes de gestion" (Fayol, 1949). Parmi ces principes, l'importance du commandement et, plus précisément, de l'unité de commandement, occupe une place centrale, mettant l'accent sur la clarté de la hiérarchie.

Frederick Taylor, avec son approche du "management scientifique", a promu l'idée d'une décomposition rigoureuse des tâches afin de maximiser l'efficacité (Taylor, 1911). Il percevait le commandement comme une séparation nette entre la conception et l'exécution des tâches.

Henry Mintzberg, dans une perspective plus moderne, a redéfini les rôles des managers en les catégorisant en dix rôles répartis en trois groupes : interpersonnels, informationnels et décisionnels (Mintzberg, 1973). Dans cette structure, le rôle de "leader" émerge comme central à l'acte de commandement, reflétant les attentes changeantes envers les managers à l'ère contemporaine.

## 1.3 Comparaison analytique des théories managériales et des principes stratégiques militaires

Les domaines de la gestion organisationnelle et de la stratégie militaire, bien qu'opérant dans des contextes et avec des objectifs distincts, présentent des parallèles importants en matière de coordination et de mise en œuvre stratégique. Utilisant "L'Art de la guerre" (Sun Tzu, 2022) comme pilier des stratégies militaires, une confrontation avec les approches managériales de Fayol, Taylor et Mintzberg dévoile des correspondances conceptuelles pertinentes.

Pour Fayol et Sun Tzu, la planification stratégique est primordiale. Tandis que Fayol (1949) positionne la planification comme une fonction managériale essentielle, Sun Tzu met en avant une préméditation, arguant que les batailles sont décidées avant même leur commencement. De plus, tous deux valorisent une centralisation du commandement, favorisant une direction cohérente et unifiée.

Pour Taylor et Sun Tzu, l'accent est mis sur l'efficacité. Taylor (1911), avec son approche scientifique, vise à maximiser la productivité à travers une répartition judicieuse du travail. Sun Tzu, quant à lui, insiste sur l'utilisation stratégique des ressources, ajustée selon les circonstances.

En outre, ils soulignent tous deux la primauté de la préparation : Taylor par le biais de la formation spécialisée, et Sun Tzu par une préparation méticuleuse des forces.

Avec Mintzberg et Sun Tzu, la flexibilité est dominante. Mintzberg (1973) propose que les managers adoptent une variété de rôles selon les contextes. Parallèlement, Sun Tzu reconnaît la guerre comme une entreprise complexe nécessitant adaptabilité. De plus, tous deux comprennent la nécessité vitale de l'information : Mintzberg comme un élément central du rôle du manager, et Sun Tzu comme un outil crucial pour déceler et anticiper les actions ennemies.

En conclusion, cette comparaison révèle que, bien que les cadres opérationnels de ces philosophies soient distincts, elles partagent des piliers fondamentaux. Les leçons issues des champs de bataille peuvent, par conséquent, éclairer les défis du monde managérial et vice versa. Cette analyse, bien que révélatrice de similitudes et de complémentarités, met aussi en lumière des paradoxes, qui méritent une exploration plus approfondie.

## 2. Le Paradoxe du commandement et du management

Les études dédiées à la gendarmerie révèlent un tableau nuancé. D'une part, elles montrent une meilleure qualité de recrutement. D'autre part, elles exposent une augmentation des départs, souvent attribués à une déception face à un commandement jugé inflexible face aux changements sociétaux, tels que de nouveaux modes d'apprentissage chez les jeunes (Tingry, 2013), des approches modernes du travail (Dalmas, 2019) et des évolutions de la vie en général.

Ce panorama éclaire un autre paradoxe majeur : celui entre le commandement et le management. Si l'histoire de la gendarmerie met en avant la prééminence du commandement, le management semble combler certaines de ses lacunes. De plus, l'ère des militaires de l'ancienne génération, nostalgiques d'un temps où l'autorité était rarement remise en question, est en train de s'estomper. Les jeunes recrues ne s'identifient plus à cette approche traditionnelle. Cette transition souligne un troisième paradoxe : d'un côté, un mode de commandement autoritaire résistant au changement (Kantar) et, de l'autre, une faction de l'institution militaire qui adopte un commandement adaptatif, rappelant le management participatif.

Cette dynamique conflictuelle, caractérisée par l'affrontement de deux générations aux visions différentes, n'est pas unique à la France. Wong (2000) a démontré que les États-Unis sont également aux prises avec de tels défis générationnels.

Bien que le commandement se focalise sur la direction des forces armées, le management vise la réalisation d'objectifs à travers une gestion humaine. Le management pourrait servir le

commandement en introduisant une certaine flexibilité, tandis que le commandement pourrait enseigner au management "l'art" plutôt que la "recherche" de la gestion de l'inattendu (Lefeez, 2020). Ils partagent tous deux la notion essentielle de leadership (Morin, 2018), mettant en évidence leur complémentarité intrinsèque.

Néanmoins, le commandement actuel est confronté à de nouveaux défis, notamment l'avènement des NTIC qui bouleverse la communication et la détention d'informations par les leaders (Valléry et al., 2009; Valléry & Leduc, 2016). La communication moderne a érodé certains aspects traditionnels de l'autorité, facilitant la décentralisation et rendant les structures plus flexibles (Bryon-Portet, 2008).

Face à ces évolutions, certains officiers choisissent d'adopter une posture différente, qualifiée de « soutien », en remplacement de l'approche autoritaire traditionnelle au sein du milieu militaire (Alfano, 2018). Le commandement devient alors « bienveillant, agile et éclairé » (Bernard, 2020).

Il est manifeste que le milieu militaire subit des mutations, intégrant le management comme outil de gestion complémentaire. Cette évolution est symbolisée par la création des premiers Centres de Formation au Management du Ministère de la Défense (CFMD) en 1999 et par l'émergence d'une nouvelle génération de généraux formés également dans les grandes écoles de commerce et titulaires de MBA. Cela témoigne d'une volonté affirmée de transformation, voire d'une transition vers un esprit managérial inspiré du monde de l'entreprise. Paradoxalement, pendant longtemps, les entreprises avaient pris l'organisation militaire comme modèle (Fiévet, 1992 ; Le Roy, 1999).

Ce virage vers un modèle de commandement de type managérial présente des défis d'acceptation, notamment d'un point de vue culturel. En effet, les outils de contrôle empruntés au management portent en eux une culture américaine axée sur la responsabilité contractuelle, qui entre en conflit avec l'esprit d'honneur français (d'Iribarne, 2015 ; Redslob, 2013).

Au vu de ces observations, une analyse critique du commandement et du management au sein de la gendarmerie s'impose. Force est de constater que la gendarmerie contemporaine, malgré ses traditions, fait face à une évolution sociétale des valeurs et des normes. Elle reconnaît la nécessité d'adapter ses valeurs et son fonctionnement. Effectivement, une dissonance se fait sentir entre ces derniers et les aspirations de la nouvelle génération de gendarmes, qui ressentent le besoin de comprendre leurs missions (Milly, 2007). La société a également vu ses repères évoluer. Le modèle de commandement top-down appartient désormais au passé se voyant inadpatée, cédant sa place à une approche managériale bottom-up plus participative et efficace (Bryon-Portet, 2008). La



légitimité basée uniquement sur le grade ou la position hiérarchique n'est plus suffisante (Bryon-Portet, 2008).

De plus, même si l'âge d'entrée dans la vie active reste un facteur significatif, en raison d'un certain recul (Galland & Roudet, 2014), la perception du travail a évolué au sein de la société, en particulier pour les jeunes. Autrefois vu comme une finalité, où l'engagement à long terme envers un employeur était la norme, le travail est aujourd'hui perçu par la jeune génération comme un moyen. Ainsi, les positions autrefois convoitées par les générations précédentes, qui voyaient la fonction publique comme un gage de réussite sociale grâce à la « sécurité de l'emploi », perdent de leur attrait. La jeune génération, considérant le travail comme un moyen plutôt qu'une fin, ne recherche plus nécessairement un CDI ou une stabilité d'emploi, mais privilégie la qualité de vie.

3. Vers une Gendarmerie du 21ème Siècle : les tensions entre commandement classique et approches managériales.

### 3.1 Limites inhérentes à l'adaptation

À l'exception des unités spécialisées de gestion de crise, qui bénéficient d'un mode de commandement distinct, le défi majeur pour la gendarmerie est de préserver ses racines et ses fondamentaux identitaires militaires tout en s'adaptant à une société en constante évolution. Dans ce contexte sociétal où les valeurs se transforment et où les méthodes managériales sont davantage prises en considération, il est intéressant de réviser les modes d'interactions humaines en s'inspirant des approches suggérées par les sciences de gestion. Toutefois, il est crucial de maintenir un équilibre entre commandement et management, en évitant les dérives inhérentes à une gestion excessive au sein de la fonction publique (Matyjasik & Guenoun, 2019). C'est précisément ce que Fayol a souligné dans sa théorie du commandement, en particulier avec les principes d'unité et de hiérarchie (Peaucelle, 2000).

L'unité de commandement repose sur la notion selon laquelle un employé devrait recevoir des directives d'un unique supérieur. Cette approche prévient les ambiguïtés et les conflits potentiels qui pourraient naître si un employé se trouvait confronté à des consignes contradictoires émanant de différents responsables. Ce principe assure une chaîne d'autorité et de responsabilité claire et non ambiguë.

De nos jours, nombre d'entreprises adoptent des structures organisationnelles complexes qui, parfois, entraînent des directives floues découlant de la présence de multiples superviseurs. L'unité de commandement vise à prévenir ce type de complications, en garantissant que chaque employé

sache précisément à qui il doit rendre des comptes. Cette approche illustre la complémentarité existante entre les concepts de management et de commandement.

### 3.2 Les écueils du management dans le commandement gendarmique

En tant que chercheur issue du monde de la police, je suis conduit à relever que, si l'adoption des méthodes de management peut s'avérer bénéfique pour la gendarmerie, elle n'est pas exempte de risques et de limites. La gendarmerie, dans sa nature profonde, est une institution ancrée dans des traditions séculaires, des hiérarchies rigides et une discipline qui se veut sans faille, éléments indispensables pour assurer la sécurité de la nation et de ses citoyens.

Premièrement, la tentative de juxtaposer des techniques de management issues du secteur privé à une institution militaire pourrait avoir comme risque d'entraîner une dilution des responsabilités. Dans le monde des affaires, la flexibilité et l'adaptabilité sont louées, mais dans le domaine de la défense, une ligne de commandement claire et indiscutable est essentielle pour garantir une action rapide et efficace en situations critiques.

Deuxièmement, il existe un danger inhérent à la survalorisation des compétences en management au détriment des compétences tactiques et stratégiques essentielles à la fonction. Alors que dans le monde corporatif, une décision inadéquate pourrait avoir des conséquences financières, dans le domaine militaire, les erreurs peuvent coûter des vies.

Troisièmement, l'adoption excessive de techniques de management peut engendrer une diminution de l'esprit de corps et de la cohésion au sein des unités. Les traditions et les rites de passage, souvent vus comme désuets ou inutiles dans une perspective managériale moderne, jouent un rôle essentiel dans la construction de l'identité d'une unité et de la loyauté de ses membres.

En conclusion, bien que l'intégration de certaines pratiques managériales puisse apporter des avantages en termes d'efficacité opérationnelle et de bien-être des troupes, il est impératif d'approcher cette intégration avec prudence. Il est essentiel de garder à l'esprit que les impératifs du secteur privé et ceux de la gendarmerie sont radicalement différents. La clé réside dans la capacité à distiller le meilleur du management tout en préservant les fondamentaux du commandement gendarmique face à une société dont les repères sociaux tels que le travail sont en pleine mutation.

## **Bibliographie**

- Alfano, N. (2018). *De l'autorité au soutien : Rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale*.
- Bernard, S. (2020, février 3). «L'art du commandement» Bernard S. (2020), «L'art du commandement», 3 février. *Gendinfo*,.
- Bryon-Portet, C. (2008). L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites : Du commandement au management ? *Communication & Organisation*, 34(2), 154- 177. Cairn.info. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.645>
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : Un nouvel enjeu pour la GRH: *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXV(60), 97- 116. <https://doi.org/10.3917/rips1.060.0097>
- d'Iribarne, P. (2015). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Média Diffusion.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (Pitman, London). *Search in*.
- Fiévet, G. (1992). *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. InterEditions.
- Galland, O., & Roudet, B. (2014). *Une jeunesse différente?. Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*. Documentation française (La).
- Le Roy, F. (1999). *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : Une autre approche de la concurrence*. Economica.
- Lefeez, S. (2020a). La gestionnarisation des forces armées. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 140(2), 19- 29. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/geco1.140.0019>
- Lefeez, S. (2020b). *La gestionnarisation des forces armées*. 2, 19- 29.
- Longo, M. E. (2016). Les parcours de vie des jeunes comme des processus. *Les Cahiers Dynamiques*, 67(1), 48. <https://doi.org/10.3917/lcd.067.0048>
- Matyjasik, N., & Guenoun, M. (2019). *En finir avec le New Public Management*. Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Milly, B. (2007). *Compte-rendu de l'ouvrage de François Gresle (sous la dir.), Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*.
- Morin, G. (2018). La fabrication institutionnelle du leadership : Le cas de l'armée française. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2, 49- 76.
- Peaucelle, J. L. (2000). *Henri Fayol et la recherche-action*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises.
- Redslob, L. (2013). Les résistances au contrôle de gestion dans les armées. Enjeux et perspectives.

*Stratégique*, 3, 117- 145.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific*. New York.

Tingry, N. (2013). *De la logique de l'usage à l'apprenance : Etude des usages des ressources numériques chez les jeunes de 16 à 25 ans*.

Tzu, S. (2022). *L'art de la guerre*. Fayard/Mille et une nuits.

Valléry, G., & Leduc, S. (2016). Pratiques d'encadrement et usages des TIC : Un exemple en Gendarmerie nationale. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 39- 53. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.01.002>

Valléry, G., Leduc, S., Guilbert, L., Demailly, I., & Oge, H. (2009). *Impacts des TIC sur le commandement en gendarmerie départementale*. 427- 434.

Wong, L. (2000). *Generations apart : Xers and boomers in the officer corps*. Strategic Studies Institute.