De l'autorité au soutien : rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale

Nicolas Alfano

▶ **To cite this version:**

Nicolas Alfano. De l'autorité au soutien : rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale. Gestion et management. Université Aix Marseille, 2018. Français. NNT : . tel-02615688

HAL Id: tel-02615688
https://hal.science/tel-02615688

Submitted on 23 May 2020

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.

Aix-Marseille Université

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

École Doctorale d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille

Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : RÔLES ET USAGES DES RÔLES DANS LE COMMANDEMENT EN GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE

Thèse présentée et soutenue publiquement

Par

Nicolas ALFANO

En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

le 07 décembre 2018

Membres du Jury :

Directeur de Thèse :	**Monsieur Robert FOUCHET** Professeur des Universités, IMPGT, Aix-Marseille Université
Co-directeur de Thèse :	**Monsieur Bruno TIBERGHIEN** Maître de Conférences, IMPGT, Aix-Marseille Université
Rapporteurs :	**Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON** Professeur des Universités, Université de Grenoble Alpes **Monsieur Geert BOUCKAERT** Professeur, Université Catholique de Leuven
Suffragants :	**Madame Martine BRASSEUR** Professeur des Universités, Université Paris-Descartes **Monsieur Michel PIDOUX** Général de Division, Gendarmerie Nationale

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Cette recherche a été menée dans le cadre d’un partenariat avec la Gendarmerie Nationale, en France métropolitaine. Le chercheur y a eu, de 2014 à 2018, le statut d’observateur indépendant au sein d’une Région de Gendarmerie. Il est garant de l’entière anonymisation des propos recueillis et du compte rendu des observations effectuées durant cette période. De plus, les erreurs factuelles ou d’interprétation demeurent de sa responsabilité.

En raison du degré d’approfondissement impliqué par la méthodologie et du caractère particulièrement identifiable des personnes – du fait notamment de la nécessité de se référer dans tous les cas au grade et au niveau de responsabilité – le choix a été fait d’anonymiser les noms et les lieux ; il a été également décidé de ne pas mentionner, dans le corps de ce document, le nom de la Région de Gendarmerie partenaire.

RÉSUMÉ : La Gendarmerie Nationale est une institution militaire française qui œuvre dans le domaine de la sécurité. De par son activité de police dans les espaces ruraux et suburbains, elle a historiquement adopté une configuration particulière centrée sur la disponibilité des forces et un déploiement élargi sur le territoire. Poussée par des logiques de rationalisation issues de la nouvelle gestion publique et par des mouvements internes de contestation sociale, l'institution s'est engagée depuis la fin du XXème siècle dans un processus de transformation important qui influence en profondeur la gestion de ses personnels. On observe alors une modification des règles du jeu sur lesquelles se base l'exercice du commandement. La condition du gendarme intègre de nouveaux droits jusqu'alors refusés ou fortement restreints par le statut militaire, et certaines marges de manœuvre traditionnellement admises, basées sur la soumission sans réserve aux modes de la discipline et de la disponibilité, sont relativisées. Dans ce contexte, la présente étude s'est particulièrement intéressée à la pratique quotidienne des officiers en position de commandement, ainsi qu'à la manière dont ceux-ci abordent les transformations contemporaines de leur institution. Construite à la manière d'une enquête de terrain ethnographique, la démarche de recherche a permis une analyse en détail du travail de ces « chefs » au travers d'un répertoire de rôles. Ces rôles ont été envisagés comme des moyens d'agir sur le collectif, et décryptés au sein d'une grille de lecture stratégique. L'étude a ainsi pu mettre en évidence le choix qui est fait par certains officiers d'adopter une posture de soutien en lieu et place de la posture d'autorité traditionnelle dans le monde militaire.

Mots clefs : Management Public, Militaire, Police, Rôles du manager, Ethnographie.

ABSTRACT : The Gendarmerie Nationale is a military institution and one of the two French national police forces, with responsibilities regarding population security in rural and suburban areas. Due to public management reforms and several social movements, this institution is currently experiencing important changes in people management. As a result, the set of game rules that applies to command itself is subject to modifications. The gendarme condition – meaning the entire scale of rights, obligations and missions attached to the position – is evolving and traditional postures, based on disciplinary attitudes and availability standards, are weackened. This study focuses on the day-to-day work of officers in command positions and how these chiefs handle their new situation. Based on an ethnographic approach, the research process analyzes chief-work throught a set of roles, which are discused as means for action in a strategy-based approach. It shows how certain officers in command position choose to reshape the way they make use of their roles, adopting a support based posture rather than a more traditional authority based posture.

Keywords : Public Management, Military, Police, Manager roles, Ethnography.

Remerciements :

Mes pensées vont d'abord à mes familles. La première où j'ai eu la chance de naître, et la seconde que j'ai eu le bonheur de construire. A mes parents, Sylviane et Bruno, qui m'ont toujours soutenu dans mes choix et à qui tous mes mérites reviennent de droit. A mon frère, Stéphane, à sa compagne, Alizée, et ma tante, Gisèle, pour leur aide précieuse. A mes deux compères, Edwin et Olivier, pour leur travail acharné de relecture et pour toutes les aventures passées et à venir. A Xavier, qui nous rejoindra en route.

Je remercie également mon directeur de thèse, le Professeur Robert Fouchet, d'avoir accepté d'encadrer mon travail. Je le remercie pour sa confiance, et la liberté qu'il m'a laissé dans la conception et la réalisation de ce projet. Je n'oublie pas Bruno Tiberghien, qui en a assumé, égal à lui-même et avec sa générosité coutumière, la co-direction.

Un grand merci également aux anciens et nouveaux collègues de l'IMPGT pour ces nombreuses années passées en leur compagnie, en tant qu'étudiant puis en tant qu'enseignant. A Grégory Avier, en souvenir de la discussion qui m'a mis sur la piste de la Gendarmerie. A Brigitte Guyon, qui par son incroyable gentillesse a mérité plus d'une fois sa place entre ces lignes. A Léonard Gourbier, pour le temps qu'il m'a consacré et l'intelligence de ses commentaires. Au Professeur Olivier Kéramidas, parti trop tôt ; en souvenir de son soutien.

Pour finir, l'anonymat que je leur dois ne m'empêchera pas de remercier tous les personnels de Gendarmerie qui ont partagé avec moi leur temps, leurs connaissances et leurs points de vue. A Nicolas C., sans qui rien n'aurait été possible. A Thierry C., pour sa bienveillance et l'impulsion décisive qu'il a donné au projet. A Christophe H., pour sa confiance malgré les écueils. A Olivier B., pour sa force tranquille et rassurante. A Julien B., pour sa franchise et sa disponibilité. A Gilles P, pour la générosité de son accueil. Enfin, merci à Michel P., pour son soutien et son accompagnement qui furent déterminants sur les derniers moments du parcours.

Je dédie cette recherche à ces hommes et ces femmes qui mettent chaque jour leur vie au service de celle des autres.

Sommaire :

Note d'intention :....1
Introduction générale :....3

PARTIE I : UNE ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE GESTION....17

I - Les fondamentaux de l'enquête de terrain ethnographique :....21
II - Structuration de la recherche :....29
III - Construction et délimitation des résultats :....38

PARTIE II : LES DONNÉES DU CONTEXTE : LA POSITION DE COMMANDEMENT DANS SON MILIEU ET SES ENJEUX RELATIONNELS....47

CHAPITRE I : LES GENDARMES DÉPARTEMENTAUX ET LEUR HIÉRARCHIE....48

CHAPITRE II : LA TRANSFORMATION DU CADRE D'EXERCICE DU COMMANDEMENT....75

PARTIE III : DE L'ACTIVITÉ AUX RÔLES ET AUX ADAPTATIONS : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN....103

CHAPITRE I : REVISITER LA THÉORIE DU RÔLE POUR RENDRE COMPTE DU TRAVAIL DU CHEF....104

CHAPITRE II : LES RÔLES DU CHEF ET LEURS ENJEUX CONTEMPORAINS....132

CHAPITRE III : DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : CARACTÉRISTIQUES D'UNE NOUVELLE POSTURE DU COMMANDEMENT EN GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE....168

PARTIE IV : ENTRE LOGIQUE DE SYSTÈME ET MODES DE CONDUITE DE L'ACTION HUMAINE : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS 193

CHAPITRE I : DISCUSSION THÉORIQUE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À LA RECHERCHE EN MANAGEMENT....194

CHAPITRE II : DISCUTER AVEC LES PROFESSIONNELS : ENTRE COMMANDEMENT ET SPÉCIFICITÉ MILITAIRE....207

CHAPITRE III : CE QUE LA RATIONALISATION FAIT AU SYSTÈME D'ARME....220

Recommandations managériales :....243

Conclusion générale :....249

Bibliographie :....255
Documents juridiques et rapports parlementaires :....265
Index des encadrés, figures et tableaux :....267
Table des matières :....269

Note d'intention :

Un lecteur sensible aux usages académiques aura sans doute déjà remarqué, passé le sommaire, qu'aucun chapitre de cette thèse ne sera spécialement dédié à une revue de la littérature. Les premiers mouvements du texte seront consacrés à des enjeux d'ordre méthodologique et épistémologiques et les résultats seront abordés directement après. Cette structuration particulière est le fruit d'un parti pris spécifique à l'ensemble de cette recherche, et qui voulait que la littérature – scientifique soit un moyen destiné à accompagner la progression sur le terrain. Dans cette logique, la familiarisation pratique avec le milieu professionnel abordé vient avant l'appréhension conceptuelle, et l'immersion dans les réalités quotidiennes du terrain précède la constitution d'un modèle. A la différence de la plupart des stratégies dites exploratoires, cette démarche ne se justifie pas par l'existence d'un vide conceptuel sur les thèmes abordés, mais par une décision de construire un lien fort entre la recherche et la pratique. L'on s'éloigne ainsi subtilement des justifications traditionnellement invoquées pour ce type de travail, en cela que la légitimité de la démarche ne repose pas – ou pas complètement – sur l'exotisme d'un terrain ou d'un sujet de recherche particulier.

Tout l'enjeu de ce travail est en effet de traiter en profondeur d'une problématique professionnelle contemporaine sans laisser la structuration du champ scientifique présupposer de son existence. Cette recherche mobilise donc un raisonnement scientifique de type inductif, définit comme : *« une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence de certains faits non-donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure. »* (Morfaux & Lefranc, 2011 ; p.265). Bien que ce parti pris ait des conséquences importantes sur la structure du document, il ne faudrait pas y voir le rejet de toute forme de discussion théorique et d'enrichissement de la connaissance scientifique. D'abord, plusieurs ensembles conceptuels, issus de traditions et de disciplines variées, viendront encadrer le raisonnement, et chacun sera abordé en son temps. Le lecteur trouvera, à ce titre, une bibliographie spécifique à la fin de chaque chapitre, de manière à pouvoir mieux cerner la thématique abordée et les ensembles conceptuels mobilisés. La construction des cadres théoriques stimulera également la discussion concernant différents courants de recherche associés au thème de cette enquête de terrain. Au travers de ce choix de structuration, le lecteur assistera à une sorte de dialogue instrumental avec la littérature, où la Connaissance

scientifique intervient en support et questionne des intuitions qui émergent de l'observation des pratiques. Elle sera ainsi parfois mise à l'épreuve du terrain et bénéficiera, par effet de rétroaction, d'un enrichissement lié à ce contact. Pour faciliter la lecture et permettre malgré tout une certaine séparation entre abstraction théorique et investigation de terrain, la plupart des exemples concrets issus de l'enquête se feront sous forme de remarques en bas de page et dans différents encadrés. Le lecteur y trouvera des références à des situations qui illustrent le propos général, des apartés destinés à expliciter davantage certaines spécificités de la Gendarmerie, ainsi que des renvois à des textes réglementaires. Pour finir, le mode d'écriture à la première personne sera appliqué tant aux rapports de terrain qu'aux discussions théoriques. Bien qu'elle soit plus répandue en anthropologie et sociologie qu'en management, cette façon d'écrire répond à un besoin d'historicité et de réflexivité propre à l'enquête ethnographique, et qui sera nécessaire au lecteur qui devra juger de la validité des connaissances produites. Par ce « je » de langage, le cheminement, l'imprévu du questionnement, le hasard des rencontres et les choix personnels de l'enquêteur seront délibérément mis en avant. C'est aussi la démarche de recherche, basée sur le parcours d'un individu dans son contexte, qui sera rendue plus explicite.

Construit dans le cadre d'une étude de la Gendarmerie Départementale, ce document traite essentiellement du travail des chefs, et plus spécifiquement de la manière dont ceux-ci « jouent » au jeu particulier du commandement. Au travers de l'étude approfondie du quotidien de certains « joueurs » et de leur manière de jouer, son objectif est de modéliser une partie des règles qui encadrent cet art doublement paradoxal, à la fois hautement contextualisé et curieusement hors du temps, à la fois transversal à toutes les organisations hiérarchisées et spécifique au milieu militaire. Par l'expression « règles du jeu », il ne sera pas question de traiter des grands principes, des valeurs, ou des contenus normatifs proposés par l'institution et ses écoles, mais plutôt du cadre et des possibilités « réelles », c'est-à-dire pratiques et stratégiques, qui existent aujourd'hui pour les acteurs. Pour le lecteur académique, ce document sera un moyen d'aborder les fameuses règles du jeu et de se voir présenter une manière relativement nouvelle de concevoir les « rôles » qui sont attachés à une position de dirigeant. Pour le lecteur praticien, qu'il soit officier ou sous-officier de Gendarmerie, administrateur public ou responsable politique, il sera surtout l'occasion de voir mis en mot certaines des manières de jouer qu'il peut rencontrer – et qu'il applique peut être lui-même – lors de son propre travail en Gendarmerie ou avec la Gendarmerie. Ce document pourra également servir de base à une réflexion plus générale sur certains des grands défis auxquels les hommes et femmes qui occupent des positions de commandement devront se confronter dans l'avenir.

Introduction générale :

Première section : La Gendarmerie comme objet et contexte :

La Gendarmerie Nationale est définie par le code de la Défense comme : *« [...] une force armée instituée pour veiller à l'exécution des lois. [...]. [Elle] est destinée à assurer la sécurité publique et l'ordre public, particulièrement dans les zones rurales et périurbaines, ainsi que sur les voies de communication. Elle contribue à la mission de renseignement et d'information des autorités publiques, à la lutte contre le terrorisme, ainsi qu'à la protection des populations. [...]. »* (Art. L. 3211-3.). Cette institution d'État est composée de quatre grandes formations que sont : la Gendarmerie Départementale, la Gendarmerie Mobile, la Garde Républicaine et les gendarmeries spécialisées (Gendarmerie de l'Air, Maritime, des Transports Aériens, de l'Armement et de la Sécurité des Armements Nucléaires). Force essentiellement policière, elle constitue l'une des deux forces nationales de police française. A ce titre, bien qu'historiquement rattachée au Ministère des Armées, La Gendarmerie Nationale a été intégrée – pour emploi – au Ministère de l'Intérieur en 2009[1]. Au-delà de son périmètre spécifique – le cadre rural et péri-urbain –, sa spécificité vis-à-vis de son homologue, la Police Nationale, réside dans le fait que son action repose sur une large majorité de personnels à statut militaire[2].

Sur le plan sociologique, l'activité de police de la Gendarmerie peut-être décrite comme : *« une activité de régulation sociale coercitive, organisée de manière rationnelle et permanente, en vue de maintenir, par le recours à des forces et des techniques spécifiques, l'ordre public dans une société »* (Dieu, 2002). Cette « régulation sociale » peut être assimilée à une logique de contrôle du territoire, l'institution se donnant pour but de rendre les activités humaines conformes à ce que prévoit la Loi. Associée à la mission de protection des populations, cette activité implique une obligation de moyens qui peut être décrite comme absolue, car inconditionnelle – du fait d'un impératif d'agir en tout temps et lieu, peu importe les circonstances – mais aussi instantanée – de par le caractère généralement urgent des demandes auxquelles il faut répondre. En d'autres termes : parce qu'elle se donne pour finalité le contrôle du territoire, la Gendarmerie doit se donner les moyens, en tout temps et en tout lieu, de déployer les ressources humaines et logistiques les plus

1 Je fais ici référence à la Loi nº 2009-971 du 3 août 2009 relative à la Gendarmerie Nationale.

2 Au 31/12/2017, la Gendarmerie comptait seulement 4207 personnels civils sur les 101792 qui la composent, soit 4,1 % des effectifs totaux (source : Les Ressources Humaines de la Gendarmerie, chiffres clés de 2017 – CIRPA Gendarmerie).

adaptées à une situation. Ce caractère extrêmement exigeant de l'activité de l'institution est permis par la disponibilité que sous-tend le statut militaire (op.cit) et se répercute également dans la configuration de chacune des différentes branches de l'institution au travers de dynamiques et de structures propres[3].

La Gendarmerie Nationale a connu de nombreux mouvements de transformation au cours de son histoire, accompagnant les changements de régime de l'État aussi bien que de la Nation. Ces mouvements ont concerné les personnels de bien des manières, que ce soit dans leurs statuts (passage d'un régime de conscription à une Gendarmerie de métier), dans leurs missions (renforcement de l'activité de Police Judiciaire), ou encore dans leurs modes de vie. Sur ce dernier point, l'institution Gendarmerie a amorcé, au cours des dernières décennies un mouvement de réflexion et d'action en faveur d'un « mieux vivre et mieux être » (op.cit). On associe généralement ce déclenchement à deux crises majeures – l'une en 1989, l'autre en 2001 – où les personnels de Gendarmerie avaient rompu leur devoir de réserve pour protester contre leurs conditions de travail. Ce mouvement fut enrichi par l'introduction et la diffusion progressive au sein de l'institution des logiques de soutien psychologique, ainsi que par la forte demande sociale sur le traitement des Risques Psycho-Sociaux dans le secteur public français[4]. Dans l'ensemble, ces mouvements contribuèrent à transformer les attentes en matière de commandement, tant de la part des subordonnés que de la part des hauts cadres de la Gendarmerie Nationale. Ils aboutirent parfois à des contraintes fortes, soit par la mise en œuvre de dispositifs réglementaires qui vinrent s'ajouter au caractère hautement exigeant des missions de l'institution, soit par la transformation plus subtile des rapports humains et l'apparition de nouveaux codes implicites pour le quotidien de travail et son organisation. Pour les différents échelons hiérarchiques intermédiaires, l'enjeu est alors de concilier l'obligation absolue de moyens, inconditionnelle et instantanée, avec l'impératif plus ou moins explicite d'adopter une forme de rationalisation du rapport au travail, où la règle prend le pas sur le pouvoir discrétionnaire du commandement.

La Gendarmerie Départementale est la subdivision de Gendarmerie qui assure de manière permanente le contrôle des zones rurales et périurbaines du territoire français. Avec plus de 60.000 personnels sur les quelques 100.000 de l'institution en 2014, elle représente la partie la plus importante de la Gendarmerie Nationale. Son action repose sur un maillage territorial d'unités généralistes, les Brigades, dont chacune est associée à une portion du territoire – usuellement le

3 Comme le maillage territorial de la Gendarmerie Départementale, qui sera le contexte de cette étude, mais également au réseau des Escadrons de Gendarmeries Mobiles, des antennes régionales du GIGN, etc.

4 Traduite notamment par la Circulaire n°5705 du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques.

Canton. Composées de 6 à 40 personnels selon les localités, ces unités constituent le noyau dur du système, en charge à la fois de la veille territoriale, de la police judiciaire et de la primo-intervention. Pour cela, elles disposent en propre de moyens humains et logistiques, et fonctionnent en relative autonomie sur leurs territoires. Leur action est également complétée par un certain nombre d'unités spécialisées qui s'insèrent dans le dispositif selon une logique de subsidiarité, entendu par là qu'elles ont pour fonction de renforcer leur action voire de se substituer à elles lorsque leurs capacités opérationnelles sont dépassées. C'est sur l'ensemble de ce système d'arme, alimenté à la fois par la logique de subsidiarité et par la disponibilité des personnels militaires, que repose l'obligation absolue de moyens propre à l'action de la Gendarmerie. L'enjeu opérationnel au quotidien est alors tant un enjeu de déploiement – assigner les bonnes ressources aux bons endroits – qu'un enjeu d'employabilité – s'assurer suffisamment de moyens soient disponibles en toutes circonstances. Cette logique s'est traduite, dans le langage vernaculaire de l'institution, sous le terme de « besoins du service », c'est-à-dire l'ensemble des dispositions humaines et matérielles à prendre pour assurer la mission. Le maillage territorial de la Gendarmerie Départementale est donc un espace stratégique, où la capacité opérationnelle est un élément central, et où les « besoins du service », en tant que construits cognitifs et discursifs – car ayant à la fois le statut d'évaluation et d'argument – prennent une part importante.

Sous l'autorité de la Direction Générale – qui pilote l'institution au niveau National – le maillage est animé par une hiérarchie locale et pyramidale de quatre échelons calqués sur les structures administratives. Les trois premiers sont des échelons intermédiaires, commandés par des officiers : la Région, le Groupement – qui correspond au Département – et la Compagnie – qui correspond peu ou prou à l'arrondissement. Ils regroupent des structures administratives et gèrent l'emploi des unités spécialisées qui leurs sont attribuées. La Brigade, en tant que quatrième échelon, est quant à elle gérée directement par un Commandant de Brigade (CB) qui assure l'encadrement de proximité. Dans cette configuration descendante, marquée par la discipline militaire, les sous-officiers ou officiers en charge du commandement ont longtemps été seuls juges lorsqu'il s'agissait de délimiter ce qui relevait, ou non, des fameux « besoins du service ». Se positionnant en stratèges, ils répartissaient personnels et moyens en conformité avec la règle et leurs propres analyses, ne répondant de leurs « manœuvres » – au sens militaire du terme – qu'à leurs propres supérieurs. Les arbitrages en la matière étaient difficilement opposables, et s'intégraient dans un rapport hiérarchique strict, fortement codifiée, centré sur la production d'ordres et le contrôles. Différentes particularités réglementaires permettaient également d'adapter le service en fonction des situations. A ce titre, le temps de travail n'était pas codifié : un temps de repos était dû au militaire, mais

pouvait être différé en cas de besoin. La gestion des parcours professionnels relevait également de cette logique unilatérale, et pouvait s'effectuer parfois en dépit des contraintes personnelles des individus, au travers par exemple de mutations imposées.

Aujourd'hui, les possibilités de recours pour les personnels sont plus nombreuses, et les demandes plus facilement relayées par différents acteurs de concertation ou de santé ; les besoins du service sont relativisés au regard des attentes et besoins individuels des personnels ; de nouvelles normes sanctuarisent les temps de repos. L'ensemble de ces modifications place le « chef » en situation de devoir intégrer à sa stratégie territoriale de nouvelles attitudes d'écoute et de dialogue social, le tout dans un contexte de forte tension opérationnelle forte. Différents éléments ont en effet contribué à challenger l'exigence absolue de moyens de la Gendarmerie. Parmi les plus évidents, on peut évoquer la montée en puissance de la menace terroriste à partir de 2015, qui augmenta fortement les attentes en matière de sécurité des populations, ou encore la crise migratoire de la décennie 2010 à laquelle l'État français répondit en intensifiant les missions de contrôle des flux. Tout l'enjeu du commandement se trouve alors dans l'arbitrage entre le strict respect des besoins du service et la satisfaction des attentes individuelles des personnels. Pour certains chefs, ce nouveau travail d'équilibrage est source de frustrations ou de malaise dans la pratique. Il se manifeste notamment par des difficultés à user de leur position de manière efficace, une sensation de perte de marge de manœuvre et de recul de leur pouvoir de décision. Pour d'autres, il est une opportunité d'enrichir la position qu'ils occupent en déployant de nouvelles postures, mettant ainsi en œuvre une stratégie qui correspond à leur vision propre, le tout sans pour autant renoncer aux prérogatives qui sont les leurs.

Les observations sur lesquelles s'appuie ce travail de recherche ont été réalisées entre 2014 et 2017 au sein d'une Région de Gendarmerie. Elles ont été principalement effectuées auprès de quatre officiers supérieurs en position de commandement ou d'adjoint au commandement, à différents échelons de l'institution. Démarche hybride d'enquête de terrain, à cheval entre l'ethnographie et le management, elle aboutit notamment à une réflexion sur la question des rôles du chef et des registres de son action. La problématique de ce travail est formulée en ces termes : **« Dans quelle mesure les officiers en position de commandement de la Gendarmerie Départementale transforment-ils l'usage qu'ils font de leurs rôles pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ? »**. Au travers de ce questionnement, il s'agira notamment de caractériser le contenu du travail et l'étendue des prérogatives des chefs, de manière à comprendre ce qu'ils ont à perdre et à gagner au sein de leur nouvelle situation. Il sera également

question des stratégies relationnelles mises en œuvre par ces acteurs particuliers pour continuer à assurer leurs missions dans un contexte modifié.

L'enquête de terrain en elle-même regroupe des matériaux divers, principalement des observations et entretiens recueillis dans différents lieux de la Gendarmerie Départementale[5]. Elle associe le suivi des officiers dans l'exercice de leur commandement et l'immersion dans l'activité de certains services clefs. En complément, elle approche différents événements comme des manœuvres opérationnelles, des séances de formation, et quelques moments du quotidien des Brigades. En parallèle d'interviews menées avec les officiers et gradés, elle se nourrit des propos de travailleurs sociaux, de psychologues, et de représentants du personnel s'exprimant sur les enjeux du moment et les besoins des militaires de l'institution. Enfin, sur certaines périodes, elle intègre le contenu de réunions de services, ainsi que de certaines cérémonies et inspections. La focalisation sur le travail du chef, qui s'est affirmée au fur et à mesure de la recherche, s'est faite sur la base de ce cumul d'angles de vue. Sur le plan institutionnel, la majorité des observations sont concentrées sur deux échelons hiérarchiques de la Gendarmerie Départementale : la Région et le Groupement. Sur le plan gestionnaire, ces deux échelons constituent les deux organes déconcentrés de la Gendarmerie Départementale qui disposent de la plus grande autonomie, avec un ensemble de spécialistes en gestion financière, gestion opérationnelle, gestion des ressources humaines, etc. Chacun dispose, en plus du pôle administratif, d'un arsenal spécifique de conseillers potentiels dans la négociation des changements contemporains (psychologues, conseillers concertations, travailleurs sociaux, gestionnaires RH, etc.). Afin d'obtenir un point de vue global sur le dispositif hiérarchique territorial, des observations ont aussi été menées sur des échelons de proximité comme la Compagnie et la Brigade Territoriale. L'ensemble de la recherche est cependant à concevoir comme une unique enquête ethnographique, organisée autour d'un milieu d'inter-connaissance (Beaud & Weber, 2010). Sans rechercher à produire un modèle unique et général de la Gendarmerie Départementale, elle vise à la contextualisation la plus fine possible afin d'aborder la complexité du phénomène étudié.

Pour finir, il convient de clarifier l'usage de certains termes de la problématique ; aussi, trois remarques seront à prendre en compte. La première est que le concept de « rôle », qui me servira à décomposer le travail des officiers en position de commandement, fera l'objet d'une réinterprétation par rapport aux approches les plus courantes. En m'appuyant notamment sur les travaux du « Rôle comme Ressource » (Baker & Faukner, 1991 ; Callero, 1994) et sur la reformulation Position-Rôles-Statut (Bates, 1956), je serai en effet amené à définir le rôle comme un moyen que les

5 Le détail de ces différents lieux d'enquête se trouve aux pages 37-41.

individus déploient dans le cadre de leurs interactions de manière à y établir la nature de leurs privilèges et obligations. La notion de rôle est donc ici entendue dans une perspective essentiellement stratégique et sert à décrire des mouvements intentionnels de revendication et d'utilisation de ressources au sein du collectif. Dans la mesure où cette notion est le plus souvent mobilisée pour décrire un ensemble structurant d'injonctions et de règles à suivre par les individus, cette inversion de perspective me permettra notamment de décomposer les règles d'un jeu particulier auxquels les acteurs se livrent au travers de la relation hiérarchique. Le concept de « répertoire de rôle » désignera alors l'ensemble des rôles qu'un individu revendique pour se positionner dans un espace social donné.

La seconde remarque concerne le terme de « chef » qui désigne usuellement, dans le langage vernaculaire de la Gendarmerie et la doctrine militaire au sens large, l'ensemble des individus – officiers comme sous-officiers – qui assument à un moment donné le commandement d'une unité ou d'une manœuvre. L'usage qui sera fait de ce terme particulier consistera en une restriction du sens original et désignera spécifiquement les officiers en position de commandement. Cette adaptation sémantique – qui restera constante tout au long de ce travail – ne devra pas induire une distinction pérenne entre les différentes catégories de personnels du point de vue analytique. Les sous-officiers en position de commandement, bien qu'ils n'aient pas pu être observés dans le cadre de la recherche, sont à considérer comme indissociables d'une réflexion plus globale sur la position de commandement et devront, à ce titre, faire l'objet de recherches ultérieures. Il convient à ce titre de souligner la distinction qui sera faite tout au long de l'étude entre la position en elle-même, caractérisée par une certaine permanence structurelle, et les caractéristiques de la personne qui l'occupe. Cette distinction est d'autant plus importante à maintenir qu'elle répond à la séparation très nette qui est faite, au sein de toutes les institutions militaires, entre le grade et la fonction.

Dans un troisième et dernier temps, le choix du terme de « position de commandement » vise principalement à ancrer le propos dans un contexte structuré par la culture du collectif, et de traduire l'importance symbolique qui y est attaché. Il ne doit pas laisser entendre au lecteur l'existence d'un parti pris théorique sur la distinction entre « commandement », « management » et « encadrement », encore aujourd'hui très souvent débattue aussi bien par les chercheurs que les praticiens. Il n'appartient en réalité pas à cette recherche de statuer sur l'appartenance définitive du travail du chef à l'un ou l'autre de ces champs, quand bien même une analyse de la pratique elle-même sera proposée. La mobilisation du concept de « rôle » en tant que catégorie analytique et la focalisation sur l'activité observable entrent dans le champ de cette précaution, entendu par là que

les notions ci-dessus posent un problème d'interprétation trop sérieux pour être mobilisées dans l'analyse de l'action. A ce titre, l'usage délibéré des termes de « chef » et de « commandement » dans le cadre de cette étude constituera le seul écart que je m'autoriserai, et ce que je désignerai comme l' « exercice du commandement » pourra être compris comme l'ensemble des pratiques associés à cette position particulière. Le moment de la discussion des résultats sera à ce titre l'occasion de revenir sur cette précaution et sur l'importance à accorder à la spécificité militaire en tant que telle.

Seconde section : Choix de l'objet et raisonnement analytique : retour sur une démarche :

Sur le plan de la gestion des personnes, la rencontre avec une institution telle que la Gendarmerie Nationale implique de se confronter à un fait singulier : celui de l'engagement du militaire vis-à-vis de sa mission et de sa hiérarchie. Dans la société française, marquée par des avancées historiques significatives dans les droits des travailleurs et par une valorisation de l'épanouissement individuel, l'engagement des personnels des différentes armées se présente en effet comme une singularité. Sorte de reliquat moderne de nos sociétés traditionnelles, il interroge largement les limites de l'investissement individuel dans une mission et l'étendue du don de soi qui peut être consenti au profit d'une organisation ou d'un collectif. Sur ce point, les personnels qui travaillent dans les institutions militaires sont des hommes et des femmes à part. Leur condition et leur statut *« [...] exige[nt] en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. »*[6]. De telles qualités peuvent paraître extraordinaires, notamment lorsque l'on connaît les possibilités de contradictions et de paradoxes inhérentes à la relation entre un employeur et les personnels de son organisation. De plus, si l'on tient compte de l'aspect éminemment politique de l'action des militaires au quotidien, à la fois au service d'un gouvernement auquel ils répondent et d'un intérêt général censé guider l'ensemble de leurs interventions, le don de soi consenti par les militaires au quotidien devient un objet de questionnement foisonnant.

Du point de vue de la gestion, une autre question se pose alors : Comment gère-t-on le travail de personnes qui consentent librement à la sujétion militaire ? Quels sont les contours du système en charge de gouverner les personnes qui travaillent pour le compte de cette institution ? La

6 Article 1 de la loi de 2005 portant sur le Statut Général des militaires.

sujétion militaire renvoie en effet à une complexité qui ne se retrouve a priori pas dans les entreprises et administrations françaises, où le temps de travail – et par extension, le niveau de l'engagement et du don de soi – est un objet qui se négocie formellement et rationnellement. Dans de telles structures, une limite est posée : la règle protège le salarié dans une certaine mesure et contraint l'employeur à un niveau de demande qu'il ne pourra pas dépasser. Au sein de l'institution militaire, l'étendue de cette protection est plus faible : elle cède le pas à des principes d'action qui visent à répondre en tout temps et en tout lieu à la nécessité du moment et à l'urgence du besoin. Le militaire, en tant qu'individu, met alors à la disposition de l'institution l'ensemble de sa force de travail et se soumet virtuellement à toutes les demandes qui pourraient lui-être faites, allant parfois jusqu'au sacrifice de sa propre vie. Pour autant, ce sacrifice du militaire est-il véritablement sans condition ? Est-il à l'épreuve de n'importe quelle situation et de n'importe quel ordre ? La ressource qu'il représente est-elle réellement illimitée, ou répond-elle à des logiques particulières d'usage ? Si l'on suit cette logique de questionnement, à quels principes d'actions et de précautions peut bien répondre l'emploi du militaire par sa hiérarchie ? Sur ces différents points, la Gendarmerie Nationale a développé, au cours de sa longue histoire, une « solution » qui lui est propre, entre un ancrage traditionnel et ancien dans la doctrine militaire et des formes d'innovations ou d'inspirations ponctuelles. Cette « solution », ce modèle particulier de gestion, peut être aujourd'hui considérée comme en transition, du fait de révolutions culturelles progressives qui posent tout à la fois, et depuis une trentaine d'années, la question de la place des chefs au sein de l'institution, de la pertinence des doctrines de commandement, du maintien des modèles d'organisation basées sur l'obligation absolue de service, etc. L'incertitude qui caractérise cette situation de transformation lente et continue est sans doute l'une des raisons qui motiva l'entrée, en 2014, d'un jeune chercheur en gestion au sein d'une institution réputée pour sa discrétion.

Tout l'enjeu de cette recherche a alors été d'organiser une investigation approfondie qui puisse structurer le débat et apporter un regard neuf sur les questions de gestion des personnes qui se posent actuellement en Gendarmerie. Du fait de la complexité du sujet, un choix a été fait de ne pas présumer de la pratique, ni par le biais de la littérature, ni par le biais de discours institutionnels : l'ensemble des éléments constitutifs devaient rester fidèles au terrain, et émerger des interactions avec le chercheur. Il a ainsi fallu concevoir un protocole de recherche qui puisse à la fois satisfaire un important besoin d'informations factuelles et une volonté d'ouverture sur la nature des problèmes possibles. L'immersion prolongée dans le milieu et l'entretien d'un processus radicalement inductif d'investigation, qui sont au cœur de cette démarche, ont chacun à leur manière visé à répondre à ces impératifs. Ce travail a impliqué un certain nombre d'ajustements et

de précautions, mais aussi des responsabilités supplémentaires dans la manière dont l'étude devait être exposée et argumentée. En effet, dans le cadre d'une démarche d'induction, la lisibilité et la transparence du processus de recherche sont considérés comme des éléments qui participent à la rigueur scientifique de l'ensemble. Elles garantissent pour le lecteur un accès à la « boîte noire » que constitue la démarche du chercheur et lui permettent d'évaluer la validité du travail effectué. Pour satisfaire les exigences de ces principes, le choix a été fait ici d'adapter le format traditionnel de rédaction pour obtenir la meilleure adéquation possible entre le schéma d'exposition et la réalité de la démarche de recherche.

D'une manière générale, l'utilité de cette recherche ne se justifie pas à l'aune de sa participation à un ensemble de théories générales que le cas de la Gendarmerie Nationale viendrait contredire ou compléter. La thèse ne se présente pas non-plus comme une monographie de l'institution qui viendrait décrire en profondeur l'ensemble de ses transformations internes. Elle doit plutôt se comprendre comme un dispositif d'investigation ciblé, destiné à expliciter, formaliser et apporter des éléments de réponse à une problématique professionnelle contemporaine des acteurs de terrain. Son utilité se justifie donc par son effort de pertinence et d'ancrage. De tels partis pris supposent – pour être correctement compris – un certain nombre de ruptures avec le classicisme universitaire. Ils impliquent notamment une plus grande fidélité entre l'écriture et la logique interne de la recherche. Le lecteur sera alors invité à accompagner le chercheur dans les différentes étapes de son travail, afin d'en saisir le cheminement et d'en évaluer la cohérence. La problématisation s'y fera par étape, au fur et à mesure d'un processus d'inférences successives, chacune associée à un principe d'action déterminé et détaillé dans une partie précise du document. En premier lieu sera abordée la structure de l'investigation empirique (Partie I) ; en deuxième lieu, la caractérisation d'une problématique professionnelle (Partie II) ; en troisième lieu, la traduction de cette problématique professionnelle en problématique de recherche, par le biais d'un cadrage théorique spécifique à la question soulevée (Partie III – Chapitre I). Les résultats de la recherche seront l'aboutissement de ces différents mouvements (Partie III – Chapitres II et III). Par la suite, une quatrième étape sera dédiée à la discussion des résultats obtenus et à la production de recommandations (Partie IV). Cette articulation entre la structure rédactionnelle et la démarche de recherche est résumée dans le schéma suivant :

Investiguer sur le terrain en déployant une démarche inductive et une posture spécifique.

PARTIE I :

UNE ETUDE ETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE GESTION

Faire émerger une problématique professionnelle qui n'est pas connue du chercheur.

PARTIE II :

LES DONNEES DU CONTEXTE : LA POSITION DE COMMANDEMENT DANS SON MILIEU ET SES ENJEUX RELATIONNELS

Contexte

Q1 : Quel est le modèle organisationnel de la Gendarmerie Départementale ?

CHAPITRE 1 : Les Gendarmes Départementaux et leur hiérarchie.

Contenu

Q2 : Quels grands enjeux affectent la construction de relation hiérarchique ?

CHAPITRE 2 : La transformation du cadre d'exercice du Commandement.

Transformer la problématique professionnelle en problématique de recherche.

PARTIE III :

DE L'ACTIVITE AUX ROLES ET AUX ADAPTATIONS : LES RESULTATS DE L'ENQUETE DE TERRAIN

Cadrage théorique

CHAPITRE 1 : Revisiter la théorie du rôle pour rendre compte du travail du chef.

Dans quelle mesure les officiers en position de commandement de la Gendarmerie Départementale transforment-ils l'usage qu'ils font de leurs rôles pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ?

Analyse

Q3 : Quelle est la configuration du répertoire des rôles associés à la position de commandement ?

CHAPITRE 2 : Les rôles du chef et leurs enjeux contemporains.

Résultats

Q4 : Quelles stratégies sont mises en œuvre par les officiers en position de commandement pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ?

CHAPITRE 3 : De l'autorité au soutien : caractéristiques d'une nouvelle posture du commandement en Gendarmerie Départementale.

Discuter les résultats et ouvrir sur des recommandations.

PARTIE IV :

ENTRE LOGIQUE DE SYSTEME ET MODES DE CONDUITE DE L'ACTION HUMAINE : DISCUSSION SUR LES RESULTATS

Recommandations managériales

A ce stade, plusieurs remarques sont de nouveaux à prendre en compte. D'abord, les modes d'investigation empirique présentés dans le cadre de la Partie I ne sont pas à comprendre comme des système de réponse à des questions de recherche pré-existantes au travail, mais comme des dispositifs censés permettre l'émergence de ces questions. Puisque la stratégie de recherche est inspiré de l'enquête ethnographique, l'attention est alors portée sur la progression du chercheur dans un milieu dont il doit apprendre les « ficelles ». Une grande importance est ainsi accordée aux modes d'entrée sur le terrain et à la manière dont les questionnements initiaux, les intuitions et les contingences du moment ont influencé la progression. L'ensemble de cette démarche d'exposition vise alors à rendre le plus intelligible et transparent possible la « trajectoire » du chercheur au sein de son milieu d'enquête. L'investigation est comprise comme un système de multiples observations et points de vue sur l'activité, mais aussi comme une combinaison entre immersions générales et séquences d'observations recentrées. Ces différentes manœuvres sont classées selon leurs caractéristiques propres et leurs objets. L'ensemble du propos vise alors à étayer l'idée d'un « jeu » organisationnel à découvrir, au travers d'un travail méthodique d'accumulation de notes de terrain et par l'application d'une posture épistémologique centrée sur un certain pragmatisme.

La découverte, l'identification et la caractérisation de la problématique professionnelle fait l'objet de la Partie II. Le propos s'organise en synthèse du contexte et cherche à traduire en concepts les lignes de tensions identifiées sur le terrain. L'enjeu est alors d'aboutir à la formulation d'un problème qui n'était pas connu au préalable par le chercheur, mais qui est inféré d'un certain nombre de faits constatés empiriquement. Durant cette étape, l'enjeu est de répondre à deux questions préliminaires de recherches. Dans un premier temps, le contexte est analysé au travers de la question suivante : « Quel est le modèle organisationnel de la Gendarmerie ? » (Q1). La littérature sur le milieu professionnel étudié est alors confrontée au contenu des observations. Cela amène à décrire la Gendarmerie Départementale comme un ensemble d'organisations tournées vers une obligation de moyen et qui entretiennent un rapport particulier à l'activité et aux besoins du service. Ce système est caractérisé comme un maillage territorial, lui-même organisé autour d'un principe de vassalité où l'autonomie des différents acteurs n'est ni uniforme ni garantie. Sur le plan de l'action, on constate alors un lien très fort entre culture professionnelle et modes de mobilisation collective, où la militarité spécifique de l'ensemble continue à reposer sur des principes essentiels à son maintien, telles que la discipline et la disponibilité.

Toujours dans le cadre de l'identification et la caractérisation de la problématique professionnelle, le propos est progressivement recentré autour d'un point saillant observé sur le terrain : la relation entre le chef et ses subordonnés. On vise alors à répondre à une deuxième question préliminaire : « Quels grands enjeux affectent la construction de la relation hiérarchique ? » (Q2). Pour y répondre, le propos traite d'une rationalisation progressive du contenu de la relation hiérarchique, c'est-à-dire l'émergence d'une préférence accordée aux règles au dépend du pouvoir discrétionnaire des détenteurs traditionnels de l'autorité. L'introduction de changements institutionnels amène à des modifications dans la structure du jeu et dessine les contours d'une problématique professionnelle complexe : la perte potentielle de pouvoir et de capacité d'action des chefs dans un environnement relationnel transformé. Différentes transformations du cadre du commandement sont alors évoquées. Le chef y est d'abord décrit comme perdant l'usage de la stricte discipline comme recours sécurisant et définitif face au désaccord. En parallèle, il ne peut plus mobiliser ses personnels sur le seul argument du besoin collectif, mais est incité à raisonner en matière de situations individuelles. Enfin, il dispose de moins de marges de manœuvre pour organiser le temps de ses subordonnés selon sa vision des besoins du service et de l'équité.

Par la suite, l'enjeu est de traduire la problématique professionnelle en problématique de recherche. Cela passe par la construction d'un cadre théorique adapté, développé dans le Chapitre I de la Partie III. Le choix est porté sur la Théorie des Rôles, qui est réadaptée dans une optique stratégique afin de modéliser les ressources mises en jeu au sein de la problématique professionnelle étudiée. Une fois le cadre théorique finalisé, l'activité même du chef est analysée via cette grille de lecture particulière. Cela permet alors de formuler la problématique sous sa forme définitive : **« Dans quelle mesure les officiers en position de commandement de la Gendarmerie Départementale transforment-ils l'usage qu'ils font de leurs rôles pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ? »**. On vise d'abord à répondre à deux questions de recherches. Dans le Chapitre II, le cadre théorique est d'abord appliqué pour caractériser la position du chef au sein de son collectif, au travers d'un répertoire de rôle. La question posée est la suivante : « Quelle est la configuration du répertoire des rôles associés à la position de commandement ? » (Q3). L'analyse met ainsi en évidence, pour les chefs, un répertoire organisé en trois grandes catégories : d'abord, des rôles organisés autour de la représentation et de la symbolisation ; ensuite, des rôles essentiellement tournés vers le contrôle, la production d'actes, d'ordres, et plus globalement vers l'exercice d'un pouvoir de décision ; enfin, des rôles centrés sur la médiation voire la remédiation des problèmes de l'organisation, tant sur le plan technique que relationnel.

La quatrième et dernière question de recherche est quant à elle abordée dans le Chapitre III, et est formulée ainsi : « Quelles stratégies sont mises en œuvre par les officiers en position de commandement pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ? » (Q4). Cette dernière question de recherche vise à apporter les derniers éléments de réponse à la problématique, en établissant les manières dont les chefs transforment leur exercice du commandement au sein de leur nouveau cadre d'action. Il est ainsi mis en évidence que les officiers observés dans le contexte de l'étude mettaient en œuvre une transition d'une posture d'autorité à une posture de soutien. Cette stratégie de transition est analysée et caractérisée par un certain nombre de pratiques relationnelles, centrée sur le rapprochement avec les opérationnels, la fédération autour d'eux des ressources de conseil disponibles, etc.

Pour finir, les différents résultats de la recherche sont discutés dans le cadre de la Partie IV, qui propose différents éléments de questionnements supplémentaires et d'approfondissements. Il y est notamment question de revenir sur les spécificités du cadre théorique employé, mais aussi de questionner l'existence de contre-exemples aux différentes pratiques étudiées. Enfin, une réflexion sur le caractère absolu et radical du dispositif territorial de la Gendarmerie est proposée, ouvrant la voie à de futures recherches sur les équilibres possibles entre emploi et ménagement des forces. Ces différents éléments abordés, cette recherche aboutit à un ensemble de recommandations formulées en vue de répondre à certains des enjeux professionnels soulevés. Puis, il s'agit de synthétiser l'ensemble des apports de cette recherche et de conclure sur des pistes d'études futures, mettant en avant la grande fertilité de la Gendarmerie en tant que champ d'investigation empirique pour les Sciences de Gestion.

PARTIE I : UNE ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE GESTION

Introduction : Faire un « travail de terrain » :.....18

I) Les fondamentaux de l'enquête de terrain ethnographique :.....21
II) Structuration de la recherche :.....29
III) Construction et délimitation des résultats :.....38

Bibliographie de partie :.....45

Introduction : Faire un « travail de terrain » :

Dès les premiers moments de mon travail en Gendarmerie Nationale, alors que je commençais à peine à négocier mes accès au niveau de l'État-major Régional, je me suis trouvé face à un double impératif. D'un côté se posait celui de saisir au vol un certain nombre d'opportunités, car je comptais profiter pleinement de la possibilité de plonger dans la vie quotidienne d'une institution plutôt méconnue et souvent présentée au citoyen sous son aspect spectaculaire[7]. De l'autre, demeurait la nécessité du cadrage, car la Gendarmerie est une institution très dense, protéiforme, et je ne voulais pas m'enliser dans une exploration sans objet. En me contentant, par exemple, d'accumuler des matériaux divers sans logique particulière, et sans autre finalité que la description, j'aurais fatalement abouti à une multitude de points de vues impossibles à concilier au delà de quelques grands traits généraux. Autrement dit : rien de bien utile sur le plan pragmatique. Dès lors, en associant l'opportunisme nécessaire à l'observation du quotidien et la relative sécurité d'un canevas méthodologique riche et éprouvé, j'espérais me mettre en condition de tenter un véritable travail d'investigation, de recoupement d'informations et d'analyse des faits, le tout afin de rendre compte le mieux possible de ce qui se passait et, surtout, des enjeux de ce qui se passait.

La mise en place d'une enquête de terrain ethnographique (*ethnographic fieldwork*) m'a permis d'entretenir ce rapport souple avec la situation de recherche. Cette démarche est aujourd'hui valorisée dans les sciences de gestion, où elle profite de la montée en puissance des épistémologies constructivistes et pragmatiques, celles-là même qui placent au cœur de leurs paradigmes les notions de « pratiques » (Watson, 2011). Elle permet notamment l'interrogation sur des pans méconnus du travail dit « réel » (Laude, Vignon, & Waelli, 2012) et accorde de l'importance à ce qu'il s'y trouve de particulier et d'éminemment contingent, redécouvrant ainsi la manière dont les choses se font dans des contextes spécifiques. Cette pensée est salvatrice pour le Management Public français, au moment où de nombreux auteurs font le constat d'une méconnaissance profonde des chercheurs et des politiques vis-à-vis du contenu de l'activité des administrations et du secteur public en général (Eymeri-Douzans & Bouckaert, 2013).

7 L'activité de la Gendarmerie est très souvent documentée par des reportages de presse, ceux-ci se centrent bien souvent sur les aspects les plus « cinématographiques » du travail. On y porte une attention particulière aux interventions et au travail de police judiciaire, mais très rarement aux moments de gestion administrative, aux pratiques de management, aux relations avec le politique, etc … Quelques exemples : « Zone Interdite : Gendarmes de choc » (1998) ; « 90 Minutes Enquêtes : Gendarmerie, un quotidien sous haute tension » (2013) ; « Infrarouge : Ils sont gendarmes » (2016) ; etc ...

J’avais débuté mon enquête en 2014 avec l’intention d’investiguer le travail du Gendarme à la base, en envisageant de longues périodes d'investigation dans les unités opérationnelles. Je voulais y mettre en évidence les dynamiques collectives qui font qu'un groupe surmonte, dans l'action et dans le repos, les pressions d'un environnement hostile. Ma focalisation sur le travail des officiers en position de commandement, dont le quotidien peut selon les échelons être très éloigné de l'opérationnel, fut quant à elle plus tardive. Elle fut pour ainsi dire le produit de ma « trajectoire », c'est-à-dire de ma progression dans le milieu depuis mon premier point d'accès. Elle m'amena à rencontrer et suivre le travail de quelques officiers qui, en plus d'apporter un éclairage intéressant sur les problématiques opérationnelles – celles que je visais au départ – s'investissaient d'une manière toute particulière dans leurs rôles. En 2015 et 2016, plutôt que de progresser rapidement le long de la chaîne hiérarchique à la recherche du Gendarme de terrain, je m'attardai pour observer le bureau des chefs et le quotidien du travail qui s’y déroulait. Il m'arriva de plus en plus fréquemment de les rencontrer, de les solliciter, de les accompagner et de profiter de leur point de vue sur des situations complexes. Je m’en fis des informateurs à ce point privilégiés qu’au début de l'année 2017, au moment de faire le point sur mon avancée, le travail de ces chefs et de leurs seconds occupait une place bien plus significative que le travail opérationnel qui avait motivé mon entrée dans l'institution.

Restait à savoir ce qu’une étude sur les « chefs » pouvait apporter en termes de connaissances utiles sur le fonctionnement de la Gendarmerie Départementale. La doctrine militaire et la tradition légaliste de la Gendarmerie décrivent en effet le chef et ses responsabilités d'une manière si catégorique qu’il est possible de s'en faire une idée cohérente sans pousser l’investigation trop loin. Il est la pointe de la pyramide, le responsable de tout et le décideur de tout ; de sa compétence et de son leadership dépendent la bonne marche des troupes. « *Être un de ceux auxquels des hommes croient, dans les yeux duquel des milliers d’yeux cherchent l’ordre, à la voix et à la plume duquel les routes se rouvrent, des pays se repeuplent, des villes surgissent*[8] ». Cette image du chef omniprésent – si ce n'est omnipotent – est largement relayée par les discours des membres anciens de l’institution, la tradition des écoles, etc. On pourrait donc estimer que le rôle de ces individus est déjà largement connu, et si parfaitement organisé qu'aucune recherche en management ne pourra faire autre chose que les redire. Dans le détail, cependant, de telles affirmations « magiques » peuvent stimuler la curiosité ou le doute. Est-il vraiment possible que tout, l’échec comme la réussite, repose a priori sur le talent, la sensibilité, ou le charisme d’un seul individu ? Et même si l’on admet tout à fait cette idée de toute puissance du chef, en quoi consiste

8 Épitaphe du Maréchal Hubert Lyautey, décédé en 1934.

son activité ? Pourquoi la transition vers une militarité plus souple – notamment via l'émergence d'une nouvelle condition du Gendarme – peut-elle lui poser problème ? Au final, une fois le « chef » identifié en tant qu'objet d'intérêt, mon intention fut assez similaire à celle d'Henri Mintzberg lorsqu'il étudia les cadres d'entreprises (Mintzberg, 1973), c'est-à-dire de poser la question suivante : Que font réellement les officiers en position de commandement au sein de la Gendarmerie Départementale ?

L'enquête de terrain en elle-même regroupe des matériaux divers, principalement des observations et entretiens recueillis au sein de la Gendarmerie Départementale. L'objectif de ce premier chapitre est de donner au lecteur des clefs de lisibilité pour comprendre la structuration de ces nombreuses phases de collecte de données, et ainsi de rendre visible le processus de recherche dans son ensemble. Je le ferai en deux temps. D'abord, j'aborderai les principes fondateurs que j'ai cherché à appliquer tout au long de ma démarche, tant sur ma trajectoire d'accès au terrain que sur ma stratégie d'enquête (I). Ensuite, je traiterai plus spécifiquement des actions mises en œuvre, tant dans la structuration de l'enquête que dans le choix des techniques d'observation (II). Une troisième partie sera enfin dédiée à la dimension analytique et épistémologique de la recherche, au travers notamment de la manière dont les notes de terrain ont été synthétisés pour aboutir aux résultats (III).

I) Les fondamentaux de l'enquête de terrain ethnographique :

a) Une trajectoire au sein d'un milieu d'interconnaissances :

La pratique du terrain, en tant que telle, n'est pas inhérente à l'approche ethnographique, et n'est pas valorisée uniquement par elle. La collecte de données primaires, par l'observation de situations, les entretiens approfondis, etc, est tout à fait commune dans d'autres disciplines de sciences sociales et de gestion (Miles & Huberman, 2003; Thietart, 2014). Ce qui est propre à cette démarche ethnographique, c'est la manière dont elle organise cette collecte et les principes qu'elle y appose. « Faire du terrain » y est une activité totale, où le chercheur doit se considérer comme partie prenante de la réalité sociale qu'il étudie. De fait, ce qui fait l'objet de sa recherche ne se cantonne pas uniquement aux phénomènes qu'il « met à jour », mais englobe aussi son propre parcours (Beaud & Weber, 2010). Le canevas de l'enquête de terrain porte dès lors une grande attention aux processus relationnels qui construisent la recherche et les organise selon deux grands principes : le choix des informateurs selon une logique d'interconnaissance et l'usage, à tout moment de la recherche, d'une réflexivité sur la trajectoire du chercheur.

Pour introduire le premier principe, il faut déjà établir que la stratégie de l'enquête de terrain ethnographique ne repose pas sur une sélection *a priori* et objectivée d'objets, de personnes, et de moments, mais plutôt sur l'exploration suivie de milieux d'interconnaissances. Cette caractéristique la distingue, par exemple, d'une stratégie construite autour de l'étude de cas – telle qu'elle a pu être détaillée par Robert K. Yin (2013) – et qui est traditionnellement employée dans les travaux de terrain en sciences de gestion. Ce terme d'interconnaissance *« [...] désigne le fait que les personnes se connaissent mutuellement – de vue, de nom, d'expérience. […] L'interconnaissance désigne une relation interpersonnelle. [Elle] suppose l'existence d'interactions personnelles répétées. Elle implique en général l'interdépendance. »* (Beaud & Weber, 2010) ; p.32). La notion est centrale dans la conduite de l'enquête ethnographique, car elle fixe un canevas à la progression de l'exploration. Ainsi : *« Une enquête de terrain n'est véritablement adaptée que si elle s'effectue dans un milieu d'interconnaissance. Il s'agit là d'une contrainte technique : c'est le moteur de l'enquête, son dynamisme, ce qui la fait avancer. […] L'observation ethnographique ne porte pas sur des univers d'individus, mais sur des univers de relations. »* (op.cit ; p.31). Ces univers de relations, ou milieux d'interconnaissances, représentent l'unité d'analyse première, qui constituera, par effet de juxtaposition successive, le terrain ethnographique. Ainsi : *« Un terrain d'enquête peut constituer en l'exploration systématique d'un de ces milieux ou bien en coups de sonde dans un*

certain nombre de ces milieux juxtaposés. » (op.cit ; p.32). Plutôt que de passer d'une entité à l'autre (individu, organisation, méta-organisation, etc) sur la base de leurs différences ou de leurs similitudes, l'ethnographe progresse de proche en proche en laissant les relations entre les acteurs dicter les frontières de la recherche, d'un lieu à l'autre, parfois sur la seule base de rencontres fortuites, de recommandations ou d'accompagnements. Cet ancrage de la recherche ethnographique dans le travail relationnel implique que *« [...] d'une certaine manière, le terrain dicte sa loi à l'enquêteur. »* (op.cit ; p.44), là où la stratégie par études de cas, même inductive, autorise le chercheur à sélectionner les entités à explorer sur le critère de leurs tailles, de leurs similitudes logiques, etc, (Eisenhardt, 1989) et de privilégier une représentativité théorique à une logique de relations interpersonnelles.

Étant donnée cette spécificité, la trajectoire de l'ethnographe – qui débute avec le processus d'accès au terrain – devient une unité d'analyse cruciale. Il s'agit là du deuxième grand principe, celui de la réflexivité sur le parcours, qui offre, au même titre que les données « primaires » collectées, de l'information utile à la recherche. Cela tient à deux points. Le premier est que le jeu relationnel du chercheur au sein de sa recherche est souvent une source d'information précieuse concernant le milieu que le chercheur tente d'intégrer (Bruni, 2006). Les conflits et les blocages sont ainsi autant de signaux qui peuvent mettre à jour les tabous culturels, les lignes de tensions entre les groupes, les jeux d'alliances, les codes culturels implicites, etc, qui sont tous essentiels à la compréhension du milieu. Cela est aussi vrai vis-à-vis des opportunités qui sont offertes au chercheur par ses informateurs, qui peuvent traduire des attentes ou des logiques stratégiques mises en place par eux-mêmes ou par leur groupe d'appartenance. Le second point réside quant à lui dans le fait que la logique relationnelle dans son ensemble induit une forme de dépendance au sentier qui conditionne le produit final de la recherche. On peut évoquer deux éléments centraux de cette dépendance : Tout d'abord, la qualité du travail relationnel mené par le chercheur peut grandement conditionner la nature et la richesse des opportunités de progression qui se présenteront à lui ; ensuite, la sélection des informateurs par le chercheur – et la part active des informateurs dans ce processus – inclut d'office le travail de recherche dans la vie politique de l'organisation et oriente ainsi ses problématiques. En parallèle du travail de décodage *in situ*, appliqué aux événements relationnels de la recherche, l'ethnographe doit aussi, lors de l'écriture, faire l'usage d'une dynamique réflexive permettant d'ancrer le savoir produit dans un contexte et un ensemble d'opportunités. L'objectif est alors de ne pas chercher à gommer les circonstances de la production du chercheur*« […] pour que le lectorat, ou la communauté scientifique (pour parler plus formellement), puisse situer ou 'apprécier en contexte' le contenu de l'apport ethnographique. »*[9]

9 Dans le texte original : *« […] researcher writing reflexively so that the readership, or social scientific community (to*

(Watson, 2011 ; p.212) et ainsi emphaser le caractère situé de la connaissance.

Ainsi, l'accès au terrain est bel et bien à comprendre *« comme une trajectoire, un processus sans fin de rencontres avec des acteurs multiples et des dynamiques organisationnelles ; un processus qui commence à l'entrée sur le terrain, mais qui pourrait mener dans différentes directions, selon la compétence de l'ethnographe à suivre les processus organisationnels et à y participer*[10]*. »* (Bruni, 2006 ; p.138). Il va ainsi de soi qu'une partie de la logique du parcours de recherche ne peut, du fait de l'improvisation constante et de la soumission aux logiques relationnelles immédiates, apparaître qu'après coup au prix d'une démarche réflexive. J'aurai davantage l'occasion, plus tard dans ce chapitre, de pratiquer cet exercice. Il me faut, avant cela, revenir sur la distinction implicite que j'ai faite entre stratégie ethnographique et méthode, et expliquer le rapport spécifique de l'ethnographie avec les techniques de collecte.

b) Une stratégie d'opportunisme et de participation :

L'ethnographie appliquée aux sciences de gestion est souvent présentée comme une méthode, et vantée pour ses qualités en tant que ressource pour toutes les recherches qualitatives qui s'intéressent à l'activité (Laude et al., 2012). L'enquête ethnographique en tant que démarche est alors confondue avec les techniques dont elle s'alimente. Le point de vue qui est défendu ici est que l'enquête ethnographique n'est pas une méthode, ou un porte-feuille de méthode, mais plutôt une stratégie dont les principes construisent un travail de terrain basé sur l'opportunisme et la participation. L'une des raisons principales pour laquelle on ne peut pas vraiment parler de « méthode ethnographique », c'est bien parce que la stratégie que sous-tend l'enquête ethnographique est marquée par un véritable opportunisme méthodologique. Du fait du caractère hautement contingent de sa trajectoire, le chercheur doit savoir exploiter au maximum les opportunités qui se présentent à lui, afin de croiser les informations et les points de vues, et surtout donner au maximum la preuve de ce qu'il a vu, entendu, compris. Cela pourra passer par la prise de notes en direct, rétrospective, l'enregistrement vidéo, audio, la photographie, l'étude de documents, etc. Le cadre particulier de la recherche ethnographique en fait ainsi presque nécessairement une démarche multi-méthodes.

---

speak more formally), can situate or 'appreciate in context' the content of the ethnographic account. » (ma traduction).

10 Dans le texte original : *« Accessing the field will be framed as a trajectory, a never-ending process of engaging with multiple actors and organizational dynamics; a process which begins on entering the field, but which may lead in different directions, depending on the ethnographer's ability to follow organizational processes and participate in them. »* (ma traduction).

Dans le même sens, l'usage d'une seule technique dans le cadre de la stratégie ethnographique peut ainsi s'avérer contre-productif : par exemple, l'observation « pure » peut amener le chercheur à des contresens, car il se forgera une interprétation parfois fausse de ce qui se passe, basée sur ses seuls ressentis. Il est alors recommandé de compléter les observations, lorsque c'est possible par des entretiens réflexifs (Beaud & Weber, 2010 ; p.126-127) où le chercheur confronte sa perception d'une situation avec celle des participants. Il pourra ainsi obtenir des éléments d'explication quant aux aspects implicites de la scène, amener son informateur à tenter de verbaliser les dimensions cognitives de son action, voire confronter un tabou propre à l'institution toute entière. Les possibilités technologiques actuelles, et notamment l'enregistrement vidéo, permettent à ce titre le développement de démarche qui valorisent fortement l'entretien réflexif, où l'acteur lui-même réfléchit sur sa propre pratique en complément de la démarche d'observation du chercheur (Lièvre & Rix-Lièvre, 2013). D'une manière plus générale, l'opportunisme méthodologique de la stratégie ethnographique peut se comprendre comme la triangulation recommandée dans les recherches qualitatives, à ceci près que cette triangulation s'effectue dans un rapport collaboratif, et non dans un rapport distancié, avec les informateurs. Pour autant, ce caractère multi-méthode ne doit pas amener à l'idée que l'ethnographie est une sorte de « triangulation obligatoire », car cela impliquerait qu'il existe bien un socle fondateur de méthodes dites ethnographiques qui doivent être combinées selon les besoins. Or, il n'existe pas de méthode phare ou essentielle pour faire de l'ethnographie. Même l'observation *in situ*, souvent citée comme la méthode ethnographique par excellence, peut s'échapper du dispositif de recherche sur des terrains spécifiques. L'un des exemples les plus récents de cet état de fait a été, sans doute, celui de l'apparition de l'ethnographie du virtuel ou « netnographie » (Pastinelli, 2011).

L'autre caractéristique fondamentale qui distingue la stratégie ethnographique du seul registre de la méthode – et qui en fait une démarche « totale » – tient à la reconnaissance du poids de l'intersubjectivité dans la conduite de l'enquête. J'ai déjà pu développé comme le principe d'interconnaissance structurait fortement le choix des participants et des lieux, mais j'entends ici deux choses supplémentaires : premièrement, que la stratégie ethnographique est une démarche volontaire de participation à la vie du collectif et aux processus relationnels qui le composent ; deuxièmement, qu'au delà de l'usage de techniques « participantes » de collecte (l'observation étant la plus courante), la stratégie ethnographique encourage à tenir compte du caractère négocié – et *en négociation* – de l'intégration du chercheur dans le collectif et à l'exploiter. Elle déborde ainsi du cadre strictement méthodologique. Vis-à-vis du premier point, de nombreux auteurs remettent aujourd'hui en cause la possibilité – ou le caractère souhaitable – d'une investigation distante,

neutre et surtout, inaperçue. Dès lors, l'enquêteur, même s'il ne participe pas directement à l'action, est pris en compte par les participants. Plusieurs postures lui sont alors ouvertes. Il peut par exemple prendre une posture décrite comme celle de l' « apprenti secret » (Garfinkel, 1991), c'est-à-dire d'un individu cherchant à apprendre les codes et les logiques de son milieu d'enquête. Certains auteurs poussent l'idée d'intersubjectivité et de participation plus loin, en affirmant que le chercheur doit activement s'impliquer dans les activités auxquelles il assiste, afin de s'immerger davantage (Watson, 2011). Mais que l'on choisisse une participation en tant qu'apprenti secret, ou en tant qu'acteur réflexif, l'élément central reste la prise en compte de la présence du chercheur dans l'analyse. Ainsi, l'enquête de terrain se distingue de l'expérimentation en laboratoire, qui suppose généralement l'absence d'une influence de l'observateur sur ce qui se passe, et donc sur ce qui est observé.

Il faut en effet admettre que l'enquête ethnographique repose sur un accord temporaire entre un chercheur et un collectif qui se laisse à voir (Beaud & Weber, 2010). La présence même du chercheur, les modalités de son accès aux informations, de son intégration à des cercles fermés, les opportunités qui s'y associent, ont toutes un caractère négocié. A ce titre, les intentions des informateurs y jouent un rôle actif, qu'ils jouent les « intermédiaires » (*intermediaries*), les « garde-frontières » (*gate-keepers*), les « garants » (*guarantors*), etc … chacun pouvant avoir un poids important sur la trajectoire du chercheur (Bruni, 2006). De plus, ce qui sera donné à voir à l'ethnographe, même s'il jouit d'une liberté absolue, reposera toujours en partie sur ce que les participants consentent à laisser voir. Certains auteurs n'ont d'ailleurs pas hésité à comparer l'accès de l'ethnographe à son terrain comme une activité de passage (*passing activity*) où il doit se montrer digne de faire partie – même temporairement – du milieu qu'il investigue (op.cit). De ce point de vue, le fait de n'être que de passage présente un inconvénient majeur : il crée un certain nombre de situation d'inconfort ou d'ambiguïté, voire de quiproquo difficiles à solutionner *[voir encadré]*. Un enquêteur qui exploiterait au mieux ce caractère immersif de la stratégie ethnographique obtiendrait un avantage certain lorsqu'il s'agit d'étudier le contenu du travail. La stratégie d'enquête vise en effet, de par son aspect relationnel et son travail sur la confiance, à passer outre certains mécanismes de défense professionnels, à mettre au jour des logiques entre scène publique et coulisse de l'organisation, etc. Dans un exemple issu de son expérience de recherche, Tony J. Watson explique, par exemple, comment les managers de l'une de ses études avaient tendance à lisser leurs discours lorsqu'ils parlaient à un chercheur extérieur (Watson, 2011 ; p.211)[11].

11 Ma traduction du texte original : *« Un certain nombre de mes expériences en tant qu'observateur-participant, où j'entendais des collègues rapporter ce qu'ils avaient dit à un chercheur en visite, ont ici renforcé mes doutes. Laissant de côtés les situations de mensonges évidents, je dirais que ce que ces 'sujets de recherche' ont pu dire n'a dû donner aucun élément au chercheur qui lui aurait permis de savoir comment les choses 'se passaient vraiment'*

Encadré n°1 : « Vous êtes journaliste ? »
Jeux de curiosités et de présentation dans la démarche d'enquête.

Malgré le soin que j'accordais généralement à ne pas être « de passage », le caractère relativement itinérant de ma recherche m'a souvent mis en situation de devoir négocier – avec plus ou moins de succès – des ambiguïtés relative à ma présence dans tel ou tel lieu. Dans l'ensemble, on a pu voir que le statut du chercheur et le motif de sa présence sur le terrain ne sont pas toujours des données évidentes pour les personnes en présence ; la manière dont elles vont leur apparaître dépendra souvent du degré de familiarité qu'ils entretiennent avec lui, des informations dont elles disposent et des représentations qu'elles se font des « visiteurs » qu'elles croisent parfois dans l'institution. Chaque nouvelle rencontre est alors le jeu d'une nouvelle phase de présentation et d'appréciation, qui n'est pas toujours ni explicite ni satisfaisante. Cette présentation peut s'effectuer en direct, lorsque le chercheur et la personne intéressée ont l'occasion d'entamer une discussion en face-à-face, où par l'intermédiaire d'une autre personne. Parfois, notamment dans les moments de grands rassemblements, cette phase de présentation est délaissée par manque de temps ou d'opportunités. Cette situation laisse alors le champ à tout un spectre de stéréotypes qui peuvent se révéler utiles ou dévastateurs pour la qualité du moment d'enquête.

Dans mon propre cas, j'ai pu ainsi alterner entre plusieurs statuts : « chercheur » ; « étudiant » ; « journaliste » ; ainsi que tout un panel de statuts ambiguës qui introduisaient différents questionnements quand à ma situation et aux raisons de ma présence. Qui étais-je ? Avec qui étais-je venu ? Sur les ordres de qui ? Pourquoi avais-je ce carnet ? Qu'est-ce que j'y notais ? Et plus globalement : pourquoi étais-je là ? Selon les personnes, là-encore, ces questions pouvaient relever de la simple curiosité ou d'une véritable inquiétude.

D'une manière générale, en arrivant dans un nouveau lieu, j'ai toujours privilégié d'être présenté par mes informateurs principaux. Ainsi, lors des périodes de « shadowing », c'est à la personne que je suivais que revenait très souvent l'initiative d'expliquer en ses propres termes les raisons de ma venue. Cela nécessitait en général une phase de préparation, et plus globalement, un calibrage sur la manière dont allait se dérouler l'observation et sur les informations importantes à dire. Dans les moments d'observations plus globales – ou lorsque la personne que je suivais était engagée dans une interaction demandeuse – une telle démarche devenait nécessairement plus compliquée. Il a alors fallu souvent s'en remettre à l'intervention d'une personne présente, à une prise de parole publique, et dans certains cas, à une discussion lancée sur la base d'un discret « Vous êtes journaliste ? ».

L'enquête ethnographique ne peut donc pas se comprendre comme une méthode ou portefeuille de méthodes, car cela reviendrait à négliger la démarche globale qui est propre à la stratégie. L'enquêteur est censé y reconnaître le caractère intersubjectif de sa recherche, mais également l'exploiter afin d'enrichir sa compréhension du milieu qu'il étudie. Cette réflexion a davantage été poussée par les tenants de l'ethnographie organisationnelle, qui tendent davantage à considérer l'aspect global de la démarche (Rouleau, 2013). Elle peut alors être vue comme un premier maillon de la chaîne de généralisation des connaissances : un ensemble dense et consistant qui doit se prolonger et gagner en généralité à mesure qu'il croise les techniques, les environnements et les sites d'exécutions.

dans cette organisation. Il y a plusieurs raisons à cela, comme le désir de 'bien paraître', le désir de dire au chercheur ce que l'interviewé pensait qu'il avait envie d'entendre, ou le souhait de rapidement en finir avec la situation en sur-simplifiant les sujets. ».

c) Le shadowing au cœur de la stratégie de recherche :

L'observation du travail quotidien des officiers en position de commandement, c'est-à-dire des chefs et de leurs seconds lorsque ceux-ci assurent l'intérim, constitue le cœur de ma recherche. Elle s'est répartie en six périodes pouvant aller d'une seule journée à une semaine complète[12]. Ces observations concernaient généralement les heures de travail, de l'arrivée au bureau jusqu'au départ. Dans un cas bien spécifique, l'observation s'est poursuivie au domicile de l'officier, qui m'hébergeait directement chez lui. J'ai, dans l'ensemble, privilégié la démarche du « shadowing organisationnel », l'associant au besoin à d'autres méthodes tels que l'entretien réflexif ou l'analyse de documents. *« En tant que méthode, le 'shadowing organisationnel' (organizational shadowing) implique de suivre et d'enregistrer des acteurs organisationnels durant leurs activités quotidiennes et interactions en utilisant des enregistrements audios, vidéos et/ou en prenant des notes de terrain. »*[13] (Vasquez, Brummans, & Groleau, 2012 ; p.145). Il s'agit d'une méthode singulière parmi les différentes formes d'observation en organisation, car elle s'associe à un acteur en particulier davantage qu'à un lieu. On distingue usuellement trois formes de shadowing : 1- Le shadowing comme expérience d'apprentissage ; 2- Le shadowing comme moyen d'enregistrer et quantifier les comportements ; 3- Le shadowing comme un moyen de comprendre les rôles et les visions du monde du point de vue de l'observé (McDonald, 2005). En ethnographie organisationnelle, c'est la troisième version qui est privilégiée, et c'est aussi celle que j'ai cherchée à mettre en place.

Le shadowing a été particulièrement vanté sur la dernière quinzaine d'années en tant que méthode innovante pour l'ethnographie organisationnelle et comme moyen de compréhension de l'organisation dans sa dimension processuelle. (Czarniawska, 2008 ; (McDonald, 2005 ; Vasquez et al., 2012). Pour ma part, il s'agissait d'une méthode qui me permettait à la fois de profiter de la proximité du chef, mais également de comprendre la nature de son activité et de ses contraintes. L'un des objectifs sous-jacents de ma recherche était en effet de produire une connaissance mobilisable dans la pratique, et je voulais qu'elle puisse être utile à ceux qui commandaient. L'intérêt du shadowing était alors de pouvoir identifier les ressources et les leviers concrets d'action dans l'environnement même du chef, de manière concrète. Pour autant, je n'ai pas cherché à voir les choses « de leur point de vue », même lorsqu'il s'est agit, plus tard, de mettre en évidence des tensions inhérentes à leur position ou de discuter les opinions qu'ils défendaient. Sur ce point, j'ai choisi de reprendre à mon compte les remarques des chercheurs pragmatiques : *« L'ethnographie*

12 Référencées en page 40.

13 Dans le texte original : *« As a method, organizational shadowing implies following and recording organizational actors during their everyday activities and interactions by using video/audio recording and/or taking fieldnotes. »* (ma traduction).

est une activité anthropologique et sociologique plutôt que psychologique. Par modestie, elle devrait abandonner l'ambition de chercher 'l'expérience vécue' des personnes. […]. C'est ironique à dire, sans doute, mais si nous nous concentrons sur la manière dont les choses fonctionnent au sein des cadres de terrain (fieldwork settings), plutôt que de chercher à entrer dans les expériences des personnes ou à entrer dans leur tête, nous devrions produire un travail plus pertinent pour l'expérience humaine et, de fait, pour la pratique. »[14] (Watson, 2011 ; p.213). Dans le cadre de mon travail en Gendarmerie, j'ai ainsi limité la portée de mon étude à une compréhension de la manière dont les choses se passaient et des motifs visibles d'organisations au sein du collectif observé. Par exemple, même si j'ai pu consigner les discours de mes informateurs et m'appuyer sur ceux-ci pour enrichir ma compréhension de ce qui se passait, je n'ai jamais cherché à modéliser leur « vision » en tant que réalité accessible, même lorsque j'ai entretenu avec eux une relation suivie au travers du shadowing. A l'« humilité méthodologique » (Law & Singleton, 2005) propre à chaque travail ethnographique, j'ai cherché à adopter une « humilité pragmatique », en me concentrant sur ma compréhension du cadre de l'action bien plus que sur les mouvements de la psychologie individuelle.

Cette posture particulière, qui se refuse à reconstituer le vécu de l'individu, ne renonce cependant pas entièrement à interpréter ce qui se passe et à déconsidérer l'aspect intentionnel des comportements individuels. Si elle renonce en effet au pourquoi psychologique de l'acte, elle ne laisse pas de côté le pourquoi social, c'est-à-dire la finalité pratique de l'action. Ainsi : *« Pour la démarche stratégique, les attitudes ne renvoient donc pas aux caractéristiques ou à la « personnalité » des individus en tant que déterminants de leurs comportements, mais [...] aux stratégies qu'ils ont adoptées ou comptent adopter. Elles peuvent donc être utilisées comme des révélateurs de ces stratégies et, partant, des caractéristiques et règles des jeux qui délimitent un éventail de stratégies possibles et à travers lesquelles le système d'action est maintenu en opération. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.470). De ce point de vue, les attitudes des individus sont un moyen de comprendre cette *« manière dont les choses fonctionnent »* (Watson, 2011 ; p.213) au sein du collectif, en cela qu'elles sont révélatrices des stratégies que les acteurs déploient dans l'environnement social qui est le leur.

14 Dans le texte original : *« Ethnography is an anthropological or sociological activity rather than a psychological one. Out of modesty, it should drop the conceit of being able to research people's lived experiences. [...]. It is ironic perhaps to say it, but if we focus in this way on 'how things work' in field settings rather than trying to get 'inside' people's experiences or poke about inside their heads and hearts, we might produce work which will be much more relevant to human experience and, indeed, to practice. »* (ma traduction).

II) Structuration de la recherche :

a) Une trajectoire d’accès en quatre phases :

J’ai déjà évoqué le fait que l’accès au terrain par le chercheur devait s’interpréter comme une trajectoire. Cela doit permettre à la fois de délimiter le cadre des milieux d’interconnaissances qui constituent le terrain (Beaud & Weber, 2010) et d’identifier des points d’accrochage et d’achoppement qui pourraient traduire des éléments culturels forts des milieux enquêtés (Bruni, 2006). En outre, cela me permet de rendre compte de manière plus pertinente des aléas de l’exploration et de la diversité des matériaux sur laquelle je baserai mon analyse du travail des chefs. La période de recherche couvre plus de quatre ans, du 07 Mars 2014, date du premier contact avec l'institution, au 09 Août 2018, où la présentation des résultats aux professionnels a été achevée. Dans les faits, il est possible d’identifier quatre grands mouvements où la dynamique d’enquête, les centres d’intérêts et les informateurs privilégiés ont changé substantiellement : d'abord la phase dite « d'accès initial et négociation » (du 07 Mars 2014 au 29 Mars 2016), ensuite « de progression » (29 Mars 2016 au 30 Octobre 2016), de « recentrage » (du 30 Octobre 2016 au 23 Juin 2017), et enfin « de retrait » (23 Juin 2017 au 09 Août 2018).

Mon premier contact avec la Gendarmerie fut un échange de courriel, puis un rendez-vous, avec un psychologue du Centre d’Information et de Recrutement local (que je nommerai par la suite « Cédric »). A ce moment de la recherche, je m'intéressais à la Gendarmerie sur le registre de la pénibilité psychologique du travail, et cela entrait en résonance avec les préoccupations de l'institution concernant les Risques Psychosociaux (RPS) en 2014, à la veille d'une injonction du Gouvernement pour une action sur ces questions. Notre première rencontre en face-à-face constitua le J1 de la recherche. Dès lors, la phase d’accès initial s’est surtout centrée autour d’entretiens thématiques avec des personnes recommandées par Cédric, qui devint un informateur et un intermédiaire essentiel de ce début de travail. J'assistais également à différentes réunions de travail, à des pots et rencontres informelles. L'usage du journal de terrain, très embryonnaire à ce stade, me vint progressivement à partir de là. A ce moment de la recherche, j'étais impliqué dans un milieu d'interconnaissance très particulier : celui des personnels de soutien, notamment sur le plan de l'aide psycho-sociale, et plus spécifiquement, de ceux qui étaient impliqués dans la démarche RPS. Ceux-ci étaient fédérés autour de l’initiative du Commandant en Second de la Région, le Général « Liam », qui devint par la suite le deuxième informateur et passeur essentiel de mon enquête.

On peut voir cette phase d'accès initial comme une préparation des explorations futures. J'y fis l'expérience d'un premier contact avec le monde de la Gendarmerie, qui m'était complètement inconnu jusqu'alors – en dehors de mon expérience de citoyen. Elle me permit également, par l'intermédiaire du Général Liam, d'intégrer les niveaux les plus « hauts » de la hiérarchie locale, et d'obtenir des accords de principe nécessaires à la suite. C'est à ce moment que je développai – et défendis auprès de mes interlocuteurs – l'idée d'une ethnographie des unités opérationnelles, centrée sur le travail et sa pénibilité. Cédric et le Général Liam furent, à ce stade, mes principales ressources pour concevoir mon plan d'action (choix de la zone géographique, des unités de destination, des modalités de présence, sollicitations des personnes ressources, etc). La phase de progression (du 29 Mars au 30 Octobre 1016) qui vint ensuite consista quant à elle en la mise en application de ce « plan ».

La phase de progression est aussi celle où, sans l'avoir réellement prémédité, je me mis à graviter très fortement autour des officiers qui occupaient des positions de commandement. J'avais commencé avec le Général Liam, que j'avais souvent sollicité pour la conception de mon travail, interrogé dans le cadre de mon étude sur la pénibilité, et même suivi dans son travail quotidien. Mais pour comprendre cette lente redirection, il faut voir que d'autres facteurs plus généraux entrent en compte. D'abord, le chef est le centre de gravité informationnel et décisionnel de l'espace géographique et relationnel qu'il commande. De fait, chacun d'entre eux se révéla être un interlocuteur obligé – en tant que garde frontière – dans le cadre de ma démarche de progression vers les unités opérationnelles, malgré l'accord préliminaire donné par la Région. Chaque passage d'un échelon à l'autre était alors l'occasion d'un nouvel « accès dans l'accès », confirmant ainsi l'analyse de Bruni (2006 ; p,150) : *« […] en ethnographie organisationnelle, l'accès au terrain est un processus sans fin ; ou, mieux, est un processus qui ne devrait jamais être pris pour acquis. »*[15]. Il faut d'ailleurs noter que cette réalité de l'ethnographie organisationnelle est accentuée dans le « milieu gendarmique » (Dieu, 2002), marqué par une très forte mobilité interne. Les officiers changeant de poste tous les 3 ans en moyenne, et l'évolution dans le grade – l'avancement – impliquant souvent une mobilité pour les sous-officiers, il m'arriva plusieurs fois, au cours de la recherche, de changer d'interlocuteur pour un même espace.

Ensuite, il faut comprendre qu'à ce stade de la recherche, le chef était un personnage intéressant pour moi, de par trois aspects : sa position, son profil et son « aura ». Le premier découle

15 Dans le texte original : *« […] in organizational ethnography, accessing the field is a never-ending process; or, better, is a process that one should never assume has been accomplished once and for all. This is due to the fact that ethnographers usually negotiate access with actors (be these intermediaries, guarantors or gatekeepers) who are not the same people (or, at least, not the only people) that they will meet in the field. »* (ma traduction).

directement de cet état de « centre de gravité » que j'évoquais plus haut. Côtoyer le chef et le questionner revenait souvent à m'ouvrir l'accès à un flot d'informations sur l'actualité de l'institution, sur les connexions entre le politique et l'opérationnel, et sur le fonctionnement global de l'espace dont il avait la charge. Il s'agissait donc d'un bon moyen d'obtenir de quoi contextualiser le travail des unités opérationnelles que j'avais l'intention de suivre plus tard. Parallèlement, il faut savoir qu'un officier en position de commandement – surtout dans les strates les plus hautes – cumule de par son parcours de carrière beaucoup d'expériences différentes, tant sur le plan géographique (mobilité nationale ou déploiement en opération extérieure) que fonctionnel (commandement d'unités réduites, d'ensembles plus larges, de groupes d'intervention spécialisés, de services administratifs centraux, etc). Aussi, il se trouvait souvent en position de me donner un point de vue plus global sur la diversité de la Gendarmerie, et de me rendre familier d'autres lieux et univers culturels internes à cette institution (tels que la Gendarmerie Mobile, la Direction Générale, etc). Enfin, la figure du chef m'avait déjà été présentée, lors de certains entretiens préliminaires de la phase d'accès, comme le moteur moral du collectif dont il avait la charge. On lui attribuait, pour ainsi dire, la pluie et le beau temps dans le climat interne de l'institution. Cela avait déjà très largement permis d'orienter ma curiosité sur le travail des chefs.

Cette phase de progression s'interrompit lors de mon arrivée en Brigade, qui constitua l'une des principales difficultés de mon travail en Gendarmerie. L'unité en question venait de changer de commandement et se trouvait donc dans un climat de transition malheureusement peu propice à l'arrivée d'un observateur extérieur. Il a donc été préférable de suspendre les observations, le temps de réfléchir à une possible réorientation. Cette nouvelle phase de « recentrage » m'a permis de prendre du recul et d'appliquer une certaine réflexivité sur le parcours déjà entamé. C'est à ce moment que j'ai véritablement commencé à m'intéresser et à compiler toutes les informations que j'avais pu recueillir sur les chefs. Cette période fut donc pour moi l'occasion de redéfinir les objectifs de mon travail, de mener de nouvelles observations suivies, mais surtout de rassembler les théories nécessaires à la construction d'un cadre. Afin d'optimiser le temps qu'il restait pour renforcer le travail de recherche, je suivis l'actualité de l'institution d'une manière de plus en plus distante, assistant encore à quelques réunions, puis j'interrompis totalement ma présence sur le terrain, ce qui marqua le début de la phase de « retrait ». Cette dernière phase, qui s'étendit sur une année complète, fut intégralement consacrée à l'analyse des notes et à la rédaction du présent document. Elle fut conclue par une expérience de restitution à certains personnels des résultats de la recherche pour entamer une discussion des résultats par intersubjectivité contradictoire (Krief, 2005).[16]

16 Plus de précisions sur cette question en page 48.

b) Les observations larges comme ciment contextuel :

Comme je l'ai présenté dans l'introduction, la Gendarmerie Départementale se découpe, au niveau territorial, en quatre échelons hiérarchiques : La Région, le Groupement (qui correspond au Département), la Compagnie (généralement l'Arrondissement) et les unités élémentaires comme la Brigade (le Canton). Étant donné que mon objectif initial était de mener mon travail au sein de ce dernier échelon, j'ai progressivement « descendu les marches », depuis mon point d'accès initial – l'État-major de Région – jusqu'à mon point de destination. Initialement, cette démarche visait à « préparer » l'accès au terrain final, et donc à me renseigner – via des données de première main – sur le contexte institutionnel de l'action et les mécanismes de son fonctionnement. Elles s'incluaient également dans la négociation de mon accès au terrain, en permettant l'établissement d'une familiarité avec les personnels et d'un certain nombre d'échanges informels. Dans ce contexte, les périodes d'observations larges relevaient d'opportunités saisies à la volée pour comprendre le fonctionnement de tel ou tel service ou d'opérations sur le terrain. Elles se partageaient entre les immersions et les observations plus ponctuelles visant à couvrir un moment particulier de l'organisation.

Les immersions, réalisées sur plusieurs jours, impliquaient une logistique particulière, car elles nécessitaient le plus souvent que je réside en caserne dans une chambre de passage. La négociation de ces commodités dépendait principalement de la disponibilité de telles installations, généralement réservées aux réservistes ou Gendarmes Adjoints Volontaire. En premier lieu, certaines de ces périodes ont concerné l'observation de groupes de commandement (GC) tant au sein du Groupement que de la Compagnie. Ces périodes m'ont notamment permis de mieux comprendre la dynamique du maillage territorial et de suivre la gestion quotidienne au sein des différents échelons de commandement. J'ai également pu, lorsque l'opportunité se présentait, négocier des périodes d'observations au sein d'un Centre des Opérations et de Renseignement de la Gendarmerie (CORG). Ces périodes particulières ont alors permis de comprendre de l'extérieur la dynamique opérationnelle, celle-ci étant plus difficile à accéder directement[17]. La dernière des immersions longues, qui constitua le point de bascule de la recherche, fut réalisée en Communauté de Brigade (COB). Outre l'acquisition d'une meilleure connaissance de la diversité du maillage territorial de la Gendarmerie Départementale, ces périodes d'observations longues étaient

17 La période d'observation étant notamment marquée par la montée de la menace terroriste, l'étude directe de l'activité opérationnelle devint rapidement un champ difficile à négocier. La présence du chercheur dans les environs d'une activité en cours, qui pouvait basculer à tout moment dans un niveau de danger maximum, aurait en effet impliqué des complications en matière de sécurité des personnes.

également l’occasion pour moi de favoriser l’émergence d’une familiarité entre les personnels et le chercheur. Je reviendrai sur ce point un peu plus tard dans cette partie.

Dates :	Lieu et code :	Référence des notes :
15 au 17 Août 2016	CORG	Carnet 2 et 3
31 Août au 02 Septembre 2016	GC Groupement	Carnet 4
13 au 18 Septembre 2016	GC Compagnie	Carnet 5
24 au 26 Septembre 2016	CORG	Carnet 5 et 6
10 au 12 Octobre 2016	GC Compagnie	Carnet 6
18 au 19 Octobre 2016	GC Compagnie	Carnet 6 et 7
27 au 30 Octobre 2016	Communauté de Brigade	Carnet 7 et 8

Tableau n°1 : Synthèse des périodes d’immersion

En comparaison des immersions, les observations ponctuelles s'effectuaient généralement sur quelques heures, voire une journée complète, mais ne nécessitaient pas de logistique spécifique autre que le déplacement. Elles ne furent pas pour autant sans poser de difficultés, dans la mesure où le fait d'y assister nécessitaient souvent une négociation particulière, ou d'avoir saisi une opportunité au préalable. De ce point de vue, la proximité avec l’échelon concerné devint rapidement cruciale, en cela qu’elle facilitait la saisie d’informations sur les dates et horaires de ces événements, souvent sujettes à une programmation de court-terme. L’observation de ces moments me permettaient généralement de recueillir des éléments sur l'actualité de l'institution, de faire émerger de nouveaux problèmes concrets, de garder le contact avec mes informateurs et d'étudier l'attitude des participants. La première catégorie d'observations ponctuelles regroupe les différentes réunions qui marquaient la vie administrative des échelons. Étant donnée l'orientation de mon travail autour des personnels de soutien et des chefs, la plupart de ces événements tendaient à se grouper autour de ces thèmes. Au cours de mon travail, j'ai ainsi pu assister à des groupes de réflexion, des réunions d'information spécifiques, des commissions de participation (Compart), des Réunions de Commandant de Compagnie (RCC) et des Réunions de Commandant d'Unité. La plupart d'entre elles avaient lieu au niveau du Groupement. Je ne référence pas dans cette catégorie les réunions quotidiennes de service[18] ou les réunions extérieures[19] auxquelles j'ai pu assister dans le cadre des shadowing, et qui avaient lieu de manière quotidienne.

18 Observées notamment dans le cadre des États-majors de Région et de Groupement, ces réunions étaient notamment axées sur le partage d’information entre les services et le compte rendu au chef des activités de l’organisation. Dans la mesure où la Gendarmerie Départementale compte une activité de nuit importante, ces moments de réunion étaient également l’occasion pour le gradé chargé de la permanence opérationnelle de relater les événements marquants de la nuit.

19 Parmi les plus importantes, on pourra noter une réunion de coordination entre les acteurs de soutien (ou MAPCI) durant le shadowing du Général Liam (Carnet 1), plusieurs réunions de sécurité en préfecture durant les shadowing des Colonel Joshua et Lt-Colonel Geoffroy (Carnets 3 et 4).

Dates :	Titre :	Notes :
25 Juin 2016	Groupe de travail RPS Région	Carnet 2
06 Juillet 2016	Réunion d'information Région – Circ. 36132	Carnet 2
13 Juillet 2016	Réunion d'information Groupement – Circ. 36132	Carnet 2
04 Octobre 2016	Compart Groupement	Carnet 6
19 Octobre 2016	Compart Groupement	Carnet 7
05 Décembre 2016	Compart Groupement	Carnet 8
11 Janvier 2017	RCC Groupement	Carnet 10
09 Février 2017	RCC Groupement	Carnet 10
09 février 2017	Compart Groupement	Carnet 10
23 Juin 2017	RCU Groupement	Carnet 10

Tableau n°2 : Observations de Réunions

La deuxième catégorie d'observations ponctuelles concerne les cérémonies et inspections, moments formels et très importants dans la vie de la Gendarmerie Départementale. Le fait d'y assister permettait, comme pour les réunions, de maintenir un lien avec les informateurs ou de me tenir informé des actualités de l'institution. Mais l'importance de ces moments pour l'analyse était notamment de comprendre la structuration de ces événements, tant sur le plan symbolique que logistique, et d'intégrer cela à ma connaissance de l'institution. Elle permit également de comprendre l'importance de la représentation publique dans le travail de l'officier, et d'observer en situation les nombreux usages qu'il pouvait faire de l'attirail symbolique produit par la culture militaire. Dans cette catégorie, j'inclus notamment les levées des couleurs, ainsi que les inspections annuelles réalisées au sein des Compagnies – par le C1 du Groupement – et l'inspection annuelle du Groupement. Ces derniers revêtent une importance cruciale dans la négociation de la relation entre les différents échelons de Gendarmerie Départementale, en cela qu'ils sont parmi les seuls moments de présence physique du commandant de l'échelon supérieur dans le lieu inspecté. Ils sont en conséquence des moments très signifiant, où l'attitude de « l'inspecteur » va traduire un certain nombre de ses orientations stratégiques. Là encore, je ne référence pas les cérémonies auxquelles j'ai pu assister lors de mes shadowing, qui regroupent principalement des cérémonies extérieures à l'institution et dont l'intérêt se trouve notamment dans la constitution, par le chef, de son propre réseau social avec les différents acteurs du territoire.

Dates :	Type :	Notes :
16 Avril 2016	Cérémonie de clôture PMG	Carnet 1
10 Octobre 2016	Levée des couleurs Groupement	Carnet 6
14 Novembre 2016	Levée des couleurs Groupement	Carnet 8
09 Janvier 2017	Levée des couleurs Groupement	Carnet 8
20 Janvier 2017	Inspection Compagnie	Carnet 9
03 Février 2017	Inspection Compagnie	Carnet 10
13 Février 2017	Levée des couleurs Groupement	Carnet 10
16 Février 2017	Cérémonie aux morts	Carnet 11
08 Mars 2017	Inspection Groupement	Carnet 10
13 Mars 2017	Levée des couleurs Groupement	Carnet 10

Tableau n°3 : Observations des cérémonies et inspections

A part ces deux catégories principales, d'autres séquences d'observations, plus singulières, ont pu être mises en œuvre à l'occasion. Chacune a pu être réalisée selon sa propre logique et son propre intérêt. A titre d'exemple, le fait d'assister à un Colloque organisé par la Région et une université partenaire m'a permis d'envisager plus précisément les enjeux d'un tel événement, tant sur le plan politique que pratique. Il m'a également permis d'envisager de l'extérieur la manière dont les relations entre académiques et professionnels pouvaient se formaliser au travers de ces moments formels. Parmi les plus significatives de ces occasions furent celles qui me permirent d'approcher la dimension opérationnelle, notamment au travers de l'observation du fonctionnement d'un Poste de Commandement (PC) mobile dans le cadre d'une manœuvre de sécurité, ou du suivi d'une journée de formation à l'intervention de crise à destination des Gendarmes Départementaux. Ces deux événements ont été déterminant dans la compréhension de ce que représente une manœuvre opérationnelle planifiée, comparativement à un déploiement visant à faire face à l'événement.

Dates :	Type :	Notes :
08 Juin 2016	Colloque Région	Carnet 2
25 Juin 2016	Pot de Départ du Général Liam (N2)	Carnet 2
20 Septembre 2016	PC opération sécurité	Carnet 5
23 Septembre 2016	Repas cohésion	Carnet 5
24 janvier 2017	Élection Concertation Région	Carnet 9
30 Janvier 2017	Formation intervention	Carnet 9

Tableau n°4 : Autres observations

c) Différentes stratégies d'accès au travail du chef :

Comme je l'ai précisé précédemment, mon travail en Gendarmerie Départementale s'est progressivement réorienté d'une ambition d'exploration des unités opérationnelles à l'étude du travail quotidien des chefs. Pour alimenter mon analyse, j'ai eu recours à trois stratégies d'observations principales : l'observation directe et continue du travail du chef ; l'observation directe et continue du travail de l'adjoint lorsqu'il assure la suppléance du chef ; l'observation directe et continue du travail de l'adjoint lorsqu'il assure sa position habituelle de soutien au chef. Sur ce point, l'étude s'est notamment appuyée sur six phases de shadowing avec différents acteurs. Elle s'est étendue sur trois des échelons territoriaux de Gendarmerie Départementale : la Région, le Groupement et la Compagnie. Cette démarche est complétée par deux configurations d'observation complémentaires : l'observation directe et discontinue du travail du chef dans le cadre des observations ponctuelles (réunions, cérémonies, inspections, etc) et l'observation directe du travail du chef lors de périodes d'immersions.

Dates :	Pseudo. et code :	Fonction :	Notes :
07 et 08 Avril 2016	Général Liam (N2)	C2 Région	Carnet 1
11 au 15 Avril 2016	Général Liam (N2)	C2 Région en suppléance	Carnet 1
03 Juin 2016	Général Liam (N2)	C2 Région	Carnet 2
22 au 26 Août 2016	Lt-Colonel Geoffroy (O2)	C2 Groupement en suppléance	Carnet 3 et 4
20 Janvier 2017	Colonel Joshua (O1)	C1 Groupement	Carnet 9
01 au 03 Février 2017	Commandant Tom (P1)	C1 Compagnie	Carnet 9 et 10

Tableau n°5 : Périodes de Shadowing

Dans l'ensemble, cette multiplicité des manières de faire dans le recueil d'information se justifie de deux façons : l'une est d'ordre stratégique, l'autre méthodologique. La première est que chef est un personnage peu accessible et disponible, notamment pour des personnes qui ne font pas partie de son réseau privilégié. De plus, comme d'autres acteurs occupant des postes à responsabilité, il est généralement prudent à l'idée de dévoiler sa pratique quotidienne, préférant souvent les formats plus traditionnels des entretiens à une observation qui échappe en partie à son contrôle. A ce titre, la négociation d'une observation approfondie repose très largement sur la construction d'un lien de confiance sur le long terme, celle-ci se faisant souvent par le biais d'une familiarisation progressive entre le chercheur et l'enquêté. La mise en place d'immersions au sein de certains services et de moments de présence à des événements spécifiques participait dès lors à cette familiarisation.

Pseudo. et code :	Fonction :	Situation d’observation :	Notes :
Colonel Joshua (O1)	C1 Groupement	Immersion CG Groupement	Carnet 3 et 4
Colonel Joshua (O1)	C1 Groupement	QG opération sécurité	Carnet 5
Commandant Bull (Q1)	C1 Compagnie	Immersion CG Compagnie	Carnet 5, 6 et 7
Lieutenant Penne (N155)	C1 COB	Immersion COB	Carnet 7 et 8
Général Malo (N1)	C1 Région	Inspection Groupement	Carnet 10

Tableau n°6 : Officiers observés de manière indirecte dans l’exercice de leur commandement

D’un côté, cette démarche me permettait de mieux connaître les personnes et d’être connecté à leur quotidien de travail. Elle générait également des opportunités de contacts et de discussion sur des sujets variés, qui enrichissaient ma compréhension de l’organisation dans son ensemble. De l’autre, elle laissait le loisir aux enquêtés de me faire entrer dans leur quotidien à leur rythme, notamment dans le cas d’un changement d’échelon. Cela a parfois permis de dédramatiser les questions relatives à la prise de note ou aux enregistrements, de permettre aux personnes de comprendre ma démarche et d’identifier mes sujets d’intérêts, etc. A ce titre, il est intéressant de noter que mes difficultés d’accès à la Brigade coïncidèrent justement avec une période où cette démarche de familiarisation n’avait pas pu être menée dans son entièreté.

La présence du chercheur au sein de l’organisation a ainsi été conçu comme un investissement, et ce même lorsque les situations étaient éloignées du sujet de la recherche. Mais au delà des aspects stratégiques, le fait d'observer le travail du chef depuis plusieurs positions – celle de son adjoint, celle de son secrétaire, etc – me permettait surtout de multiplier les focales et ainsi d'inscrire le travail dans un contexte. La régularité du contact – préférable à de longue périodes dans l’attente d’un moment propice au shadowing – permettait de maintenir une continuité dans les observations et dans le flux des informations, permettant de connecter les faits entre eux et de percevoir les grands traits des stratégies individuelles. Elles satisfaisaient également d’autant plus les exigences de l'enquête ethnographique, qui vise à l'étude d'un milieu d'interconnaissance au travers de multiples points d’entrée. La compréhension des liens entre les individus, l'observation de leurs interactions, étaient autant d’éléments essentiels pour atteindre cet objectif. Ainsi, une partie des observations du travail du chef ont pu se faire non-pas de manière planifiée directe, mais plutôt de manière opportuniste et indirecte.

III) Construction et délimitation des résultats :

a) Construire une réflexion globale à partir de quatre cas particuliers :

Dans le cadre de l'introduction générale, j'ai été amené à présenter le dilemme de la relation hiérarchique en faisant la distinction entre les chefs qui considéraient les transformations de l'institution comme des sources de frustrations ou de malaise, et ceux qui les considéraient comme une opportunité d'enrichir leur position. L'enjeu n'est pas ici de prétendre qu'il n'y aurait que deux archétypes d'officiers en position de commandement : ceux qui sont en difficultés, et ceux qui ne le sont pas. Au contraire, il semblerait que chaque chef aborde la relation hiérarchique à sa manière, et ainsi adopte sa propre stratégie vis-à-vis des changements contemporains. La distinction entre les deux mondes relève donc de l'arbitraire, celui-ci étant nécessaire pour installer les éléments du problème et y placer les enjeux. Du point de vue du scientifique, il serait plus juste de dire que chaque chef se trouve aujourd'hui, du fait des changements qui s'imposent nécessairement à lui au travers des transformations de l'institution, dans une position où sa situation dans le jeu dépendra de sa capacité à échapper à différents points de blocages. Loin de se résumer à un ensemble de « qualités » personnelles, les « capacités » que j'évoque ici sont autant le fruit des opportunités que propose le jeu que de la manière singulière dont l'individu va les approcher. Ainsi, chacune des personnes dont j'ai observé le travail a pu élaborer pour elle-même des techniques et des manières de faire singulières, et éprouver à son niveau des difficultés qui ne sont pas ressenties par tous.

Au travers de mes observations, notamment celles qui furent effectuées en « shadowing », j'ai pu approcher de près le quotidien de quatre officiers supérieurs et étudier la manière dont ceux-ci se comportaient dans leur environnement. La réflexion qui sera proposée au lecteur dans les prochains mouvements de ce travail ne s'apparentera cependant pas à une successions de portraits détaillés qui feraient l'analyse de chaque situation particulière. Plusieurs éléments justifient ce parti pris. Tout d'abord, cette recherche s'est inscrite dans une démarche où les situations individuelles devaient permettre d'inférer les caractéristiques du jeu auquel tous les acteurs jouent lorsqu'ils passent par la relation hiérarchique pour s'organiser. Autrement dit, il était question d'abstraire autant que possible les éléments rencontrés dans les situations étudiées en trouvant ce qu'elles avaient de révélateur de l'ensemble. De ce point de vue, le développement de portraits aurait nécessairement, de par l'importance accordée au vécu et à l'individualité, décentré le propos vers les dimensions psychologiques de la stratégie au risque de perdre de vue l'objectif de départ. Dans le cadre d'une métaphore du jeu [voir encadré], la question était en effet moins d'établir une

psychologie du joueur que d'inférer un certain nombre de règles du jeu qui puissent servir dans des cas analogues. Le second élément, qui découle logiquement du premier, est que le niveau de détail requis pour un travail approfondi de portraits aurait nui, au sein de l'institution, à la confidentialité des propos. Il est en effet important de souligner que, du fait du caractère relativement fermé de la communauté gendarmique – et plus particulièrement du corps des officiers – le fait de produire une description détaillée d'un profil ne présente pas les mêmes risques que dans un secteur d'activité quelconque.

Encadré n°2 : La relation hiérarchique et ses joueurs.

Sur l'usage de la métaphore du jeu dans le cadre de l'analyse stratégique d'un ensemble social.

Dans le contexte de ce travail, la métaphore du jeu sera régulièrement mobilisée pour donner du sens aux observations et caractériser l'objet de l'étude. Cette métaphore est notamment présente dans la théorie stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Ici, elle aura pour principal intérêt de délimiter ce qui relève du général et du particulier. En effet, si l'on fait usage de la métaphore du jeu pour tenter d'analyser un ensemble social, il faut faire la distinction entre ce qui s'impose à tous les joueurs (les règles du jeu) et ce qui dépend de chacun d'entre eux (les manières de jouer).

Les règles du jeu sont *« l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref avec leurs capacités de négociation du moment ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé. » (Op.cit, p.107-108).* Elles sont donc un ensemble d'arrangements plus ou moins formalisés qui viennent structurer, avec les contingences locales, le cadre ou « champ stratégique » dans lequel les individus vont interagir. Elles regroupent les différents rites, normes, codes, etc . auxquels les joueurs consentent à se soumettre pour pérenniser le jeu. A l'inverse, les manières de jouer regroupent l'ensemble des stratégies mises en œuvre par les joueurs pour atteindre leurs objectifs dans le jeu et au travers du jeu.

A partir de là, l'organisation dans son ensemble est abordée non-pas comme un seul jeu, mais comme un ensemble de jeux qui viennent réguler les interactions des acteurs. Observer la manière dont les différents acteurs jouent entre eux permet d'inférer le cadre, et par extension les règles de chaque jeu. Un changement dans la situation d'un joueur qui adoptait jusqu'à présent une stratégie « gagnante » peut indiquer une transformation du cadre, ce qui implique soit une évolution des contingences (modification du cadre physique de l'action, nombre de joueurs, volume de ressources, etc) ou une modification du contenu même des règles du jeu.

Ici, la relation hiérarchique sera envisagée comme le lieu privilégié d'un jeu de négociation de ressources de toutes sortes. Au sein de ce jeu, les individus revendiquent, accaparent et font usage de rôles pour obtenir avantages et privilèges de la part des autres. Ce faisant, ils contribuent à entretenir et/ou transformer l'ordre social qui a cours au sein de l'institution. C'est donc un aspect particulier du travail du chef qui est abordé : celui qui consiste à assumer sa fonction, ses responsabilités, mais aussi à maintenir son statut et son pouvoir – c'est-à-dire, sa capacité d'action – au sein de son organisation.

Sans rentrer dans le détail du profil des personnes, il fut donc possible d'inférer des attitudes de ces joueurs un certain nombre d'éléments plus généraux. En premier lieu, dans leur diversité, elles permettent de modéliser les jeux qui s'inscrivent dans la relation hiérarchique, c'est-à-dire les grandes lignes de pouvoir qui s'expriment entre le supérieur et ses subordonnés. Elles permettent également de repérer les opportunités dont l'officier peut faire usage pour éviter les blocages, ou

développer de nouvelles manières d'agir. Dans le cas présent, le fait de procéder ainsi m'a notamment permis de mettre en avant une sorte de cousinage qui me semblait unir les quatre cas particuliers d'officier en position de commandement. Ce cousinage est d'autant plus intéressant à relever que la pratique ethnographique a justement contribué, de par l'importance de l'interconnaissance, à me mettre en relation avec des individus qui partageaient une vision proche de leur métier.

Aussi, dans le cadre de cette étude, le cousinage observé entre les pratiques des quatre officiers pose plusieurs interrogations : les quatre officiers font-ils partie d'un groupe d'influence particulier ? Si oui, font-ils l'unanimité au sein de l'institution et notamment des autres officiers ? Leur pratique s'inscrit-elle dans un mouvement d'adaptation globale ou dans un jeu de niche, spécifique à une certaine vision du métier ? Dans le cadre de cette recherche, les indices sont trop disséminés pour qu'il soit possible de se faire une idée certaine. Aussi, le chercheur est réduit, comme le lecteur, à un travail de conjecture basé sur quelques éléments concrets. Ce travail de conjecture n'est cependant pas inutile à réaliser, et prend tout son sens lorsque l'on regarde de plus près certaines des spécificités des officiers militaires de la Gendarmerie. Ils sont sujets à une mobilité fonctionnelle et géographique tous les 3 à 4 ans en moyenne, ce qui les amènent à assumer différentes positions au sein de l'Arme, entre des postes de commandement opérationnel, de direction administratives, etc. En conséquence, un officier de Gendarmerie est généralement un professionnel « déraciné », ou du moins fortement isolé. Du fait notamment des mécanismes propres de socialisation au sein de la communauté militaire, cet isolement dans la carrière est contrebalancé par la constitution progressive d'un réseau de camarades – généralement officiers – rencontrés durant les séjours en écoles – l'un des plus significatif étant la formation initiale au sein de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN) – ou les différentes affectations. Ceux-ci sont tous formés initialement à , d'où ils sortiront avec un certain nombre de camarades de promotion. Des logiques de soutien, de mentorat, de recommandations et services se mettent alors en place et constituent une ressource qui vient parfois conditionner fortement le déroulement de la carrière[20]. L'existence d'une telle logique d'agrégation peut alors laisser à penser que des groupes plus ou moins délimités se forment au sein de la population officier, concentrant les profils et les philosophies en matière de commandement.

20 C'est notamment le cas lorsqu'il s'agira pour l'officier de passer le concours de l'École de Guerre, qui est un passage obligé pour accéder aux responsabilités les plus hautes au sein de l'institution. La préparation et le soutien social apporté par les camarades y sont alors déterminants.

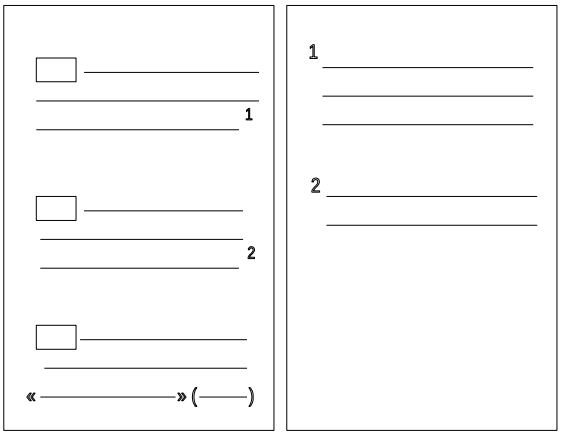
b) Élaborer des connaissances scientifiques à partir de notes de terrain :

En tant que champ disciplinaire, l'anthropologie – d'où provient la démarche ethnographique – a connu dans son histoire moderne un certain nombre de mouvements de transformations importantes. Du fait de l'originalité de sa démarche, singulière dans le champ même des sciences sociales, elle a dû développer une réflexion épistémologique poussée, délaissant très tôt l'ambition d'une approche positiviste. En effet, le positionnement du chercheur dans le cadre de l'enquête de terrain, centré sur un milieu d'interconnaissance auquel il choisit de participer, rend difficile à tenir la posture scientifique traditionnelle basée sur la neutralisation de la subjectivité. Ensuite, parce que l'ethnographe mobilise essentiellement des notes de terrain – prises sur le fait ou rétrospectivement – qui traduiront à la fois son travail de collecte, d'analyse et d'abstraction, la recherche d'une objectivité pure semble, si ce n'est illusoire, hautement contestable. Sur ce dernier point, la thèse de Geertz sur l' « anthropologue comme auteur » (Geertz, 1988) a largement contribué à l'intérêt contemporain de la discipline sur les manières d'écrire et les processus rhétoriques utilisés par les fondateurs de la discipline pour structurer leur récit. Ainsi, d'une manière plus générale, c'est une réflexion sur la portée des textes ethnographiques qui est posée, et donc sur les critères de validité de cette démarche particulière de production des connaissances. L'épistémologie, en tant que pratique d'étude visant à répondre à ces interrogations, intervient alors comme *« étude de la constitution des connaissances valables, le terme de 'constitution' recouvrant à la fois les conditions d'accession et les conditions proprement constitutives. »* (Piaget, 1962 ; p. 6). Pour l'anthropologie, cette étude des conditions d'accession et de constitution de la connaissance a ainsi pu s'appliquer à l'investigation sur le terrain qu'à la production de l'écrit final.

J'ai déjà largement développé les spécificités des conditions d'investigation qui sont celles de la stratégie ethnographique, en insistant notamment sur l'importance de l'interconnaissance, de l'opportunisme et de la participation. Reste à connaître les conditions de production de l'écrit. Sur ce plan, la stratégie ethnographique intègre un processus d'abstractions successives, qui fait que le chercheur en immersion théorise au fur et à mesure de son contact avec le terrain. L'usage des notes ne repose donc pas sur une analyse de contenu[21], mais procède d'un travail de récapitulation, d'ordonnancement et de reconfiguration qui peut être qualifié de « raisonnement anthropologique » (Doquet, 2009). Dans ce schéma particulier, les notes de terrain occupent alors une position double,

21 Les analyses de contenu, et plus particulièrement les analyses textuelles, occupent une place particulière au sein du champ de recherche de l'anthropologie. Introduites par Geertz, elles visent notamment à déconstruire la démarche de l'anthropologue sur le terrain, afin d'en extraire des éléments pertinents sur la manière dont se structure la pratique du terrain dans les faits. L'anthropologue, en tant que collecteur, scientifique et auteur devient alors un objet pour une certaine sociologie des sciences. Dans le cadre de telles démarches, l'analyse des notes en elle-même procède davantage de l'analyse des conditions de production des textes ethnographiques que d'une validation du contenu.

en cela qu'elles représentent à la fois le réceptacle des données de la recherche et le support structurant de l'analyse conceptuelle. Le travail de prise de note ne constitue donc pas seulement un travail d'enregistrement des faits au travers d'une description neutre, mais aussi un travail continu et organisé de questionnements et d'analyses. A ce titre, l'organisation des notes et de leur production fait l'objet de recommandations importantes à prendre en compte, et qui conditionnent largement leur utilité réelle pour le chercheur. Dans le cadre de ce travail, j'ai suivi les recommandations de Beaud et Weber (2010), qui séparent le carnet de notes en deux segments parallèles : le premier est dédié à la transcription des faits, le second au travail de raisonnement et d'abstraction.



Exemple de carnet de note.
La page gauche contient les faits et les verbatims
et se rapporte toujours à un moment précis (chaque case sur le schéma représente l'heure à laquelle le fait se déroule). La page droite contient des annotations extraites directement des faits, et constitue le premier niveau d'abstraction.

Ce format double de notes présente plusieurs avantages. En premier lieu, sur le terrain, il permet de stimuler la curiosité de l'ethnographe en le poussant à interroger ce qui se passe autour de lui. Chaque fait – reporté à gauche – est ainsi potentiellement questionné – à droite – sur sa signification, ses implications futures et ses liens potentiels avec d'autres événements. Dans un second temps, cet aller-retour continu permet le recoupement de faits survenus à des moments ou des endroits différents, que ce soit sur la base de leur continuité logique ou d'un regroupement thématique. La valeur de l'enquête ethnographique se joue donc sur un effet cumulatif, où les réflexions du chercheur s'entretiennent et se poursuivent tout au long de l'observation. Elle donne ainsi corps à l'aspect inductif de la démarche, en construisant chemin faisant les repères qui jalonneront le résultat final. Ce processus, loin d'être complètement linéaire, se construit alors comme une exploration globale, où chaque nouvel élément permet de cerner le sujet, ses frontières et ses enjeux concrets. Il participe alors d'une démarche d'apprentissage, où le chercheur cherche à acquérir et transmettre les « ficelles » du lieu dans lequel il se trouve.

c) Considérer l'enquête de terrain au regard d'une épistémologie constructiviste pragmatique :

L'une des hypothèses fondatrices des épistémologies constructivistes est dite «phénoménologique». Elle pose comme principe de base que la connaissance est inséparable du sujet qui la produit, car elle n'est, au fond, que la connaissance de son expérience du réel (Le Moigne, 1995). Pour autant, il ne faut pas y voir un abandon pur et simple de la prétention scientifique à produire des connaissances, mais bien plutôt un déplacement de l'enjeu. Dans le cadre de l'épistémologie constructiviste, la connaissance produite par le chercheur est donc *« une connaissance à la fois contextuelle et relative, mais surtout finalisée : elle doit servir le ou les objectifs contingents que le chercheur s'est fixé(s) ; elle est évaluée en fonction de ce qu'elle atteint, ou non, ce ou ces objectifs, c'est-à-dire suivant des critères d'adéquation et de convenance d'une part, et de faisabilité d'autre part »* (Allard-Poesi, Maréchal, 2007). Dans la continuité de ce principe, la connaissance valable trouve dès lors son sens lorsqu'elle est mobilisée dans l'action, et produit les résultats attendus. Au sein des sciences sociales et des sciences de gestion, de nombreux courants de pensée ont alors repris ces principes fondamentaux et produit des cadres épistémologiques visant à délimiter clairement la finalité des recherches selon le champ de l'utilité qui est privilégié.

Dans le cas du travail ethnographique, l'évaluation de la reproductibilité des résultats ou la validité structurelle de la méthodes ne peuvent être les critères déterminants de la validité des connaissances. La question des « limites » de la recherche ethnographique est d'ailleurs très souvent adressée par les auteurs eux-mêmes, qui revendiquent une forme d' « humilité méthodologique » (Law & Singleton, 2005). Pour autant, la stratégie ethnographique reste une démarche structurée et cohérente permettant de mettre en lumière des phénomènes sociaux complexes, et l'analyse qu'elle produit, outillée par les théories scientifiques et les cadres conceptuels de la discipline, reste une démarche de valeur en matière de production des connaissances. L'une des solutions envisagée est alors, en reprenant les fondements de l'épistémologie constructiviste, de faire porter l'appréciation de validité sur l'actionnabilité des connaissances produites par la recherche. De ce point de vue, l'ethnographie en tant que stratégie de recherche s'évalue sur l'atteinte d'un champ d'utilité qui reste à définir. Cette question de l'utilité des connaissances produites en ethnographie a bien été résumée par les tenants de l'épistémologie pragmatique. Ainsi : *«Ce qu'un bon ethnographe fait, en réalité, c'est écrire à propos de la compréhension qu'il acquiert alors qu'il apprend les ficelles d'un cadre (ou d'un type de cadre) organisationnel ou professionnel particulier, [...] »* (Watson, 2011 ; p.209).

L'enjeu de cette démarche est alors de fournir au lecteur des ressources qui puissent lui permettre, en principe, de se débrouiller (*to cope*) dans l'environnement étudié, qu'importe le rôle qu'il cherche à y occuper[22]. Parce qu'il livre un compte rendu structuré de son expérience et une interprétation outillée des situations auxquelles il a été intégré, le chercheur produit en réalité des clefs de lecture opérantes qui devront être évaluées en fonction de leur pertinence pour l'action.

En parallèle de ce rapport particulier au lecteur, cette approche pragmatique du travail de terrain m'a également amené à une configuration relationnelle différente avec les participants de l'enquête. Elle influença notamment mon rapport aux entretiens et aux discours, qui étaient avant tout des moments de discussion et de confrontation d'idées, bien davantage que des lieux de productifs de données « objectives ». Parallèlement, elle m'incita à mettre en place, sur la fin de la recherche, des moments de restitution des résultats pour recueillir les impressions de mes partenaires. Un principe similaire, celui de l' « intersubjectivité contradictoire » est notamment porté par les tenants de la Recherche-Action (Krief, 2005). Dans le cadre de cette recherche, elle consista principalement à revenir m'entretenir avec certaines des personnes[23] ayant participé à la recherche pour leur faire état des principaux éléments qui émergeaient du travail, et de recueillir leurs commentaires et appréciations : ainsi, une partie de la discussion des résultats s'est faite sur ce mode particulier. L'enjeu était notamment de saisir dans quelle mesure les résultats de la recherche entraient en résonance vis-à-vis tant de leurs préoccupations que de leur vécu de terrain.

Ces éléments établis, le lecteur se verra proposer une progression en trois points. Dans un premier temps, la situation institutionnelle de la Gendarmerie sera présentée et analysée au regard tant de la littérature existante que des observations de terrain (Chapitre II). Dans un second temps, l'ensemble des données de la recherche sera analysé au prisme d'un cadre théorique spécifiquement développé pour les besoins de la recherche (Chapitre III). Enfin, les éléments de résultat seront discutés et étendus à des réflexions plus générales sur le devenir probable de la Gendarmerie Départementale et de ses chefs (Chapitre IV).

---

22 La citation originale s'inscrit dans un imaginaire de navigation maritime, où le chercheur est comparé à un marin cherchant à 'apprendre les cordes' (*« learn the ropes »*, équivalent français de l'expression « apprendre les ficelles ») pour se débrouiller (to cope) et survivre à bord d'un navire. Pour les besoins de la traduction, j'ai dû couper la citation originale. Elle se présente originalement comme suit : *« What good ethnographers do, in effect, is to write about the understandings they acquire as they learn the ropes of a particular organizational or occupational setting (or type offsetting) in such a way that, in principle, any reader would be able to cope and survive on board such organizational vessels – whether they board those vessels as sailors, passengers, or officers. »* (p.209).

23 Dans le cadre de cette démarche, cinq personnes purent être entretenues de ces questions : deux des quatre officiers ayant participé à la démarche de Shadowing (le Lt-Colonel Geoffroy et le Commandant Tom) ; ainsi que trois officiers informateurs de la recherche (le Commandant Bull, son adjoint le Capitaine Etienne et le Commandant Pascal). La participation a ses entretiens de « debriefing » a répondu à une logique d'opportunité et non de représentativité de toutes les informateurs. Les résultats de ces échanges sont notamment exploités dans la Partie IV de discussion des résultats.

Bibliographie de partie :

Allard-Poesi F., Maréchal G. Construction de l'objet de la recherche. Thiétart R.-A. et al. Méthodes de recherche en management, Dunod, pp.48-76, 2014.

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte.

Bruni, A. (2006). Access as Trajectory: Entering the Field in Organizational Ethnography. *M@n@gement*, *9*(3), 137.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *3*(1), 4-20.

Doquet, A. (2009). Le terrain des notes.: Enquête, notes de terrain et raisonnement de l'anthropologue. *Langage et société*, *127*(1), 52.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Eymeri-Douzans, J.-M., & Bouckaert, G. (2013). *La France et ses administrations : Un état des savoirs* (Bruylant). Groupe Européen pour l'Administration Publique.

Garfinkel, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology*, Wiley.

Geertz, C. (1988). *Works and lives: the anthropologist as author*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social. (p. 8). Présenté à 23ème Université d'été de l'Audit Social.

Laude, L., Vignon, C., & Waelli, M. (2012). Observer les organisations de l'intérieur: plaidoyer pour des recherches ethnographiques en GRH. *RIPGCO*, *18*.

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object Lessons. *Organization*, *12*(3), 331-355.

Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2013). Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des*

comportements organisationnels, Supplément HS, 45-65.

Linton, R. (1936). *The Study of Man : an Introduction*. New York: Appleton Century.

McDonald, S. (2005). Studying Actions in Context:, *5*(4), 455-473.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition (2006)). Paris: Editions d'Organisation.

Pastinelli, M. (2011). Pour en finir avec l'ethnographie du virtuel !: Des enjeux méthodologiques de l'enquête de terrain en ligne. *Anthropologie et Sociétés*, *35*(1-2), 35.

Piaget, J. (1962). *Logique et connaissance scientifique* (Gallimard).

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément HS), 27-43.

Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Paris: Dunod.

Vasquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144-165.

Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management: Ethnography, Reality, and Truth. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 202-217.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th Revised edition). Los Angeles: SAGE Publications.

PARTIE II :

LES DONNÉES DU CONTEXTE : LA POSITION DE COMMANDEMENT DANS SON MILIEU ET SES ENJEUX RELATIONNELS

CHAPITRE I : LES GENDARMES DÉPARTEMENTAUX ET LEUR HIÉRARCHIE.....48

Introduction : Des chefs et des Gendarmes en mouvement :.....48
I) Les paramètres de l'autonomie : le maillage territorial et la relation hiérarchique :…51
II) Les leviers de l'action : éléments constitutifs de la condition et de la culture professionnelle du Gendarme opérationnel :.....59
III) Les différentes positions de commandement et leurs spécificités :.....69

CHAPITRE II : LA TRANSFORMATION DU CADRE D'EXERCICE DU COMMANDEMENT.....75

Introduction : De la professionnalisation des armées à la condition moderne du Gendarme : 75
I) D'une crise de la discipline à la concertation en Gendarmerie :.....78
II) Du collectif à l'individuel : gestion RH et logique de soutien psychologique et social :.....85
III) Réformer le temps de travail : entre devoir de service et droit au temps libre : 92

Conclusion de partie : D'un exercice personnel à un exercice rationalisé du commandement ?.....98

Bibliographie de partie :.....101

CHAPITRE I : LES GENDARMES DÉPARTEMENTAUX ET LEUR HIÉRARCHIE

Introduction : Des chefs et des Gendarmes en mouvement :

Au sein de la démarche ethnographique, la description et l'analyse approfondis du contexte de l'étude sont des pré-requis essentiels à l'interprétation des données recueillies. Elles sont ce qui permet de comprendre les enjeux de ces « ficelles » (Watson, 2011) que le chercheur tente de saisir et de restituer. Durant l'enquête de terrain, mes informateurs ont souvent affirmé qu'il existerait « autant de Gendarmeries qu'il y a de chef ». Si l'on prend cette affirmation au mot, et qu'on la replace dans le contexte de la Gendarmerie Départementale, cela se traduirait par plus de 3500 espaces singuliers qui auraient tous des modes de fonctionnement spécifiques. Les Brigades représentent en effet plus de 3100 unités, auxquelles s'ajoutent les entités spécialisées, les services de soutien, tous les échelons du commandement opérationnel, etc. Dans les faits, il existe bel et bien de profondes différences entre tous ces lieux. Les besoins du service n'y sont pas identiques, les effectifs et les ressources disponibles – bien que standardisés – ne sont pas répartis sur le terrain de la même manière et il peut exister des différences subtiles entre la manière dont les différents chefs choisissent de réaliser les arbitrages liés à leur commandement. Or, si l'existence de multiples différences et contingences semble être la caractéristique principale des structures de la Gendarmerie Départementale, il ne faudrait pas négliger l'existence d'un dénominateur commun au fonctionnement de toutes ces entités. En d'autres termes, s'il existe bien en Gendarmerie Départementale « autant de Gendarmeries qu'il y a de chefs », cette même Gendarmerie, dans ses principes de fonctionnement, est plus ou moins la même partout. C'est-à-dire : un organisme plastique, centré sur une obligation absolue de moyens et un impératif de réactivité opérationnelle, avec un vaste territoire à couvrir et des ressources limitées pour le faire. Ceci mis en évidence, il me sera difficile de traiter des évolutions qui touchent les rôles des chefs sans parler en premier des évolutions de cette matrice commune, tant du point de vue des principes de son organisation que des points clefs de l'identité professionnelle des Gendarmes eux-mêmes.

Il me faudra donc traiter en premier d'une réalité complexe qui est celle du maillage territorial, celui-ci correspondant à la fois à l'espace et au principe d'organisation de la Gendarmerie Départementale (G.D). Il se traduit notamment par la combinaison d'une dispersion des moyens

opérationnels de première ligne et d'une centralisation progressive des pouvoirs de décision autour d'échelons hiérarchiques successifs. Au sein de cet ensemble, les chefs se trouvent alors à l'interface de ce qui est traditionnellement appelé la « maille humaine » – c'est-à-dire le dispositif opérationnel que constituent les Gendarmes des unités généralistes et spécialisées – et de l'ensemble des fonctions supports qui concourent à son administration. Ils s'inscrivent également dans une chaîne de commandement linéaire qui remonte jusqu'à la Direction Générale (D.G), suivant le principe de la Voie Hiérarchique (VH), et sont les interlocuteurs privilégiés des acteurs de passages – comme par exemple les unités de Gendarmerie Mobile qui interviennent en renfort lors d'événements particuliers ou de périodes d'intensité opérationnelle forte. Comprendre l'évolution de leurs rôles et les défis contemporains qui y sont associés implique avant tout de comprendre cet environnement, qui conditionne largement leurs réalités quotidiennes de travail.

Avant de décrire plus particulièrement cette « réalité humaine » de la Gendarmerie Départementale, qui me servira de cadre premier, plusieurs remarques doivent être prises en considération. La première est qu'il n'existe pas un, mais des archétypes de Gendarmes Départementaux. D'abord, parce qu'ils existe différents types d'unités de Gendarmerie, qui répondent à des missions et des environnements parfois très spécifiques ; ensuite, parce que les militaires de la Gendarmerie regroupent aussi bien des opérationnels que des membres du Corps de Soutien Technique et Administratif de la Gendarmerie (CSTAG), dont les droits et devoirs sont différents. La seconde remarque est qu'il n'existe pas que des militaires en Gendarmerie Départementale. Cela est notamment dû à la « civilianisation » progressive des postes administratifs, où l'on trouve de plus en plus de fonctionnaires issus des ministères des Armées et de l'Intérieur, mais également à la présence de davantage de services mutualisés à la périphérie de l'institution. En plus de se trouver à une position d'interface, le chef évolue donc dans un milieu culturel diversifié, que l'on ne peut pas qualifier d'uniforme, ni d'exclusivement militaire.

Un autre élément à prendre en compte – et qui n'est pas spécifique à la Gendarmerie Départementale, mais peut s'appliquer à la Gendarmerie Nationale toute entière – est le nombre restreint d’auteurs qui en ont fait leur objet d’étude. A ce titre, cette institution n'a bénéficié que d'un nombre réduit de travaux approfondis en sciences politiques et en sociologie (Dieu, 1993, 2002, 2008 ; Lafont & Meyer, 1980) et jamais à ma connaissance en Sciences de Gestion. Pour François Dieu, la Gendarmerie a en effet souvent été oubliée par la recherche du fait de la difficulté à la théoriser *[…] en tant qu'institution qui ne peut se réduire ni à une quatrième armée, ni à une seconde police. »* (Dieu, 2002 *; p.43*). Tantôt rattachée à une Sociologie du Militaire, tantôt à une

Sociologie de la Police, tantôt considérée comme membre des politiques de Défense, tantôt de Sécurité, elle a ainsi toujours été fondue dans d'autres grands ensembles sans être abordée spécifiquement. J'ajouterai à cela que l'archétype du Gendarme, qui a pu être documenté par quelques précieuses enquêtes de terrain (Germes, 2014 ; Mouhanna, 2001), a subi des mouvements de transformations au début des années 2010 qui rendent nécessaire son actualisation. Une partie du travail de description que je ferai ici sera donc inspirée directement de ma pratique du terrain. Je m'en servirai pour compléter, interroger et parfois répondre aux éléments trouvés dans les ouvrages académiques.

L'enjeu de ce chapitre sera en tout cas de mettre de l'ordre dans cet appareil complexe et protéiforme qu'est la Gendarmerie Départementale et d'en tracer à gros traits la routine de fonctionnement. Il s'agira également de montrer comment l'obligation absolue de moyens, et donc la vocation à intervenir en tout temps et en tout lieu, vient se matérialiser au delà des principes théoriques, en façonnant le collectif autour de principes d'action forts. J'aborderai donc ici, au travers de mes observations et des références bibliographiques disponibles, les éléments qui permettront de répondre à la Question de Recherche 1 : **« Quel est le modèle organisationnel de la Gendarmerie ? ».** Il s'agira ici de poser un certain nombre d'éléments de contexte nécessaires à la compréhension des changements contemporains. Je traiterai d'abord de l'organisation générale du maillage territorial, de ses dynamiques de pouvoir et des paramètres qui conditionnent l'autonomie des acteurs (I). J'aborderai ensuite les leviers culturels d'action du chef, au travers de la condition du gendarme opérationnel (II). Pour finir, j'évoquerai plus spécifiquement les spécificités de la position de commandement, et la manière dont elle s'intègre dans la Voie Hiérarchique (III).

I) Les paramètres de l’autonomie : le maillage territorial et la relation hiérarchique :

a) Une maille humaine de professionnels autonomes :

La généalogie de l'institution gendarmique remonte à la maréchaussée d'Ancien Régime. Née au cours de la Guerre de Cent Ans, elle fut stabilisée au cours du XVème siècle par une série d'ordonnances royales[24] (Luc, 2005) et accompagna par la suite les évolutions des régimes politiques français sans que ses principes fondamentaux d'actions ne soient vraiment remis en question. D'abord policiers militaires chargés de la *« police et justice des gens de guerre »* (Ordonnance d’Amboise, 1470), les sergents d'armes avaient principalement pour fonction de réprimer les débordements des armées en campagnes et de traquer les déserteurs. Ils constituaient ainsi la force armée qui assistait les prévôts des Maréchaux, officiers représentant le pouvoir royal au sein d'un système judiciaire encore très marqué par le féodalisme[25]. Dans le prolongement de la logique de surveillance initiée précédemment, les fonctions de ces « gens d'armes » furent étendues à la police civile sous François Ier. C’est à ce moment que leur fut donné mandat, au travers un édit de 1538, pour lutter contre le brigandage et le vagabondage[26]. Ce n'est qu'à partir de 1720, sous Louis XV, que la Maréchaussée se vit organisée en Brigades, cette sédentarisation des effectifs marquant la naissance de la logique contemporaine du « maillage territorial » qui reste encore aujourd'hui le principe de fonctionnement premier de la Gendarmerie Départementale.

Cette logique particulière peut se résumer en l'organisation d'un ensemble d'unités semi-autonomes, dont le cadre d'action prend place sur une zone délimitée du territoire. Ainsi, à la différence d'autres institutions militaires, qui concentrent leurs effectifs au sein de régiments de plusieurs centaines de personnes, les militaires de la Gendarmerie Départementales ont la particularité d'être constamment dispersés en unités réduites regroupant parfois moins d'une dizaine d'individus. L'ensemble de ces éléments contribue à développer une identité professionnelle où le poids de la hiérarchie et des rites n'est pas aussi omniprésent et continu que dans les armées, car les centres de décisions sont souvent très éloignés des lieux d'activités opérationnelles. S'ajoute à cela

24 *Ordonnance d'Amboise sur la police et justice des gens de guerre, compétence judiciaire des baillis, sénéchaux et tous justiciers en l'absence des prévôts des maréchaux de France* du 13 mai 1470 ; *Règlements et statuts sur le service des gens d'armes et des prévôts des maréchaux de France* du 20 Janvier 1514 ; *Edit de Lyon* du 25 Septembre 1523.

25 La Renaissance française est en effet caractérisée par une concurrence accrue entre le pouvoir du roi et celui des seigneurs (issus de la noblesse régionale ou de l’Église), le premier entrant dans une démarche de captation et de centralisation d’un certain nombre de leviers d’influences. La création de la Maréchaussée, c’est-à-dire d’un organisme royal de justice appliquant la loi sur tout le territoire, participe de cette confrontation.

26 *Edit sur les attributions et la juridiction des prévôts des maréchaux et sur la punition des vagabonds et gens sans aveu* du 25 Janvier 1536.

une liberté d'initiative importante dans le travail quotidien du Gendarme, au travers d'un pouvoir discrétionnaire commun aux professionnels policiers. Celui-ci est notamment lié au fait que *« d'une part, le gendarme ou le policier ne peut pas s'acquitter de toutes les missions qui lui incombent, tant elles sont nombreuses, d'autre part, une application stricte et systématique de toutes les règles, ce que l'on appelle la grève du zèle, constituerait à coup sûr un moyen de bloquer le fonctionnement de la société. »* (Mouhanna, 2001 ; p.33). Plus largement, la prédominance de l'opérationnel, l'importance du temps passé hors des murs de l'unité et la diversité des situations rencontrées rendent très difficile la standardisation – et donc le contrôle – de l'activité quotidienne des Gendarmes (op.cit). Cette autonomie professionnelle est d'ailleurs renforcée symboliquement par le fait qu'un Gendarme de terrain est recruté initialement au grade militaire de sous-officier[27], ce qui tendrait à renforcer l'idée d'une culture professionnelle valorisant la prise de décision et l'expression d'un style personnel.

Cependant, la liberté d'initiative, si elle est synonyme d'une autonomie de fait, ne peut pas être considérée comme une franche indépendance. L'un des facteurs centraux de cette limitation est d'ordre logistique et humain, car l'éclatement géographique des unités – donc des effectifs et du matériel – de la Gendarmerie Départementale a pour conséquence que chaque unité ne dispose pas en propre de tous les moyens nécessaires pour agir dans des situations complexes. Outre la distance géographique, la grande diversité des missions et des modes d'action des unités de Gendarmerie Départementale renforce cet éclatement des moyens. Au niveau des échelons territoriaux, je fais la distinction entre quatre grandes catégories d'unités : 1- Les unités généralistes simples, ou unités élémentaires (Brigades) ; 2- Les unités généralistes de second rang, œuvrant dans des environnements spécifiques (Brigades Motorisées, Brigades Nautiques, Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne) ; 3- Les unités spécialisées en Police Judiciaire (Brigades de Recherche, Sections de Recherche, Techniciens en Identification Criminelle, ...) ; 4- Les unités spécialisées en Maintien de l'Ordre (Pelotons d'Intervention et de Surveillance de la Gendarmerie). Chacune dispose de moyens adaptés à son environnement et ses missions quotidiennes, mais se trouve de fait limitée dès que la situation nécessite plusieurs expertises. On peut penser, par exemple, à l'organisation de recherches de personnes disparues, à la mise en œuvre d'investigations poussées requérant du matériel spécifique de prélèvements et d'analyse, ou bien à l'intervention face à des forcenés. Dès lors, l'éclatement des effectifs de Gendarmerie sur le territoire s'accompagne d'une logique de subsidiarité et de renforcement qui fait que différents moyens du territoire vont devoir, pour être

27 Le statut général des militaires prévoit en effet que : « [...] Dans la gendarmerie, le grade de gendarme prend place entre le grade de sergent et celui de sergent-chef. [...] » (Art. 19), ce qui veut dire entre le premier et le second grade de sous-officier.

efficace, se concentrer en un point précis. Cette logique de subsidiarité distingue alors les « primo-intervenants » ou « primo-engagés » – c'est-à-dire, les premiers à se trouver sur les lieux – des unités qui interviennent en soutien. Cette «primo-intervention» est souvent associée au travail des unités généralistes, chargées d'assurer le travail de veille territoriale, d'évaluer les situations, d'intervenir dans la mesure de leurs moyens et d'en rendre compte à leur autorité de référence. Dans cette catégorie, la Brigade Territoriale est souvent considérée comme la plus versatile, au point d'être comparée, au sein de l'institution, à une « cheville ouvrière » du travail de police sur le territoire. La logique de subsidiarité implique dès lors que celle-ci soit parfois renforcée – voire suppléée – par d'autres unités, qu'il s'agisse d'autres unités généralistes ou de la grande diversité des unités spécialisées[28].

On observe donc ici que l'obligation absolue de moyens de la Gendarmerie Départementale, loin de reposer sur un socle infini de ressources, est atteinte par le biais d'une combinaison ponctuelle des moyens répartis sur le territoire. Sur ce point, la capacité d'initiative est laissée aux Centre des Opérations et de Renseignement de la Gendarmerie (CORG), situés au niveau de chaque Groupement, ou des différents officiers en position de commandement, qui prennent les décisions relatives à l'engagement des forces qui sont sous leur autorité. La nature de l'appui opérationnel reçu – renforts de la part d'autres brigades, appui d'unités spécialisées, … – se décide alors au cas par cas : en fonction de la situation, les différents niveaux hiérarchiques ont la possibilité de mobiliser les moyens spéciaux dont ils disposent, ou bien de relayer l'information auprès du niveau supérieur auquel ils demanderont un appui supplémentaire. Cette organisation de la subsidiarité sur le territoire limite alors nécessairement l'indépendance pratique des unités elles-même, qui comptent sur les décisions des chefs et de leurs services pour obtenir un support rapide et adapté. Parallèlement, les prérogatives de gestion telles que le recrutement et l'affectation des personnels, l'achat du matériel, la rénovation ou l'aménagement des logements – lorsqu'ils ne sont pas financés par les collectivités territoriales – restent entre les mains des échelons supérieurs, ce qui réduit d'autant plus l'autonomie réelle des unités et renforce les possibilités de contrôle hiérarchique.

28 Cette dynamique particulière, basée sur une accumulation très rapide des moyens en un point donné du territoire est appelée, dans le langage vernaculaire de l'institution, le principe de « concentration des efforts ». Il consiste notamment en *« l'engagement simultané de moyens adaptés afin d'obtenir sur un événement ou un phénomène donné, le plus grand impact possible »* (Circulaire 100000, Annexe III).

b) La logique des nœuds : entre contrôle hiérarchique et cadrage d'activité :

Un autre élément qui vient limiter l'indépendance professionnelle du Gendarme est d'ordre hiérarchique. En parallèle de l'activité des unités, différents niveaux hiérarchiques interviennent dans la gestion et le pilotage de la Gendarmerie Départementale. Si les unités sont les « mailles », ces échelons peuvent être considérés comme les « nœuds » du maillage territorial, en cela qu'ils concentrent les fonctions supports, mais ont également la main sur le déploiement de moyens opérationnels spécifiques. On distingue, par ordre d'importance, la Région, le Groupement et la Compagnie, auxquels correspond à chaque fois un assemblage de fonctions, de moyens et de prérogatives de commandement[29]. Le contrôle hiérarchique d'un échelon sur l'autre s'établit alors autour de plusieurs leviers, dont certains peuvent parfois restreindre considérablement la marge de manœuvre des échelons inférieurs. En effet, si j'ai beaucoup insisté sur l'autonomie de fait des Gendarmes dans la conduite de leurs activités quotidiennes, il ne faut pas pour autant en déduire que la Gendarmerie Départementale est une organisation horizontale où la majorité des pouvoirs de décision est concentrée aux niveaux les plus bas. Les différents éléments que j'ai cités précédemment – l'éclatement géographique, la valorisation de l'esprit d'initiative, etc – vont en effet plutôt contraindre l'exercice du commandement et du contrôle, mais ne vont pas l'empêcher ou le rendre totalement impuissant.

L'argument le plus évident en faveur d'une telle analyse est que la culture de la Gendarmerie Départementale reprend les motifs propres aux organisations militaires, marqués par l'existence d'un loyalisme fort entre supérieur et subordonné. Ce lien de subordination, qui se déploie au sein de l'institution en une « chaîne de commandement », est ainsi profondément intégré dans la culture professionnelle des individus, au travers de grands principes tels que l'obéissance aux ordres ou le compte rendu[30]. Ce mode de fonctionnement militaire épouse en revanche un certain nombre de spécificités, en cela que l'éclatement géographique des différents échelons sur le territoire instaure entre eux une distance spatiale et relationnelle qui n'est pas aussi systématique dans les autres armées. Ainsi, l'exercice du commandement en Gendarmerie Départemental est considéré comme morcelé (Dieu, 2002 ; p.220). Le pouvoir du chef au sein de sa sphère d'influence proche y est plus

29 Le détail de ces éléments est notamment défini par la circulaire n°9800 du 10 février 2011 relative aux attributions des échelons de commandement de la gendarmerie nationale.

30 La culture du compte rendu se traduit en effet par une obligation du subordonné de produire à destination de son chef le récit de son activité et à le justifier. Selon les auteurs, elle a été tantôt interprétée comme la manifestation d'une stratégie de déresponsabilisation (Dieu, 2002) ou d'un jeu d'apparences destiné à camoufler les problèmes (Mouhanna, 2001). J'insisterai pour ma part plus tard sur l'importance stratégique pour le chef de ce processus de compte-rendu en matière de traitement de l'information.

marqué, et il dispose d'une plus grande autonomie de décision, d'organisation des activités, ainsi que d'une partie de la gestion quotidienne. Ainsi, à la différence du commandement militaire « traditionnel », basé sur une ligne de commandement continue : *« Cette organisation territoriale spécifique a pour effet de raccourcir de manière significative, tout en personnalisant davantage l'exercice du commandement. »* (Dieu, 2002 ; p.221). On entend par là que la personne du chef, en tant qu'individu, occupe une place centrale dans le collectif, où il incarne la principale figure d'autorité. En parallèle, la centralisation progressive des fonctions support au sein des différents échelons hiérarchiques amène le chef à disposer également des ressources matérielles de l'institution. Les professionnels, rendus très autonomes sur le plan de l'activité, restent alors entièrement dépendants de leur chef direct et des échelons supérieurs pour ce qui est des ressources utiles à leur travail. Cette logique de dépendance est renforcée par le fait que le chef contrôle d'autres « lieux » éminemment sensibles pour les personnels, comme les évaluations professionnelles, la proposition à l'avancement, la validation des demandes de mobilité, etc. Il faut également prendre en compte que la dématérialisation des outils de la gestion, des modalités de compte rendu et l'évolution des moyens de communication en temps réel ont considérablement augmenté les possibilités du contrôle, en le rendant moins visible et potentiellement systématique. Aussi, on pourrait plutôt dire que la dématérialisation vient transformer la manière dont s'opère le contrôle du travail et l'administration du personnel, rendant plutôt obsolètes des expériences inconfortables comme les inspections annoncées ou surprises[31].

Ainsi, au sein de la Gendarmerie Départementale, le chef se trouve au centre d'un système de contrôle complexe, fait de codes culturels, de prérogatives symboliques et d'une réelle asymétrie dans la répartition des ressources[32]. Cette configuration très particulière du maillage territorial, entre exercice personnel du commandement et systèmes de contrôle hiérarchique, a pu être résumée par François Dieu ainsi : « *les unités de Gendarmerie Départementale peuvent [...] être considérées comme de véritables fiefs. Comme le vassal, le commandant de brigade a ainsi le commandement*

31 En Gendarmerie Départementale, l'inspection fait traditionnellement référence à un événement où le « suzerain » vient visiter et contrôler formellement une unité ou un échelon qui dépend de sa juridiction. Elle donne lieu à un certain nombre d'actes de contrôle sur l'entretien des lieux et du matériel, la tenue des registres, etc, ainsi qu'à un cérémonial plus ou moins travaillé selon le caractère annoncé ou non de la venue du « suzerain ». L'aspect parfois inconfortable et non-sécurisant de ce contrôle traditionnel m'a été rapporté de nombreuses fois par les acteurs de terrain, inspectant comme inspectés. Son aspect cérémoniel était alors rapidement laissé de côté pour mettre en avant le caractère intrusif et inquiétant de la présence du chef, notamment lors de venues impromptues destinées à prendre en défaut les personnels. Aujourd'hui, les inspections et visites du « suzerain » ont grandement changé de ton, et s'apparentent davantage à des moments d'échanges privilégiés avec le chef sur les problématiques locales et les besoins de soutien. Cela est dû à la fois à la dématérialisation que j'évoque ici, mais aussi à l'évolution du rapport entre supérieurs et subordonnés. J'aurai plus tard l'occasion d'y revenir.

32 A titre d'exemple le Commandant de Brigade dispose, au sein de son unité, d'un pouvoir très important et transversal. Il décide du contenu des emplois du temps (patrouille, accueil du public, etc), valide ou non les demandes de repos, répartit les affaires judiciaires, sanctionne les manquements de ses subordonnés, répartit le budget de fonctionnement de l'unité, etc.

de son unité et se trouve placé sous les ordres d'un suzerain, d'un « seigneur de l'ordre public », qui a la compagnie pour territoire. » (Dieu, 2002 ; p. 221). On comprend alors que la régulation du maillage territorial repose sur une dynamique très particulière, où le stéréotype de l'organisation militaire obéissant mécaniquement aux ordres ne peut pas s'appliquer, pas plus que celui du professionnel autonome qui n'aurait à répondre de rien. Cette métaphore du fief est d'ailleurs selon moi tout autant valable pour les Groupements vis-à-vis des Régions, et des Régions vis-à-vis de la Direction Générale.

c) La relation hiérarchique comme point d'orgue de la coordination au sein du maillage :

L'exercice personnel du commandement, la relation de subordination ainsi que la centralisation progressive des fonctions supports au niveau des différents échelons créent un cadre d'action très particulier, où se combinent autonomie de fait du « vassal » (par la distance géographique et la non-standardisation des activités), et asymétrie très forte des pouvoirs en faveur du « suzerain ». Le contrôle qui s'exerce entre les différents échelons intervient alors comme une succession de relations personnelles entre des acteurs disposant d'un fort pouvoir au sein de leur zone de proximité. La relation qui s'installe entre supérieur et subordonné, est alors cruciale pour déterminer le degré de liberté du second par rapport au premier. On comprend en effet facilement que l'autonomie réelle de chaque échelon n'est pas une autonomie absolue, mais qu'elle dépend surtout de l'attitude du « suzerain », qui peut choisir à tout moment d'entrer dans le domaine du vassal et d'y faire valoir son autorité de différentes manières. Cela implique que le mode de pilotage des échelons subordonnés puisse se baser, selon le contenu de la relation, sur un mode de contrôle rapproché ou sur un encadrement plus distant. Cette possibilité est d'autant plus probable à l'heure actuelle que la dématérialisation des outils de contrôle et le renforcement progressif des Centres Opérationnels et de Renseignement de Gendarmerie (CORG) permet à des échelons comme le Groupement de reprendre facilement la main sur une zone du territoire.

D'un autre côté, le subordonné dispose toujours d'une marge d'autonomie certaine, sur la base à la fois des particularités locales – isolement géographique, nature de l'activité – et sur les possibilités réelles de contrôle que détient le chef. La question des zones d'ombres, des stratégiques d'isolement ou de rétention de l'information, pèse alors fortement dans le jeu relationnel hiérarchique. Dans le cadre de ce travail, je tâcherai de replacer ce jeu relationnel au sein d'un cadre stratégique plus large, où le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est *« fonction de l'ampleur de la*

zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôle face à ses partenaires. » (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.72) et où l'acteur cherche à *« élargir autant que possible sa propre marge de liberté et d'arbitraire pour garder aussi ouvert que possible l'éventail de ses comportements potentiels, tout en essayant de restreindre celui de son partenaire/adversaire, et de l'enfermer dans des contraintes telles que son comportement devienne au contraire parfaitement connu d'avance. »* (op.cit).

Pour Mouhanna, l'autonomie des opérationnels et la distance géographique contribue à la mise en place d'une forte asymétrie d'information et de possibilités de rétention. L'auteur défend alors une thèse de la hiérarchie inversée, où l'on comprend que les possibilités de contrôle réel sur les subordonnés sont très faibles. Dans cette configuration, *« Le commandant de brigade apparaît finalement comme un acteur faible dans le système gendarmique »* (Mouhanna, 2001) ; p.43) en cela qu'il dépend largement de ses Gendarmes pour savoir ce qui se passe sur le terrain. Le jeu de rétention de l'information évolue alors d'une manière de plus en plus défavorable pour le chef à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques. Ainsi, *« Les tensions inhérentes à la fonction de commandant de brigade se retrouvent chez le commandant de compagnie, avec même des difficultés exacerbées. […] l'officier se trouve de facto en position de demandeur pour connaître l'environnement : il est dépendant, pour son information, du quasi-monopole détenu par le commandant de brigade. »* (op.cit). Si l'existence de cette asymétrie d'informations a pu être vérifiée lors de mes observations de terrain et des entretiens, il n'est pas garanti qu'elle soit une source de pouvoir automatique, ni que les subordonnés en fasse usage de manière systématique. En effet, si la maîtrise de l'information peut être envisagée comme une source « objective » d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977), il ne faut pas oublier que *« l'existence 'objective' d'une source d'incertitude ne nous dit rien sur la volonté ou plus simplement la capacité des acteurs de véritablement saisir et utiliser l'opportunité qu'elle constitue. »* (p.84). Autrement dit, l'autonomie des Gendarmes de terrain – et, par extension, de chaque échelon « vassal » sur son « suzerain » – ne devient un enjeu crucial de pouvoir que dans certains cas.

La relation hiérarchique est en effet un lieu où l'incertitude se joue, non pas uniquement selon une dynamique ascendante – le supérieur ayant besoin de son subordonné pour réduire la complexité de ce qui se passe sur le terrain – mais également selon une logique descendante, où le subordonné doit faire face à l'incertitude que génère le comportement de son chef (Ayache & Laroche, 2010). Dans le cas de la Gendarmerie Départementale, cette incertitude est d'autant plus grande qu'elle s'inscrit dans un rapport distant de « vassalité », où le « suzerain » dispose de très

nombreuses ressources et d’un contrôle accrue sur les processus de l’organisation. Dans cette configuration, le « vassal » est bien lui aussi dans une relation de dépendance : il dépend de son chef pour disposer des moyens nécessaires à son travail, pour l’évaluation de ses mérites et de ses opportunités de carrière, etc. La condition du Gendarme – et notamment sa militarité – lui impose également un contrôle culturel, c’est-à-dire un ensemble de règles et de façons de faire à partir desquelles il peut être jugé sur sa qualité en tant que membre du groupe, et par extension, en tant que professionnel. Dans cette configuration, du fait notamment de la culture du compte-rendu et de l’aspect fortement judiciarisé de l’activité, faire usage d’une rétention d’information constitue une prise de risque qui vient souvent se limiter à des marges discrétionnaires faibles.

L’autonomie du terrain se joue donc dans le cadre d’un jeu beaucoup plus complexe, où la notion d’ « acteur faible » est difficile à appliquer de manière systématique. La notion d' « exercice personnel » du commandement prend tout son sens, non-pas uniquement dans une logique de « personnalité » – ce qui reviendrait à faire reposer l’entièreté de la réussite sur des substrats psychologiques ou sur une forme de talent naturel – mais dans une logique de « situation personnelle », c’est-à-dire dans l’ancrage d’un individu au sein d’un contexte stratégique. La manière dont s'exerce le commandement reste ainsi donc fortement dépendante d'un contexte relationnel large, ce qui impliquerait dès lors qu'il y ait pas « autant de gendarmeries que de chef » ; mais plutôt qu'il existe « autant de gendarmeries qu'il existe de configuration d'acteurs ». Cette configuration peut alors être lue au travers des quelques paramètres de l’autonomie qui ont été évoqué dans le cadre de cette partie, et qui sont résumés ci-dessous :

Paramètres de la situation	**Tend à diminuer l’autonomie**	**Tend à renforcer l’autonomie**
Distance géographique	Faible	Forte
Ressources propres	Limitées	Importantes
Culture professionnelle	Discipline militaire	Initiative de l’opérationnel
Attitude du suzerain	Centralisatrice	Décentralisatrice

Tableau n°7 : Résumé simplifié des principaux facteurs d’autonomie

II) Les leviers de l’action : éléments constitutifs de la condition et de la culture professionnelle du Gendarme opérationnel :

a) La discipline de ce militaire qui n'est pas tout à fait soldat :

Dans l’exercice de son commandement, le chef est amené à mobiliser un certain nombre de leviers ancrés dans la culture professionnelle de son institution et de ses subordonnés. Le statut militaire du Gendarme opérationnel, parce qu'il le distingue du Policier et le rattache à la grande famille des militaires, constitue le premier et le plus visible de ces leviers. Il est à ce titre souvent évoqué par les professionnels pour expliquer le particularisme de leur institution et l'existence d'une certaine manière de faire dans l'exercice de la mission. Au delà de ce statut et des obligations réglementaires qu'il porte, c'est à la condition même du Gendarme et à la culture militaire dont elle est imprégnée que je vais m'intéresser. Cette culture militaire sera ici envisagée comme un ensemble de *« moyens conceptuels, [de] cadres de référence, bref, [d’] outils culturels sur lesquels ils [les individus] s’appuient pour construire leurs rapports à l’autre et au monde […]* » (Crozier et Friedberg, 1977) et sur lesquels reposent la capacité des membres du groupe à agir ensemble (op.cit ; 215). Du fait de son lien direct avec la question opérationnelle, la culture militaire peut alors être comparée à un ensemble de « technologies traditionnelles » qui « *passent de génération en génération dans l’oubli de leur fonction […] qu’elles soient contenues dans les réglementations écrites, dans des rites, des symboles ou des récits, ces techniques héritées procurent aux militaires les moyens d’agir sur le collectif, tant bien que mal, sans en avoir une claire conscience. Elles subissent les modifications du temps et celles de leur transmission. Elles sont bien souvent appliquées et détournées dans l’oubli de leur fondement, de sorte qu’elles en viennent à remplir d’autres fonctions que celles pour lesquelles elles ont été conçues. »* (Thieblemont, 1999 ; p.2). Celles-ci ont alors pour vocation de servir d'outils à l'organisation des collectifs, notamment afin de *« [...] créer les conditions pour que les combattants surmontent leur peur et leur instinct de conservation en les solidarisant.» (op.cit).* Chaque corps militaire, dans sa manière particulière de les mettre en œuvre, va alors se rapprocher des autres tout en affirmant ses spécificités[33]. Ce mouvement contradictoire d'uniformisation et de différenciation des corps militaires s'exprime dès lors au travers d'une myriade de particularismes culturels, qui singularisent les manières dont se fait l'organisation et par lesquelles s'exerce l'autorité dans les relations.

33 Ainsi, par exemple, apparat et cérémonies sont à la fois l'occasion pour la communauté militaire de manifester une unité, mais également pour les différents corps qui la constituent de se différencier les uns des autres, par l'uniforme, les symboles, etc (Thieblemont, 1999 ; p.5).

Pour la Gendarmerie, cette spécificité s'exerce d'autant plus que l'institution ne peut se réduire à une quatrième armée (Dieu, 2002 ; p.43), ce qui accroît son caractère spécifique, et ce pour les raisons suivantes. D'abord, si la Gendarmerie Nationale peut se prévaloir d'une histoire guerrière, ancrée notamment dans les conflits européens et coloniaux des XIXème et XXème siècle, et reste encore aujourd'hui impliquée dans des opérations extérieures (les OPEX) au titre du maintien de l'ordre ou de ses attributions de police militaire, les Gendarmes eux-mêmes n'ont pas, dans leur activité quotidienne, le combat pour finalité d'action (op.cit). Ainsi, même si les Gendarmes sont parfois qualifiés dans la presse de « soldats de l'ordre », ou, dans certains ouvrages internes, de *« soldat de la loi »* (Lizurey & Parayre, 2006), il ne semble pas judicieux de les considérer comme des soldats au sens guerrier du terme. Les spécificités de la mission et la configuration du maillage territorial impliquent plutôt une forme alternative et adaptée de militarité, qui s'exprime dans le quotidien de travail et vient épouser les spécificités des collectifs implantés sur le territoire. Dans le cadre de l'activité de la Gendarmerie, les technologies traditionnelles issues de la culture militaire viennent alors soutenir l'obligation absolue de moyens qui incombe à l'institution, en soumettant les personnels à un ensemble de codes, de pratiques et de rites qui facilite leur mobilisation et leur réactivité face à l'événement.

La discipline militaire constitue l'une des technologies socles de cet appareillage culturel. Sur ce point, le statut général militaire établit que : *« Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées. [...]*[34] *»* (Art. 8). Cette disposition est rappelée dans le code de discipline militaire, qui précise que : *« Le service des armes, l'entraînement au combat, les nécessités de la sécurité et la disponibilité des forces exigent le respect par les militaires d'un ensemble de règles qui constituent la discipline militaire, fondée sur le principe d'obéissance aux ordres. [...] »* (Art. 1). Ainsi, la discipline militaire, en tant qu'outil culturel au service de l'action, s'établit sur deux registres de soumission : la soumission aux règles et la soumission aux directives de la hiérarchie. Dans le cadre de la Gendarmerie, cette double sacralisation du corps réglementaire et du corps hiérarchique est respectée, et voire même amplifiée par le légalisme propre à l'institution (Dieu, 2002 ; 2002). Au delà de ces principes théoriques, la discipline vient se matérialiser sur le plan rituel, notamment par le biais de la déférence au grade. Elle s'inscrit dans des normes de salutations, où le respect du grade s'exprime quotidiennement par le salut et par des formules de politesse, mais aussi dans d'autres moments plus épisodiques comme les repas pris à l'occasion d'une rencontre professionnelle[35], les

34 L'article apporte cependant les précisions suivantes : *« [...] Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales. La responsabilité propre des subordonnés ne dégage leurs supérieurs d'aucune de leurs responsabilités.»*

35 A titre d'exemple, il est encore de coutume, dans ces moments de réunions, d'attendre que le plus gradé commence à

inspections, les visites rendues aux unités, etc. Ces différents codes, lorsqu'ils se déploient dans les interactions, renforcent ainsi la dimension solennelle, de la relation hiérarchique. Ils contribuent également à instaurer un rapport de force, et ainsi *« à rappeler de façon continue que l'autorité se distingue de la persuasion puisque l'autorité ne suppose ni égalité, ni argumentation. »* (Jakubowski, 2007 ; p.75-76). On retrouvera des traces de cette solennité dans le cadre des cérémonies et commémorations, qui remplissent à ce titre un double objectif. Le premier est de sédimenter les unités autour d'un esprit de corps – je reviendrai sur ce point dans une prochaine sous-partie – et le second vise à mettre en scène le détenteur de l'autorité et à lui offrir la tribune nécessaire à l'exercice de son commandement[36].

Pour autant, au premier abord, l'usage gendarmique des codes militaires ne semble pas avoir la même prégnance en fonction des lieux, des moments et des personnes. Durant l'observation sur le terrain, il a d'ailleurs été intéressant de noter que tous les personnels, selon leur parcours – Gendarme Départemental de carrière, ancien Gendarme Mobile, ancien soldat dans l'Armée de Terre ... – n'appliquaient pas ces codes de la même manière, et avec la même intensité. Si le cadre relationnel restait en place, il devenait parfois plus discret, moins ostentatoire, et s'accommodait de certains dépassements. Selon les Gendarmes eux-mêmes, c'est alors dans les moments opérationnels comme l'intervention que les personnels « revenaient » le plus à la matrice de la discipline militaire. Le chef, placé au centre de l'action y devient véritablement la figure d'autorité pleine et entière, fixant la stratégie, produisant les ordres, etc. Dans les moments critiques, l'apport de ressources supplémentaires – via la subsidiarité des moyens – peut même s'accompagner d'une prise de contrôle par les officiers des échelons hiérarchiques supérieurs, qui se projettent alors sur les théâtres d'opération pour prendre les commandes. Ainsi, la Gendarmerie semble osciller entre deux régimes de discipline. Le premier, plus souple, vise à faciliter les échanges durant les phases de fonctionnement ; le second, plus direct, relève d'un régime opérationnel, se déployant au moment de l'intervention[37]. Dans l'ensemble, la Gendarmerie Départementale conserve donc une forme adaptée

manger pour manger soit-même. J'ai notamment pu observer ces codes rituels dans les repas qui impliquaient le Commandant de Région et/ou son Adjoint, ainsi que le Commandant de Groupement. Dans ces situations, ce n'était pas l'attitude autoritaire des «chefs» qui imposait ce rite, mais il était pratiqué à l'initiative des subordonnés, qui, sans se concerter, évitaient tous de toucher leurs assiettes avant que le chef n'ait donné le «signal». Un colonel, qui n'était pourtant pas connu pour son formalisme, devait à ce titre à chaque fois préciser aux autres qu'ils pouvaient commencer sans lui lorsqu'il « présidait » ses tables, même dans les restaurants extérieurs à l'institution. Cette forme de ritualité connaît des variantes. Parfois, dans les tablées les plus grandes, un gradé pouvait prendre l'initiative d'attaquer, libérant ainsi ses voisins de la contrainte, mais cela ne venait jamais des moins gradés. Il est d'ailleurs intéressant de noter que même les personnels civils ou les visiteurs (moi y compris) se pliaient couramment à ces formes rituelles, et se plaçaient systématiquement dans l'attente de l'aval d'au moins un gradé.

36 J'aurais l'occasion de développer davantage ce dernier point dans le cadre de ma réflexion sur le rôle d' « Officiant » du chef (p.149), qui est une ressource importante pour faire comprendre sa politique aux personnels sous ses ordres. Les moments de cérémonie peuvent alors devenir des moments privilégiés pour faire passer certaines consignes, notamment pour les Commandants de Région et de Groupement qui gouvernent leurs « fiefs » à distance.

37 Le traitement de cette question des « régimes » de conduite de l'action organisée sera elle aussi traitée plus tard dans

des codes et traditions militaires qui, tout en maintenant une cohérence d'ensemble, renforce certains formalismes et en délaisse d'autres, selon les moments de l'activité et les profils personnels. Ainsi, les formes générales de la discipline sont toujours aménagées, mais jamais complètement délaissées. En donnant à chacun des références unifiées sur les manières de se comporter entre eux, la discipline vient également renforcer la dimension cohésive, et donc communautaire.

b) La disponibilité, la communauté et l'esprit de corps gendarmique :

Véritable socle de l'obligation absolue de moyens de la Gendarmerie Départementale, la disponibilité des militaires constitue le second levier principal de mise en action du collectif par le commandement. Elle est clairement établie par deux articles du statut général des militaires. D'abord, en précisant que *«L'exercice du droit de grève est incompatible avec l'état militaire.»* (Art.6) ; puis, en ajoutant que *«Les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu. La liberté de résidence des militaires peut être limitée dans l'intérêt du service. [...] »* (Art.7). Au delà des obligations réglementaires, la logique de disponibilité est soutenue par un système de casernement qui permet de contrôler avec précision le déploiement des effectifs et de conditionner une forme de réactivité immédiate à l'événement. Ainsi, à une époque où les militaires des autres armées jouissent de la possibilité de se loger où ils le souhaitent en dehors du service, la Gendarmerie conserve encore aujourd'hui sa déclinaison stricte du principe de restriction de la liberté de résidence, en imposant aux Gendarmes de loger, le plus souvent avec leurs familles, en caserne. D'une manière générale : *« Cette obligation contraignante remplit trois principales fonctions. Le rassemblement du personnel dans un même lieu de résidence apparaît, tout d'abord, comme un gage de rapidité et d'efficacité des interventions. Rendant effectif le principe de disponibilité permanente, cette obligation favorise également la mobilité géographique du gendarme. [...]. Au regard enfin de sa neutralité, l'obligation de résider en caserne assure aux personnels et à leur famille une certaine sécurité, les mettant à l'abri d'éventuelles menaces et vengeances, voire d'actes de violence. La vie en caserne a aussi pour fonction latente [...] de le mettre à l'abri de toute pression ou compromission sociétale, [...] ou plus généralement, de restreindre l'influence des valeurs et modes de vie de la société civile et du localisme clientéliste. »* (Dieu, 2002 ; p.203-204).

---

le détail (p.138), car elle n'est pas sans lien avec la manière dont les chefs manient leurs rôles. L'important à retenir est ici clairement que la souplesse ou la rigidité des relations hiérarchiques dépend clairement des moments, et surtout, de la manière dont les acteurs comprennent et construisent ces moments.

La *« concession au titre de la nécessité absolue du service »*[38] est ainsi l'une des manières dont la Gendarmerie, par souci d'efficacité opérationnelle, englobe ses personnels et régit une large partie de leur vie quotidienne. Elle impose parallèlement au Gendarme une vie en communauté ; ses collègues ne sont plus uniquement des confrères mais également des voisins ; sphère professionnelle et privée s'entrecroisent. La gestion de cette vie en communauté est dès lors un enjeu important pour le collectif. Elle met l'officier en position de commandement – le chef de Brigade en premier lieu – en position d'administrer à la fois l'individu qui lui est subordonné et le noyau familial qui lui est rattaché. Historiquement, le chef a ainsi pu avoir, sur la sphère domestique, un rôle d'autorité morale, car son autorité et son pouvoir disciplinaire débordaient de la sphère professionnelle. L'institution elle-même, de par son rapport particulier à la vie de ses personnels, s'approchait alors des « institutions totales »[39], en cela qu'elle venait imposer résidence, mutations et activités à des Gendarmes entièrement manœuvrés par elle. Aujourd'hui, ce passé directif s'apparente davantage à une proximité familière. La gestion du personnel intègre les études des enfants, la situation professionnelle du conjoint, etc. La vie de caserne semble donc aujourd'hui davantage être un enjeu de solidarité et d'identité culturelle du Gendarme, bien qu'elle demeure régie par des règles formelles[40]. Elle entretiendrait, à ce titre, un climat de familiarité nécessaire à l'efficacité du collectif, tout en continuant à favoriser l'émergence d'une disponibilité. Pour autant, et assez paradoxalement, cette séparation de la Gendarmerie Départementale en plusieurs micro-communautés a pu amener Christian Mouhanna à remettre sérieusement en cause l'idée de l'existence d'un esprit de corps en Gendarmerie : *« En premier lieu, l'examen du quotidien des gendarmes conduit à relativiser, même si elle existe, la solidarité gendarmique. [...]. Au quotidien, les brigades territoriales, qui couvrent chacune approximativement le territoire d'un canton, appliquent le plus souvent possible le principe du «chacun chez soi »* (Mouhanna, 2001 ; p.40).

38 Le Code des Armées prévoit que les personnels militaires puissent être soumis à une obligation de loger en caserne quand leur présence sur site en continu est établie comme absolument nécessaire au service. Cette notion de Concession de Logement par Nécessité Absolue de Service (CLNAS) relève d'un double mouvement de droits et de devoirs : d'un côté, l'institution militaire s'engage à loger le personnel concerné ; de l'autre, elle contraint le dit personnel à faire usage du logement. Sa mise en place au sein de l'ensemble de la Gendarmerie, qui concerne notamment tous les sous-officiers et officiers du corps opérationnel, est actuellement régie par l'Instruction n°30000 du 23 octobre 2009.

39 A la suite d'une étude approfondie sur les établissements d'internement, Erving Goffman (Goffman, 1968) fut le premier à utiliser le terme d' « institution totale » pour caractériser l'ensemble des établissements dont les occupants sont fortement isolés du monde extérieur et dont l'essentiel de l'activité quotidienne est organisé par l'institution. Cette notion fut progressivement élargie à l'ensemble des organisations dont le fonctionnement reposait sur des mécanismes similaires ou analogues, sans nécessairement que cela implique une réclusion totale. De par son système de casernement, sa logique de statut impliquant une disponibilité constante, ses modes d'organisation fortement ritualisés, la Gendarmerie Départementale s'approche à mon sens de l'idéal-type proposé par Goffman. Cette comparaison me paraît tout à fait intéressante pour souligner l'emprise que l'institution semble avoir sur ses personnels, au travers notamment de la soumission du militaire à la contrainte et de la construction de sa dépendance aux donneurs d'ordres institués. Elle devra également être relativisée du fait des nombreux assouplissements de cette emprise au cours des trente dernières années, dont certains seront traités dans les parties suivantes.

40 Instruction n°20000 du 24 Juillet 1992 relative à la vie en collectivité dans la gendarmerie.

D’autres éléments avaient amené l’auteur à évoquer la possibilité que cette question de solidarité puisse être avant tout une préoccupation des hautes sphères de la Gendarmerie, en affirmant que : *« [...] les officiers semblent tenir beaucoup plus que leurs subordonnés à cet esprit de corps qui anime cette organisation. »* (op.cit).

Faut-il cependant systématique opposer esprit communautaire et esprit de corps ? Autrement dit, l’existence d’une préférence pour le « clan » – celui de la caserne – implique-t-elle nécessairement qu’aucune forme d’appartenance globale ne lie tous les Gendarmes Départementaux ? Sur ce point, le même auteur soulignait – malgré ses réserves – la présence de moments de solidarité, les rattachant au mode de fonctionnement de l’institution *« [...] celle-ci [la solidarité] se perpétue à travers le soutien apporté par l'institution à ses personnels en difficulté. Sur le terrain, elle subsiste lors des grandes opérations de recherche ou des interpellations.»* (op.cit). Le comportement de solidarité – et plus globalement, l’esprit de corps qui le motive – se limite-t-il pour autant au seul cadre du principe de subsidiarité ? Mes observations dans un Centre des Opérations et du Renseignement de la Gendarmerie (CORG) ou en Brigade m’amèneront à une interprétation différente. Dans cette optique, l’esprit de corps – au même titre que la disponibilité statutaire – est à considérer comme l’un des substrats culturels nécessaires à la mise en œuvre de la subsidiarité. J’ai pu en trouver différentes manifestations concrètes, que ce soit dans le cadre de mobilisations spontanées – c’est-à-dire décidées par le Gendarme en patrouille – pour renforcer préventivement des camarades ou porter assistance à une équipe en difficulté, ou dans la vigilance globale que le Gendarme entretient, via la radio, vis-à-vis de ce qui se passe dans les autres secteurs[41]. Autrement dit, l'esprit de corps du Gendarme Départemental semble bien présent. Je le définirai ici comme un sentiment global d’appartenance qui permet l’émergence de comportements de solidarité spontanés face à la difficulté. Il s’apparente donc, comme la discipline, à une technologie culturelle (Thieblemont, 1999).

D’une manière générale, cet esprit de corps me semble également participer à la fluidification des rapports au sein de l’institution. Dans mon expérience de recherche, j'ai pu en trouver des manifestations à différents niveaux, par le biais de pratiques relationnelles ou de références partagées qui reliaient les Gendarmes entre eux, mais qui semblaient également les associer à la « grande famille » des militaires. Cet esprit de corps se manifestait ainsi par exemple au moment de la participation aux cérémonies et aux commémorations, mais s’exprimait aussi plus

41 Au delà de l’équipement présent dans les véhicules de patrouille, chaque Brigade est équipée d’une radio fixe qui lui permet de suivre les échanges des unités qui évoluent dans les secteurs voisins. Il n’était alors pas rare de voir les Gendarmes tendre l’oreille pour saisir le contenu d’une communication, non-pas par simple curiosité, mais pour évaluer si leur aide pouvait être utile.

largement dans le partage d'une appétence pour l'action et l'opérationnel. Cela se traduisant notamment par un certain nombre de rites de présentation. On peut par exemple penser aux « états de service » qui permettent au Gendarme de se définir par ce qu'il a fait, ce à quoi il a assisté ou participé, et à aller chercher ces informations chez les militaires qu'il ne connaît pas. Les conversations d'échanges d'anecdotes, courantes dans les rassemblements et lors des premiers moments de rencontres, créent alors entre de parfaits inconnus une forme de familiarité, une camaraderie de fait, vécue au travers de l'évocation d'expériences partagées. Dans certains cas, les états de service peuvent également servir d'amorce à une discussion entre un supérieur hiérarchique et son subordonné de manière à casser, au moins temporairement, l'impression de distance qui peut s'y installer [voir encadré]. Cet « esprit militaire », qui se nourrit de l'échange et du « story-telling », est d'ailleurs entretenu par le brassage culturel que sous-tend la mobilité professionnelle entre les différentes formations de la Gendarmerie Nationale, ou entre les Armées et la Gendarmerie. A ce titre, des Gendarmes Départementaux peuvent avoir, précédemment dans leur carrière, appartenu à la Gendarmerie Mobile, ou à l'Armée de Terre, et importé avec eux leurs histoires, leurs expériences et leurs savoir-faire particuliers. Cette mobilité, encouragée par des programmes de reconversion et des facilités d'accès aux écoles, contribue dès lors à injecter régulièrement certains codes militaires, issus d'autres formations et armées, au sein de l'environnement Gendarmique.

Encadré n°3 : Faire parler de soi pour faire parler vrai.

Évoquer les état de service pour atténuer la réserve et la distance hiérarchique.

Dans le cadre de mes épisodes d'observations larges au Groupement, j'ai pu observer une partie de la mise en place d'un dispositif de sécurité autour d'un événement grand public. Les gendarmes, qui assuraient la sécurité en dehors de l'enceinte du lieu, avaient établi leur Poste de Commandement dans un bâtiment attenant, d'où les officiers suivaient le déroulement des opérations. Alors que la soirée commençait, je m'étais installé un peu en retrait pour prendre des notes. A un moment donné, le Colonel Joshua a traversé le hall, partant inspecter les dispositifs de sécurité routière. Profitant de l'occasion, je me suis glissé à sa suite et lui ai demandé de pouvoir l'accompagner. Nous sommes alors partis à quatre : le Colonel, son conseiller concertation, son chauffeur et moi.

Durant cette inspection impromptue, nous nous sommes arrêtés quatre fois. A chaque arrêt, le Colonel est descendu de voiture et est parti à la rencontre des Gendarmes postés sur le bord de la route. Tout en suivant le conseiller concertation et le chauffeur, qui profitaient eux-aussi de l'occasion pour aller au contact des Gendarmes, j'observais du coin de l'œil l'attitude du Colonel et la manière dont il abordait son inspection.

Il m'est apparu rapidement que l'objectif du Colonel était tout à la fois d'évaluer la pertinence du dispositif que de s'assurer du bien-être des Hommes en faction. L'événement avait amené à mobiliser plus d'une centaine de Gendarmes qu'il avait fallu faire venir de leur Brigade d'origine (pour les Gendarmes Départementaux) et loger dans les différents campings avoisinant (pour les Gendarmes Mobiles venus en renfort). L'effort était conséquent, et l'officier tenait manifestement à s'assurer qu'il ne pesait pas plus que nécessaire sur ses personnels.

Une telle démarche se heurtait cependant à un problème. En effet, les militaires pouvaient se trouver réticents – par prudence ou par pudeur – à exprimer inconforts et critiques face à leur chef. L'élément le plus intéressant à voir a donc été d'observer la manière dont le Colonel Joshua s'y prenait pour gérer cette difficulté.

...

...

Alors que je l'observais, j'ai remarqué qu'à chaque fois, en matière d'amorce, il demandait à son interlocuteur ses états de service. Ce faisant, il amenait les Gendarmes à parler d'eux-mêmes, alimentant la conversation lorsqu'il le pouvait avec des anecdotes relevant de ses propres expériences. D'un point de vue extérieur, cette stratégie amenait systématiquement la discussion à prendre un tour plus détendu et moins protocolaire. La venue du Colonel prenait alors l'aspect d'une visite, et non-plus d'une inspection. La discussion sur la mission ne venait qu'après, une fois les langues déliées.

c) L'Homme à tout faire des campagnes, ou l'autre facette de la disponibilité :

En évoquant la caserne, j'ai surtout évoqué l'influence du confinement sur la communauté des Gendarmes Départementaux sans évoquer la relation avec les populations locales. Or, celle-ci vient elle aussi conditionner le Gendarme au même titre que son appartenance à la communauté militaire ou son inscription dans un système d'arme spécifique. Elle introduit une autre forme de disponibilité, qui n'est plus déclenchée par une fidélité aux ordres, mais par une ouverture aux demandes des personnes et des acteurs publics. En effet, malgré les efforts faits pour rendre le Gendarme le plus neutre et imperturbable possible, les casernes de la Gendarmerie Départementale restent connectées à la vie civile, tant sur le plan géographique que fonctionnelle. En effet, elles sont le plus souvent incluses dans le tissu rural ou urbain – quand elles ne se trouvent pas en plein centre des agglomérations – et elles concilient la fonction de lieu de résidence, de lieu de travail, ainsi que de lieu d'accueil régulier du public. En parallèle, lorsque le Gendarme y vit avec sa famille, des éléments tels que l'emploi des conjoints ou la scolarité des enfants le relient d'autant plus à la vie du territoire. Le Gendarme cumule donc un mode de vie très indépendant, centré sur sa communauté professionnelle, et connecté à l'extérieur, ce qui l'amène à se positionner comme partie prenante et étranger à la fois au sein de son propre territoire.

Au delà de sa vie à l'intérieur de son institution, le casernement du Gendarme – et la disponibilité qui s'y associe – a également servi à construire son image auprès des acteurs du territoire, et conditionne encore aujourd'hui les attitudes de ceux-ci à son égard. Ainsi, l'image du Gendarme s'est historiquement construite comme celle du dernier recours, tant pour les populations locales que pour les administrations de l'État, ce qui renforce d'autant plus l'obligation absolue de moyens qui caractérise son action. D'abord, de par les aspects propres à son métier, le Gendarme s'impose dans la vie des habitants comme un acteur incontournable. C'est en effet lui qui, de par son statut d'agent de police, constate les infractions, recueille les plaintes et mène les investigations. Il est également garant de l'ordre public, et est donc appelé pour résoudre conflits, rixes et autres

manifestations de violences, quand il n'assure pas directement la sécurité au sein des fêtes et rassemblements. Il intervient également dans le cadre du secours à la personne, et se trouve mobilisé dans le cadre des recherches de personnes disparues. Enfin, ses prérogatives en matière de police de la route en fond une figure incontournable des axes de communication dans le cadre de contrôle de vitesse, d'alcoolémie, etc. De par cette position de protecteur et de gardien de la règle, le Gendarme acquiert ainsi une position centrale dans la vie des communes, et se trouve sollicité sur des missions qui peuvent très largement déborder de son cadre strict d'activité. Il peut alors, par exemple, être appelé à faire office de médiateur dans le cadre de conflits familiaux ou de voisinage, contacté par des personnes isolées en mal de lien social ou bien sollicité par des citoyens ayant besoin d'informations sur une démarche administrative. Cette forte dimension sociale de leur travail quotidien pousse les Gendarmes à se considérer parfois – pour certains, avec satisfaction, pour d'autres, avec amertume – comme des travailleurs sociaux bien plus que comme de simples agents de l'ordre.

Ce statut de dernier recours n'est pas seulement subi par le gendarme, mais lui sert également de ressource dans le cadre de son travail. Elle est en effet un moyen sûr d'obtenir la sympathie des populations, mais également leur collaboration dans le cadre du renseignement ou de la veille territoriale. Il est en effet intéressant de constater que le Gendarme se nourrit de l'information quotidienne, qu'il transforme en information stratégique dans le cadre de sa mission[42], et que du fait de leur faible effectif, les unités de gendarmerie ne peuvent se reposer sur leurs seules forces pour en collecter suffisamment. Ainsi, la relation entre Gendarme et population a souvent été décrite comme celle d'une proximité mêlée de coopération (Mouhanna, 2001). Dans le cadre de son travail, le Gendarme est également confronté à différents acteurs institutionnels qui sont amenés à le solliciter. On distinguera ici les structures étatiques (préfecture, parquet, etc), les élus (maires et députés) ainsi que les institutions « sœurs » du ministère de l'Intérieur (Police Nationale, Centres Pénitentiaires, etc) avec lesquelles il collabore et auxquelles il rend de menus services. Le Gendarme s'implique alors à la fois dans toute une série de chaînes de production administrative (enquêtes administratives, judiciaires, etc), d'activités opérationnelles (escortes, transfèrements, etc) ainsi que de nombreuses tâches ponctuelles, certaines inhérentes au métier du Gendarme, tandis que d'autres débordent de son cadre d'activité. Ainsi : *« parce qu'elle reste dans beaucoup d'endroits la*

42 Ce fait se vérifie à tous les niveaux de la Gendarmerie, jusque dans les échelons les plus éloignés de l'activité de terrain. Un Gendarme de Brigade s'intéressera à la vie des différentes communes, aux disputes de voisinage qui lui sont rapportées, à l'installation d'un nouveau commerce, au retour de prison d'un délinquant connu, etc. Il aura pour cela besoin de la coopération des habitants, des services des mairies, des policiers municipaux, ... Un commandant de Région, quant à lui, cherchera dans l'actualité du territoire, dans la presse ou dans son réseau de contact, les signes avant-coureurs de troubles ou de tensions. Des événements aussi anodins qu'un match de football à domicile, pour peu que l'équipe locale traverse une mauvaise passe, peut dès lors pour lui prendre l'aspect d'une menace potentielle.

dernière représentante de l'État ayant des personnels considérés comme disponibles, la gendarmerie est souvent sollicitée pour des travaux qui n'entrent pas formellement dans la définition officielle de ses missions, les gendarmes eux-mêmes se qualifiant de 'bonne à tout faire de l'Administration française' » (op.cit, 2001 ; p.34). La figure du Gendarme s'est donc construite à la fois comme celle de l'homme à tout faire – voire de celle, plus péjorative, de la « bonne » – des campagnes (op.cit), mais aussi du symbole de l'État dans les espaces ruraux (Dieu, 2002). Cet image du Gendarme comme étant le dernier recours des acteurs du territoire implique souvent que les militaires aient le sentiment – voire revendiquent – de ne pas choisir leurs missions, ce qui les amène à tenter de répondre à toutes les demandes. Il existe ainsi une tension ancienne au sein de l'institution entre le caractère indu de certaines tâches et le souhait du maintien d'une certaine utilité sociale (Dieu, 2008).

Dans l'ensemble, l'identité professionnelle du Gendarme se construit alors autour d'une réactivité aux événements locaux, selon l'adage institué qui veut que « le terrain commande ». Cependant, les transformations récentes induisent un changement dans cette relation et dans la disponibilité réelle du Gendarme. En premier lieu intervient la réorganisation du maillage territorial, où les effectifs tendent de plus en plus à être regroupées au sein d'entités plus volumineuses, les Communautés de Brigades (COB) qui centralisent les moyens humains. Sur le plan spatial, cette concentration reporte ainsi la population des Gendarmes au sein des zones les plus peuplées, délaissant ainsi des territoires moins accessibles et plus excentrés. Parallèlement, moins de temps est dédié au contact dans l'activité quotidienne, fortement occupée par le travail administratif qu'implique la Police Judiciaire. Cette sédentarisation et bureaucratisation progressive du travail quotidien du Gendarme, telle qu'elle est vécue par les personnels, laisse à penser que la disponibilité « réelle» du Gendarme à l'égard de la population va aller encore en s'amenuisant dans le futur. Cet éloignement programmé pose aujourd'hui un dilemme important à la Gendarmerie Départementale alors que l'activité de renseignement devient de plus en plus cruciale pour son action sur le terrain. La montée en puissance du phénomène terroriste, mais aussi plus globalement la lutte contre les formes nomades de criminalité, implique en effet de mobiliser un ensemble de signaux faibles dont les populations sont des sources importantes. La Direction Générale a ainsi récemment réaffirmée, au travers notamment de l'expérimentation de « Brigades de Contact » depuis 2017, une volonté de rapprochement[43].

43 Ces unités d'un genre nouveau sont organisées de manière à privilégier le contact avec la population. Déchargés de leurs autres missions (police route, intervention, etc), les Gendarmes y ont pour principale activité de cultiver une relation de proximité avec les habitants d'un territoire donné. Une trentaine de ces Brigades sont actuellement déployées en France à titre d'expérimentation.

III) Les différentes positions de commandement et leurs spécificités :

a) Généralités sur la position de commandement :

Jusqu'à présent, j'ai abordé la Gendarmerie Départementale selon deux modes de lecture : l'une plutôt systémique – l'institution comme association d'autonomies et de nœuds de contrôle – et l'autre davantage centrée sur les permanences culturelles. Je recentrerai ici le propos sur une lecture plus structurelle, de manière à expliciter la position qu'occupe le chef au sein du collectif. Pour faciliter cette démarche, je distinguerai au sein de la Gendarmerie Départementale les « positions de commandement », qui ont la double responsabilité d'organiser le fonctionnement d'un échelon territorial et d'en assumer le commandement opérationnel, et les « positions d'encadrement », dont l'activité est centrée sur la supervision des fonctions supports et des services administratifs. En cohérence avec le principe d'humilité, mon propos se centrera exclusivement sur cette première catégorie. J'aurais l'occasion de justifier plus tard en quoi la position de commandement est en effet porteuse de spécificités dans l'activité quotidienne, et ainsi comment cette distinction – arbitraire pour le moment – trouve un ancrage dans la réalité concrète.

Occuper une position de commandement implique de se trouver au sein d'un réseau de relations internes et externes à l'organisation. Ces liens d'échanges, de subordination ou d'autorité, qui fondent la position du chef influencent son activité, que ce soit par la génération d'obligations, ou par l'émergence de nouvelles possibilités de les appréhender. Elle s'associe également d'un statut formel et prestigieux – celui de chef militaire – que les Gendarmes résument généralement par l'expression « C1 », et qui traduit le niveau le plus haut du commandement local. Pour la Gendarmerie Départementale, je ferai la distinction entre quatre niveaux de responsabilité de commandement, qui correspondent aux quatre échelons de hiérarchie formelle répartis dans le maillage territorial. On trouvera en premier lieu – et au plus proche du cœur d'activité – les différentes unités opérationnelles (commandement de première ligne), puis, par ordre de proximité, la Compagnie (commandement de seconde ligne), le Groupement (commandement intermédiaire) et la Région (haut commandement territorialisé). Sur le plan de l'analyse institutionnelle, je considérerai le haut commandement de niveau national comme un objet extérieur de ma recherche, car il se situe au niveau de la Direction Générale et ne dépend plus strictement de la Gendarmerie Départementale[44].

44 La Direction Générale (DG) regroupe le commandement de toutes les formations de de la Gendarmerie Nationale. Elle se présente donc comme un échelon centralisateur dont le fonctionnement aurait sans doute mériter une attention exclusive pour être appréhendé correctement. La distance géographique a également été un critère pratique pour l'exclure « d'office » du champ de mes observations.

L'ensemble des positions de commandement contribue à fonder la Voie Hiérarchique (VH), qui constitue la colonne vertébrale du maillage territorial. Celle-ci répond à une logique de concentration progressive à mesure que l'on se déplace vers le haut, c'est-à-dire que chaque position de commandement centralise au fur et à mesure davantage de processus d'information et de décision, tout en se voyant attribuer davantage de personnels destinés à la seconder ou l'assister. Ces personnels s'organisent alors progressivement selon un mécanisme de spécialisation fonctionnelle qui fait bénéficier les échelons les plus hauts de services dédiés aux activités de support en matière d'opérationnel, de ressources humaines, de finance, etc. Du fait de l'éclatement propre au maillage territorial, les positions de commandement cohabitent très rarement au sein d'un même espace géographique, sauf dans le cas des chef-lieux, qui impliquent souvent la cohabitation entre une Brigade et sa Compagnie, la Compagnie et son Groupement, etc. Cela pose dès lors des problématiques inédites, notamment dans le domaine des relations publiques où le statut du suzerain a souvent tendance à occulter celui de son vassal.

L'utilisation du terme de Voie Hiérarchique (VH), qui sert à codifier l'organisation formelle de l'institution militaire, ne doit pas induire au lecteur une sorte de cousinage avec les organisations bureaucratiques et pyramidales traditionnelles. On risquerait, ce faisant, d'occulter rapidement le fait que la position de commandement est une position centrale au sein d'un fief avant d'être un maillon de la chaîne verticale de la hiérarchie, et que la question de la distance géographique, des possibilités de contrôle et de partage de l'information, sont des éléments cruciaux dans les jeux de pouvoir et d'autorité. Ainsi, la structure fonctionnelle de la Gendarmerie Départementale n'explique pas l'ensemble des règles du jeu, et il convient d'adopter à son égard une attitude distanciée. Le découpage formel de l'organisation gendarmique traduit avant tout de mesure d'échelle, sur la base de laquelle il sera possible de déployer tout ce qui a été dit précédemment à propos du jeu d'autorité et de vassalité. Comme ont pu le formaliser Michel Crozier et Edhard Friedberg : *« [La perspective stratégique] – il faut le souligner – a des répercussions profondes sur le statut même que l'on accordera à tout ce qui constitue la structure formelle d'une organisation. En effet, celle-ci n'a plus ici ni existence ni rationalité propres. Elle ne tient sa prégnance et ne trouve sens et signification que par rapport à la structure de pouvoir et aux règles du jeu organisationnelles. En fin de compte, elle n'est rien d'autre qu'une codification (formalisation) également provisoire, également contingente et, surtout, toujours partielle des règles du jeu qui ont prévalu dans le système d'action sous-jacent à l'organisation. Mais si elle nous indique l'existence d'un tel système d'action, elle ne nous permet à elle seule de connaître ni l'étendue et la configuration empirique de celle-ci, ni les*

caractéristiques et les règles des jeux qui s'y jouent, ni les modes de régulation à travers lesquels ces jeux sont articulés les uns aux autres. » (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.109).

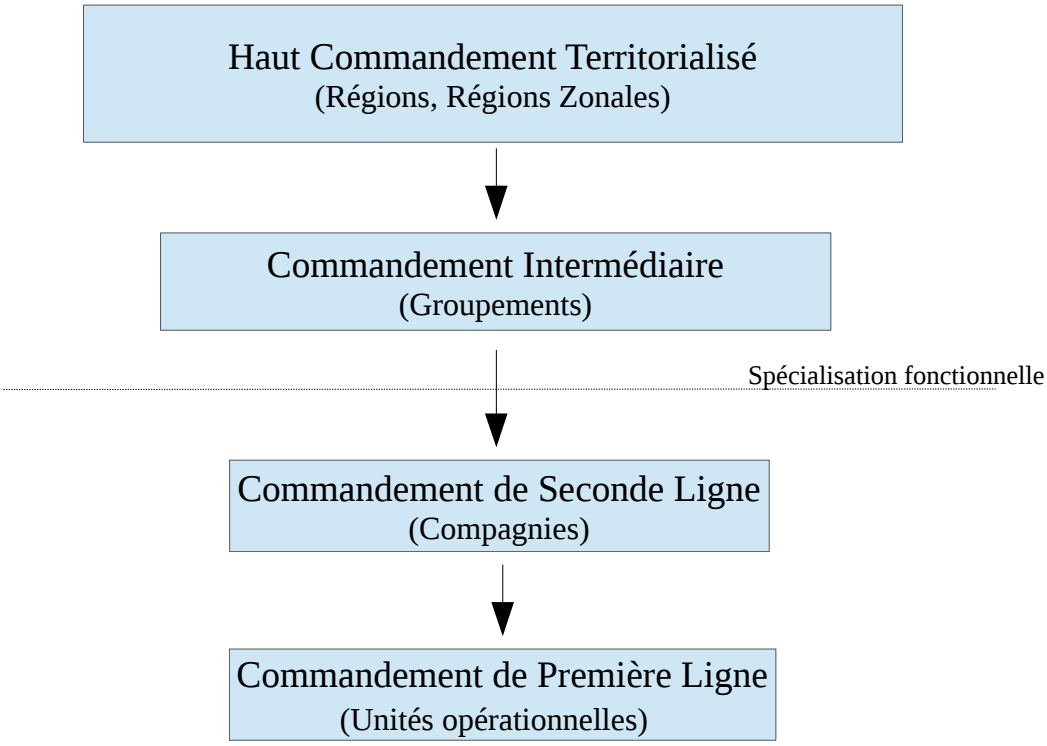


Schéma simplifié des différents échelons de Gendarmerie Départementale

b) Le Commandement de première ligne et l'archétype de la Brigade Territoriale :

Je désigne par « commandement de première ligne » l'ensemble des positions de commandement qui assurent la responsabilité d'une unité opérationnelle. Il est à distinguer de l' « encadrement de proximité », qui prend place au sein des services administratifs, et qui n'a été investigué que de manière très superficielle dans le cadre de cette recherche. Parlant de commandement de première ligne, je distinguerai celui qui s'exerce dans les unités élémentaires (donc, les Brigades et Communautés de Brigades), de celui qui s'exerce dans les autres catégories d'unité[45]. Le « chef » de l'unité élémentaire est le Commandant de Brigade (CB) ou Commandant de Communauté de Brigade (CCB). Il a la responsabilité d'un territoire regroupant une ou plusieurs communes. L'effectif de son unité peut varier de 5 à 40 Gendarmes, et s'occupe à la fois de police

45 J'avais fait précédemment la typologies des différentes unités, entre 1- Les unités généralistes simples, ou unités élémentaires (Brigades) ; 2- Les unités généralistes de second rang, œuvrant dans des environnements spécifiques (Brigades Motorisées, Brigades Nautiques, Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne) ; 3- Les unités spécialisées en Police Judiciaire (Brigades de Recherche, Section de Recherche, Techniciens en Identification Criminelle, ...) ; 4- Les unités spécialisées en Maintien de l'Ordre (Peloton d'Intervention et de Surveillance de la Gendarmerie).

judiciaire et de police administrative, ce qui l'amène à occuper le champ de l'enquête aussi bien que de l'intervention opérationnelle. Le Commandant de Brigade peut être un sous-officier supérieur, généralement du grade de Major, ou un officier du grade de Lieutenant[46]. Il est généralement secondé par un adjoint, ou deux dans le cas des Communautés de Brigades. La permanence opérationnelle est souvent partagée entre le chef et ses adjoints, et le Commandant de Brigade est très souvent amené à encadrer les opérations qui se déroulent sur son territoire. Il a également des contacts privilégiés avec les élus locaux, et plus particulièrement le ou les maires des communes qui dépendent de la Brigade. A ce titre, l'élu local qui accueille la Brigade au sein de sa commune occupe une position particulière, et considérera souvent les Gendarmes de la Brigade comme « ses » Gendarmes. Il entretiendra avec eux une relation plutôt paternaliste et exclusive. Cette relation de proximité très forte – et d'appropriation – est souvent un élément explicatif clef pour comprendre les débats sur la création ou la fermeture des Brigades. Elle hérite notamment de l'époque où les Mairies étaient les principaux constructeurs de casernes, avant que cette charge financière soit progressivement absorbée par les Conseils Départementaux.

La distinction entre la Brigade et les autres unités de Gendarmerie est le fruit d'une hypothèse de travail de mon exploration du terrain, et s'est progressivement construite sur la base de différents indices. A titre d'exemple, les Brigades sont en général isolées du lieu d'implantation de la Compagnie, tandis que les unités spécialisées comme les Brigades de Recherches (BR) ou les Pelotons de Surveillance et d'Intervention de Gendarmerie (PSIG) sont généralement implantées en son sein. Ce faisant, les Brigades occupent une place distincte dans le jeu des vassalités, en cela qu'elles bénéficient de la distance géographique qui leur permet d'établir un rapport d'autonomie. et à être reconnues comme telles au sein de l'institution. Il existe malgré tout de nombreuses exceptions à cet argument : certaines Brigades sont implantées dans les mêmes locaux que la compagnie dont elles dépendent, et les unités spécialisées disposent également, du fait de la technicité de leur travail, d'une marge d'autonomisation certaine vis-à-vis du fonctionnement global. Là encore, le lecteur prendra donc en compte que cette mise à l'écart relève avant tout d'une précaution méthodologique, et que présenter la Gendarmerie Départementale comme un axe central de quatre échelons où les unités généralistes de second rang et les unités spécialisées peuvent être considérés comme les services auxiliaires des échelons auxquels il sont rattachés relève d'une simplification de la réalité, étant entendu que je ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'assez d'informations de premières mains sur le fonctionnement de certaines entités[47].

46 Sur ce plan, la différence de profil entre les deux est notable, car un officier commencera généralement sa carrière en tant que CB, là où cette position peut constituer une fin de carrière pour un sous-officier. La différence d'expérience du métier, mais également la manière dont les rôles du chef seront mobilisés sera dès lors tout à fait différente.

47 J'ai pu approcher ces unités indirectement – par le biais de l'observation des interactions de leurs représentants avec

c) Les trois niveaux de commandements supérieurs :

Le « Commandement de Seconde Ligne » est assuré par le Commandant de Compagnie (CC). Il a la responsabilité d'un territoire généralement équivalent à l'arrondissement. Il est assisté par un ou deux adjoints ainsi que par un Groupe de Commandement (GC) constitué principalement de sous-officiers administrateurs. Si les adjoints ont des compétences plutôt larges – généralement accordées sur le travail du chef – celles du premier adjoint portent le plus souvent sur la Police Judiciaire, tandis que la gestion logistique et financière incombe au second adjoint. Les sous-officiers administrateurs assurent quant à eux le secrétariat, l'essentiel du traitement administratif, ainsi que la majorité de la réponse aux requêtes des unités qui dépendent de la Compagnie. Le CC partage généralement la permanence opérationnelle avec ses deux adjoints. J'entends par là que chacun d'entre eux peut, à un moment ou à un autre, se trouver en position de superviser et commander une opération de terrain qui dépasserait le niveau de responsabilité du seul Commandant de Brigade. C'est au niveau de la Compagnie que sont basées les premiers niveaux des unités spécialisées, qui sont souvent installés au sein des murs même. Le Commandant de Compagnie a ainsi un contact direct avec les premiers niveaux de soutiens spécialisés – PSIG et BR – et dispose donc d'une fonction de coordination importante lors des opérations conjointes. Il s'agit également du premier échelon à disposer d'un Conseiller Concertation, impliqué dans la représentation du personnel. Sur le plan judiciaire, le Commandant de Compagnie intervient auprès du président du Parquet local et assure le lien avec les autres Compagnies du territoire dans le cas d'affaires multi-sites ou de plans d'action coordonnés.

Le « Commandement Intermédiaire » est assuré par le Commandant de Groupement (CG). Il a la responsabilité d'un territoire équivalent au Département. A la différence du Commandant de Compagnie, le Commandant de Groupement est assisté par un commandant en second et par un Groupe de Commandement (GC) composé non-pas uniquement de sous-officiers administrateurs, mais également d'un groupe d'officiers qui dirigent les fonctions supports (Finances, RH, etc), et assurent l'encadrement des activités judiciaires et la planification opérationnelle. Le Groupement est également le premier échelon qui dispose en propre de services administratifs et techniques. Il est l'échelon de référence pour la plupart des unités généralistes de second rang, et dispose en son sein d'unités spécialisées ayant un niveau technique plus élevé que la Compagnie. C'est enfin au niveau des Groupements que l'on trouve les Centres des Opérations et du Renseignement (CORG), chargés de l'organisation de la subsidiarité sur le territoire, notamment la nuit. Il s'agit du premier échelon à

le chef, ou au cours d'observations plénières – tandis que j'ai pu observer directement l'activité d'une brigade.

disposer d'un Assistant Social dédié. Le Commandant de Groupement est l'interlocuteur privilégié du Préfet. Il est également amené à défendre des projets de réhabilitation, voire de construction de caserne auprès des échelons territoriaux, tels que les Conseils Départementaux.

Le « Haut Commandement Territorialisé » dernier niveau du commandement local de la Gendarmerie Départementale – avant le « Haut commandement National » de la Direction Générale, est assuré par le Commandant de Région (CDR). Comme le Commandant de Groupement, il est assisté d'un adjoint et d'un État-major (EM) d'officiers spécialisés qui encadrent les fonctions supports, la police judiciaire et l'opérationnel. A bien des égards, son échelon est souvent considéré comme un échelon essentiellement bureaucratique. Il assure la répartition des ressources entre les Groupements, centralise les processus RH et Financiers, regroupe de nombreux services de soutien déconcentrés. Il dispose également de quelques unités très spécialisées, notamment en Police Judiciaire. A l'instar du Groupement dans sa zone, la Région assure un rôle d'animation et de coordination du territoire. Elle compte des les personnels de soutien psychologiques, les échelons de coordination de l'Action Sociale, ainsi qu'un Conseiller Concertation chargé de l'animation du territoire tout entier. Les Régions Zonales cumulent les prérogatives des Régions classiques ainsi que la gestion et le commandement des Escadrons de Gendarmerie Mobile dépendants de la Zone de Défense[48], et d'unités et échelons très spécialisés comme les unités de plongeurs ou les Groupements des Forces Aériennes de Gendarmerie (CFAG). En plus d'être un échelon bureaucratique, la Région est également celle qui est le plus impliquée dans les relations publiques, tant sur le plan de la communication que des contacts avec les acteurs du territoire. Le Commandent de Région est l'interlocuteur privilégié du Préfet de Région, voire de Zone, pour la Région Zonale. Elle peut également entretenir des partenariat ciblés avec différentes instances militaires présentes sur le territoire.

48 Le cas particulier des Régions Zonales, comme c'était le cas pour mon terrain, m'a posé un problème de taille, notamment, parce que ce sont des échelons où le travail du chef commence à s'élargir à d'autres ensembles culturels qui ne dépendent pas stricto-sensu de la Gendarmerie Départementale. Cela m'a notamment amené à rencontrer des personnels appartenant à ces autres formations, comme la Gendarmerie Mobile. Cette difficulté s'est progressivement atténuée à mesure que je progressais dans la compréhension des codes et des spécificités de chaque corps, ce qui permettait de compartimenter l'analyse et d'isoler les éléments qui relevaient véritablement de la Gendarmerie Départementale ou au moins d'un socle commun à toute la Gendarmerie Nationale.

CHAPITRE II : LA TRANSFORMATION DU CADRE D'EXERCICE DU COMMANDEMENT

Introduction : De la professionnalisation des armées à la condition moderne du Gendarme :

En cherchant à établir les grandes caractéristiques de la Gendarmerie Départementale, j'en ai pour l'instant tracé un portrait plutôt pacifié et l'ai associé à une orientation relativement sans faille vers une obligation absolue de moyens, inconditionnelle et immédiate. Les jeux de pouvoir n'y ont été abordés que très ponctuellement, de manière à attirer l'attention sur des grandes lignes de force du jeu ou certaines tensions inhérentes au système. Cette image, par endroit encore trop statique et absolue, n'est pas complètement efficiente lorsqu'il s'agit de comprendre le travail du chef. Même si elle a pu présenter la singularité du modèle des fiefs gendarmiques, elle a conservé dans l'ensemble la représentation classique de l'institution militaire et tend à construire une approche biaisée des réalités sociales qui s'y déploient. Si je me contentais d'une telle description, je prendrais le risque de laisser entendre – ou du moins, de ne pas contredire – que l'exercice contemporain du commandement se résume à l'animation d'une structure entièrement tournée vers l'opérationnel, via la production d'ordres qui seront appliqués mécaniquement par des individus totalement dévoués. Or, si cette conception de la vie militaire en Gendarmerie pourrait déjà être mise en doute par des éléments conceptuels sur la vie « clandestine » des organisations humaines (Moullet, 1992), elle est d'autant plus difficile à tenir que de grands mouvements de transformation institutionnelle viennent désormais contredire l'exercice de l'autorité seule dans le cadre de la relation hiérarchique. Ces nouveaux dispositifs sont apparus de manière dissociées entre les années 1990 et 2010, et s'inscrivent dans un contexte plus large qui est celui de la réorganisation globale du monde militaire français vers une rationalisation de l'activité et une logique d'armée de métier. Bien que la Gendarmerie ne puisse pas être totalement considérée – du point de vue sociologique – comme une quatrième armée, son rattachement au Ministère des Armées et la condition militaire de ses personnels l'ont amené à s'engager elle-aussi dans cette transition, tout en entretenant des spécificités propres à sa mission et son régime d'activité.

Sur le plan global, la réforme française de professionnalisation des armées initiée en 1996 fut le premier de deux mouvements de rationalisation et de modernisation du système de Défense

français. Cette première phase, « *datée de 1997 à 2007 »,* était *« davantage centrée sur la réorganisation des dispositifs de gestion et de pilotage des ressources humaines : organisation de la filière du recrutement [...], suspension de la conscription, réduction du format des forces armées [...], nouvelle grille de rémunération et efforts portés sur la reconversion des contractuels militaires quittant le service actif.* (Jakubowski, 2011 ; p.306). La deuxième phase, qui se poursuit encore aujourd'hui, a quant à elle consisté en une rationalisation de la ressource, en cela qu'elle *« s'attache davantage aux structures organisationnelles des armées, à la répartition de celles-ci sur le territoire national (voire africain) et au déploiement d'un nouveau programme d'équipements et de matériels. [...] Cette réorganisation se couple à une rationalisation des moyens et de la formation des militaires. »* (op.cit). Ces deux grands mouvement de transition – professionnalisation et rationalisation – ont alors contribué à la mise en place d'une logique d'optimisation de la ressource disponible. Cette ambition d'optimisation s'est alors rapidement opposée à la logique de capacité des institutions militaire, où l'entretien de dispositifs coûteux et parfois déficitaires était jugé acceptable s'il visait à satisfaire des finalités stratégiques de long terme. Cette opposition se retrouve fortement dans la comparaison qui peut être faite entre la condition « traditionnelle » et la condition « moderne » du Gendarme.

En conformité avec la logique de capacité qui a longtemps imprégné les armées françaises, la condition « traditionnelle » du Gendarme s'est entièrement subordonnée aux besoins du service. Cette situation est alors source d'inégalités entre les Gendarmes, et ce à plusieurs échelles. Entre les personnels d'une même unité, la fréquence et la densité des sollicitations sont fortement soumises à l'aléa, c'est-à-dire à la survenue ou non d'événements qui nécessitent une mobilisation. Cette inégalité de fait s'aggrave d'autant si l'on compare la situation de Gendarmes issus de différentes unités, où la pénibilité du travail n'est pas toujours équivalente. Cela réside notamment dans le fait que la structure des bassins de délinquances et les volumes de populations ne sont pas les mêmes selon les territoires, ce qui implique des différences dans le rythme et l'intensité de l'activité du Gendarme. Cette inégalité est alors jugée comme la conséquence normale du travail, en cela qu'elle découle directement d'une double responsabilité du collectif : celui d'assurer en permanence le contrôle du territoire et donc d'y entretenir d'une capacité permanente de projection et d'action. Parce que la gestion des forces de l'unité était laissée toute entière à la discrétion du chef, le Gendarme devient fortement dépendant du degré de justice et de justesse avec lequel son supérieur direct compense cette inégalité. Les arbitrages en la matière peuvent ainsi générer de l'iniquité, et ainsi concourir à différentes manœuvres de récompenses, d'incitations ou de sanctions qui sont au cœur du pouvoir quotidien du chef.

Suite en partie aux grognes de 1989 et 2001 qui soulignèrent la présence d'un malaise du Gendarme vis-à-vis de cette condition et de ses exigences, la Gendarmerie Nationale s'est engagée depuis une quinzaine d'année dans une série de réformes volontaires destinées à transformer le rapport au travail et à ses contraintes. Suivant une logique de rationalisation, c'est-à-dire une préférence accordée aux règles au dépend du pouvoir discrétionnaire des détenteurs de l'autorité, la condition militaire a ainsi été enrichie par trois nouveaux droits fondamentaux des personnels – le droit à la parole, le droit au bien-être et le droit au temps libre – qui réorientèrent la gestion quotidienne autour de l'application de règles d'égalité strictes. Du point de vue de l'institution, ces nouveaux droits fondamentaux sont respectivement portés par trois grands axes de transformation : le développement d'une logique militarisée de dialogue social ; l'installation durable de corps de professionnels du soutien psychologique et social ; enfin, la révision des règles qui régissent l'organisation du temps de travail. En adoptant le parti pris d'une rationalisation, la condition moderne du Gendarme s'est ainsi en partie affranchie des besoins du service, en privilégiant l'application de normes à certains impératifs de souplesse précédemment imposés par la capacité. Elle a également conféré au chef une responsabilité nouvelle, qui est celle d'organiser en amont l'égalité du travail, tout en réduisant ses marges discrétionnaires en matière d'iniquité. Le cadre d'exercice du commandement en lui-même se trouve alors profondément modifié, ce qui influence nécessairement les jeux de pouvoir inhérents à la relation hiérarchique.

Au travers de ce second chapitre, je tâcherai d'apporter la réponse à la Question de Recherche 2 : **« Quels grands enjeux affectent la construction de la relation hiérarchique ? ».** Il y sera question des trois grands mouvements de la rationalisation du rapport au travail et de leur influence sur le cadre d'exercice du commandement. En premier lieu, je traiterai de l'émergence de la concertation et d'un droit institué à la parole pour les subordonnés (I). Dans un deuxième temps, il s'agira d'élargir le propos aux dynamiques d'individualisation des traitements et de valorisation du bien-être au travail (II). Enfin, j'aborderai en détail la réforme actuelle du temps de travail et l'émergence du droit au temps libre (III).

I) D’une crise de la discipline à la concertation en Gendarmerie :

a) Les grognes et la libération de la parole :

Historiquement, la condition du militaire s’est accompagnée d’une restriction très forte du droit de parole. Dans l’espace public, d’abord, les professionnels sont soumis à un devoir de neutralité et de réserve[49]. Au sein de l’institution même, la discipline militaire, *« fondée sur le principe d’obéissance aux ordres »*[50], restreint la possibilité d’exprimer les désaccords. Le terme de « concertation » est aujourd’hui utilisé pour désigner la pratique institutionnalisée du dialogue social au sein de la Gendarmerie, encadrée par l’arrêté du 23 Juin 2016[51] et traduit par la Circulaire du 17 mars 2017[52]. Elle se trouve dans la continuité d’un grand mouvement d’expérimentations progressives au sein des différentes armées, et remplace notamment le système plus ancien de la représentation, basé sur l’action de « présidents de catégories » désignés au sort parmi les différents corps de grade des armées. En Gendarmerie, l’histoire de la concertation s’est écrite en parallèle de mouvements sociaux inédits dans le monde militaire français contemporain. Les trente dernières années ont en effet vu naître deux épisodes forts de contestation où les Gendarmes, brisant leur devoir de réserve et refusant les règles de la discipline, ont porté leurs revendications sur la place publique. Le terme de « Grognes des Gendarmes » est habituellement utilisé pour faire référence à ces événements, l'un survenu en 1989 et l'autre en 2001.

Le premier a eu lieu dans le courant de l'été 1989, à la suite de la publication de lettres ouvertes – et anonymes – adressées Premier Ministre de l'époque, Michel Rocard. Celles-ci se sont multipliées à mesure que la contestation gagnait en importance, jusqu'à ouvrir la tribune aux proches – et notamment aux épouses – de Gendarmes. Dans la littérature, les propos de l'époque ont pu être résumés comme tournant autour de trois objets : d’abord, des *« revendications au mieux-vivre »* (Dieu, 2002 ; p.64) qui concernaient tout autant les conditions de travail ou *« catégorielles »* ; ensuite, l’énonciation de problèmes dans la relation avec la hiérarchique (op.cit) ; et l’expression

49 Plusieurs condition de cette restriction se trouvent dans le statut général des militaires de 2005, qui stipule par exemple que : *« Elles [les opinions ou croyances philosophiques, religieuses ou politiques] ne peuvent être exprimées qu'en dehors du service et avec la réserve exigée par l'état militaire. […] les militaires doivent faire preuve de discrétion pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions [indépendamment des dispositions du secret défense ou secret professionnel] »* (Article 4). / *« Il est interdit aux militaires en activité de service d'adhérer à des groupements ou associations à caractère politique. »* (Article 5). / *« L'exercice du droit de grève est incompatible avec l'état militaire. […] l’adhésion des militaires en activité de service à des groupements professionnels sont incompatibles avec les règles de la discipline militaire. »* (Article 6).

50 Article D4137-1 du Code de la Défense.

51 Arrêté du 23 juin 2016 relatif à la chaîne de concertation au sein de la gendarmerie nationale.

52 Circulaire n°186000 du 17 mars 2107 relative à la chaîne de concertation au sein de la gendarmerie nationale.

de mécontentements quant à la faible reconnaissance du travail effectué (op.cit). Outre l'entorse forte au devoir de réserve, le caractère parfois très virulent des propos a pu être, à l'époque, un objet d'étonnement et de scandale. Cet épisode donna lieu à différentes tentatives de médiation, d'abord issues des parlementaires, puis du gouvernement qui initia de véritables *« état-généraux de la Gendarmerie »* (op.cit ; p.76), regroupant le Ministre des Armées et quatre-vingt Gendarmes, tirés au sort et libérés pour l'occasion de leur devoir de réserve. Cette première phase de dialogue social, qui eut lieu le 23 août, donna naissance à une série de mesures d'urgence (emploi, matériel, rémunération, etc) ainsi que la création de commissions censées poursuivre le travail de dialogue dans le courant du mois de Septembre. Celles-ci aboutirent à un plan plus global en quatorze points, annoncé par le Ministre des Armées le 26 du même mois, et censé rénover le service public de la Gendarmerie. Ce plan global impliquait, outre un investissement dans le recrutement et le matériel, la création de deux nouvelles instances de concertation permanentes : le Conseil de la Fonction Militaire Gendarmerie (CFMG), au niveau national, et des Commissions de Participation implantées au niveau territorial. Elle pose également *« l'accroissement des enseignements concernant les relations humaines et la psychologie du commandement »* (op.cit ; p.82).

La deuxième moitié de la décennie 1990 se caractérise cependant par une perte de vitesse de la concertation, celle-ci se trouvant exacerbée par l'émergence de nouvelles pressions dans le travail des militaires[53] et une comparaison de plus en plus désavantageuse avec la société civile (Samson & Fontaine, 2005). Elle se traduit notamment par une tension grandissante entre le Ministre des Armées, Alain Richard, et les représentants du personnel militaire, celle-ci atteignant son paroxysme lors de la session du CFMG du 16 Novembre 2001. Ce blocage dans le dialogue conduisit au deuxième épisode de la grogne, qui a majoritairement pris place entre le 04 et le 07 décembre de la même année. Rompant avec le mouvement de 1989, qui demeurait marqué par l'anonymat du fait de l'usage de lettres anonymes, les personnels manifestent alors publiquement leur mécontentement, d'abord par le biais de rassemblements symboliques, puis par l'organisation de véritables défilés. Cet épisode de grogne se pose alors comme un événement d'une force inédite, en cela il entre dans le champ de la contestation directe. Ultimement, la grogne de 2001 donnera lieu à une session de dialogue avec le Premier Ministre Lionel Jospin, le 08 Décembre, puis par des concessions importantes, notamment sur le plan du recrutement et de l'investissement matériel.

D'une manière générale, les recherches qui ont tenté de mettre en évidence les raisons des deux mouvements de grogne en Gendarmerie ont insisté sur la question du « malaise des gendarmes » (Dieu, 2002 ; Fontaine, 2007 ; Samson & Fontaine, 2005), combinaison d'éléments de

53 Les escortes liées au passage à l'euro de Janvier 1999, la réactivation du plan Vigipirate en Septembre 2001, etc.

mal-être et de mal-vivre qui ont été exprimés tant à l'occasion des manifestations que sur internet ou dans les revues internes[54]. Ce malaise est alors envisagé comme reposant sur un ensemble de facteurs sociétaux, institutionnels et relationnels, liés à la fois à la qualité de vie du Gendarme, à son intégration dans la société, aux modes de gestion institutionnels, ainsi qu'à la faible qualité de la relation hiérarchique.

b) Le nouveau dialogue social en Gendarmerie :

L'arrêté du 23 Juin 2016, relatif à la « chaîne de concertation »[55] établit que celle-ci : *« [...] permet à chaque militaire de participer à la prise des décisions relatives à la vie courante de son unité. »* (Art. 1). Elle dépasse ainsi la logique d'échange entre le niveau national et les personnels et s'établit aujourd'hui de plus en plus au sein des échelons de commandement eux-mêmes. On distingue alors trois niveaux de concertation active en Gendarmerie Nationale : le Conseil Supérieur de la Fonction Militaire (CSFM), présidé par le Ministre des Armées ; le Conseil de la Fonction Militaire de la Gendarmerie (CFMG) à la Direction Générale ; et les Instances de Représentation des Personnels (IRP), présentes aux différents échelons locaux de Gendarmerie. Le CSFM s'occupe essentiellement de produire des avis consultatifs sur les textes du Ministère des Armées qui s'appliquent le plus souvent à l'ensemble des formations de ce dernier, c'est-à-dire aussi bien la Gendarmerie Nationale qu'aux autres armées. On y compte, en 2016, un effectif de 12 représentants de la Gendarmerie sur 42 militaires au total. Le CFMG, également situé au niveau central, regroupe quand à lui 75 Gendarmes, et vise à se prononcer sur des textes internes à la Gendarmerie Nationale, produits par la Direction Générale. Enfin, le terme IRP désigne l'ensemble des Conseillers Concertation locaux, qui sont, en Gendarmerie, des personnels élus par leurs pairs pour un mandat de quatre ans. On y distingue les Conseillers Concertation de premier niveau (CC1), situés au niveau de chaque Compagnie et de certaines formations spécialisées, et les Conseillers Concertation de second et troisième niveau (CC2 et CC3) qui assurent la coordination au sein des différents États-majors (Groupements et Régions).

Les Conseillers concertations *« [...] représentent tous les militaires et informent à leur niveau les autorités auprès desquelles ils sont placés des préoccupations d'ordre professionnel, social ou moral qui intéressent les militaires qu'ils représentent, donnent leur avis sur les aspects*

54 L'utilisation d'internet et des réseaux sociaux à des fins d'expression est encore aujourd'hui un moyen très usité par les Gendarmes, et à sans doute un rôle crucial dans la vie politique de l'institution. Le fait que ma recherche se soit essentiellement concentrée sur ce qui se passait entre les murs de l'institution l'a rendu aveugle à cette réalité de la vie des Gendarmes : ceci explique pourquoi, malgré son importance, cet aspect de la vie institutionnel sera passé sous silence.

55 Arrêté du 23 juin 2016 relatif à la chaîne de concertation au sein de la gendarmerie nationale.

touchant aux conditions de vie et de travail au sein de leur formation et participent à la circulation de l'information au sein des unités. » (Art. 2). Ils sont élus au niveau Compagnie par leurs pairs sur une logique de démocratie représentative, les conseillers ainsi institués élisant eux-mêmes leurs coordonnateurs aux niveaux supérieurs que sont le Groupement, la Région et les différents conseils nationaux. Sur cette base législative, la Circulaire n°186000 du 17 mars 2017 distingue cinq tâches : capter les préoccupations de la communauté militaire et les faire remonter à la hiérarchie ; signaler les situations individuelles dignes d'intérêt ; être force de proposition pour l'amélioration du service ; conseiller les militaires qui s'adressent à eux ; et enfin, servir de canal privilégié d'information (Chap. 1, Point 2). Le concertant se trouve donc dans une position de médiation entre le supérieur et ses subordonnés. D'un côté, il se fait porte-parole des préoccupations de ses camarades, les consulte sur certaines sujets, leur apporte recommandations et clefs de lecture ; de l'autre, il peut être amené à assurer des missions de conseil et d'investigation pour le compte du chef, l'avertir d'une situation difficile ou se faire le relais d'informations censées éclairer telle ou telle décision. En parallèle de ces différentes tâches, le Conseiller Concertation participe également à la préparation et la tenue des Commissions de Participation (Compart), qui sont des moments d'échange institués et réguliers entre le chef et les conseillers des différents échelons « vassaux ». *« Instituées au niveau de chaque groupement et de chaque formation administrative, [elles] constituent un lieu d'échange privilégié entre le commandement, les représentants des militaires et les membres des instances nationales de concertation. Ces commissions examinent notamment l'ensemble des questions de caractère général relatives aux conditions de vie et de travail du niveau correspondant. »* (Art. 15).

Le dialogue social au niveau local alterne donc entre deux dynamiques distinctes et complémentaires. La première repose sur un contact plus ou moins régulier et informel entre le commandement et le CC, où vont se jouer un certain nombre de transfert d'informations et de sollicitations diverses. Elle constitue la dimension non-formalisée de la concertation, dont le contenu et l'efficacité va pour la plupart dépendre de la relation qui se construira entre le chef et « son » conseiller. Dans le cadre de cette dynamique du quotidien, l'officier en position de commandement dispose d'une marge discrétionnaire importante, et vient pour ainsi dire dicter les conditions de cette construction relationnelle. Il peut ainsi faciliter le travail du concertant en l'intégrant ou en l'écartant de certains de ses déplacements, organiser une proximité spatiale dans les bureaux, solliciter des conseils avant de prendre une décision, etc. Le conseiller, de par son attitude, ses prises de position et sa capacité à gérer les tensions inhérentes à son double rôle de représentation et de conseil, va également jouer un rôle important dans l'ambiance de la relation.

La seconde dynamique du dialogue social, plus instituée, correspond au calendrier des rencontres formelles où les préoccupations des Gendarmes sont discutées. Ici, la marge de manœuvre du chef est plus restreinte : en tant que réceptionnaire des questions et inquiétudes des Gendarmes, il est contraint à une posture de réaction. L'officier en position de commandement et le conseiller concertation peuvent cependant collaborer activement dans la préparation de la rencontre. La qualité d'une telle démarche, et plus globalement le caractère productif et ordonné de la rencontre, dépend là encore de la construction relationnelle qui la soutient.

c) Concertation et exercice du Commandement :

Parce qu'elles ont ancré l'idée que l'obéissance et la réserve des personnels militaires pouvaient dissimuler des désaccords profonds, les deux grognes des Gendarmes ont profondément transformé les pratiques de commandement et le travail des chefs. Le choix par les cadres de l'institution et les dirigeants politiques d'une remédiation par le dialogue[56] marque le début d'un déplacement vers un exercice du commandement différent, où l'expression de désaccords de la part du subordonné, jusque là limitée par les règles inhérentes à la discipline, est désormais davantage reconnue et encouragée. La question se pose alors : l'autorité du chef est-elle intégralement abolie par la concertation ? De ce point de vue, le nouveau commandement se concevrait comme un processus fait de consultations, d'informations voire d'exercices de médiations destinés à persuader les subordonnés d'agir dans le sens souhaité.

De nombreux éléments amènent à relativiser cette idée : d'abord, les contraintes du statut militaire restent en place, et empêchent toujours les personnels d'adopter une démarche militante au sein de leur institution ; ensuite, le Conseiller Concertation est toujours subordonné au chef, et occupe auprès de lui une position de conseil autant que de porte-parole ; ses interventions n'engagent pas la décision et ne peuvent empêcher les directions données par le commandement ; et ainsi de suite. Sur l'ensemble du système, qu'il s'agisse du CSFM, du CFMG ou des IRP, toutes les instances de concertation sont uniquement axées sur la production d'avis a priori et consultatifs, qui renseignent les chefs bien plus qu'ils viendraient les contraindre directement dans leur politique. De ce point de vue, l'exercice de la concertation par le chef se distingue toujours de la persuasion et ne suppose a priori *« ni égalité, ni argumentation »* (Jakubowski, 2007 ; p.75). Les contraintes de la concertation s'établissent ainsi davantage dans le caractère imposé des moments dédiés, et par l'introduction de nouveaux acteurs dont il faut tenir compte, que parce qu'elle introduirait d'office

56 Pour la première grogne, les état-généraux de la Gendarmerie du 23 août 1989 avec le Ministre des Armées ; pour la seconde, la session de dialogue avec le Premier Ministre Lionel Jospin, le 08 Décembre 2001.

une forme de collégialité automatique des décisions. Le degré d'inclusion du Conseiller Concertation dans le processus de décision et le partage d'informations stratégiques de la part du commandement restent à ce titre tous les deux à l'initiative et à la discrétion du chef.

Pour autant, les règles du jeu semblent bel et bien avoir changé. D'abord, le climat de crise et l'émergence d'une désobéissance visible lors des grognes successives de 1989 et 2001 constituent des faits de nature à amener certains officiers à vouloir évoluer avec plus de prudence dans l'exercice de leur commandement, par crainte de raviver des tensions. L'usage de la discipline militaire devient potentiellement une pratique sous tension en cela que, si elle est toujours ancrée dans la vie quotidienne du groupe, elle présente aujourd'hui le risque de provoquer des mouvements brusques et imprévus de contestation. De ce point de vue, refuser la concertation, ou y faire obstacle, pourrait être perçu comme une prise de risque, voire une provocation à l'égard des personnels. De l'autre côté, l'adhésion pleine et entière de la Direction Générale au processus de la concertation est là aussi de nature à générer une pression. La pratique de la concertation – et les résultats de cette pratique – sont alors susceptibles de s'intégrer à plus ou moins long terme comme un élément d'appréciation de l'individu qui jouera pour le développement de sa carrière. Cette pression descendante serait alors concomitante avec la crainte d'un nouveau mouvement de désobéissance de la part des personnels, qui donnerait une très mauvaise image du chef qui en serait « à l'origine ».

Dans cette nouvelle configuration, l'exercice de la discipline n'est plus un levier d'autorité sécurisant, en cela qu'il ne garantit plus, pour le chef local, l'exclusivité du pouvoir. Dans le même temps, le développement de la concertation contribue à l'émergence d'une forme de décloisonnement des différents échelons de Gendarmerie Départementale. Même si les conseillers concertations sont liés hiérarchiquement à leurs chefs locaux, leur statut de relais d'information et la possibilité de se coordonner entre eux les amènent à constituer un véritable canal de communication transversal qui dépasse la fragmentation induite par la logique du maillage territorial. Ce faisant, ils viennent jouer un rôle subtil dans la transformation de la relation hiérarchique, en privant le chef local de l'exclusivité du pouvoir de transmettre les informations à ses vassaux et suzerains. Les subordonnés peuvent, en les sollicitant, raccourcir significativement la distance qui les sépare du suzerain de leur propre chef. Ce derniers peut également, en mobilisant les conseillers concertations qui sont à leur portée, entrer directement en contact avec des subordonnés dont l'accès lui était jusqu'à présent restreint. L'autorité du chef local à tous les échelons n'est alors plus aussi absolue et exclusive : elle doit s'accommoder d'un changement de cadre.

Le recul de l’autorité ne doit cependant pas être compris comme une fatalité systémique. L’observation des stratégies de mes informateurs et des officiers que j’ai eu l’occasion de suivre tend en effet à suggérer que l’attitude du chef et l’usage qu’il fait de ces nouveaux canaux de communication joue pour beaucoup dans la stabilité de son autorité. Pour une grande partie de ces chefs, l'émergence de la concertation semble ainsi – assez paradoxalement au regard des éléments précédents – servir aujourd'hui de ressource pour renforcer et légitimer leur exercice du commandement, renouant ainsi avec l'idéal militaire du chef charismatique et bienveillant à l'égard de la troupe. Dans cette logique, on assiste bien davantage à un redéploiement de l’autorité. Si l’on admet cette possibilité – et ce travail de thèse ira dans ce sens – il faudra donc situer l’enjeu non-pas dans la disparition de la discipline et du pouvoir du chef, mais dans une redéfinition de ce qu’ils lui permettent de faire et d’exiger au sein du groupe.

II) Du collectif à l'individuel : gestion RH et logique de soutien psychologique et social :

a) D'une logique collective à une gestion individualisée des traitements :

De la même manière que la discipline et le statut militaire ont contribué à restreindre le droit à la parole au sein de l'institution, la logique de disponibilité et la structuration du maillage territoriale impliquaient une gestion collective des carrières et des situations individuelles. Dans le cadre du fonctionnement traditionnel du système d'arme, la carrière du Gendarme était dictée par les mouvements du corps tout entier, lui-même entièrement dévoué aux besoins du services. Dans une telle configuration, la situation du militaire et de sa famille ne faisait pas l'objet d'une prise en compte dans les décisions d'affectations, d'évolution de carrière, etc. Contesté lors des grognes de 1989 et 2001, ce mode de gestion fut progressivement revu à mesure que la situation particulière du Gendarme prenait de l'importance vis-à-vis de sa condition de militaire. Cette logique d'individualisation du traitement fut encouragée par différents éléments liés à l'évolution du noyau familial, comme l'implication de plus en plus systématique des conjoints dans la carrière professionnelle, la recomposition des couples, l'inflation du temps d'étude des enfants, l'évolution des valeurs sociétales vers une séparation plus forte entre vie privée et vie professionnelle, etc.

Sur la fin du XXème siècle, on assiste donc au sein de la Gendarmerie au développement d'une individualisation des traitements RH. Les mutations, qui depuis 1998[57] se faisaient sans l'accord du Gendarme, doivent désormais le plus souvent être associées à une démarche volontaire de la part du personnel[58]. L'avancement dans la carrière demeure lié à la mobilité, mais celle-ci n'est plus imposée par la hiérarchie que dans des cas très précis de dangers ou de fautes professionnelles[59]. En parallèle, l'institution cherche également à se doter de dispositifs destinés à prévenir les différentes formes de pénibilité du travail et à y répondre de manière systématique et équitable. En 2013 sont implantés au sein des Régions de Gendarmerie les « Bureaux de l'Accompagnement du Personnel », où sont notamment placés les services chargées de la protection fonctionnelle des Gendarmes. Cette préoccupation pour la satisfaction des personnels a pris davantage d'importance par le prisme de la lutte contre les Risques Psychosociaux. Initiée en 2014

57 Le décret n°98-744 du 18 août 1998 relatif à la mobilité des officiers et des sous-officiers de gendarmerie établissait notamment à 10 ans le temps maximum au sein d'une même résidence et prévoyait la possibilité de prononcer une mutation dans l'intérêt du service à partir de 5 ans de service.

58 Les règles qui encadrent la mutation des sous-officiers sont notamment décrites au sein de l'Instruction n°1267 du 05 Mars 2013 relative à la mobilité et aux mutations des sous-officiers de gendarmerie.

59 Ces conditions spécifiques sont notamment décrites dans la Circulaire n°90000 du 20 novembre 2012 relative à la mutation d'office d'un militaire dans l'intérêt du service pour des motifs tenant à la personne de l'intéressé.

au sein de la Gendarmerie, la problématique de la santé psychologique au travail encourage une prise en compte très individualisée de chaque situation. La puissance des besoins du service est alors fortement relativisée, et la satisfaction des nécessités liées à la mission fait l'objet d'une négociation entre le chef et ses subordonnés. De plus, un certain nombre de démarche en faveur de la lutte contre la souffrance au travail semblent aujourd'hui répondre à un besoin réel de reconnaissance de la pénibilité. En effet, la période contemporaine se trouve marquée par une augmentation de l'intensité opérationnelle et des dangers liés à la mission. Parallèlement, la montée en puissance de la menace terroriste, depuis 2015, change le contenu du travail du Gendarme et la nature des risques auquel lui – et sa famille, par voie de fait – sont exposés.

b) L'implantation progressive et multiple des acteurs de soutien en Gendarmerie :

L'individualisation des traitements RH n'est pas le seul mouvement impliqué dans cette transition entre un rapport collectiviste et un rapport individualiste au travail en Gendarmerie. Ainsi, en parallèle des acteurs de la concertation, qui se sont progressivement implantés dans la proximité directe des chefs, il est une autre catégorie d'acteurs, plus dispersée, qui illustre un changement transversal au sein de la Gendarmerie. Je les regrouperai sous le titre « d'acteur de soutien », et les situerai principalement en tant que parties prenantes d'une large dynamique de valorisation, au sein de la Gendarmerie, du bien-être psychologique au travail. Le milieu militaire – et la Gendarmerie n'y fait pas exception – entretient un rapport ambivalent avec cette question. D'un côté, la culture militaire a très rapidement intégré et réifié la question du « moral des troupes », jusqu'à en faire un enjeu crucial en matière stratégique[60] ; de l'autre, différents éléments comme la mythologie des récits héroïques et la valorisation du sacrifice ont conduit à dévaloriser le champ des émotions, jugées peu viriles et mal adaptées au service. Le militaire et son chef se trouvent alors dans une position d'entre-deux, où la négation de la faiblesse finit par devenir la norme des rapports sociaux, et où les problématiques sont le plus souvent gérées au niveau du groupe. Cette négation est d'autant renforcée que la culture militaire est imprégnée d'une forme d'idéal qui fait de la souffrance un moyen d'endurcissement individuel, une épreuve collective à surmonter, ainsi qu'un moyen légitime de punir. La question de la souffrance, lorsqu'elle était effectivement traitée comme telle, devient alors souvent un problème d'aptitude qui vient déqualifier l'individu sur le plan professionnel.

60 Cette question est à ce point ancrée dans le fonctionnement institutionnel que des services spécialisés des armées produisent aujourd'hui chaque année un rapport sur l'état du moral des troupes.

Cette situation n’a cependant jamais été une négation pure et simple de l’individu. L’institution s’appuie sur un certain nombre de cellules traditionnelles, déjà bien ancrées dans la vie de l'institution. La prise en charge de l’individu a d’abord concerné les dispositifs historiques d’accompagnement des militaires, que sont la Médecine des Armées et l’Action Sociale des Armées. La première, déjà chargée de vérifier l'aptitude physique au service[61] et inspirée par la psychiatrie de guerre, se trouvait ainsi au cœur de certaines problématiques sociales ou psychologiques, les militaires cherchant à somatiser une souffrance ressentie, mais difficile à valoriser au sein de l'institution. Dans un autre registre, le lien étroit entre la communauté des Gendarmes et la sphère de la famille, du fait de l'encasernement, a permis à l'Action Sociale des Armées de s'installer durablement et substantiellement dans le paysage gendarmique[62], au point que chaque Région de Gendarmerie dispose aujourd'hui d'un Conseiller Technique spécialisé coordonnant l'action de travailleurs sociaux au niveau des Groupements. Encore aujourd'hui, ces professionnels de santé et d’action sociale assurent un triple rôle de prestation, de médiation et d'alerte sur les situations les plus difficiles. Ces deux catégories d'acteurs, plutôt bien implantés dans la sphère militaire, abordent ainsi la question de la santé psychologique par la tangente, soit par le prisme de l'aptitude à l'emploi, soit par le prisme de la condition socio-économique.

La période contemporaine est également marquée par une montée en puissance de l’implication de psychologues professionnels dans la vie de l’institution, notamment dans le recrutement des personnels ou dans le soutien en situations risquées. Le besoin de profilage et d’évaluation psychologique en matière de recrutement s’est développé historiquement à la lueur de l'affaire Lamarre, dans les années 1970, où un Gendarme s'était rendu coupable de plusieurs assassinats. L’introduction de psychologues professionnels en Gendarmerie visait donc, à la base, à éviter que des profils à risque – et donc, de potentiels criminels – puissent intégrer l'institution. L'intérêt s'est ensuite progressivement déplacé sur la notion d'adéquation entre le recruté et le métier, tant du point de vue des capacités personnelles que des préférences et des ressources sociales. Aujourd'hui, les psychologues du travail – rattachés aux Centres d'Information et de Recrutement (CIR), eux-mêmes implantés au niveau des Zones de Défense – sont impliqués principalement dans le recrutement des sous-officiers, des membres du corps de soutien technique et administratif (CTAG) et des voies de changement d'armée, ces dernières correspondant à l'examen des profils de militaires souhaitant intégrer la Gendarmerie depuis un autre corps d'armée. Ils s'impliquent également dans des activités annexes telles que la formation et le diagnostic

61 Circulaire n°85000 du 13 novembre 2015 relative au suivi de l’aptitude médicale des militaires de la gendarmerie nationale.

62 Circulaire n°34100 du 17 Décembre 1985 relative à l’organisation et au fonctionnement du Service social dans la gendarmerie.

organisationnel[63]. Dans un second temps, les attentats du RER survenus à Paris en 1995 furent l'événement déclencheur du développement, au sein de la Gendarmerie Nationale, d'une cellule de soutien psychologique. La notion de choc post-traumatique, jusque là réservée aux théâtres d'opérations, se déplaça alors vers la sphère policière. Elle vint également épouser les situations difficiles ou choquantes. Créé en 1997, la cellule de soutien fut d'abord cantonnée au niveau national avant d'être progressivement déconcentré au niveau régional entre 2008 et 2013[64]. Que ce soit pour le recrutement ou le soutien, les psychologues en Gendarmerie sont tous recrutés au titre d'Officier Sous Contrat.

D’une manière générale, la présence de ces nouveaux acteurs de soutien vient souligner et amplifier les conséquences de l’ouverture de la concertation au sein de l’institution. J’entends par là qu’elle ouvre elle aussi, dans le système territorial fortement cloisonné de la GD, un certain nombre de canaux de communication qui s’établissent en parallèle de la Voie Hiérarchique. Ainsi, acteurs de la concertation et du soutien contribuent tous deux, malgré des origines disjointes, au décloisonnement des différents échelons et atténuent l’emprise – jusque là presque totale – du chef local sur la vie de ses subordonnés. Les préoccupations contemporaines sur la santé psychologique et le bien-être généralisé au travail influencent aujourd’hui la relation hiérarchique et font évoluer les manières dont le commandement est perçu, accepté et pratiqué. Là où les grognes avaient ancré l'idée que le silence des personnels pouvait cacher un désaccord, la montée en puissance des préoccupations psycho-sociales s'appuie sur l'idée que le silence peut dissimuler des fragilités importantes qui doivent être prises en compte. Au même titre que les Conseillers Concertations, les acteurs du soutien se placent comme des conseillers du commandement, mais ils bénéficient également d'une position d'expert qui leur permet de développer une autonomie face aux hiérarchies locales, auxquelles ils n’ont pas toujours de comptes à rendre. Cela est notamment dû au fait que toutes les professions de soutien sont à leur niveau garantes d’un secret professionnel qu’elles peuvent, ou non, choisir de rompre si elles considèrent la situation comme suffisamment préoccupante. Ce faisant, elles entrent naturellement dans le jeu stratégique de la relation hiérarchique, en fournissant aux subordonnés d’autres moyens d’expression reposant cette fois sur la mise en avant de leur situation personnelle.

63 Ces activités sont, le plus souvent à l'initiative des professionnels eux-mêmes, qui dépendant alors beaucoup du soutien de leur hiérarchie pour le déblocage des moyens, et du calendrier des recrutements pour les disponibilités. Cédric, l'un de mes principaux informateurs, et ses collègues du centre de recrutement essayaient à ce titre de développer des initiatives de conseil RH à destination des chefs d'unité, mais rencontraient des succès limités du fait des possibilités limitées de suivi.

64 Circulaire n°65500 du 26 août 2009 relative à l’accompagnement psychologique des personnels de la gendarmerie nationale, à la prévention des risques psychosociaux et des situations professionnelles fragilisantes.

c) L’intervention du niveau national dans le jeu territorial : l’institution face à la problématique du harcèlement :

J’ai pour l’instant abordé de manière assez générale la manière dont l’individualisation des traitements et les préoccupations relatives au bien-être psychologique participait à la rationalisation des rapports humains au sein de la Gendarmerie Départementale. Par le biais d’une recherche d’égalité entre les militaires, elles viennent en effet introduire un certain nombre de contraintes et de nouveaux leviers d’influence qui transforment la logique jusque là presque collectiviste avec laquelle l’institution gérait ses personnels. L’une des conséquences les plus remarquables de cette rationalisation est sans nul doute le décloisonnement qu’elle entraîne entre les différents échelons, bien que celui-ci n’ait pour l’instant été abordé qu’à l’échelle du territoire. Les différents canaux de communication qui ont été jusque là présentés demeurent en effet malgré tout reliés à la hiérarchie locale : les conseillers concertations forment un réseau en miroir des différents échelons et chaque conseiller occupe différentes fonctions auprès de son chef et les différents acteurs de soutien dépendent soit du Groupement, soit de la Région. Dans le cas qui sera présenté ici, je tâcherai de m’intéresser à un exemple de décloisonnement plus radical encore, matérialisé par l’ouverture de canaux directs entre le local et le national.

Mis en place depuis 2014 par l'Inspection Générale de la Gendarmerie Nationale (IGGN), le dispositif « Stop-Discri » est une plateforme informatisée de signalement destinée à lutter contre les discriminations et le harcèlement au travail. Elle est mise à la disposition de tous les personnels de la Gendarmerie Nationale, sans nécessité d’en avertir leur hiérarchie ou de requérir une quelconque forme d’autorisation[65]. Elle vient ainsi s’ajouter aux différentes formes de signalement déjà présentes dans l’institution, tels que le compte rendu hiérarchique, la possibilité de saisir l’Inspecteur Général des Armées ou l’opportunité de mobiliser un représentant du personnel. Dans la continuité des préoccupations relatives à la santé au travail et aux risques psychosociaux, la mise en place d’un tel dispositif traduit un mouvement extrêmement volontariste, d’autant plus qu’il est porté par une organisation spécialement dédiée au contrôle interne : l’IGGN. Le traitement du signalement s'effectue alors en trois phases : un entretien téléphonique avec la personne rapportant les faits ; la mise en œuvre d’une investigation ; et enfin, la production d'un rapport. Dans le cadre de la procédure, quatre niveaux d'investigation complémentaires sont possibles : la demande

65 L'instruction n°114000 du 20 Décembre 2016 établit à ce titre que : *« tout personnel civil ou militaire, victime ou témoin de faits de harcèlement moral ou sexuel, de discriminations ou de violences commis au sein de la gendarmerie peut directement émettre un signalement auprès de l'IGGN via la plate-forme de signalement ».*

d'informations au commandant de la formation concernée ; la prescription au commandant de la formation concernée d'ouvrir une enquête de commandement ; la mise en place par l'IGGN d'une enquête administrative ; et enfin, l'ouverture par l'IGGN d'une enquête judiciaire. Dans certains cas, et avant la fin de la démarche d'enquête, l'IGGN peut solliciter une intervention directe du commandant de la formation concernée pour mettre en place des mesures de protection à destination de la victime supposée.

D'une manière générale, l'introduction de ce dispositif rentre dans l'optique de la rationalisation des rapports humains, où une prise en charge individualisée des cas est privilégiée à une gestion collective. Cela permet à un signalement d'être traité de manière a priori égale, peu importe son contexte d'émission ou la qualité des personnes mises en cause. Elle se démarque cependant des autres formes déjà évoquées par la libéralité et la facilité de son usage, en cela qu'il s'agit d'une possibilité de signalement immédiate qui ne nécessite pas le passage par un quelconque intermédiaire. Si l'existence d'une telle démarche est une avancée cruciale pour les victimes, du fait de la difficulté réelle qui existe à détecter et qualifier le harcèlement dans les organisations au travers de moyens traditionnels, elle représente également un défi important pour l'organisation elle-même, et notamment pour le commandement. Sur cette question, j'ai déjà pu aborder de nombreuses fois la question de la centralité du chef dans son « domaine ». J'ai également déjà évoqué le fait que l'ouverture de nouveaux canaux de communication en parallèle de la Voie Hiérarchique venait décloisonner les différents échelons. Ce décloisonnement a notamment pour conséquence de priver le chef de l'exclusivité d'une partie de sa maîtrise de l'information. Or, dans le cadre du dispositif « Stop-Discri », cette ouverture sur l'extérieur prend une configuration particulière.

L'émission d'un signalement a en effet cela de particulier qu'elle vient attirer l'attention directe d'une organisation de l'échelon national sur le cas d'un échelon local. Dans le cas où il aboutirait à la formalisation d'une enquête, le dispositif contraint alors le chef à laisser à l'appréciation d'un regard extérieur les différents détails de son exercice personnel du commandement. Cette ouverture au regard extérieur, déjà complexe dans le cadre d'une relation de vassal à suzerain, implique une pression supplémentaire liée aux enjeux de l'enquête et de son résultat. Lorsque le chef lui même est mis en cause, cette pression se cumule avec la question de l'image et de la réputation. Au sein de l'organisation militaire, encore très largement inspirée par des archétypes de meneurs charismatiques et irréprochables, la mise en cause d'un chef par le biais d'un signalement peut en effet – dans les cas où elle est infondée – se trouver très problématique.

Un bon indicateur de la tension liée à ce processus apparaît notamment lorsqu'on s'intéresse aux contre-mesures prises par l'institution elle-même pour protéger les personnels mis en cause et reconnus innocents à la suite de l'enquête. Si l'instruction n°114000 prévoyait déjà que *« Elle [L'IGGN] porte une attention particulière aux personnels mis en cause injustement et peut proposer des mesures particulières les concernant.»* (Chapitre 3), la Note-Express n°41892 du 08 Juin 2017 précise cette intention de départ et prévoit trois mesures pour les personnels injustement mis en cause : l'édition d'un courrier de soutien ; la mise en place d'un entretien individuel ; le déplacement au sein de l'unité concernée pour faire connaître officiellement les conclusions de l'IGGN. L'efficacité de telles mesures de réparation restent aujourd'hui à évaluer, tant du point de vue du moral du chef lui-même que de l'ambiance des unités qui font l'objet de ces démarches d'enquête.

D'une manière générale, la rationalisation contribue donc à modifier l'équilibre des forces dans la négociation de la relation hiérarchique : elle met en avant les contingences individuelles dans la gestion des parcours de carrière et développe des mesures de protection ; elle valorise le bien-être psychologique du Gendarme dans son travail et lui propose de nouveaux intermédiaires pour l'aider à exprimer un malaise ; enfin, elle confère au subordonné des moyens très directs d'expression et de déclenchement contre les injustices et les discrimination dont il s'estimerait victime.

III) Réformer le temps de travail : entre devoir de service et droit au temps libre :

a) Un fonctionnement traditionnel basé sur l'incertitude :

J'ai pour le moment abordé le développement d'un droit à la parole et d'un droit au bien-être individuel pour les personnels de la Gendarmerie. Dans le cadre de ce dernier mouvement, je m'intéresserai au renforcement d'un troisième droit fondamental, celui du temps libre. Également fortement limité par la condition du militaire, ce droit a longtemps été contraint par la nécessité d'adapter le temps de travail à l'obligation absolue de moyens de l'institution. Toujours dans l'optique de satisfaire les besoins du service, l'organisation du temps au sein des unités de la Gendarmerie Départementale a longtemps épousé la logique de capacité propre au monde militaire. Bien que fortement structurée – par le biais d'un découpage très fin des tâches – la gestion du temps dans le monde militaire est en effet profondément marquée par l'incertitude. Ainsi, *« le temps qui s'écoule dans l'institution manque de clarté. C'est, en effet, que de nombreuses incertitudes règnent sur les militaires à propos du temps et que la gestion de ces incertitudes par le commandement contribue à accroître la domination qui s'exerce sur les individus et sur le collectif. »* (Jakubowski, 2007 ; p.105).

C'est au sein des unités élémentaires de Gendarmerie que cette incertitude – et donc, ce pouvoir discrétionnaire du chef – se faisait le plus sentir dans le fonctionnement traditionnel. A ce titre, les attributions des chefs d'unités en matière de gestion du temps étaient définies ainsi : *« Le CCB ou le CBTA*[66] *commande et organise le service de son unité dans un souci constant d'efficacité en excluant toute routine. Il peut ainsi, en temps normal, prescrire l'exécution de services externes dans des créneaux horaires ciblés et indépendamment de l'heure d'ouverture des bureaux au public. Confronté à une situation opérationnelle particulière (plan de recherche, prise de plusieurs mesures de garde à vue simultanées, ...), appliquant les principes militaires de liberté d'action, de concentration des efforts et d'économie des moyens, il intensifie ponctuellement l'action de ses personnels, puis leur permet de récupérer des efforts fournis. »*[67] . Il est ainsi placé à l'intersection entre l'environnement et les Gendarmes, et se voit confier la responsabilité d'organiser la vie de son collectif pour en maintenir la vigilance et la réactivité. De plus, parce sa planification doit constamment s'adapter aux événements et à la nécessité d'y répondre, la question de l'équité entre

66 Respectivement pour « Commandant de Communauté de Brigade » et « Commandant de Brigade Territoriale Autonome ».

67 Circulaire n°100000 du 16 Juin 2009 relative à l'emploi et à l'organisation des communautés de brigades et des brigades territoriales autonomes de la gendarmerie nationale (p.8) – Abrogée.

le temps de travail des militaires est également de sa responsabilité. La manière dont il atteindra cet équilibre est alors laissée à son appréciation du commandement, de manière à maintenir non-pas une égalité de temps de travail, mais un « équilibre des charges » entre les militaires d'une même unité.

La marge de manœuvre du chef vis-à-vis de cet équilibre des charges s'établit en grande partie sur sa capacité à attribuer des temps de repos, c'est-à-dire des périodes de « non-emploi » à ses personnels. En effet, du fait de sa disponibilité permanente, le temps de travail du militaire est codifié à l'inverse de la logique du Code du travail. J'entends par là qu'il n'existe pas de plafond limite à son temps de travail, mais un certain nombre de moments dédiés au « non-emploi », dont l'étendue et la fermeté sont relativement variables. Il revenait en effet au chef de décider ce qui relevait des besoins du service, et donc de ce qui justifiait l'interruption ou la suspension des repos. Le militaire pouvait alors, selon les cas, être en droit d'attendre une compensation ultérieure. Au sein de la configuration traditionnelle, le droit au repos et plus généralement au temps libre n'était donc pas absolu : il reposait toujours plus ou moins sur un arrangement, voire un marchandage, entre le militaire et son commandant d'unité. La différence entre les différentes codifications s'établissait alors sur deux éléments : la fréquence et la durée du repos, la marge discrétionnaire du chef quant à son annulation et l'obligation qui lui était faite de compenser une annulation. Outre les permanences opérationnelles et les autorisations d'absence, où le Gendarme n'est pas présent sur son lieu de travail mais est tenu d'être disponible en cas de besoin, l'institution prévoyait à ce titre deux grandes catégories de périodes de non-emploi : le « Repos Hebdomadaires » et les « Quartiers Libres » (QL).

La définition du Quartier Libre est donnée ainsi : « *S'intercalant au cours de la semaine entre les périodes de travail et de sujétion, le quartier libre constitue 'une plage de récupération' permettant au personnel de concilier impératifs de service et vie privée. Le militaire en quartier libre n'est soumis à aucune obligation de service et bénéficie de sa liberté de mouvement. »*[68] Ce format particulier de repos est donc marqué par une grande flexibilité. Cette flexibilité *« [...] se matérialise notamment par la possibilité donnée : au commandant de groupement de suspendre ponctuellement les QL pour répondre à un besoin opérationnel ; aux commandants d'unité de contact (commandant de COB*[69] *ou de BTA*[70]*, de peloton de surveillance et d'intervention de la gendarmerie, ...) de procéder au rappel des militaires placés en QL, lorsque l'effectif des ressources*

68 Circulaire n°42000 du 16 Juin 2009 relative au régime des quartiers libres applicables aux sous-officiers et aux gendarmes adjoints volontaires servant dans les unités opérationnelles de la gendarmerie départementale (p.2).
69 Pour « Communauté de Brigades ».
70 Pour « Brigade Territoriale Autonome ».

employée et complémentaire se révèle insuffisant pour gérer un événement inopiné. L'annulation d'un QL en raison d'un impératif de service en début de soirée (garde à vue en cours, recherches opérationnelles, ...) participe également de cette flexibilité. Les annulations peuvent, dans certaines limites, être compensées par une procédure de ré-attribution et de report de certains QL non octroyés. »[71]. La ré-attribution du QL, qui est effectuée dans la mesure du possible, doit alors s'effectuer dans un délai de 28 jours. Plus contraignant, le repos hebdomadaire *« couvre une période de 48 heures consécutives »* et doit faire l'objet d'une planification sur quatre semaines. Il peut cependant être annulé pour raisons exceptionnelles, et doit impérativement être restitué dans les deux semaines au militaire.

Codification :	**Fréquence :**	**Durée :**	**Marges discrétionnaires :**	**Rétribution :**
Quartier Libre	- 10 répartis sur 4 semaines.	- Matinée (08h00 - 14h00) - Après-midi (14h00 – 19h00) - Nuit (18h00 - 08h00)	Suspension par le Commandant de Groupement ; Rappel par les Commandants d'Unité ;	- Dans la mesure du possible ; - Rendu dans les 28 jours.
Repos Hebdomadaire	- 1 par semaine.	48h consécutive ou 2x24h	Annulation sur circonstances exceptionnelles, report de deux à trois semaines.	- Obligatoire ; - Rendu dans les deux semaines (14 jours).

Tableau n°8 : Récapitulatif des règles de repos

b) Des règles complémentaires pour l'attribution des repos :

L'organisation du temps de travail en Gendarmerie Départementale est une traduction directe de la logique de capacité : un militaire, même s'il s'est vu attribuer un repos, doit pouvoir être rappelé en service pour faire face à un événement particulier. Cette porosité entre le travail et la vie privée du Gendarme était encore amplifiée par le casernement, qui associait à la disponibilité réglementaire du Gendarme une proximité physique avec le lieu de travail qui évacuait pour ainsi dire toute contrainte matérielle à sa mobilisation immédiate. Cette configuration particulière amenait alors à ce que la position de commandement soit, d'une certaine manière, le nœud central de la bonne gestion de la vie du collectif et de la bonne santé des personnes. La marge discrétionnaire du chef était élevée, car elle devait permettre au collectif de faire face à n'importe quelle situation. Bien sûr, cela pouvait résulter, pour le Gendarme lui-même, en toutes sortes de situations éprouvantes : des journées de travail extrêmement longues, des interventions de nuit

71 Op.Cit.

cumulées à des services réguliers de journée, des services de nuit à répétition, l'annulation de repos et de moments familiaux préparés à l'avance, etc. D'une manière générale, la gestion du temps par le chef dépendait donc très fortement de son exercice personnel du commandement, fait à la fois de son intelligence des situations, de sa compréhension des leviers du moral et de la fatigue de ses subordonnés, ainsi que de la pertinence de ses choix en matière de stratégie. A ce titre, la proximité du lieu de vie – celle-là même qui lui permettait d'obtenir la meilleure disponibilité de ses subordonnés – ajoutait également à ses prérogatives formelles des possibilités plus discrètes : la possibilité, par exemple, de ne pas retenir ses personnels au bureau pendant tout le temps du service, à condition qu'ils ne quittent pas la caserne. Cette logique de gestion en « bonne intelligence » a d'ailleurs été introduite en partie dans les textes réglementaires, qui incitent aujourd'hui le chef à opérer une concertation à l'échelon local lorsqu'il attribue ses QL et ses repos hebdomadaires[72].

Ces modes d'organisation du travail furent modifiés en Juin 2016 avec l'instruction n°36132, qui transposa directement l'article 3 de la directive n°2003/88/CE du Parlement et du Conseil européens. Celui-ci prévoyait que *« tout travailleur bénéficie, au cours de chaque période de vingt-quatre heures, d'une période minimale de repos de onze heures consécutives. »*, sans que soit prévue d'exception ou d'aménagement pour les personnels militaires. Ainsi, un Gendarme en activité bénéficie désormais d'un Repos Physiologique Journalier (RPJ) automatique entre chaque période de service. Celui-ci, s'il est amené à être réduit par une intervention non-programmée, donne alors naissance à un Repos Physiologique Compensateur (RPC), qui est un temps dû au militaire et qui doit généralement lui être réattribué dès la fin de l'interruption. Cette nouvelle règle est appliquée depuis le 1er Septembre 2016, et vient alors fusionner avec le système de gestion du temps de travail déjà installé en Gendarmerie. Ainsi, les périodes de permanence, autorisations d'absences, quartiers libres et repos hebdomadaire sont comptées par défaut comme des RPJ. Cette nouvelle codification de l'activité du militaire – voire cette complexification de la codification existante – présente différentes particularités. Dans un premier temps, elle introduit dans l'organisation du travail une forme de régularité qui contraste fortement avec le principe d'incertitude qui caractérise d'ordinaire le temps du militaire. Ensuite, en imposant que le repos reprenne immédiatement après une interruption, elle vient raccourcir considérablement les marges de manœuvre du commandement en matière d'annulation et de ré-attribution des repos. Ce faisant, elle participe également à une très

72 « *Comme pour l'attribution des repos et des permissions, la concertation doit être la règle au moment de la planification des QL. Dans ce cadre, les commandants d'unité veillent à accorder les QL la veille d'une permission ou d'un repos lorsque le personnel concerné le sollicite et dans la mesure où l'organisation et l'exécution du service le permettent. Il importe que cette possibilité, gage de souplesse dans la programmation du temps libre, soit appliquée sans réserve par les commandants d'unité.* » (Circulaire n°42000, p.3).

forte rationalisation de l'activité des unités, qui vient progressivement gommer l'importance qui pouvait être traditionnellement accordée au contexte opérationnel. Mais surtout, elle influence profondément les marges discrétionnaires du chef, en lui imposant de respecter une égalité mathématique dans le temps de repos de chacun de ses personnels.

c) Sanctuarisation du repos et logique de capacité : confrontation et accrochages :

Cette sanctuarisation du temps de repos a reçu, dans les premiers moments, un accueil plutôt défavorable, teinté d'une inquiétude forte, notamment chez les chefs d'unité et chez les commandants des échelons supérieurs [voir encadré]. Il faut y voir le reflet d'une ambivalence. D'un côté, elle est une protection supplémentaire pour le Gendarme vis-à-vis de son temps de repos, et d'une garantie supplémentaire de respect de sa vie privée. De l'autre, elle se présente comme une contrainte forte pour l'organisation du service en Gendarmerie, notamment aux vues des spécificités que j'ai déjà pu traiter sur le Maillage Territorial. En effet, à la différence des textes précédents, elle impose au chef d'appliquer un système de contreparties automatiques et pré-programmée, là où le système lui reconnaissait une autonomie d'arrangement avec le subordonné. Désormais, le moment du repos doit intervenir directement après le service. De plus, elle limite très fortement les marges de manœuvre en matière d'annulation et de ré-attribution, dans la mesure où ces dernières doivent intervenir, elles-aussi, directement après le dernier service du personnel. Cette nouvelle rigidité dans l'organisation du temps de travail, si elle n'est a priori pas problématique pour les grandes Brigades péri-urbaines qui disposent d'un volume d'effectif suffisant pour organiser les roulements et les permanences, pose question pour la majorité des unités élémentaires qui ne disposeraient pas, en propre, de la ressource nécessaire en matière d'effectifs.

Cette instruction, mise en place à titre provisoire *« dans l'attente du décret relatif au temps d'activité des militaires »*[73] est, au moment de la soutenance de cette thèse, toujours en vigueur. Son effet direct sur le travail n'a pu être que faiblement observé, étant donné le peu de temps passé dans les unités opérationnelles. Ce nouveau dispositif a cependant d'ors-et-déjà fait l'objet d'une forte critique par les évaluateurs nationaux, et notamment par la Cours des Compte qui estimait en mars 2018 que : *« D'ores et déjà, la mise en œuvre de l'instruction provisoire de juin 2016 a entraîné une baisse de l'activité. Dans la gendarmerie départementale la durée moyenne de travail a reculé de 24 minutes 21 , soit 4,8 %. Cette baisse représente l'équivalent de 4 000 (équivalent temps plein*

73 Préambule de l'Instruction Provisoire n°36132 du 08 Juin 2016 relative aux positions de service et au repos physiologique journalier des militaires d'active de la gendarmerie.

travaillé). »[74]. Il est important de préciser que *c*ette baisse a été constatée malgré l'augmentation des effectifs de l'arme au travers des différents plans de recrutement contemporains, et risque donc de se pérenniser dans le temps. Elle semble d'ailleurs s'associer à une problématique de « dette de repos », c'est-à-dire à un volume récurrent de repos non-attribués, qui pourrait indiquer l'existence d'une logique déficitaire du système global[75]. Ces chiffres généraux ne donnent que peu d'indications sur la manière dont cette perte de volume se transcrit dans les unités et dans le concret de la négociation de la charge de travail. Les précédentes analyses et les réactions des professionnels doivent cependant alerter le lecteur sur l'aspect radical du changement qui s'opère dans la « philosophie » de gestion du temps en Gendarmerie Départementale, et ce que cela implique pour le commandement[76].

Encadré n°4 : Réunions houleuses.
Le premier contact des chefs avec la 36132

Dans le cadre de mes observations, j'ai pu assister à deux grandes réunion d'information destinées à sensibiliser les chefs d'échelons – et notamment les Commandants de Brigades – de la Région au contenu de la Circulaire 36132 et à ses effets sur l'organisation du temps de travail. Ces réunions étaient animées par deux Conseillers Concertations. Elles réunissaient principalement des sous-officiers (Majors, Adjudant-chefs) et des officiers (Lieutenants, Capitaines). Elles ont été dans les deux cas assez houleuses, et les chefs ont exprimé des désaccords importants.

La plupart des remarques et inquiétudes que j'ai entendues ont été formulées à voix basse, ou à la volée dans le brouhaha de la salle. Elles étaient souvent davantage destinées à des collègues qu'à moi. Les chefs s'inquiétaient de ne plus pouvoir fonctionner. *« Mais on travaille à l'événement ! Comment on va faire ? » / « Comment tu veux travailler correctement ? » / « Déjà, tu arrivais pas à faire tes services, mais là ... »*. D'autres envisagent déjà les pertes en termes de capacité opérationnelle. *« Déjà qu'avec les délinquants on y arrive pas, alors avec la menace terroriste ... » / « Ceux qui vont subir les conséquences, c'est les gens. » / « C'est le maillage qui va morfler, aussi »*. Enfin, l'impression de se trouver entre le marteau et l'enclume rendait assez tendus les échanges avec les Conseillers Concertations qui présentaient le dispositif. Lorsque l'un d'entre eux affirme *« Vous serez soutenus par la DG. »*, un capitaine lâche un *« Ah oui ? »* suivi d'un rire.

Ces observations datent du début de la mise en place du dispositif et les unités mettent en place ce nouveau système depuis presque deux ans. L'impact réel de cette réforme sur le travail quotidien a déjà fait l'objet d'évaluations globales assez critiques. Il me semblait cependant important de souligner l'importance de la contestation qui a pu être faite vis-à-vis de ce changement, et ce que cela révèle du travail du chef. Deux éléments peuvent à ce titre être soulignés.

D'abord, il semble clair que cette sanctuarisation du temps de repos fait l'objet d'un choc des cultures et bouleverse les habitudes de gestion des chefs d'unité. Cependant, cet événement me semble également révélateur du fait que la gestion du temps de travail en Gendarmerie implique un exercice sous tension, dont les spécificités découlent directement du système d'arme lui-même et de l'entretien de sa capacité d'action. Il semblerait que cette tension aille en s'accroissant. Aussi, une grande attention devra être portée à la situation des commandants d'unité et à leur capacités réelles à s'adapter à ce nouveau contexte d'action. La suite du développement fournira à ce titre quelques éléments de réponse.

74 Cour des comptes – Référé n°S2018-0532 du 13 mars 2018 sur les rémunérations et le temps de travail dans la police et la gendarmerie nationales.

75 La dette de repos de la Gendarmerie Nationale s'élevait ainsi, au 30 Juin 2017, à 483 000 heures (Commission des Finances du Sénat – Projet de Loi de Finance pour 2018 – Note de présentation du 15 novembre 2017).

76 Sur ce point, la Commission des Finances établissait notamment que *« Au-delà de cette baisse capacitaire conséquente, il faut également souligner les fortes contraintes que font peser ces règles en rigidifiant la conception du service et en imposant une comptabilisation individuelle des heures de repos. »* (op.cit).

Conclusion de partie : D’un exercice personnel à un exercice rationalisé du commandement ?

Dans le cadre de ce deuxième chapitre, j'ai synthétisé un maximum d'informations pour mieux caractériser le maillage territorial, et ainsi traduire l'image qui a pu en émerger au travers de mes investigations de terrain. Parallèlement, le lien avec les travaux de recherches déjà effectuées sur la G.D au début des années 2000 (Dieu, 2002; Mouhanna, 2001) a permis de mettre en évidence ce que la Gendarmerie était il y a quinze ans, et les grands mouvements de transformation qu'elle a épousés depuis. L’enjeu était d’apporter une réponse à la Question de Recherche 1 : **« Quel est le modèle organisationnel de la Gendarmerie et quels grands enjeux y affectent la construction de la relation hiérarchique ? »**. L'ensemble de ces compilations donne une image éminemment complexe de la dynamique territoriale de la Gendarmerie Départementale. Il s'agit en premier lieu d'un dispositif très étendu et éclaté, dont la pertinence repose sur ses capacités à répondre, dans une logique de projection, aux événements locaux. Par bien des aspects, son système hiérarchique s'apparente à un ensemble de « fiefs », où « suzerains » et « vassaux » construisent leurs marges de manœuvre et contribuent à morceler l'exercice de l'autorité dans l'institution. La discipline militaire, quant à elle, semble opérer différemment selon les moments, de la même manière que l'esprit de corps se manifeste au travers de la participation des personnels à certains événements, ou à certaines pratiques de socialisation, et reste plus silencieux lors du quotidien. La disponibilité, ancrée dans le casernement, subit quant à elle des mouvements de va-et-vient, entre éloignement, tentative de rapprochement et jeux institutionnels autour des corvées et des services. Ces différentes caractéristiques construisent un cadre d’action où l’exercice du commandement peut s’exprimer de manière très personnelle, au sein d’un « domaine » relativement cloisonné.

La construction de la relation hiérarchique est cependant affectée par un mouvement de rationalisation globale, c’est-à-dire par la préférence accordée aux règles au dépend du pouvoir discrétionnaire des détenteurs de l’autorité. Au sein de cette nouvelle configuration, le chef doit faire face à un certain nombre de défis inhérents à sa nouvelle position dans le jeu. Il perd l’usage de la stricte discipline comme recours sécurisant et définitif face au désaccord. Il ne peut plus mobiliser ses personnels sur le seul argument du besoin collectif, mais est incité à raisonner en matière de situations individuelles. Enfin, il dispose de moins de marges de manœuvre pour organiser le temps de ses subordonnés selon sa vision des besoins du service et de l’équité. D’une manière générale, la rationalisation globale du rapport au travail l’amène à devoir rechercher l’égalité entre tous, même si cela doit le contraindre à s’arranger avec une logique de capacité qui

persiste dans les besoins même du maillage territorial.

En parallèle de cela, de nouveaux canaux de communication et d'information se sont ouverts. Les Gendarmes peuvent y exprimer leurs mécontentements et leurs souffrances, mais aussi leurs remarques et aspirations vis-à-vis du travail lui-même. L'existence de ces nouveaux canaux inverse elle-aussi la logique même du fonctionnement traditionnel, en cela que c'est le subordonné, et non-plus le supérieur hiérarchique, qui est décideur de l'importance du message et de la nécessité ou non de le porter auprès des instances compétentes. Le chef, qui évoluait jusque là dans un « fief » relativement cloisonné par la géographie et sécurisé par la réserve imposée au militaire, se voit donc contraint de prendre en compte ces nouveaux canaux, mais aussi de remettre parfois en cause un certain nombre d'habitudes relationnelles vis-à-vis de ses subordonnés. Il y est encouragé par les niveaux hiérarchiques supérieurs, qui mettent à profit ces nouveaux moyens de concertation et d'appréciation pour se rapprocher des préoccupations du terrain, mais aussi par la mémoire des grognes qui fait du commandement un exercice sous tension.

Ainsi, tout semble se passer comme si l'autorité du chef, au sein de sa zone de proximité, n'était plus entièrement garantie par la sujétion du militaire à son devoir ou par une forme de conditionnement culturel au respect des ordres. Plus globalement, les nouvelles conditions qui s'appliquent au commandement amènent à en rationaliser l'exercice, par le biais d'une recherche d'égalité. Faut-il y voir un abandon définitif de l'exercice personnel du commandement en Gendarmerie Départementale ? Plusieurs éléments amènent ici à relativiser cette idée, bien qu'il soit évident que des changements profonds se sont manifestés dans la pratique. D'abord, cette transformation ne retire pas au chef la responsabilité du maintien d'une capacité opérationnelle et de maîtrise du territoire, censée répondre à l'obligation absolue de moyen caractéristique de la Gendarmerie Départementale. D'une certaine manière, l'institution attend donc toujours du chef qu'il soit le maillon décisif du collectif. A ce titre, un grand nombre de ses prérogatives de décision sont maintenues, et aucun contre-pouvoir formel n'est institué. Ensuite, si l'autorité traditionnelle semble en effet remise en question, elle s'accompagne manifestement de nouvelles possibilités de cultiver les loyautés ou de ménager des marges de manœuvre qui n'ont pas encore été présentées à ce stade du développement. On peut cependant déjà en percevoir quelques indices. A titre d'exemple, grâce à l'émergence des métiers de la concertation et le renforcement des métiers du soutien, l'officier en position de commandement dispose de nouvelles ressources de conseil, lui permettant de peser le poids humain de ses décisions. Du point de vue du système, la rationalisation se pose aussi comme une double sécurité : le gendarme lui-même devient moins vulnérable aux

erreurs d'appréciation de son chef, et dispose de nouveaux moyens de communiquer ses propres tensions.

Pour autant, le développement d’un commandement harmonieux demeure une activité problématique. Elle dépend ici de la manière dont le chef conjugue ses prérogatives et les nouvelles contraintes qui s’imposent à lui : c’est-à-dire, de la façon dont il joue au jeu de la relation hiérarchique. Le problème de ce travail est alors posé dans ses grands axes : il sera ici question de la manière dont les chefs opèrent cette adaptation à ce nouveau contexte, et des enjeux pratiques de cette adaptation. Dans le cadre de la prochaine partie (III), la notion de « répertoire de rôle » sera mobilisée pour rendre plus concret et lisible ces fameuses prérogatives qui découlent à la fois du système d’arme en lui-même et de la culture militaire. Ainsi, il sera possible au lecteur de mieux saisir les différents mouvements du jeu que la recherche se propose d’étudier, et ainsi d’entrer dans le détail des différentes manières de jouer. Il sera d’abord question de construire le cadre théorique nécessaire à une telle entreprise (Chapitre I). Ensuite, il sera proposé au lecteur une modélisation de chaque rôle du répertoire associé à la position de commandement (Chapitre II). Enfin, la question de l’effet de la rationalisation sur les pratiques se posera, décrivant non-pas l’abandon de l’exercice personnel du commandement, mais bien plutôt l’abandon d’une certaine posture d’autorité pour une posture de soutien (Chapitre III).

Bibliographie de partie :

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, *36*(203), 133-147.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système,* Editions du Seuil.

Dieu, F. (1993). *Gendarmerie et modernité*. Paris: Montchrestien.

Dieu, F. (2002). *La Gendarmerie secrets d'un corps* (Éditions Complexe).

Dieu, F. (2008). *Sociologie de la Gendarmerie*. L'Harmattan.

Fontaine, J. (2007). *Socioanthropologie du Gendarme. Gendarmerie et Démocratie*. Paris: Editions L'Harmattan.

Germes, M. (2014). Cartographies policières : la dimension vernaculaire du contrôle territorial: Une enquête dans la gendarmerie française. *EchoGéo*, (28).

Jakubowski, S. (2011). L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles. *L'Année sociologique*, *61*(2), 297.

Lafont, H., & Meyer, P. (1980). *Le nouvel ordre gendarmique* (Le Seuil). Paris.

Lizurey, R., & Parayre, G. (2006). *Gendarmerie nationale : Les soldats de la loi*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Luc, J.-N. (2005). *Histoire de la Maréchaussée et de la Gendarmerie, Guide de recherche* (Maison-Alfort). Service historique de la Gendarmerie Nationale.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition (2006)). Paris: Editions d'Organisation.

Mouhanna, C. (2001). Faire le gendarme: De la souplesse informelle à la rigueur bureaucratique. *Revue Française de Sociologie*, *42*(1), 31.

Samson, F., & Fontaine, J.-Y. (2005). *Malaise dans la gendarmerie* (Sciences sociales et sociétés). Puf.

Senger, J. (1971). The Co-Manager Concept. *California Management Review*, *13*(3), 77-83.

Thieblemont, A. (1999). *Cultures et logiques militaires* (PUF).

Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of ‘How Things Work’ in Organizations and Management: Ethnography, Reality, and Truth. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 202-217.

PARTIE III :

DE L'ACTIVITÉ AUX RÔLES ET AUX ADAPTATIONS : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

CHAPITRE I : REVISITER LA THÉORIE DU RÔLE POUR RENDRE COMPTE DU TRAVAIL DU CHEF.....104

Introduction : De l'analogie théâtrale au concept opérant :.....104
I) Le répertoire de rôles comme ensemble de moyens : éléments de définition :.....107
II) Les conditions et l'usage : le rôle comme moyen individuel d'action régulé collectivement :.....117
III) Propositions pour l'analyse des rôles et intégration dans un canevas d'analyse stratégique :.....129

CHAPITRE II : LES RÔLES DU CHEF ET LEURS ENJEUX CONTEMPORAINS.....132

Introduction : Construire une typologie des rôles du chef :.....132
I) Les caractéristiques de l'activité du chef et leur déclinaison en rôles : base de travail et mode d'analyse :.....134
II) Trois catégories de rôles pour la position de commandement :.....145
III) Les ressources de la position de commandement :.....155

CHAPITRE III : DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : CARACTÉRISTIQUES D'UNE NOUVELLE POSTURE DU COMMANDEMENT EN GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE.....168

Introduction : De la contrainte à l'opportunité :.....168
I) Rationalisation des relations et nouvelles pressions sur les ressources : un changement des règles du jeu :.....170
II) Vers une réorganisation des usages de rôles :.....176

Conclusion de partie : Vers un commandement de proximité, bienveillant et charismatique ?.....187

Bibliographie de partie :.....189

CHAPITRE I : REVISITER LA THÉORIE DU RÔLE POUR RENDRE COMPTE DU TRAVAIL DU CHEF

Introduction : De l'analogie théâtrale au concept opérant :

La transformation du cadre d'exercice du commandement en Gendarmerie affecte en profondeur le travail du chef, tant sur le plan de son activité quotidienne que de la relation qu'il entretient avec ses subordonnés. Il est à la fois incité à s'engager dans des processus nouveaux de concertation et de coordination et à abandonner certaines de ses prérogatives. Sa situation au sein de son environnement social change en profondeur, et j'ai pu déjà évoquer que tous ne réagissaient pas de la même manière à ces changements. Ces écarts d'interprétation et d'attitudes peuvent donner lieu à plusieurs hypothèses. L'une des plus évidentes serait de supposer que certains individus résistent à la dynamique de changement et défendent un ordre ancien des choses, basé sur des valeurs aujourd'hui dépassées. On pourrait également supposer que l'ouverture à des processus de concertation et de ménagement des personnels dépasse leurs capacités, et qu'ils se trouvent incapables d'agir au sein du nouveau référentiel. Une telle interprétation pose de très sérieuses difficultés, en cela qu'elle repose sur une forme d'affirmation magique qui ferait reposer sur l'individu toute la responsabilité de sa situation. Le changement deviendrait alors une sorte de fait normal, qui ne ferait qu'interpeller les habitudes et les convictions, et renverrait les chefs à leur seul manque de compétence. Le chercheur ne serait pas renseigné sur ce qui change effectivement, ni dans le travail du chef, ni dans sa relation quotidienne avec ses subordonnés : il se contenterait alors d'une approche normative, en prescrivant un certain nombre de changements d'attitudes destinés à rétablir une certaine forme d'équilibre. Il pourrait également se placer en défenseur des chefs en difficulté, en mettant en évidence des mécanismes de déstructuration, de perturbation voire de sabotage institutionnel de sa position qu'il faudrait alors désamorcer. Aucune de ces alternatives ne m'a semblé intéressante pour faire une analyse véritablement constructive du travail du chef et de ses transformations.

Pour faire le lien entre la sphère de l'activité – c'est-à-dire, le travail – et les règles du jeu implicites qui organisent les relations entre individus, le parti pris de cette étude a été de faire usage de la notion de rôles. En sociologie et psychologie sociale, mais aussi en sciences de gestion, cette

notion a été souvent utilisée pour décrire comment et pourquoi les individus – lorsqu'ils sont en groupes – tendent à fonder leurs actions sur des repères plus ou moins pré-établis et deviennent alors des acteurs qui endossent des attitudes et assument des fonctions au sein d'un canevas tacitement accepté par le collectif. De fait, elle a été souvent utilisée pour décrire l'organisation des groupes, comprendre le lien entre comportement individuel et norme sociale, et envisager le déploiement de structures culturelles au sein même des interactions. Cette analogie théâtrale, qui met l'accent sur l'aspect presque narratif de la vie sociale, servira de base pour formaliser les règles du jeu qui encadrent le travail du chef. Ainsi, la métaphore du rôle viendra soutenir la métaphore du jeu, et fournit les premiers éléments nécessaires à la Question de Recherche 2 : **« Quelle est la configuration du répertoire des rôles associés à la position de commandement ? »**

Comprendre le travail du chef en terme de rôle, c'est tenter de mettre en cohérence à la fois ses responsabilités, sa fonction – au sens d'utilité – dans les processus organisationnels, mais également les marges de manœuvre dont il dispose pour les interpréter à sa manière. Une telle démarche relève avant tout d'une mise en image de la vie sociale en termes de jeu d'acteur, de scripts, voire de représentation, et permet au chercheur de rendre intelligible les mécanismes qui régissent la vie quotidienne d'un groupe. Tout l'enjeu de la Théorie du Rôle est alors de rendre opérante cette métaphore théâtrale de manière à permettre effectivement cette démarche d'intelligibilité, et de fournir les outils analytiques qui y sont nécessaires. Dès lors, le comportement du chef – et celui de ses subordonnés – pourra être expliqué au regard de cette grille de lecture particulière. Une telle démarche n'est pas exempte de difficultés, et l'histoire de la théorie des rôles – qui s'étend sur la majeure partie du XXème siècle – a donné naissance à de très nombreuses tentatives de définition et de classification (Coenen-Huther, 2005).

Du fait de son caractère volontairement globalisant, la théorie a en effet exploré de très nombreux aspects de la vie des groupes, sans forcément parvenir à les unifier au sein d'un même ensemble. On y retrouve par exemple un intérêt pour les motifs des comportements individuels, leurs structures, leurs logiques (*paterned behaviors*) ; pour les identités, les fonctions à interpréter, leurs modes de distribution (*parts to be played*) ; ou encore, pour le contenu du script lui-même et la manière dont il régit les conduites (*script for social conduct*) (Biddle, 1986). De plus, la Théorie du Rôle s'est décomposée en plusieurs courants, difficiles à concilier dans leurs fondements épistémologiques, leurs préférences de hauteur de vue ou dans la nature de leurs outils d'analyse. De fait, la Théorie du Rôle fait aujourd'hui référence à un ensemble très étendu de notions et d'écoles de pensées qui, à défaut d'avoir trouvé un consensus entre elles, ont produit un large panel d'outils

analytiques couvrant de nombreuses situations du champ social (Biddle, 1986 ; Coenen-Huther, 2005). Elle est déjà couramment employée dans le cadre d'études sur le travail au sein des organisations, avec là encore des différences significatives d'approches. C'est notamment le cas de la Théorie Organisationnelle du Rôle (Katz & Kahn, 1978), de la théorie de la Contingence du Travail du Cadre (Mintzberg, 1973), de la Théorie de la Régulation Sociale des rôles d'encadrement (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010), etc.

Parce que le parti pris de cette thèse a été d'aborder la littérature sous un aspect instrumental, et de la mobiliser avant tout pour répondre au cas bien précis qui est étudié, il ne reviendra pas à ce travail de trancher sur des dizaines d'années de réflexions et de tentatives d'unification, ni d'opérer une synthèse entre approches psychologiques, sociologiques et gestionnaires. Il s'agira, au contrainte, de tirer partie de la grande richesse de ce courant pour explorer certains aspects bien particuliers de la notion de rôle et de les associer au sein d'une même analyse. Le propos que je développerai ici ne correspondra donc pas, à proprement parler, à une revue de la littérature sur le thème du rôle, mais bien davantage au développement d'un mode de lecture qui puisse permettre de comprendre et d'expliquer tant le travail du chef que ses transformations. Le cadre qui sera ici développé s'inspirera très largement des intentions de la théorie stratégique en sociologie française des organisations (Crozier & Friedberg, 1977), et analysera le travail du chef aux prismes des règles d'un jeu organisationnel basé sur l'établissement et le maintien de relation d'influence et de dépendance entre les individus. Ainsi, les différences entre les attitudes des uns et des autres seront analysées non-pas au prisme de leur seule individualité, mais bien au regard de leur situation dans le jeu. Pour donner corps à cette lecture stratégique des rôles, je reprendrai en grande partie à mon compte la théorie du « rôle comme ressource » (Baker & Faukner, 1991 ; Callero, 1994), où le rôle sera envisagé comme un moyen d'action pour l'individu au sein du jeu.

Ce processus de construction se fera en trois grandes parties et débouchera sur huit propositions théoriques censées résumer la prise de position de cette recherche au sein de la Théorie du Rôle. Ces propositions sont des énoncés théoriques destinés à structurer l’analyse, établis après que l'ensemble des observations de terrain aient été effectué, et retravaillés au fur et à mesure de l'analyse. Il sera d’abord question d’apporter les points de définition essentiels à l’idée d’un répertoire de rôle comme moyen et vecteur de ressource (I), d’en définir les conditions d’usage et les modes de régulation collective (II), puis de résumer les différentes propositions obtenues pour les intégrer dans une approche stratégique (III).

I) Le répertoire de rôles comme ensemble de moyens : éléments de définition :

a) Entre position et positionnement : la structuration des collectifs :

Étudier le travail du chef en terme de rôles et le mettre en situation implique plusieurs prémices. L'une des phases les plus essentielles est d'établir les caractéristiques de la « scène », c'est-à-dire du milieu dans laquelle se passe l'action ; je m'y suis employé dans la partie précédente, en montrant que le chef évoluait dans un milieu éclaté et organisé autour de liens de vassalités vis-à-vis des échelons supérieurs. Mais, au delà de cette contextualisation de grande échelle, cela implique également de « situer » le chef au sein de son environnement proche, et donc de « placer » les autres individus du groupe autour de lui. Comprendre quels sont les rôles du chef au sein de son collectif implique en effet de savoir quelle est sa « localisation » au sein de ce même collectif, et donc de déterminer quelle est sa « position ». Dans le cadre de la Théorie du Rôle, cette notion de position a pu avoir plusieurs utilités. Elle permet par exemple de schématiser les relations entre les individus d'un même ensemble en vue de noter des régularités dans les interactions, de tracer des frontières entre les groupes ou d'établir une hiérarchie. Définir ce que représente réellement la position pose alors un élément de cadrage important pour l'analyse. Sur ce point, les auteurs du rôle ont alors pu défendre deux grandes catégories d'approches : celles qui envisagent la position comme une localisation déterminée et pérenne au sein de l'espace social – généralement fixée par le statut ou la fonction organisationnelle – et celles qui la conceptualisent comme le produit émergeant et relativement temporaire d'un positionnement dans une situation.

La première catégorie correspond aux approches considérées comme structuralistes. La société y est envisagée comme une architecture complexe, dont il est possible de construire une représentation quasi-spatiale ; les individus y occupent – physiquement ou symboliquement – des positions, c'est-à-dire des « localisations » déterminées par le statut, par la fonction, ou par d'autres éléments socialement connotés comme le sexe, le genre, etc. Dans ce schéma théorique, les individus sont considérés comme évoluant au sein d'un ensemble hiérarchisé, où leurs positions s'associent en un système que les auteurs représentent généralement sous la forme d'un réseau (Laumann & Pappi, 1976). La structure sociale est alors envisagée comme un tissu de relations entre les individus, basées sur des configurations sociales réifiées comme la famille, l'entreprise, etc. Elle traduit ainsi des ensembles conçus comme délimités, c'est-à-dire séparés du reste du monde social par des frontières socialement constituées. Ces relations sont alors mises en musique par un ensemble de normes et d'obligations auxquelles les individus sont soumis. Des comparaisons sont

possibles entre des individus qui occupent des positions structurellement équivalentes, c'est-à-dire basées sur des configurations relationnelles similaires (Winship & Mandel, 1983). A l'aspect très rigide de ce premier ensemble de théories, les auteurs opposent traditionnellement une approche plus phénoménologique ou « interactionniste », qui se formalise historiquement avec les travaux de Mead (1934). Au sein de cet ensemble, la position d'un individu est vue comme le produit temporaire d'une structuration de l'action collective et de la vie sociale dans son ensemble. Autrement dit, la « localisation » d'un individu ne se détermine pas au sein d'une structure pré-établie, et l'espace social est alors logiquement conceptualisé comme en structuration permanente, les positions occupées par les différents individus y étant surtout définies par le résultat d'un jeu subtil de coordination et/ou de compétition. De ce point de vue, les individus ne se contentent pas d'occuper des places, mais s'y déplacent et y contraignent les autres. Ainsi : *« Au cours d'une interaction, l'individu revendique une place, mais assigne également à son (ou ses) interlocuteurs une position corrélative, complétant, confortant et justifiant la sienne. Une alternative s'offre néanmoins aux interlocuteurs, soit ils acceptent et confirment la place proposée, soit ils la refusent et tentent d'établir un nouveau rapport. »* (Stébé, 2008). Pour les auteurs du courant interactionniste, ce qui fait la « position » se construit donc dans la situation. Dès lors, on ne se trouve plus au sein d'une distribution institutionnalisée, mais plutôt d'une distribution interactive, où les individus ont une part active.

A première vue, les approches structuralistes et interactionnistes se contredisent. L'une considère l'espace social comme figé et profondément déterminé ; l'autre comme souple et constamment redéfini. Cet antagonisme apparent est d'ailleurs considéré comme l'une des difficultés majeures de la théorie du rôle, qui nuit à sa crédibilité et à son utilité conceptuelle (Coenen-Huther, 2005). Cette interprétation en silo du champ de la théorie du rôle peut cependant sembler abusive, en cela qu'elle vient réduire les différences de points de vue à une opposition plutôt binaire d'hypothèses ontologiques. D'un côté, les structuralistes décriraient les sociétés comme des ensembles fixés, où l'influence du mouvement est nécessairement négligeable au regard de la pérennité des structures dans le temps. De l'autre, les interactionnistes modéliseraient les sociétés comme des ensembles en mouvement, où l'influence des structures est nécessairement négligeable au regard de leur constante réorganisation. Or, il se pourrait tout simplement que cette apparente opposition ait été surtout le fruit de choix d'unités d'analyses différentes. Là où les auteurs du courant structuraliste mettent l'emphase sur ce qui est « donné », et ont pour unité d'analyse le groupe, l'unité de base de l'approche phénoménologique est la situation d'interaction, ce qui regroupe toutes les scènes de la vie sociale, même les plus triviales ou éphémères. Cette différence

en matière d'orientation du regard analytique est alors représentative de deux intentions différentes, et donc de deux outillages théoriques différents. Dans le premier cas, l'accent est logiquement mis sur les contraintes et la pression sociale qui s'exerce dans des moments fortement normés ; dans le second, on insistera davantage sur les modes de coordination implicites voire improvisés qui peuvent s'inscrire dans des moments inédits, voire dans les failles de la structure elle-même. In fine, la différence entre ces deux courants se situe donc principalement dans l'importance qu'elles accordent au processus de positionnement des individus, importance qui est largement conditionnée par le degré de structuration de la situation sociale étudiée. Ainsi, dans le cadre de l'analyse structuraliste, le processus de positionnement est considéré comme marginal car il intervient dans des configurations où la position est directement donnée ou imposée à l'individu dès son entrée dans la structure. En revanche, dans le cadre de l'analyse interactionniste, le processus de positionnement est considéré comme central car il intervient dans des situations discontinues et produites par l'activité des acteurs.

Ainsi, dans une perspective stratégique, je prendrai ici le parti de considérer que les approches structuralistes et interactionnistes ont en réalité souvent parlé de la même chose, c'est-à-dire des *« règles du jeu »* qui entourent l'attribution, la revendication, et plus globalement la construction des positions au sein d'un ensemble social. Ces règles servent à la fois de structure collaborative et de support aux jeux de pouvoir et de négociation. Elles constituent ainsi « en *quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref avec leurs capacités de négociation du moment ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.107-108). La différence entre les approches structuralistes et interactionnistes s'explique alors dans le fait qu'elles évoquent chacune des modes de régulation différents, parce que situés à des endroits et des moments particuliers de l'espace social. L'association des deux, loin de créer des paradoxes irrémédiables, permettrait au contraire de comprendre où et comment un individu se place, et ce, peu importe la situation. La question serait alors de savoir ce que les joueurs « ont à gagner » à ce jeu d'attribution et de revendication des rôles, c'est-à-dire les ressources dont ils peuvent bénéficier par ce biais. J'en retirerai en tout cas pour l'instant deux éléments de proposition. En premier lieu, tout ensemble social organisé peut être considéré, selon les moments, à la fois comme un espace structuré et en structuration. J'entends par là qu'un collectif peut être analysé à la fois en terme de positions et de positionnement, selon si l'on cherche à en avoir une représentation photographique – réalisée à l'instant « T » – ou processuelle et étalée dans le temps. J'entends également que l'ensemble social n'est pas toujours structuré de

manière uniforme, et peut alterner, selon les moments ou les lieux, entre un déterminisme fort et une souplesse relative. La suite logique de cette idée est que les acteurs de l'ensemble social considéré sont parties prenantes actives de la constitution de leur réseau, et donc de leur position, bien que les marges de manœuvre en la matière ne soient pas constantes, ni même équitablement réparties entre eux. Ces deux éléments peuvent être résumés au sein de la proposition suivante :

Proposition 1 : Chaque ensemble social peut se comprendre à la fois comme un espace structuré et en structuration. Les individus, dont les marges de manœuvre ne sont pas constantes ni équitablement réparties entre eux, cherchent à s'y situer les uns par rapport aux autres, constituant ainsi un réseau de relations au sein duquel ils occupent chacun une position.

b) La théorie du rôle comme ressource :

La première proposition m'a permis d'établir que la configuration des relations au sein d'un ensemble social pouvait être considérée comme structurée et en structuration, c'est-à-dire encadrée par des règles du jeu qui établissent à la fois ce qui est donné et les possibilités de négociation qui existent. La démarche de modélisation se trouve alors incomplète, puisque l'on ne dispose encore ni d'outils pour désigner le contenu de ces relations, ni d'une logique qui permette de comprendre ce que les individus ont à tirer de ce jeu : c'est ici que la notion de rôle prend toute son importance. Sur la question de la définition du rôle, les auteurs structuralistes et interactionnistes ont chacun apporté des éléments spécifiques. Pour les premiers, le rôle découle de la position et se traduit généralement par un ensembles d'attentes ou de contraintes (Biddle & Thomas, 1966 ; Linton, 1936). Le fait que chaque individu interprète son rôle (*role play*) vient alors naturellement structurer la relation qui s'établit entre deux individus, puisqu'elle établit clairement ce que l'un doit à l'autre, et réciproquement. Pour les interactionnistes, le rôle est ce qui permet la définition de la position et se caractérise davantage par une association de repères symboliques qui vont structurer la manière dont se dérouleront les interactions (Goffman, 1974 ; Mead, 1934). Toujours dans l'idée de construire une approche qui puisse rendre compte des règles du jeu et des relations de pouvoir, je serai amené à privilégier une troisième approche qui considère le rôle comme une ressource, ou plus précisément comme un moyen pour l'action. La théorie du rôle comme ressource a été initiée par le travail de Baker et Faukner (1991) sur l'industrie du cinéma américain. Elle a ensuite été reprise et développée par Callero (1994) qui y adjoignit un cadre conceptuel destiné à s'appliquer à l'ensemble de la vie sociale.

Dans la théorie de Baker et Faukner, le rôle est considéré comme une ressource selon deux

aspects : *« […] c'est un moyen de revendiquer, négocier ou obtenir d'adhérer à une communauté et d'y être accepté, ainsi qu'un moyen d'accéder à un capital social, culturel et matériel qui peut être exploité pour satisfaire des intérêts propres. »*[77] (Baker & Faukner, 1991, p.279). La finalité sociale des rôles est ainsi à la fois d'établir des relations – c'est-à-dire de créer une position – et de contrôler un certain nombre de ressources situées dans l'ensemble social. Ces ressources sont divisées en trois capitaux : le capital culturel, le capital matériel et le capital social. En mettant la revendication des rôles (*role claim*) au centre du jeu, la théorie du rôle comme ressource ouvre ainsi la voie à l'analyse de la compétition entre acteurs et notamment des stratégies d'accumulation. Parce que le rôle peut être porteur de privilèges et d'avantages (Sieber, 1974), le regroupement de plusieurs rôles entre les mains d'un seul acteur lui permet de se ménager une position plus avantageuse. Baker et Faukner (1991) illustrent ce phénomène en prenant l'exemple de l'industrie du cinéma, où des individus peuvent cumuler des rôles créatifs et de gestion afin d'avoir plus de contrôle sur la production d'un film (et combinant par exemple, au sein de la même position, les rôles de « Directeur », « Producteur » et « Metteur en scène »). Une telle approche théorique a plusieurs avantages sérieux. Tout d'abord, elle permet de remettre la notion de pouvoir au centre de la vie des collectifs. Dans cette logique : *« la position (ou le statut) n'est pas assurée ; elle est le résultat de l'usage des rôles. [...]. Les rôles sont considérés comme des instruments au sein d'une lutte compétitive pour contrôler d'autres ressources et établir une structure sociale.»*[78] (Callero, 1994 ; p.230). De plus, elle permet de voir le rôle non-pas uniquement comme un objet limitant l'action, mais comme un moyen pour l'action (op.cit).

A partir de l'impulsion de Baker et Faukner, Callero (op.cit ; p. 235-240) établit huit propositions[79] censées englober la théorie du rôle comme ressource. Les quatre premières définissent les critères qui différencient les types de rôle. *1- La pertinence des rôles varie selon leur ancrage culturel :* Cette proposition implique que l'acceptation d'un rôle comme source légitime de pouvoir dépend du contexte culturel dans lequel celui-ci est déployé. Il existerait donc des rôles qui n'auraient qu'une légitimité faible, centrée sur un espace communautaire, géographique ou historique délimité, et d'autres qui bénéficieraient d'une acceptation plus générale. *2- Les rôles*

77 Dans le texte original « […] *it is a means to claim, bargain for, and gain membership and acceptance in a social community, and it grants access to social, cultural and material capital that incumbents and claimants exploit in order to pursue their interests. »* (ma traduction).

78 Dans le texte original : *« positions (or status) is not taken for granted ; it is assumed to be the consequence of role use.[...]. Roles are regarded as tools used in a competitive struggle to control other resources and establish social structure. »* (ma traduction).

79 Dans le texte original : *« 1- Roles vary in terms of cultural endorsement [...] ; 2- Roles vary in terms of cultural evaluation [...] ; 3- Roles vary in terms of social accessibility [...] ; 4- Roles vary in terms of situational contingency [...] ; 5- Roles are used to define self and other [...] ; 6- Roles are used in thinking [...] ; 7- Roles are used for acting [...] ; 8- Roles are used to achieve political ends [...].»* (ma traduction).

varient en fonction du prestige qui y est associé : Ici, l'auteur souligne que l'ensemble des rôles ne fournit pas les mêmes possibilités à contrôler les ressources, les rôles les plus prestigieux étant ceux qui permettent les meilleurs configurations. *3- Les rôles varient en fonction de leur accessibilité :* Il est entendu par là que l'accès au rôle ne dépend pas seulement d'une démarche de revendication, mais également d'un certain nombre de critères admis qui restreignent la possibilité à revendiquer. Ces prérequis deviennent de plus en plus contraignants à mesure que le rôle est prestigieux. *4- Les rôles varient en fonction de leur dépendance aux situations :* Cette proposition établit que les rôles n'ont pas tous le même spectre d'usage, certains pouvant être utilisés dans un plus large panel de situation que d'autres. Les quatre propositions suivantes établissent quant à elles les différents types d'usage des rôles. *5- Les rôles sont utilisés pour la définition de soi et des autres :* On trouve ici l'idée que les rôles servent de marqueurs sociaux, et l'usage des rôles entre dans une logique de négociation des identités sociales de chacun. *6- Les rôles sont utilisés dans le raisonnement :* C'est-à-dire que le rôle conditionne la pensée de son utilisateur au travers de logiques et de perspectives qui lui sont spécifiques. *7- Les rôles sont utilisés dans l'action :* Parce que le rôle est un moyen, celui-ci vient à la fois servir et conditionner l'action. C'est-à-dire que l'individu, lorsqu'il fait usage du rôle, met également en acte les conditionnements identitaires et cognitifs qui y sont directement liés. L'auteur rejette cependant l'idée que l'action soit strictement déterminée par les attentes, insistant sur le caractère négocié des normes. *8- Les rôles sont utilisés pour atteindre des objectifs politiques :* Autrement dit, parce qu'ils permettent de prendre le contrôle de certaines ressources, les rôles permettent de développer de l'influence au sein de l'espace social. L'usage des rôles permet également de reconstruire la structure sociale en redéfinissant l'organisation des relations.

La théorie du rôle comme ressource présente donc des avantages certains lorsqu'il s'agit de comprendre la finalité des rôles et la manière dont ceux-ci s'intègrent dans un jeu de pouvoir. Quelques remarques sont cependant à prendre en compte et justifieront quelques ajustements pour une étude du travail des chefs. D'abord, il est à noter que la théorie de Baker et Faukner s'est essentiellement concentrée sur des situations où les positions *« changent brusquement et régulièrement dans le cadre de processus rapides de création et de construction organisationnelle »*[80] (op.cit ; p286). Les individus y sont amenés à devoir régler un « problème combinatoire » (*combinatorial problem*), c'est-à-dire une nécessité de choisir la meilleure manière de se positionner via la revendication des bons rôles. Cette limitation découle logiquement du fait que leur théorie n'ait été pour l'instant mobilisée que dans le cadre d'organisations éphémères, comme les équipes de production cinématographique. Ce faisant, les auteurs n'ont pas accordé beaucoup d'importance à la

80 Dans le texte original : *« [Positions] change quiclky and often in the rapid process of organizational creation and destruction.»* (ma traduction).

manière dont les acteurs se conduisaient une fois la position acquise, et n'ont par extension jamais abordé explicitement la question de l'entretien d'une position au sein d'ensemble sociaux stabilisés[81]. Cette orientation marquée se retrouve en plusieurs endroits dans le cadrage proposé par Callero, qui réfute carrément l'influence normative des attentes qui découleraient de la position. Or, dans des ensembles très structurés et finalisés, comme peut l'être l'institution militaire, les rôles – et les capitaux qui y sont associés – sont bien souvent attribués à des individus qui ont alors la charge de les assumer. Il paraît à ce titre difficile de considérer de la même manière un professionnel du cinéma cherchant à se positionner dans son milieu pour y porter un projet artistique et un officier militaire qui, bien qu'il soit impliqué dans une stratégie de carrière, va dans son quotidien de travail se mettre au service d'une finalité globale déjà établie pour lui.

Pour autant, le fait de considérer le rôle comme un moyen d'accéder à des ressources et de se les approprier peut largement être adapté à l'étude des organisations. Tout l'enjeu des propositions qui suivront sera alors de remodeler la théorie présentée ci-dessus de manière à ce qu'elle puisse également s'appliquer à des ensembles plus stables et finalisés. La première des variations que je proposerai en ce sens sera de considérer que l'usage des rôles au sein des organisations intervient à la fois au moment de la revendication d'un accès aux ressources et au moment de l'utilisation des dites ressources. L'idée sous-jacente de cette proposition est que les individus qui évoluent dans des milieux sociaux organisés et finalisés ne possèdent pas en propre la plupart des ressources qui sont à leur disposition. Ces ressources leurs sont en effet souvent fournies afin qu'ils remplissent un certain nombre de missions plus ou moins bien identifiées, voire afin qu'ils atteignent dans un temps limité un certain nombre d'objectifs très précis. De plus, du fait de la division du travail qui s'opère la plupart du temps entre décideur et exécutant, la mise en mouvement de ces ressources dépend pour beaucoup de la coopération d'autres acteurs que celui qui contrôle ces mêmes ressources. La présence de ces intermédiaires implique alors un niveau d'interaction supplémentaire, et le rôle devient alors un moyen d'action sur deux plans : il permet d'accéder aux ressources nécessaires à l'action, mais également de provoquer leur utilisation dans le cadre d'une action coordonnée. L'installation de cette dualité dans l'usage du rôle permettra notamment d'envisager comment les

81 Dans leur article fondateur, les auteurs n'ont que très succinctement abordé la question de la généralité de leur modèle. Je prendrai ici le parti de citer intégralement leur commentaire : *« Le problème combinatoire existe à différents degrés bien au delà d'Hollywood, et s'exprime dans les groupes sociaux informels, les organisations à la structure flexible comme les firmes de service, et les organisations qui subissent des changements rapides ou radicaux. Mais même au sommet des hiérarchies étendues, comme dans les grandes compagnies, le problème combinatoire doit être réglé : la séparation-consolidation des rôles de CEO et de membre du comité est un problème constant dans la gouvernance des entreprises. Ainsi, même si nous nous concentrons sur les industries culturelles, nos concepts et cadres théoriques sont applicables ailleurs. » (p.283 – ma traduction).* Aussi, le cadre proposé par Baker et Faukner ne semble bien se concentrer que sur les organisations – ou les unités des organisations – qui sont les plus changeantes, et n'a pas encore été éprouvé sur des organisations plus rigides et segmentées comme les administrations, les groupes militaires, etc.

acteurs vont opérer un travail de régulation sur l'usage effectif qui sera fait de ces ressources. La manière dont cette régulation s'opère sera développée plus tard, au moment d'aborder la question des contraintes. De même, les règles du jeu qui s'appliquent à la revendication d'un rôle qui n'appartient pas à la position initiale seront développées au moment d'évoquer la distribution des rôles. Dans l'ensemble, on distinguera en tout cas l' « usage du rôle » qui correspond à une mobilisation des ressources en vue d'un objectif, et la « revendication du rôle » qui correspond à une reconfiguration de la position dans une situation de changement, ou plus globalement d'ambiguïté structurelle.

Proposition 2 : La position d'un individu au sein d'un ensemble social lui confère le contrôle sur un ensemble de ressources. Pour utiliser ces ressources, l'individu fait usage de ses rôles dans le cadre de ses interactions avec les autres membre de l'ensemble social considéré.

Proposition 3 : La revendication par un individu d'un rôle qui ne fait pas partie de sa position initiale lui permet de l'intégrer à son répertoire et d'accéder ainsi à des ressources supplémentaires.

c) Le système position-rôle : vers l'idée d'un répertoire de rôles :

Dans le cadre de cette réflexion, la notion de « position » désigne la place qu'un individu occupe au sein d'un réseau, celle-ci étant fonction des relations qu'il y entretient. La théorie du « rôle comme ressource » (Baker & Faukner, 1991 ; Callero, 1994), ajoute à cette définition le fait qu'une position donnée puisse être composée et recomposée au travers de la revendication ou de l'abandon de certains rôles. Dans cette logique, revendiquer un rôle nouveau – et ainsi l'intégrer à sa position – revient à débloquer de nouvelles ressources et ainsi, de nouvelles capacités d'action. Dans la pensée de Baker et Faukner, le nouveau rôle ainsi revendiqué se juxtapose avec la position initiale et en génère une nouvelle qui cumulera les avantages des deux précédentes. Si une telle approche a le mérite d'offrir une vision très assouplie de la vie sociale et de donner pleinement le champ aux stratégies individuelles, elle demeure dans les faits assez peu précise sur ses critères de délimitation du rôle en tant qu'objet d'analyse. Ainsi, avant de m'intéresser à la manière dont la revendication des rôles se passe effectivement, et quels peuvent être les mécanismes régulateurs du jeu d'appropriation et d'accumulation, je chercherai notamment à savoir si la notion de « chef » devra être comprise comme relevant d'un rôle ou d'une combinaison de rôles. Autrement dit, il s'agira de déterminer de quelle manière devra être modélisé le système position-rôle.

Le choix se fait entre une configuration duale – une position et un rôle – et une configuration multiple – une position mais plusieurs rôles. La seconde de ces deux options sera retenue, pour une raison que j'emprunterai à l'auteur Frédérick L. Bates (1956) lorsqu'il propose une reformulation du triptyque Position-Rôles-Statut. Cette raison est que la configuration duale, en ne proposant pas de sous-catégorie intermédiaire entre position et comportements, rend la structure interne de la position à la fois monolithique et imprécise. Les changements qui l'affectent ne peuvent en effet être décrits que comme totaux ou marginaux, en cela qu'il n'existe pas de catégorie intermédiaire qui puisse permettre de décrire un changement qui, bien que significatif, n'affecterait pas la position toute entière. Dans la théorie de Baker et Faukner, par exemple, les individus sont situés au sein d'un jeu trop monolithique, ou les mouvements de compétition entre individus ne peuvent être interprétés que comme une perte nette ou un gain maximal. A titre d'exemple, si l'on considère que « Metteur en scène » est un rôle, il est difficile d'envisager que celui-ci puisse faire l'objet d'un partage entre deux individus, ou qu'un individu puisse partiellement empiéter sur les prérogatives de l'autre sans pour autant lui retirer toutes ses ressources d'un seul coup. Cette limitation s'applique également aux moments de collaboration entre les individus, en limitant l'étude des délégations de pouvoir.

J'ajouterai à cela qu'une approche qui ne sépare pas distinctement la position des rôles qui la compose prend le risque de confondre les deux au moment de l'analyse. On retrouve également ce problème, dans la théorie initiale du rôle comme ressource de Baker et Faukner (1991) ainsi que dans le développement de Callero (1994). Cette difficulté ne se retrouve pas dans une configuration multiple, où il devient possible d'envisager qu'un rôle complet – c'est-à-dire, toute une séquence de comportements – change sans nécessairement affecter tous les autres rôles de la position. Elle permet également d'envisager qu'un même individu puisse utiliser des rôles différents sans changer de position. Prenant l'exemple de la cellule familiale[82], l'auteur propose à ce titre de considérer chaque position comme regroupant un ensemble de rôles, ceux-ci organisant les relations qui sont nouées avec les autres individus de l'ensemble social désigné. Par la suite, je nommerai cet ensemble le « répertoire de rôle ». Cela se montrera particulièrement utile dans le cadre de l'analyse du travail du chef, dont la position hautement centralisatrice appelle à un découpage plus fin des différentes responsabilités et avantages dont il dispose. Une telle conceptualisation facilitera d'ailleurs le travail d'interprétation stratégique, en cela que l'individu pourra se trouver en difficulté

82 Dans l'exemple pris par l'auteur, la position de « père » (father) au sein de la cellule familiale regroupe par exemple les rôles de soutien la famille (provider), gendarme (disciplinarian), géniteur (father of siblings), partenaire de jeu (playmate), compagnon (spouse of mother), mentor (teacher), et un certain nombre d'autres rôles (other roles).

vis-à-vis d'une partie de son répertoire sans que sa position globale soit nécessairement en danger.

D'une manière générale, il semblerait que le choix de déterminer si le rôle est une traduction monolithique de la position ou si une position peut englober plusieurs rôles dépende bien souvent de l'objet de la recherche qui est privilégié[83]. Ainsi, les approches centrées sur le vécu des individus ont souvent privilégié l'idée d'un système position-rôle dual, où la localisation d'un individu dans l'espace social serait associée à un seul rôle. Puisque l'individu « vit » sa situation de manière unifiée, toute décomposition arbitraire perdrait de son sens. Le système position-rôle est alors conçu comme une structure unique et plutôt cohérente, soit en provenance de l'individu lui-même au travers de son identité, de ses valeurs et de ses logiques, soit en provenance de l'extérieur au travers d'attentes, de normes et de prescriptions. Dans un tel système, la distinction position-rôle sert alors essentiellement à distinguer ce qui dépend du découpage formel de l'espace social et ce qui relève du contenu du vécu individuel. Cette conception est souvent associée à l'idée qu'une multiplicité de rôle à tenir au sein d'un même ensemble est source de tension (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). C'est notamment sur ce parti pris que s'appuie la Théorie Organisationnelle du Rôle (Katz & Kahn, 1978). A l'inverse, les recherches plus systémiques, centrées non-pas sur la psychologie individuelle mais sur les activités concrètes tendent à privilégier l'établissement d'une typologie où chaque position est divisée en plusieurs rôles. Cette configuration multi-rôles, se retrouve par exemple dans la typologie d'Henri Mintzberg (Mintzberg, 1973) qui décompose la position du cadre d'entreprise en trois catégories de rôles distincts en fonction de trois dimensions du travail de dirigeant : la gestion des relations interpersonnelles, le la gestion de l'information, et la décision. On peut également penser à l'analyse – plus récente – proposée par Desmarais et Abord-de-Chatillon (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008) qui découpe la position des managers publics et privés en quatre rôles, chacun associé à un processus organisationnel spécifique : la traduction, la régulation des relations, le pilotage des performances et l'adaptation des ressources. Ces deux typologies, de par leur cousinage structurel – une position, plusieurs rôles – ont nourri la construction de l'analyse. La première a inspiré la manière dont l'activité du chef a été « découpée » en rôles ; la seconde a permis quant à elle de développer une nouvelle perspective dans l'analyse de mes résultats.

Proposition 4 : La position d'un individu représente à la fois sa localisation au sein d'un tissu de relations interpersonnelles et le répertoire regroupant les rôles qui fondent ces mêmes relations.

83 Dans le domaine des sciences de gestion, on fera par exemple la différence entre les approches qui ont pour objet « le rôle de manager » et celles qui ont pour objet « les rôles du manager ». Dans le premier cas, la position et le rôle du manager sont confondus ; dans la seconde, la notion de rôle sert de ramification supplémentaire.

II) Les conditions et l’usage : le rôle comme moyen individuel d’action régulé collectivement :

a) Le rôle comme objet collaboratif et négocié :

L’aparté sur la question du répertoire clôturé, il sera ici question de la « distribution des rôles », c'est-à-dire à l'ensemble des jeux qui régulent à la fois l'usage et la revendication dans le cadre des relations entre acteurs. Si l'article de Baker et Faukner ne rentre pas dans le détail du processus par lequel un individu accède à un rôle, la proposition théorique de Callero offre un certain nombre de points de départ. D'abord, l'accès aux rôles fait l'objet d'un certain nombre de pré-requis socialement construits. Ces restrictions *« peuvent prendre différentes formes ; elles peuvent être immuables et clairement identifiables comme des caractéristiques physiques ou bien floues et invérifiables comme le mérite ou l'expérience »* (Callero, 1994 ; p.237). L'auteur prévoit également que l'accès à certains rôles ne peut se faire qu'au travers de la mobilisation d'autres rôles préliminaires, ce qui implique une progressivité dans l'accession à certains rôles prestigieux. Ces éléments, assez courants au sein de l'approche interactionniste, soutiennent que le rôle nécessite, pour être utilisé, une certaine forme d'acceptation sociale. Dans cette logique, les participants de la scène sociale jugent activement de la légitimité de telle ou telle revendication. Callero précise également que les rôles disponibles au sein d'une même structure sont limités en nombre, notamment en fonction du prestige auquel ils sont associés (op.cit). Associée à l'idée qu'une position constitue en réalité un répertoire de rôle, ces différentes proposions initient la base des règles du jeu, mais demeurent à un niveau superficiel. Elles ne permettent pas d'identifier comment les individus s'y prennent concrètement pour participer à cette distribution des rôles. Pour décrire plus spécifiquement les leviers sur lesquels elle repose, je me baserai essentiellement sur les travaux d'Erving Goffman (Goffman, 1970, 1973, 1974a, 1974b). Dans l'ensemble, la distribution des rôles sera alors à comprendre comme un processus d'ajustement entre les différents membres du collectif et régulé par un certain nombre de principes.

Dans les travaux de Goffman, la distribution des rôles lors d'une interaction s'établit sur le registre de la représentation, c'est-à-dire que l'acteur va chercher à produire une impression aux autres participants en vue de se positionner vis-à-vis d'eux. Dans le cadre de l'usage du rôle, cette impression aura vocation à ré-installer une relation déjà globalement établie, et donc à « rappeler » aux autres individus quelles sont les obligations et prérogatives de chacun. Dans le cadre d'une revendication, elle aura davantage pour finalité de faire accepter aux autres participants une

nouvelle forme d'organisation des relations. L'impression globale que l'acteur cherche à produire repose alors sur la construction d'une façade, c'est à dire *« l'appareillage symbolique, utilisé habituellement par l'acteur, à dessein ou non, durant sa représentation. »* (p.29). Pour produire une façade convaincante, l'acteur va alors pouvoir jouer sur trois éléments distincts : le décor, c'est-à-dire l'organisation générale d'un lieu et les symboles qui y sont associés ; l'apparence, c'est-à-dire le port de vêtements ou de signes distinctifs ; et la manière, entendu par là les attitudes, façons de parler ou la gestuelle. L'ensemble de ces éléments est soutenu par un cadre (Goffman, 1974a), c'est-à-dire un « *schème interprétatif* » (op.cit ; p.30) qui associe ces différents éléments en un ordre rituel global, auquel les individus se réfèrent pour adapter leur comportement à une situation sociale. Parce qu'il est possible d'attribuer plusieurs niveaux d'interprétation à chaque situation, le choix du cadre de référence dépend d'un processus d'ajustement entre les différents individus présents. Cela veut dire que chaque participant de l'interaction calibrera d'abord son comportement sur ce qu'il comprend et attend de la scène, puis adaptera sa conduite en fonction des réactions des autres personnes en présence. Pour autant, la présence d'un cadre partagé est nécessaire à ce que la coordination se mette en place : autrement dit, chaque acteur a intérêt à la fois à participer à l'établissement d'un consensus – sans quoi rien ne peut se faire – et à tenter d'orienter le choix du cadre en fonction de ses intérêts (Goffman, 1970). Ce faisant, la vie sociale s'apparente à un « *mixed motive game* » (Schelling, 1960), c'est-à-dire à un jeu où stratégies d'oppositions et de coopérations entre joueurs s'entrecroisent.

Sur la question du fondement des stratégies d'opposition, on reprendra ici le cadre proposé par Crozier et Friedberg qui s'ancre lui-aussi dans une forme de sociologie du jeu. Pour ces auteurs, le comportement de l'individu est l'expression d'une stratégie visant soit à contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences, soit à échapper à leurs contraintes par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.91-92). Le jeu combinatoire proposé par Baker et Faukner (1991) rejoint cette proposition, en cela que l'espace social y est décrit comme le lieu d'une compétition entre des acteurs qui cherchent à assurer leurs propres intérêts et à contrôler des ressources stratégiques. Parce que les rôles fournissent un certain nombre d'avantages à ceux qui les assument, les acteurs peuvent chercher à en accumuler de manière à augmenter leurs marges de manœuvres (Sieber, 1974) , mais aussi – comme j'ai pu le proposer – à utiliser ceux qu'ils possèdent déjà pour contraindre les autres acteurs à les laisser utiliser ces ressources à leur guise. Dans la pensée de Crozier et Friedberg, cette dimension compétitive explique la nature parfois conflictuelle et contre-productive du fonctionnement des organisations. Pour autant, si l'organisation peut s'expliquer en termes de

rapports de force, cela ne doit pas occulter qu'elle est avant tout le produit d'une collaboration qui trouve sa justification dans l'interdépendance des individus.

Du point de vue des rôles, ce lien d'interdépendance est fondé sur le fait que chaque individu endosse un rôle complémentaire de ceux qui sont pris par les autres participants, soutenant ainsi l'émergence et l'existence d'un cadre commun (Goffman, 1974a). Chaque cafouillage ou déviance peut dès lors rapidement se transformer en enjeu collectif, en cela que chaque acteur y verra souvent une menace pour sa propre situation. En même temps qu'ils cherchent individuellement à satisfaire leurs intérêts, les individus vont ainsi mettre en place un certain nombre de stratégies collaboratives destinées à conserver la maîtrise des impressions (Goffman, 1973 ; p.197-223) et à maintenir l'« ordre rituel » qui y est rattaché (Goffman, 1974b). Cette attitude protectrice pourra notamment passer par une forme de complaisance envers la façade des autres participants de l'interaction, dans l'objectif de ne pas leur faire perdre la face (Goffman, 1973 ; p.216). L'enjeu de cette collaboration presque forcée peut devenir d'autant plus important lorsque la crédibilité du groupe entier est engagée, ou que celui-ci cherche à s'assurer le contrôle d'une situation. L'individu devient alors le représentant d'une entité collective dont il faut préserver l'impression d'ensemble. Dès lors : *« Pour une équipe, un des objectifs permanents est de maintenir la définition de la situation que propose sa représentation. »* (Goffman, 1973 ; p.137), le tout visant à imposer à la scène des règles qui favorisent le groupe. Dans des contextes plus opérationnels, la préservation du cadre concourra également à la préservation de la capacité du groupe à agir de manière organisée face à des situations qui le mettent en danger. A l'échelle de telles situations, des dysfonctionnements dans la distribution des rôles peuvent entraîner de graves crises de coordination (Weick, 1993) pouvant mener à la disparition du groupe en situation de crise.

Proposition 5 : La distribution des rôles au sein d'un collectif est un processus d'ajustements mutuels entre les individus qui le composent, basé sur un double mouvement de collaboration et de compétition. Elle peut être plus ou moins contrainte par le cadre social en vigueur au sein de l'ensemble concerné.

b) La régulation par les attentes et les conditions de l'usage :

En développant les propositions précédentes, j'ai plusieurs fois insisté sur l'importance d'une forme d'acceptation sociale dans le cadre de la distribution des rôles. On a en effet déjà pu voir que l'usage ou la revendication d'un rôle par un individu requiert une coopération active de la part des participants de l'interaction, qui doivent, au sein des organisations, régulièrement intervenir en tant qu'intermédiaires de l'utilisation des ressources ou en complémentarité du rôle revendiqué. Dans une perspective stratégique, cette situation est propice à l'instauration d'une relation de pouvoir. Dans le cadre d'une organisation éphémère ou informelle, telle que celles qui sont abordées dans l'article de Baker et Faukner (1991), il n'est pas rare que cette relation de pouvoir s'établisse dans le cadre d'une concurrence acharnée pour l'obtention d'une position riche en ressources stratégiques. Dans le cas qui nous intéresse, où l'organisation est globalement stabilisée et où la distribution des rôles se fait davantage en termes d'usage que de revendication, je m'intéresserai plutôt aux manières dont les autres participants de l'interaction peuvent faire pression sur l'individu détenteur du rôle pour que celui-ci en face usage d'une manière conforme à leurs attentes. Pour cela, je serai amené à reprendre à mon compte un certain nombre d'avancées très intéressantes de la « Théorie Organisationnelle du Rôle ».

L'expression de « Théorie Organisationnelle du Rôle » (TOR) désigne ici l'ensemble des travaux qui se fondent autour des travaux de Katz et Kahn (1978). Il s'agit d'une version de la Théorie du Rôle *« qui se concentre sur les systèmes sociaux qui sont pré-planifiés, orientés vers la tâche et hiérarchiques.»* (Biddle, 1986 ; p.73-74) qui définit le rôle en lui-même comme le produit des attentes des membres de l'organisation. Dans le jargon particulier de la TOR, l'organisation est en effet décrite comme un « système de rôle », c'est-à-dire comme un ensemble cohérent de contraintes nécessaires à la coordination. Chaque individu est considéré, vis-à-vis de son propre rôle, comme une « personne focale », entendu par là celle qu'il attire à lui des attentes issues de multiples sources : sa hiérarchie, ses collègues, sa famille, etc. Le processus de pression sociale qui se met en place est alors décrit autour de quatre notions : d'abord, le « rôle attendu », qui représente l'ensemble des attentes des autres individus et constitue le script des conduites associées au rôle ; ensuite, le « rôle transmis » qui correspond à la communication formelle et informelle de ces attentes ; le « rôle perçu » traduit alors l'interprétation des messages externes par l'individu ; et le « rôle exercé » désigne le comportement effectivement produit par l'individu détenteur du rôle en réponse à ces attentes. Du point de vue de la TOR, le rôle ne fait pas l'objet d'un usage ; il est une injonction à se conformer que l'individu va respecter ou non. Ainsi, les quatre notions précédentes

sont utilisées par les auteurs pour expliquer la manière dont les attentes, générées par différents individus-sources, sont comprises et mises en œuvre par la « personne focale ». Cette dernière possède quelques marges de manœuvre, notamment lorsqu'elle parvient à transformer les attentes initiales.

La Théorie Organisationnelle des Rôles (TOR), intègre également le concept de tension de rôle (*role conflict*), qui fut popularisé à partir des années 1950 (Jackson & Schuler, 1985). L'idée principale derrière cette notion est que les attentes qui pèsent sur la personne focale ne font pas nécessairement l'objet d'un consensus au sein de l'organisation, et que le script du rôle qui en découle peut être incohérent voire contradictoire. Le courant de recherche sur les tensions de rôle s'est alors principalement intéressé à la manière dont les individus réagissaient à ces différentes incompatibilités liées aux attentes. Dans leur revue de la littérature, Djabi et Perrot (2016) dressent un tableau multidimensionnel des résultats ainsi obtenus, en distinguant les formes de tension selon leur nature et leur objet. Ils distinguent ainsi quatre natures possibles. Dans le cadre du « conflit inter-rôles », les attentes externes sont conflictuelles entre elles ; pour le « conflit personne-rôle », les attentes externes sont cohérentes entre elles, mais conflictuelles avec celles de la personne focale ; en cas d' « ambiguïté de rôle », les attentes sont contradictoires ou imprécises de manière générale ; enfin dans le cadre de la « surcharge de rôle », les attentes liées à un rôle sont cohérentes entre elles et claires, mais excessives du point de vue du temps ou des ressources allouées. Ces quatre tensions peuvent alors s'exprimer vis-à-vis de trois différents objets : la définition du rôle, c'est-à-dire l'étendue des responsabilités et des prérogatives associées à la fonction ; la manière de l'exercer, qui regroupe les comportements prescrits ; ou les résultats attendus. Parce que les situations présentées sont souvent complexes, la tension de rôle a très rapidement été conceptualisée comme un facteur de stress inhérent à l'organisation (Kahn et al., 1964). Dans cette logique, les tensions de rôles ont surtout vocation à être étudiées pour leurs effets négatifs sur le plan organisationnel (absentéisme, turnover) ou individuel (insatisfaction au travail, réduction de l'implication, etc.). Elle est aujourd'hui reprise par les auteurs français pour analyser le mal-être des acteurs du service public français, notamment dans le secteur de la santé (Rivière, Commeiras, & Loubes, 2013) ou dans d'anciennes entreprises publiques (Codo, Mokounkolo, & Lourel, 2015).

Si elle peut sembler séduisante pour caractériser la manière dont les personnes extérieures peuvent faire pression sur l'individu détenteur du rôle, l'utilisation stricte de la TOR présente à mon sens trois limites importantes. La première est qu'elle situe l'essentiel de l'enjeu au niveau des soubassements psychologiques de l'action, en privilégiant l'analyse des systèmes de valeur, des jeux

de perception et de l'adaptation interne au stress vécu. La composante stratégique y est donc globalement occultée, puisque l'acteur extérieur est d'office placé comme oppresseur et la personne focale comme victime. La notion d'usage du rôle est également fortement restreinte dans sa portée, puisque la personne focale ne peut jamais agir qu'en réaction à ce que les autres attendent de lui : l'initiative de l'action lui est donc globalement refusée. La seconde limite est que, si la notion de tension de rôle permet de penser – par extension – la capacité d'adaptation des individus aux pressions extérieures, elle fournit peu d'outils pour l'analyse des comportements d'opportunisme ou d'anticipation. La stratégie de l'individu ne peut à ce titre s'interpréter que comme une logique de survie à une situation qui lui est imposée de l'extérieur. La troisième limite est qu'en décrivant l'absence de consensus comme nécessairement dysfonctionnelle et porteuse de stress, la TOR empêche de penser l'instrumentalisation de l'ambiguïté par les acteurs. La confusion du changement n'est alors jamais envisagée comme un moyen pour l'individu de se libérer de ses contraintes ou d'augmenter son influence sur le groupe. Cette critique a déjà été formulée, de manière particulièrement véhémente, par les tenants français de l'approche stratégique : *« En bons prêtres de la clarté et de la cohérence des rôles, ils [les théoriciens s'appuyant sur les travaux de Katz et Kahn] traquent les situations de conflits de rôle comme des signes de situations « anormales », sinon pathologiques. Pour eux, les conflits, les ambiguïtés de rôle sont des occasions de stress, et comme tels apparaissent comme une des sources de l'angoisse moderne. Ils ne semblent pas remarquer que les situations pathologiques sont toujours celles de personnes qui vivent ces ambiguïtés et ces contradictions dans une position d'infériorité, et non pas celles de personnes qui sont gagnantes ou au moins du bon côté d'un conflit. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.99).

Les principes théoriques de la TOR doivent donc, dans l'ensemble, être assouplis pour permettre la modélisation du jeu stratégique. L'enjeu du cadre théorique qui se construit ici sera notamment de fournir des outils qui permettent de comprendre par quels moyens les différents acteurs parviennent à faire pression sur le comportement de l'individu détenteur du rôle sans pour autant considérer que ce dernier soit automatiquement prisonnier de leurs attentes. Dans cette logique, il faudrait comprendre la manière dont ces attentes sont exprimées ainsi que les moyens mis en œuvre pour les faire valoir auprès du détenteur du rôle. Sur cette question, je ferai une proposition qui placera la négociation au niveau des ressources elles-mêmes. J'ai en effet déjà énoncé que l'usage des rôles au sein des organisations reposait sur une collaboration active des autres participants de l'interaction qui occupaient une position d'intermédiaire. Dans le cadre de mes observations de terrain sur la relation entre le chef et ses subordonnés, j'ai pu ainsi constater que la position d'intermédiaire de ces derniers leur offrait parfois des possibilités de rétention – voire de

rétorsion – qui pouvaient contrarier voire empêcher l'utilisation des ressources. Sans pouvoir utiliser ces ressources pour eux-mêmes, ces acteurs intermédiaires pouvaient ainsi peser sur les attitudes et les stratégies du détenteur du rôle. D'un autre côté, le « suzerain », de par sa capacité à intervenir directement dans les affaires courantes de son « vassal », pouvait lui aussi jouer le jeu de la rétention en cas de non-satisfaction de ses attentes, cette rétention pouvant aller jusqu'à la confiscation directe du rôle.

Dans le cadre de cette étude, la pression sociale sur les comportements sera donc considérée comme découlant d'une relation de pouvoir entre un individu qui contrôle les ressources et un ou des individus qui les mettent en mouvement ou les influencent d'une manière ou d'une autre. Ceci introduit dans le jeu stratégique une hiérarchisation des attentes, qui seront plus ou moins influentes selon les moyens de rétention que possèdent leurs émetteurs. Le second élément qui peut être extrait du cadre théorique de la TOR est la possibilité d'émergence de situations de fortes précarités – la tension de rôle – marquées par l'émergence d'un malaise. Reprenant la suggestion des auteurs stratégiques, je considérerai ici que cette tension vécue est intimement liée à la situation stratégique de l'individu, et pourra traduire un panel de situations où celui-ci se trouve désavantagé dans les jeux de pouvoir qui entourent les rôles. Une telle situation peut par exemple survenir lorsque l'individu perd la capacité à s'écarter des attentes externes, ce qui provoque une situation de dépendance et de passivité difficile à vivre. *« Dans le jeu de relations de pouvoir, en effet, être en mesure de s'écarter des attentes et normes associées à son 'rôle' est un atout et une source de pouvoir « ouvrant » la possibilité de marchandage. A l'inverse, être enfermé dans son 'rôle' consiste une évidente infériorité pour l'acteur qui, devenu parfaitement prévisible, n'a plus rien à marchander. »* (op.cit ; p.98). Cette idée que les individus puissent se trouver à certains moments prisonniers des contraintes de leurs rôles demeurera primordiale dans le cadre de cette étude. Ainsi, la tension de rôle, telle qu'elle sera envisagée ici, caractérisera le sentiment de malaise qui est l'expression visible de cette vulnérabilité stratégique, dont il faudra comprendre les causes.

Proposition 6 : La capacité d'un individu à mobiliser les ressources que sa position contrôle dépend en partie de la collaboration des autres parties de l'ensemble. Ces autres parties émettent des attentes qui portent sur le cadre d'usage du rôle associé aux ressources concernées.

Proposition 7 : La pression exercée par les attentes sur le comportement individuel est dépendante de la capacité des autres membres du collectif à faire usage de moyens de rétention sur les ressources auxquelles le détenteur du rôle tente d'accéder.

c) Le rôle et ses activités obligées :

En introduisant progressivement l'idée que la distribution des rôles reposait sur une acceptation sociale et donnait lieu à un jeu stratégique, les propositions théoriques précédentes ont intégré la notion de contrainte au cadre qui sera utilisé par la suite pour l'analyse du travail des chefs. Cette contrainte ne sera pas ici considérée comme le fruit d'un conditionnement interne à l'individu, comme proposé par Callero (1994), ni comme le point de départ d'un conformisme mécanique comme c'est le cas au sein de la TOR (Katz & Kahn, 1978). Elle sera plutôt modélisée comme le fruit d'une relation d'interdépendance – et donc de pouvoir – où les individus font valoir leurs attentes via des mécanismes de pression indirecte. Au sein des organisations, où la position de chaque acteur est en grande partie donnée et où le contrôle des ressources est dissocié de leur utilisation, ces mécanismes de pression sociale sont d'autant plus importants qu'ils viennent réguler fortement les attitudes et réduire le champ des stratégies possibles. Pour compléter les propositions précédentes, la dernière étape de cette complexification théorique s'intéressera à la contrainte intériorisée par l'acteur. Ceci implique notamment d'outiller la réflexion pour l'analyse des actions que les individus entreprennent pour entretenir leurs positions et ainsi maintenir les ressources qui s'y trouvent. Pour introduire cette dernière dimension je m'appuierai sur le travail d'Henri Mintzberg.

La typologie des rôles du manager d'Henri Mintzberg (1973) fait encore aujourd'hui référence dans le champ de l'étude des rôles en organisation. Elle s'inscrit dans la continuité d'un mouvement de recherches inductives, très productif dans les années 1950 et 1960, dont l'objectif était d'observer et analyser les caractéristiques de l'activité des cadres d'entreprise. Son étude, centrée autour d'une observation structurée (Mintzberg, 1970) – proche du shadowing utilisé dans cette étude – de cinq directeurs généraux d'entreprises, a été porteuse de nombreuses avancées significatives. L'auteur s'est notamment opposé au postulat de l'école traditionnelle de Fayol comme quoi le travail de cadre d'entreprise serait axé sur la planification, en établissant que *« la pression du travail ne l'encourage pas [le cadre] à devenir un planificateur, mais plutôt un adaptateur spécialiste du traitement de l'information, qui travaille dans un environnement de style stimulus-réponse et qui préfère l'action »* (Mintzberg, 1973 ; p.63). Il mit également en évidence le caractère peu structuré et opportuniste du travail du cadre, remettant ainsi en cause l'idée que les rôles étaient calqués sur des fonctions abstraites et bien segmentées. Sa recherche lui a ainsi permis de mettre en évidence dix rôles centrés non-pas sur des fonctions, mais sur des types d'activité bien spécifiques comme les relations interpersonnelles, la collecte de l'information et la décision.

Du fait de son ancrage dans une méthodologie inductive et son insistance sur l'action, la recherche de Mintzberg est souvent considérée comme représentative d'une certaine école de l'émergence, qui viendrait contredire l'idée d'un canevas contraignant de rôles pour le cadre. Or, plusieurs éléments m'amènent à la considérer comme une théorie du travail contraint. En premier lieu, la définition du rôle employée par Mintzberg est double : elle fait référence à la fois à *« un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable »* (op.cit ; p.65), et à *« un ensemble de prescriptions définissant ce que le comportement d'un individu occupant une position devrait être »*[84]. Ce faisant, elle s'ancre bel et bien dans la tradition structuraliste ; mais la différence qui s'opère avec les approches traditionnelles réside dans le fait que les attentes liées aux rôles sont interprétées non-pas comme des éléments qui visent les attitudes, mais comme des devoirs généraux qui déterminent les moments que le cadre doit à son organisation. Aussi, la contrainte qui s'exerce sur l'individu est une contrainte centrée sur l'engagement et l'activité, en cela que tout acteur d'une organisation y est contraint de s'impliquer dans des activités qui relèvent de son rôle. L'acteur est alors conditionné, non-pas par une pression normative, mais par la nature et le volume des activités qui lui sont imposées.

A titre d'exemple, l'auteur établit que : *« le cadre est encouragé, par la nature même de son travail à développer une personnalité particulière : à se surcharger de travail, à faire toute chose de façon abrupte, à éviter de perdre du temps, à ne participer à une activité que si cette participation a une valeur tangible, et à éviter de trop s'impliquer dans aucune question. » (op.cit ; p.48*). Ainsi, si l'analyse de Mintzberg s'intéresse peu à la manière dont le cadre se comporte lorsqu'il endosse un rôle, c'est pour mieux mettre en évidence des formes d'influence et de conditionnements que les « moments dus » à l'organisation ont sur la personnalité même de l'individu. Ce processus de contrainte est d'autant plus important que le doute demeure, selon Mintzberg, sur la capacité effective du cadre à contrôler sa propre situation. Ainsi *« il existe des données qui nous conduisent à penser que le cadre est incapable de décider de la majorité de ses propres activités. Le téléphone sonne, l'agenda est rempli d'une batterie de réunions, des subordonnés viennent interrompre le travail en cours, des problèmes surgissent à l'improviste, et, en permanence, il y a la peur d'être débordé par le flux du courrier. »* (p.62).

84 Cette seconde citation est tirée de l'ouvrage de Biddle et Thomas (1966) que Mintzberg cite par extension lorsqu'il aborde sa définition de référence pour le rôle. Dans le texte original d : *« a set of prescriptions defining what the behavior of a position member should be»*.

La théorie de Mintzberg est cependant autant une théorie de la contrainte qu'une théorie des comportements opportunistes et des décisions stratégiques. Il explique en effet que les cadres peuvent développer des marges de liberté dans leur travail, et ce dans deux cas bien précis : en premier, au moment de s'engager dans des projets de long terme ; en second, dans la manière dont ils exploitent les devoirs induits par leurs rôles. Dans le premier cas, l'auteur précise que le cadre peut *« prendre un ensemble de décisions initiales qui définissent une bonne partie de ses engagements à long terme. »* (op.cit ; p.62), impliquant par là que les mouvements de l'organisation déclenchent, à certains moments, des opportunités de s'engager et de se désengager de certains volumes d'activité. Dans le second cas, Mintzberg établit que le cadre peut en réalité mettre à profit ses devoirs pour débloquer des ressources utiles, se posant alors en situation d'exploiter les « moments dus » à son propre avantage. Pour l'auteur, ces deux possibilités de liberté sont cependant à relativiser, car si elles peuvent en effet donner naissance à des marges de manœuvres intéressantes, leur portée dépend pour beaucoup de la capacité du cadre à repérer les moments charnières où ces engagements initiaux sont pris, à en mesurer efficacement l'intérêt sur le long terme, à exploiter correctement les situations et à ne pas se laisser dépasser par l'événement, etc. Pour Mintzberg, cette capacité à ne pas se laisser enfermer dans les rôles est cruciale, mais dépend essentiellement de l'individu : *« On a peut être ici les deux facteurs permettant la meilleure distinction entre le cadre efficace et celui qui ne l'est pas. Tous les cadres sont des marionnettes, mais certains décident qui tirera les ficelles et comment : ils savent mettre à profit chacune des actions qu'ils doivent accomplir. D'autres, par contre, incapables d'exploiter cet environnement à haute tension, sont dévorés par leur travail, [...]. »* (op.cit ; p.63).

Encadré n°5 : Avoir l'impression de perdre son temps.

Le Général Liam au pot de départ d'un officier Sapeur Pompier.

Un jour de « shadowing », le Général Liam m'emmena avec lui au pot de départ d'un retraité de l'État-Major de Zone, une entité préfectorale dédiée à la gestion des crises de sécurité civile. Cette démarche participait de l'intention d'entretenir de bons rapports avec les professionnels, ainsi qu'avec le préfet de Zone qui chapeautait l'événement.

Nous sommes arrivés un peu en avance sur l'horaire et l'événement en lui-même a pris du retard. La salle de réception est encore vide et seule quelques personnes sont présentes. Le Général Liam fait les cent pas, son impatience est palpable. Au bout de cinq minutes, il lâche entre ses dents un « Ça me gonfle ... » qui me surprend. Il finit cependant par entrer en grande conversation avec un Commandant Sapeur-Pompier, lui aussi venu pour l'occasion.

Par la suite, la salle se remplit progressivement. Le Général Liam finit par se trouver au centre d'un petit groupe formé de quelques officiers des Sapeurs Pompiers et du secrétaire général du Préfet de Zone. Tous semblent le connaître et le saluent. L'événement en lui-même, qui démarre environ vingt minutes après notre arrivée, se résume à presque une heure de discours, à la suite duquel une collation est offerte. Le Général Liam ne reste pas bien longtemps. Cinq minutes après la fin des discours, nous remontons dans la voiture et repartons.

...

...

Cette situation me paraît illustrer parfaitement la tension qui peut s'exprimer lors des « moments stratégiques », qui peuvent rapidement alterner entre contrainte subie et opportunités. Dans le cadre de la situation, ici, le Général Liam semble osciller entre la satisfaction des attentes d'autrui – celles des professionnels et du préfet – et ses propres objectifs. De telles conversations peuvent en effet, malgré leur apparence anodine, devenir des moyens d'obtenir informations, suivis de certains événements ou dossiers, ou tout simplement de cultiver une familiarité qui sera profitable par la suite. Cette affirmation a d'autant plus de poids lorsque l'on sait, comme j'ai eu l'occasion de le découvrir par la suite, à quel point les relations entre Gendarmerie et Sécurité Civile peuvent être complexes, oscillant entre coopération et concurrence sur les activités de secours.

Si l'on souhaite être capable de modéliser les actions que les individus sont censés entreprendre pour entretenir leurs positions et ainsi maintenir les ressources qui s'y trouvent, on peut extraire du travail de Mintzberg trois idées fondamentales. La première est que le rôle génère en soi une activité relativement stéréotypée et récurrente qui peut faire l'objet d'une classification. Cette idée est suggérée à la fois par le premier élément de définition du rôle avancé par Mintzberg – le rôle comme ensemble cohérent d'activités – et par sa démarche inductive, qui consista principalement à relever le sens des régularités de l'activité du cadre pour comprendre ses devoirs généraux. La deuxième idée essentielle est que l'activité liée au rôle est en partie dictée par l'organisation elle-même, au travers de l'établissement de moments « dus ». Du fait du caractère limité de son propre temps, l'acteur ne peut s'engager dans toutes les activités ; son implication dans certaines d'entre elles résultera alors, à certains moments, d'une fenêtre d'opportunité où il choisit de s'y engager ou non. Enfin, la troisième idée est que, lorsqu'il choisit effectivement de s'engager dans une activité, sa participation à l'activité lui offre une place à tenir ainsi qu'un certain nombre d'opportunités qu'il peut tenter d'exploiter. Pour faire le lien avec les propositions précédentes et l'idée du rôle comme moyen, il me semble intéressant pour la suite de considérer plusieurs choses. En premier lieu, l'activité générée par le rôle doit contribuer à son déploiement dans la relation, soit parce qu'elle constitue en soi l'usage qu'en fait l'individu dans le cadre d'une interaction, soit parce qu'elle consiste en une activité préparatoire nécessaire à un déploiement futur[85]. En second, les « moments dus » à l'organisation du fait de la détention d'un rôle sont à considérer comme des « moments stratégiques », c'est-à-dire des activités qui, du point de vue de l'acteur, représentent un enjeu en termes de ressources. Deux cas de figure peuvent expliquer cette importance. Dans le

85 Pour illustrer, je prendrai ici l'exemple de l'activité de conception stratégique et tactique, que je considérerai comme une activité préparatoire de l'usage du rôle de « Dirigeant », l'un des dix rôles du répertoire du chef (p.150). En effet, les attentes liées au rôle de « Dirigeant » sont, comme je l'expliquerai plus loin, essentiellement tournées vers la représentation et la production d'un cap. Il est à ce titre attendu que le chef « énonce » une stratégie, mais pas nécessairement qu'il en soit l'inventeur. Ainsi, un chef pourrait se contenter de « traduire » une stratégie dictée par le haut de sa hiérarchie sans que, du point de vue du rôle, il ait failli à ses devoirs. L'efficacité d'un tel comportement du point de vue de l'action et son intérêt pour le fonctionnement de l'organisation est une autre question.

premier cas, la participation de l'acteur à l'activité fait l'objet d'une attente de la part d'un ou plusieurs émetteurs. L'engagement en faveur de ce moment particulier dépend alors d'une stratégie préventive destinée à faciliter l'utilisation de certaines ressources. Dans le second cas, l'acteur s'investit dans l'activité dans le but de ne pas perdre l'usage des ressources qui y sont en jeu. La stratégie de l'acteur peut alors par exemple viser à empêcher de voir son rôle accaparé, même temporairement, par un autre acteur. Dans tous les cas, la participation aux moments stratégiques vise ici à entretenir la position, c'est-à-dire à garantir le contrôle exercé sur les ressources via le répertoire de rôles.

Proposition 8 : Afin d'entretenir sa position, l'individu est amené à s'impliquer dans un certain nombre d'activités qui découlent de ses rôles. Celles-ci sont à la fois sources de contraintes et d'opportunités au sein du jeu stratégique.

III) Propositions pour l'analyse des rôles et intégration dans un canevas d’analyse stratégique :

Pour faciliter la compréhension du lecteur, les différentes propositions ont été réunies ici :

Proposition 1 : Chaque ensemble social peut se comprendre à la fois comme un espace structuré et en structuration. Les individus, dont les marges de manœuvre ne sont pas constantes ni équitablement réparties entre eux, cherchent à s'y situer les uns par rapport aux autres, constituant ainsi un réseau de relations au sein duquel ils occupent chacun une position.

Proposition 2 : La position d'un individu au sein d'un ensemble social lui confère le contrôle sur un ensemble de ressources. Pour utiliser ces ressources, l'individu fait usage de ses rôles dans le cadre de ses interactions avec les autres membre de l'ensemble social considéré.

Proposition 3 : La revendication par un individu d'un rôle qui ne fait pas partie de sa position initiale lui permet de l’intégrer à son répertoire et d’accéder ainsi à des ressources supplémentaires.

Proposition 4 : La position d'un individu représente à la fois sa localisation au sein d’un tissu de relations interpersonnelles et le répertoire regroupant les rôles qui fondent ces mêmes relations.

Proposition 5 : La distribution des rôles au sein d'un collectif est un processus d'ajustements mutuels entre les individus qui le composent, basé sur un double mouvement de collaboration et de compétition. Elle peut être plus ou moins contrainte par le cadre social en vigueur au sein de l'ensemble concerné.

Proposition 6 : La capacité d’un individu à mobiliser les ressources que sa position contrôle dépend en partie de la collaboration des autres parties de l'ensemble. Ces autres parties émettent des attentes qui portent sur le cadre d'usage du rôle associé aux ressources concernées.

Proposition 7 : La pression exercée par les attentes sur le comportement individuel est dépendante de la capacité des autres membres du collectif à faire usage de moyens de rétention sur les ressources auxquelles le détenteur du rôle tente d'accéder.

Proposition 8 : Afin d'entretenir sa position, l'individu est amené à s'impliquer dans un certain nombre d'activités qui découlent de ses rôles. Celles-ci sont à la fois sources de contraintes et d'opportunités au sein du jeu stratégique.

En proposant ici une association de la théorie du rôle et de l'approche stratégique, j'opère en réalité une transgression d'une sorte de principe posé par Crozier et Friedberg, et qui voulait que la notion de « rôle » soit fondamentalement limitée pour l'analyse du fonctionnement des organisations. L'argument central des auteurs sur cette question peut-être résumé par cette citation : *« En effet, qu'entend-on au juste en disant que le rôle de tel acteur dans un ensemble est de faire telle chose ? Deux choses l'une. Ou bien l'on désigne par là ce que cet acteur devrait faire, auquel cas on ne fait aucune référence à son comportement réel, mais on se borne à décrire les prescriptions formelles qui définissent la position dans l'ensemble, […] ou bien on désigne par là le comportement empiriquement observable de l'acteur, auquel cas on le réduit – implicitement ou explicitement – aux prescriptions et aux attentes associées à sa position. [...] Les individus sont des supports de structures, ils sont conditionnés par leur rôle. La « déviance » sous toutes ses formes est anormale, voire pathologique, due à une mauvaise perception ou une mauvaise compréhension du rôle, bref au fonctionnement défectueux de l'ensemble : le conditionnement est la règle. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p112). Cette critique très forte de la notion de rôle s'inscrit dans la continuité de leur argument que j'ai déjà pu énoncer lorsqu'il s'est agi de faire le lien entre rôle et contrainte. A ce titre, il demeure évident que si le cadre théorique ici présent n'avait raisonné qu'en termes de conditionnement, il se serait naturellement empêché de satisfaire son objectif.

L'approche que j'ai développée ici intègre ainsi les remarques de Crozier et Friedberg sans en épouser la réserve. Elle implique que le rôle fasse partie du jeu organisationnel, et serve de support à l'action des individus dans ce contexte. Le rôle est un moyen pour l'individu de se positionner au sein du jeu organisationnel, d'accaparer les ressources qui s'y trouvent et donc d'asseoir auprès des autres des marges de manœuvre sur lesquelles il basera son pouvoir. En contrepartie, il devra intégrer dans sa stratégie un certain nombre de contraintes issues des attentes des autres participants ou de la structure des moments et activités dans lesquelles il devra s'engager. De ce point de vue, dire du chef que « son rôle est de faire telle chose » est un moyen de concilier dans un même terme – et un même ensemble analytique – les opportunités et les contraintes. Tout en mobilisant la notion de rôle, les différentes propositions que j'ai pu faire ne sont à ce titre pas si

différentes dans leur contenu que ce que les auteurs stratégiques proposaient pour modéliser la donnée fondamentale du jeu organisationnel et des rapports de pouvoir. Dans cette optique si l'acteur est libre d'exploiter les privilèges de sa position *« il ne pourra le faire que d'une certaine façon et dans certaines limites. Car pour qu'il puisse continuer de disposer de son pouvoir, il lui faut « continuer le jeu ». [...] pour pouvoir disposer d'une source de pouvoir face aux autres – il est obligé de satisfaire partiellement leurs attentes à son égard, que ceux-ci deviennent une contrainte pour lui. C'est aussi pour cette raison qu'il doit peu ou prou accepter qu'un certain nombre de « règles du jeu » destinées précisément à assurer le maintien de leurs relations, et à préserver ainsi la possibilité de chaque acteur de continuer à jouer, viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres. »* (op.cit ; p.105-106).

Ces différents éléments du cadre théorique formalisés, les parties suivantes auront pour objectif de donner du sens aux observations réalisées dans le cadre de l'enquête ethnographique sur les chefs. Dans un premier temps, il conviendra de modéliser le répertoire des rôles du chef et d'en détailler la structuration (Chapitre II). Puis, il s'agira de mettre en évidence la manière dont l'évolution des ressources et des leviers de pouvoir transforme les possibilités qui sont conférées par ce même répertoire. Il conviendra de montrer comment les chefs observés se sont adaptés à ces nouvelles pressions, et ont ainsi pu développer une posture différente dans leur exercice du commandement (Chapitre III).

CHAPITRE II : LES RÔLES DU CHEF ET LEURS ENJEUX CONTEMPORAINS

Introduction : Construire une typologie des rôles du chef :

Au début de ce travail, je me suis attaché à décrire les différentes manières dont la Gendarmerie Départementale épousait une obligation absolue de moyens, à la fois inconditionnelle et immédiate, et générait ainsi une capacité à intervenir en tout temps et en tout lieu avec les ressources adéquates. J'ai dès lors placé le chef – et donc, par conséquent, la position de commandement – au cœur de cette dynamique particulière, en mettant en avant les éléments qui en font un lieu central de l'arbitrage entre les besoins du service et les possibilités effectives de mobilisation. Sur ce dernier point, j'ai déjà établi que de nouvelles contraintes se manifestaient, notamment par l'émergence de conditions nouvelles, ainsi que par une transformation de la zone de responsabilité des différents échelons. Pour comprendre réellement comment le chef assume cette position particulière, et comment le contexte contemporain modifie sa capacité à assurer le respect de l'obligation de moyens, les différents aspects de son répertoire d'actions seront décomposés selon une grille de lecture par les rôles.

La conception du rôle que j'ai précédemment proposée est articulée autour de trois notions : l'usage, la ressource et la condition. Au sein d'un espace social structuré, l'individu fait usage de son rôle afin d'accéder à des ressources. Il déploie pour cela un certain nombre de comportements qui sont jugés au regard des attentes des individus impliqués dans l'interaction, ceux-ci ayant plus ou moins de marges de manœuvre pour imposer leurs conditions à l'usage des ressources. Du fait de ma prédilection méthodologique pour l'observation, la typologie des rôles que je propose s'est fondée sur un travail d'interprétation des attitudes des chefs et de leurs subordonnés dans leurs interactions. J'ai déjà pu évoquer que dans le cadre d'une approche stratégique, ces attitudes peuvent être utilisées comme des révélateurs de stratégies individuelles ainsi que des caractéristiques et règles des jeux dans lesquelles se déploient ces stratégies (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.470). Ces attitudes deviennent ainsi *« l'indice à partir duquel il est possible d'inférer les ressources et possibilités d'action que ce système répartit entre ses membres. »* (op.cit ; p.471). Dans cette logique, l'activité du chef et ses régularités me renseignaient sur l'usage qu'il faisait des rôles, les bénéfices qu'il en tirait dévoilaient les ressources imbriquées dans la structure sociale et la manière dont les autres individus y réagissaient indiquait à la fois le degré de satisfaction de leurs attentes et

leur capacité à poser des conditions à l'usage de ces mêmes rôles.

L'ensemble de cette démarche aboutira dans les prochains mouvement de ce texte à une typologie des rôles associés à la position de commandement. En établissant une liste des « rôles du chef », je ne prétends pas que tous les chefs y ont accès et en font usage de la même manière. Je fais plutôt référence à un « répertoire des rôles » auquel le chef peut prétendre, ou que les autres membres du groupe s'attendent à le voir assumer lorsqu'il accède à la position de commandement. Il faut ici rappeler qu'un rôle, en tant qu'objet de sens situé, peut faire l'objet de mouvements d'appropriation, de contestation, de délégation. Il peut ainsi se trouver partagé au sein d'un groupe, ou abandonné par ses membres au profit d'autres acteurs. Ainsi, le positionnement du chef peut évoluer dans le temps, à mesure que certains des rôles seront confisqués par des supérieurs, contestés par des subordonnés, distribués au sein de l'équipe de commandement, etc. Autrement dit, la structure du répertoire fait partie des règles du jeu, tandis que sa configuration réelle à l'instant « T » dépend du résultat des différentes manières de jouer. D'une manière générale, ces différents éléments me permettront de répondre à la deuxième question de recherche de ce travail : **Q3 : Quelle est la configuration du répertoire des rôles associés à la position de commandement ?**

Répondre à cette question impliquera bien sûr d'aller plus loin que le seul inventaire des rôles. Il conviendra de les regrouper en catégories, d'en déterminer les modes d'usage et de régulation, de caractériser les ressources qu'ils mobilisent, etc. L'ensemble de ces informations donnera alors au lecteur une vue d'ensemble sur les règles du jeu qui s'établissent au sein de la relation hiérarchique, et ainsi de mieux comprendre les manières de jouer qui seront abordées par la suite. Ce faisant, les conséquences pratiques de la rationalisation et les stratégies adoptées pour y répondre pourront être comprises dans un cadre global. Pour ce faire, le raisonnement tâchera de procéder par étape. En premier lieu, il faudra établir quelles sont les caractéristiques globales de l'activité du chef, et comment cette activité peut servir de base à l'établissement d'une typologie du rôle (I). Ensuite, une typologie des rôles à proprement parler sera proposée, ainsi qu'une description du contenu de ces rôles en matière d'usage et de condition (II). La notion de ressource interviendra dans un troisième temps, de manière à en décrire la nature, mais aussi afin d'énoncer quelques unes des dynamiques qui y sont associées (III).

I) Les caractéristiques de l'activité du chef et leur déclinaison en rôles : base de travail et mode d’analyse :

a) Un travail basé sur un double régime d'activité :

Aux différents échelons de la Gendarmerie Départementale, suivre un chef dans sa journée de travail implique de tenter de faire le tri dans un ensemble d'activités décousues qui se succèdent et se coupent les unes les autres sans logique apparente. On l'observe, en plein travail de bureau, soudain s'interrompre pour entamer de longs échanges avec des subordonnés venus lui présenter un problème, puis, de retour à son dossier, abandonner de nouveau la tâche en cours pour se rendre à une réunion. Plus tard, à peine retourné au bureau, on découvre avec lui de nouvelles tâches préparées à son attention par ses administrateurs, ses adjoints où les logiciels de gestion qui l'alertent d'une nouvelle demande. Alors qu'il téléphone à un camarade pour lui demander un renseignement technique sur un dossier qu'il doit valider, la personne chargée de le conduire frappe à sa porte pour lui rappeler l'imminence du départ. En fonction des moments de l'année, les journées sont marquées par l'importance d'échéances relatives à des processus RH ou financiers de longue haleine, par la préparation de périodes lourdes en matière de surveillance du fait de l'arrivée de touristes ou d'événements sportifs.

C'est aussi un rythme d'observation intense, qui débute tôt le matin pour s'achever à la nuit tombée, lorsque toutes les lumières du bâtiment sont éteintes et que le chef et son chercheur-ombre sont les deux seules personnes encore présentes dans les locaux. C'est enfin un rythme qui alterne, en miroir de la situation du chef, entre nomadisme et sédentarité. Certains jours, celui-ci passera la totalité de son temps sans quitter l'enceinte de son cabinet, alternant périodes de travail solitaire, moments d'échanges téléphoniques et aller-retours vers ses adjoints ou ses administrateurs. A d'autres moments, il ne passera pas plus de quelques minutes dans son bureau, entre une réunion auprès d'un partenaire institutionnel, une cérémonie officielle et une visite inopinée rendue à une unité se trouvant sur la route, visite elle-même interrompue par une intervention opérationnelle. Parce que le travail attaché à la position de commandement relève de la double responsabilité d'organiser le fonctionnement de l'échelon et celui d'en prendre le commandement opérationnel, l'activité de l'officier en position de commandement répond à deux régimes d'activité, ce qui tendrait à créer une spécificité propre à ce milieu, ainsi – sans doute – qu'aux autres milieux marqués par une activité opérationnelle. Ces deux moments d'activité sont, respectivement, le « régime de fonctionnement » et le « régime de projection ».

Le régime de fonctionnement est celui qui correspond à l'organisation de la vie de l'échelon et de son activité régulière. Le chef y déploie une activité variée, fragmentée et peu structurée, qui se partage entre des moments de sédentarité et de nomadisme. Durant les phases sédentaires, le chef est présent dans les bureaux et s'occupe des tâches liées au fonctionnement de l'organisation. Ce temps est occupé à la participation à des réunions internes, à la réponse à des sollicitations, à des entretiens avec le personnel, à l'analyse de dossiers, etc. Dans un second temps, durant les phases de nomadisme, l'officier n'est pas présent dans son organisation mais se déplace pour aller inspecter ses « fiefs », répondre à une convocation de l'échelon « suzerain », participer à des réunions au sein d'autres entités administratives et/ou politiques, représenter son institution lors de cérémonies, etc. Les moyens techniques contemporains, comme le téléphone et internet, lui permettent de rester connecté à la vie administrative de son organisation, de répondre à des demandes, etc. Ces moments à l'extérieur des murs sont généralement planifiés à l'avance, et nécessitent une logistique particulière. Du fait de l'éclatement géographique des unités de Gendarmerie, ainsi que de celui des multiples interlocuteurs politiques et administratifs, ces moments de nomadisme impliquent en effet des temps de déplacement, parfois très longs, qui vont nécessiter l'usage d'un véhicule et parfois la mobilisation de personnels dédiés[86]. Ces temps de latence contrastent souvent, de par leur longueur, avec la brièveté des moments de rencontre qui s'en suivent.

Le régime de projection se met en place lorsque le chef se mobilise pour prendre la direction d'un dispositif ou d'une intervention qui relève de son niveau de responsabilité. Ce régime dénote tout à fait avec l'activité du régime de fonctionnement, en cela qu'il regroupe des moments d'activité intenses, continus et ininterrompus. A la différence du nomadisme associé au régime de fonctionnement, un chef qui se rend sur les lieux d'une intervention pour en prendre le commandement n'est plus connecté à ses autres tâches, ni aux obligations de son agenda. Les activités qui relèvent de son régime administration sont suspendus ou confiées aux adjoints, lorsqu'elle ne sont pas tout bonnement annulées, et la multiplicité des points d’attention est supplantée par une prise de contrôle intense sur l'action en cours. C'est dans le cadre de ce régime

86 Mis à part aux échelons les plus opérationnels, comme la Brigade ou la Compagnie qui peuvent rarement se passer d'un personnel d'active, le chef ne se déplace jamais seul. Il est en général conduit par un Gendarme, chargé à la fois de l'emmener sur les lieux, mais également de l'escorter. Lors des déplacements qui impliquent la venue d'autres personnels, comme les Conseillers Concertation, les membres du GC spécialistes d'une question particulière, ou d'autres, ceux-ci peuvent remplir cette tâche. La configuration de ces voyages dépend alors de plusieurs facteurs : le premier est la volonté d'économiser les moyens matériels et humains, qui peut pousser à envisager un trajet groupé ; le second – et parfois, le plus déterminant – est la nature des relations qu'entretient le chef avec les personnes qui l'accompagnent, et notamment si elles font partie ou non de son cercle restreint. J'aurai l'occasion d'évoquer plus tard comment ces moments de déplacement constituent, en eux-mêmes, des éléments cruciaux pour comprendre la manière dont le chef fait usage des circonstances pour faciliter son travail.

particulier d'activité que le centralisme de la position du chef s'exprime le plus directement. Les événements déclencheurs, de par leur imprévisibilité et leur caractère d'urgence absolue, contribuent dès lors à une forme de vigilance permanente, qui entretient et « justifie » la culture militaire du Gendarme[87]. Cette possibilité d'un soudain décrochage du chef vis-à-vis de tout un pan de ses responsabilités, même s'il n'est que temporaire, crée dès lors une dynamique très particulière au sein des échelons de Gendarmerie Départementale, qui peuvent se voir instantanément « privés » de chef. L'organisation de l'activité repose alors sur le Second. Dans les moments de tensions opérationnelles, il est celui qui occupe le régime de fonctionnement, et ce afin de maintenir l'activité globale. Le duo qui se forme entre le Commandant (C1) et le Commandant en Second (C2) devient alors une unité intéressante pour l'analyse de la conduite de l'organisation, et présente une configuration qui n'est pas commune à toutes les organisations[88]. Se pose la question de l'organisation interne à cette relation de duo, comme par exemple la marge de manœuvre qui est laissée au Second dans la gestion des affaires quotidiennes, ou sa connaissance des plans et attentes du chef. J'aurai l'occasion de l'aborder plus spécifiquement lorsque je parlerai du partage des rôles dans les prochains chapitres[89].

Dans le cadre de ma recherche, l'indisponibilité chronique des chefs a sans doute été l'une des difficultés les plus importantes. Elle impliquait annulation de rendez-vous de planification, report de périodes d'observation et coupures inopinées dans les « shadowing », ma présence en tant que non-professionnel sur un théâtre d'opération ayant rapidement été écartée pour des raisons à la fois de sécurité et de commodité. Cette difficulté fut aussi celle qui m'incita rapidement à multiplier les lieux d'observation et à ne pas me contenter d'observer directement le travail du chef. Il faut cependant noter que toutes les opérations de terrain ne donnent pas lieu, systématiquement, à une projection du chef sur les lieux. L'évaluation de la situation et de l'opportunité est effectuée au cas par cas par les chefs qui en sont informés par la voie du compte rendu. Ils sont également soutenus par le travail d'appréciation des CORG ou des officiers assurant la permanence opérationnelle, qui évaluent la nature de l'événement en cours et peuvent déjà émettre une appréciation de sa gravité. Les critères d'importance vont alors associer à la fois sur la gravité concrète de l'événement

87 Je reprends ici une idée que j'ai développée plus tôt dans cette étude, comme quoi la culture militaire – et les codes qui la constituent – pouvaient être compris comme des technologies mobilisées par le collectif pour faire face à des situations d'action intense. Le fait que le registre du commandement puisse être déployé à tout moment pour réagir à un événement fait alors office de rappel périodique du sens des codes militaires du Gendarme.

88 Cette singularité a notamment été étudiée par John Senger, dans un article de 1971 où il traite du concept de « Co-Management » dans la Marine Américaine, tout en faisant le lien avec le monde de l'entreprise (Senger, 1971). Dans son article, il explique notamment que les entreprises américaines avaient, à l'époque, complètement abandonné le système de l'assistant pour se concentrer sur des modèles centrés sur un seul homme, le Directeur, négligeant ainsi l'opportunité de créer un poste uniquement destiné à seconder le manager dans son activité. En France, dans l'Administration comme dans les Armées, cette culture du Second ne semble pas avoir disparu à l'heure actuelle.

89 Voir page 184-186.

(nombre de victimes, intensité du risque, etc), sa médiatisation ou sa sensibilité médiatique, la présence ou non d'autres autorités sur place, la résonance de l'événement avec les objectifs affichés de la Direction Générale, etc.

b) Entre boulimie centralisatrice et difficulté du décrochage :

Du fait des caractéristiques centralisatrices de la position de commandement, le chef occupe une position qui représente un point de passage obligé pour le flux informationnel et décisionnel de l'organisation. Dans le cadre de la Gendarmerie Départementale, cette tendance centralisatrice est accentuée par le principe de la Voie Hiérarchique (VH) et l'obligation faite au subordonné de rendre compte de ses activités. Elle se couple enfin à une vigilance quasi-permanente vis-à-vis de l'environnement, fortement instituée, qui cultive l'idée que le chef doit, en permanence, tout savoir de ce qui se passe « chez lui » et être capable d'en répondre [90]. Enfin, le chef est un point de pivot des relations extérieures de l'organisation, et demeure l'interlocuteur privilégié d'un certain nombre d'acteurs influents sur le territoire (élus locaux, hauts fonctionnaires, commandants de sécurité civile et de police, officiers militaires, etc).

Cette hyper-centralité, qui génère un volume important d'informations cruciales à traiter et de décisions à prendre, va alors induire dans l'entourage du chef une forme de sélection des collaborateurs. Les officiers que j'ai observés avaient en effet tendance à attendre de leurs subordonnés qu'ils fassent une part de l'analyse de l'information, voire qu'ils soient « forces de proposition » ; j'entends par là qu'ils devaient associer, au besoin, l'information sur le problème à des pistes de résolution déjà travaillées. Ils appréciaient globalement de pouvoir se reposer sur l'expérience acquise des subordonnés et ainsi de bénéficier de leur connaissance des unités, des acteurs locaux, de l'échelon lui-même, etc. Ainsi, les chefs ne se confrontaient souvent à l'information brute qu'en dernier recours, lorsque leurs subordonnés faisaient défaut ou qu'ils avaient des difficultés à se fier à eux. Ils tendaient alors à s'entourer de subordonnés de confiance, qui satisfaisaient leur besoin de synthèse, avec qui ils entretenaient des interactions fréquentes, et à écarter discrètement les autres qui étaient alors relayés au minimum de leur fonction. Cette forme d'attente implicite de la part du chef ne s'associe cependant pas toujours à une délégation d'autorité en pure forme. Il serait donc faux d'affirmer que le chef « partage » son autorité ou ses prérogatives

90 A ce titre, les officiers en position de commandement sont parfois sollicités par d'autres institutions – ou par leurs propres supérieurs hiérarchiques – pour obtenir des informations sur un fait, une polémique ou une rumeur. Cette tendance, qui se couple avec un jeu stratégique de la part de l'officier, qui entretient une image de personne bien informée, pousse alors le chef à chercher constamment à apprendre ce qu'il ne sait pas, de manière à avoir quelque chose à répondre.

avec ses collaborateurs, car ces derniers sont rarement initiateurs de la décision finale, quand bien même ils auraient réalisé l'entièreté de la démarche d'analyse et de conception de l'action. La seule exception à cette situation se trouve être la position du premier adjoint qui, s'il parvient à établir une relation de confiance avec son chef, pourra prendre à sa charge un certain pan de l'activité de l'organisation. Il sera cependant toujours contraint d'agir en tant que délégataire de son chef, et lui rendra compte régulièrement.

Cette attitude très « possessive » du chef s'explique de plusieurs manières. D'abord, du fait de son poids symbolique dans l'organisation, le chef se trouve souvent en situation de n'avoir besoin de la collaboration d'aucun acteur pour produire une décision qui fera acte. Du point de vue des pouvoirs, il se trouve alors mieux placé que ses subordonnés pour faire appliquer une décision ou entamer une négociation avec un acteur extérieur de l'organisation. Dans un deuxième temps, la culture militaire conduit souvent les subordonnés à prioriser les demandes en fonction de la position du demandeur, et à accorder une attention plus soutenue aux demandes expresses du chef en comparaison des demandes de différents intermédiaires. Le poids du grade dans les relations va alors impacter la priorité avec laquelle une directive va être reçue et appliquée. Cette tend également à se retrouver dans les relations extérieures à l'organisation, où les demandes de faveurs et d'informations seront traitées différemment selon le demandeur. En conséquence, le chef se trouve souvent en situation de porter lui-même les éléments qui lui paraissent cruciaux afin de s'assurer qu'ils seront menés dans le meilleur délai. Une tendance à accaparer des problèmes se met alors en place, et le chef se trouve alors dans un cercle vicieux, où cette tendance se voit renforcée par une forme de désengagement voire de déresponsabilisation de la part des subordonnés [91].

L'introduction de la messagerie électronique tend à accentuer ce phénomène, en cela qu'elle augmente davantage le volume des sollicitations directes auxquelles le chef est soumis dans son activité quotidienne (Guilbert, Leduc, Valléry, & Demailly, 2010). En ouvrant la possibilité pour n'importe quel acteur de porter un élément à l'attention du chef sans passer par la Voie Hiérarchique, ces nouvelles formes de communication placent l'occupant de la position de commandement dans une situation de « boulimie informationnelle ». Dès lors, afin d'éviter de se trouver bloqué par un volume d'activité trop important, le chef doit produire un effort de répartition des problèmes qui vient s'ajouter à ses tâches habituelles, ré-actant ainsi le principe de subsidiarité dans un sens descendant. Vis-à-vis des autres subordonnés, les chefs de mon étude ont souvent

91 Cette tendance à la *« politique du parapluie »* a été évoquée très brièvement par François Dieu (2002 ; p.218) lorsqu'il aborde la question de la discipline militaire. Elle traduit la tendance des individus à faire remonter des informations sur différents problèmes survenant à leurs niveaux sans pour autant prendre la responsabilité de les résoudre ou d'y apporter des recommandations.

rappelé l'importance de situer les décisions aux bons endroits, et de rediriger les problèmes vers les échelons concernés. Ceux qui étaient les plus attachés à ce principe fonctionnaient donc à la fois comme des centralisateurs et des répartiteurs de responsabilités, luttant ainsi à leur échelle contre certaines tentatives de dé-responsabilisation. Parallèlement, ces mêmes chef avaient tendance à se placer plus facilement en « habilitateur » des personnels qu'ils estimaient capables de faire face eux-mêmes aux situations difficiles ou présentant de forts enjeux [Voir encadré].

Encadré n°6 : « Tu fais un coup de semonce ».
Jeux de courriels pour soutenir l'action d'un collaborateur.

Pour faire face à l'hyper-centralisation dont ils sont l'objet, les chefs que j'ai pu observer n'avaient au final que peu d'options : ou ils devaient augmenter leur volume de temps travaillé pour traiter personnellement l'ensemble des faits, où ils devaient habiliter autant que possible les personnels à répondre à leur niveau aux problèmes qu'ils soulevaient. Cet effort de répartition des problèmes n'était pas toujours associé à une distribution formelle de consignes ou de responsabilité. Elle pouvait également passer par la production de signaux fins destinés à conférer aux personnels la légitimité nécessaire pour agir.

Un exemple concret de cette stratégie d'action m'a été donné à voir lors de mes observations du travail du Général Liam (Carnet 1). Un matin, alors qu'il se trouvait à son bureau, il reçut son officier chargé du soutien financier. L'officier en question était en difficulté dans le cadre de sa gestion logistique : les groupements ne lui avaient pas fait parvenir certains documents nécessaires à la réactualisation des stocks de munition. Or, cette question était cruciale pour l'organisation des entraînements, et risquait de se retourner contre les groupements eux-mêmes.

La difficulté de l'officier financier était principalement liée à une question d'autorité. Les commandants de groupement ne lui étaient pas subordonnés, et il ne pouvait donc pas exiger d'eux qu'ils accélèrent le mouvement, ou décider lui-même de leur appliquer des sanctions.

Le Général Liam commença par donner ses propres consignes. D'abord, les commandants de groupement devaient avoir régularisé leur situation dans un temps défini, ou la répartition des munitions se ferait sur la base des comptes rendus les plus récents. *« Tu fais un coup de semonce. »*, dit-il. Ensuite, plutôt que d'envoyer lui-même le message, et ainsi de prendre à sa charge la résolution du problème, le Général Liam insista pour être seulement en copie du courriel. *« Mets-moi dans la boucle »*. La discussion reprit alors sur d'autres préoccupations.

Par la suite, lorsque je me m'entretins avec lui des raisons de son action, le Général Liam insista sur plusieurs points. D'abord, le fait d'imposer une date de régularisation limite et d'énoncer en avance, et par écrit, la procédure qui serait adoptée à la fin du délai, replaçait la responsabilité de rectification au niveau des groupements. Ensuite, le fait de s'inclure dans les destinataires du courriel donnait une légitimité supplémentaire aux services administratifs : ils n'agissaient pas de leur propre chef, et le problème avait l'attention du C2.

En opérant de cette manière, le Général Liam agissait sur plusieurs dimensions : d'abord, il maintenait la logique de centralisation en s'assurant que le problème serait résolu selon ses propres consignes ; ensuite, il confiait malgré tout l'exécution aux services concernés, leur donnant ainsi les moyens d'agir pour la résolution d'un problème qui les concernait directement ; enfin, il faisait savoir aux commandants de groupement qu'il avait été informé de la situation et que ses collaborateurs agissaient en son nom, évitant ainsi à ces derniers de prendre des risques dans leur relation avec les commandants locaux.

Corollaire des précédents éléments, l'incapacité à décrocher se manifeste chez le chef par une réelle difficulté à laisser l'organisation sans surveillance, et à ne pas intervenir dans les moments risqués. La tentation de se projeter tout le temps, dès qu'un événement hors du commun

survient, est en effet une tendance récurrente dans l'attitude des chefs. Pour les échelons les plus hauts, jusqu'au niveau national, cette tendance est renforcée par les avancées technologiques qui permettent un rapprochement inédit avec le moindre événement du terrain *[voir encadré]*. A tous les échelons, cette situation est notamment aggravée lorsque le chef ne se sent pas en confiance vis-à-vis de ses collaborateurs. Dès lors, si les chefs que j'ai pu observer se reposaient facilement sur leurs adjoints lorsqu'ils s'absentaient ou prenaient du repos, d'autres cas faisaient état d'une surcharge de travail importante en raison d'une impossibilité vécue de laisser l'organisation « sans surveillance. La nature de la relation entre le chef et son travail dans l'organisation dépend alors de son attitude et de ses préférences individuelles vis-à-vis de la relation entre vie professionnelle et privée, mais aussi des possibilités réelles d'arrangement au niveau local. Sur le plan opérationnel, elle peut se trouver influencée par de simples contingences matérielles, relatives au nombre de collaborateurs disponibles et capables d'assurer les permanences en l'absence du chef. Au niveau de la Compagnie ou du Groupement, par exemple, l'astreinte opérationnelle avait tendance à être partagée entre les officiers du GC. Cette coupure relative – qui ne supprime pas pour autant les contraintes comme celle de la disponibilité et de la vie en caserne – pouvait donc se négocier en fonction d'arrangements locaux, permettant au chef de ne pas se laisser dépasser par sa charge de travail.

Encadré n°7 : Le CORG et l'information
Effets sur la boulimie des échelons supérieurs

En tant que centre d'appel d'urgence, le CORG assure la gestion de toutes les communications téléphoniques au numéro 17 ainsi qu'aux numéros des Brigades la nuit et à la pause méridienne. Il assure également un travail de coordination des opérations régulières, en sollicitant les unités ou patrouilles les mieux à même de répondre à l'urgence. Situé au niveau de chaque groupement, ce service présente un lieu stratégique de l'organisation opérationnelle du maillage et de la mobilisation des forces. Les personnels qui s'y trouvent sont engagés à la fois dans un travail d'évaluation de la situation, de gestion de l'alerte en temps réel et de production de compte-rendus consultables par la hiérarchie.

Du fait de la dynamisation du compte-rendu par informatique, cette dernière fonction de production des compte-rendus est devenu un nouveau facteur facilitant la boulimie informationnelle des chefs, notamment aux échelons les plus hauts. Elle est également amplifiée par le risque terroriste, qui transforme n'importe quel micro-événement en situation potentiellement désastreuse. Cette situation est source de sollicitation supplémentaire pour les unités opérationnelles, qui sont désormais incitées à rendre compte le plus tôt possible du déroulé de leurs opérations. Dans sa situation d'intermédiaire, le CORG doit alors opérer la médiation entre une hiérarchie très demandeuse d'information et des opérationnels de terrain absorbés par l'action en train de se faire.

Pour réguler cette situation, les opérateurs du CORG devaient alors recourir à différentes stratégie, l'une d'elle consistant à prendre garde à la manière dont ils traduisaient les différentes alertes afin de ne pas déclencher de sur-réaction. A titre d'exemple, un dimanche après-midi, alors que je me trouvais en observation au CORG, un opérateur reçut un certain nombre d'éléments relatifs à un regroupement dans les bois, aux abords d'une commune. Du fait de l'endroit et du moment, les gendarmes de terrain suspectaient l'installation d'une rave-party. Ce type d'événement faisait cependant l'objet d'une attention immédiate de la DGGN. En attendant la confirmation de l'information, l'opérateur enregistra alors l'événement en « Tapage », qui est un événement de moindre urgence.

c) De l’activité aux rôles : adapter la typologie des rôles de Mintzberg :

L’activité du chef se trouve donc marquée par deux caractéristiques principales : d’un côté, l’alternance entre deux régimes d’action répondant chacun à leur propre rythme et leurs propres enjeux ; de l’autre, une tendance systémique et culturelle à l’hyper-centralisation. Pour autant, ces éléments ne donnent encore que peu d’éléments sur ce que fait concrètement le chef : autrement dit, le contenu de son travail à proprement parler n’est pas encore établi. Or, pour déterminer de quelle manière la rationalisation des rapports hiérarchiques vient influencer le cadre de son action, il est impératif d’avoir une idée précise de ce que fait le chef, et de ce que cela lui ouvre comme possibilité d’action dans le cadre de son organisation. L’objectif des prochains mouvements du développement sera de répondre, au travers d’une grille d’analyse par les rôles, à cette interrogation. Pour ce faire, je me suis inspiré de la stratégie de recherche employée par Henri Mintzberg dans son travail sur les cadres d’entreprise (Mintzberg, 1973).

Malgré sa relative ancienneté dans le champ du management, ce travail d’observation directe des rôles est en effet encore aujourd’hui le plus exhaustif et complet qui ait été produit dans le champ du management. Il s’agissait pour l’auteur d’établir une typologie en se basant directement sur le travail observé, et non sur un ensemble de « fonctions » abstraites. La construction de cette typologie répondait alors à trois grands principes (op.cit ; p.68). En premier lieu, chaque rôle était considéré comme observable et devait pouvoir être décrit au travers d’un certain nombre d’activité. Il était alors jugé possible pour le chercheur de voir ces rôles en action, et la description de chacun d’entre eux passait par l’explicitation des caractéristiques des activités associées. Dans un deuxième temps, les rôles devaient décrire l’ensemble des activités même si elles ne relevaient pas directement de l’encadrement. L’enjeu était ici d’adopter une description englobante qui n’écartait pas arbitrairement certaines tâches ou moments sur la base de pré-supposés normatifs à propos de ce qui devait être, ou non, considéré comme faisant partie du travail étudié. Enfin, les rôles devaient être décrits en connexion les uns avec les autres. De cette manière, tout changement dans la structure ou le contenu d’un rôle pouvait entraîner des modifications sur les autres. Le travail était alors envisagé comme un tout, voire comme un système d’activités interconnectées. Dans le cadre de son étude, l’auteur a ainsi abouti à un ensemble de dix rôles, dont la structure et le contenu sont résumés dans le tableau suivant.

Rôle :	**Description**	**Activités identifiables**
Symbole	Chef symbolique : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale.	Cérémonies, demandes faites à cause du statut, sollicitations.
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de a formation, etc.	Pratiquement toutes les activités du cadre impliquant des subordonnés.
Agent de liaison	Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations.	Accuser réception du courrier ; participer à des conseils d'administration externes ; autres activités impliquant des personnes externes.
Observateur actif	Cherche et reçoit une grande variété d'information spéciale (la plupart d'entre elles d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement ; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation.	S'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information (par exemple périodiques, tournées des installations).
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés ; une partie de l'information concerne des faits, une autre a trait à l'interprétation et à intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation.	Faire suivre le courrier dans l'organisation dans un but d'information, transmission verbale d'information des subordonnés (par exemple sessions de passage en revue des informations, communication instantanée).
Porte-parole	Transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats, etc. de l'organisation ; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.	Conseils d'administration ; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures.
Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, et prend l'initiative de « projets d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de certains projets.	Sessions consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie ; conception de projets d'amélioration.
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues.	Sessions consacrées au traitement des perturbations et des crises.
Répartiteur de ressources	Responsable de la répartition des ressources organisationnelles de toutes sortes ; en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation.	Gestion de l'emploi du temps, demandes d'autorisation ; toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnés.
Négociateur	Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes.	Négociation.

Tableau n°9 : Typologie originale des rôles et activités associées (Mintzberg, 1973 ; p.104)

En confrontation directe avec les données de la présente recherche, cette typologie a été retravaillée dans une optique stratégique, nécessaire à une approche par les ressources. Parce que l'approche de Mintzberg n'inclut pas les notions de ressource et d'usage – et considère le rôle comme *« un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable»* (op.cit ; p.65) – ce travail d'adaptation a nécessité à la fois de modeler la typologie de Mintzberg pour y intégrer les logiques de jeu. Il a également fallu modifier le contenu des rôles pour qu'il corresponde au milieu gendarmique, et revisiter la manière dont les rôles sont agencés et classés. Dans le travail de l'auteur, les rôles sont répartis en trois catégories : les rôles interpersonnels (Symbole, Leader et Agent de Liaison), les rôles informationnels (Observateur actif, Diffuseur et Porte-Parole) et les rôles de décision (Entrepreneur, Régulateur, Répartiteur de Ressource et Négociateur). Par extension, ces catégories représentent l'implication du cadre dans trois processus managériaux : la gestion des relations, la gestion de l'information et la stratégie. Dans ce schéma particulier, l'activité en elle-même répond ainsi à des nécessités organisationnelles, c'est-à-dire des besoins du collectif qui s'organisent en « moments dus » et dans lesquels le dirigeant doit s'engager pour assumer sa position. D'une manière plus globale, la classification adoptée par Mintzberg pourrait être qualifiée de « processuelle » ; j'entends par là que les rôles sont regroupés au sein de catégories qui décrivent plutôt les « dimensions » du travail associé à une position donnée. Celles-ci peuvent alors elles-même être classées en fonction des processus managériaux dans lesquels elles s'inscrivent. Cette approche par les processus n'est d'ailleurs pas caractéristique de Mintzberg, et se retrouve dans différentes analyses contemporaines des rôles des managers, qu'ils soient publics ou privés (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Payre & Scouarnec, 2015).[92]

Au sein de l'approche par les ressources, la nature de l'activité n'est pas la seule information qui est prise en considération. L'activité en elle-même – en tant qu'ensemble organisé de comportement – est en effet envisagée comme ce qui soutien l'usage du rôle, et l'approche stratégique implique d'y souligner l'existence d'une intentionnalité. Il importe donc de rechercher les régularités non pas uniquement dans la nature des activités – et par extension, dans les processus organisationnels – mais dans les finalités qui sont poursuivies au sein même de ces processus. Cela implique alors nécessairement des ajustements dans la manière dont les observations seront agencées, et un travail d'interprétation sur le résultat des interactions. Il importait donc de créer une typologie qui ne soit pas strictement un découpage par « catégorie d'activités », mais également par « catégorie d'attitudes ». Ces attitudes sont alors recueillies, via l'observation, *« parce qu'elles sont un moyen d'inférer les orientations stratégiques des acteurs »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.471),

92 Un développement plus appuyé de cet argument est proposé au moment de la discussion des résultats, en Partie IV.

et par extension, leur situation dans le jeu. Considérer l'importance des attitudes au sein des processus organisationnels revient également à remettre en avant la dimension négociée du rôle, telle qu'elle a été établie dans les définitions du chapitre précédent. La négociation du cadre de référence – c'est-à-dire de la manière dont va se dérouler l'action – se fait en effet au travers de la revendication, dans l'interaction, des rôles et des ressources qui y sont associées. Le « ton » qui sera donné à l'interaction dépendra alors de différents éléments reliés au pouvoir des différentes parties, et notamment à leur capacité du moment à imposer le cadre de référence qui les favorise. Ainsi, au sein d'une même catégorie d'activité, plusieurs usages de rôles et plusieurs stratégies sont possibles. Dans cette optique, l'attitude de l'acteur – et donc, le ton qu'il cherche à imposer à la scène – traduit une intention de positionnement, et donc une tentative d'user d'un rôle particulier.

Trois catégories de rôles seront distinguées en fonction des finalités qu'elles poursuivent. On trouvera en premier lieu les rôles qui sont orientées vers la symbolisation, c'est-à-dire la production d'une façade institutionnelle ou personnelle dans un jeu de représentation. Ils peuvent servir à la transmission d'appréciations et d'attentes, la communication d'une ligne de conduite ou d'un cap stratégique, etc. En second, il sera question des rôles orientés vers le contrôle, c'est-à-dire la production d'ordres formels, d'actes légaux et d'arbitrages. Enfin, seront présentés les rôles orientées vers la médiation, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une écoute, d'un dialogue ou d'une démarche de résolution des tensions au sein de l'organisation. Malgré cet ordre de présentation, il est important de rappeler qu'il n'existe pas de hiérarchie a priori entre ces différentes catégories. La question de leur interconnexion sera traitée au moment d'aborder la question de l'accès aux ressources et des différents types de capitaux auxquels le chef accède via l'usage de ses rôles. Auparavant, il faudra cependant prendre le temps de développer le contenu des dix rôles qui ont été inférés de l'observation du travail des officiers en position de commandement, et qui constituent ainsi le répertoire du chef en Gendarmerie Départementale.

II) Trois catégories de rôles pour la position de commandement :

a) Les rôles de symbolisation :

On trouve au sein du répertoire du chef trois rôles qui comportent une importante activité d'usage des symboles et des codes culturels de la Gendarmerie. Ces rôles sont également ceux qui fondent une grande partie du prestige de la position de commandement. S'ils imposent un certain nombre de moments dus à l'organisation, et des activités plus longues et continues que les autres activités du chef – par exemple, une cérémonie ou une rencontre officielle peut durer plusieurs heures sans décrochage possible – c'est dans les attentes comportementales que ces rôles se distinguent des autres. Parce qu'ils reposent sur le regard des autres membres de l'institution et des acteurs extérieurs, les rôles de symbolisation impliquent un grand nombre d'attentes et d'obligations qui, si elles ne sont pas satisfaites, peuvent handicaper le chef dans son travail quotidien. Elles ont également pour caractéristique d'être très ambiguës, et vont nécessiter un exercice de compréhension plus marqué que pour les autres rôles. De fait, ces rôles de symbolisation sont généralement plus difficiles à déléguer, et nécessitent une grande attention quant à leur distribution.

En tant qu' « Officiel », le chef représente l'institution dont il est reconnu comme étant l'une des figures, tant sur le plan interne qu'en externe. En interne, il est d'abord le pilier du cérémonial. Une cérémonie est d'ailleurs consacrée à son entrée dans la position, et il a aussi la charge d'introniser les chefs qui entrent en fonction sous son commandement. Il est également le représentant de sa chaîne hiérarchique lors des moments formels de concertation, d'entretien avec les personnels, etc. En externe, par sa participation à certains événements publics ou restreints, il atteste de l'intérêt de la Gendarmerie – en tant qu'entité publique – pour le sujet qui est traité ou pour l'organisation qui l'accueille. Parce qu'il est imbriqué de plein pied dans un jeu complexe d'échanges de faveurs, de services ou d'informations avec les acteurs du territoire, le rôle de « Officiel » est vecteur de nombreuses obligations pour le chef. Il devient garant de la bonne entente entre son institution et les autres acteurs du territoire, et devient ainsi extrêmement sensible à l'image que renvoie sa présence – ou son absence – à certains événements. Il est sollicité pour participer à des cérémonies civiles, à des rencontres protocolaires, à des réunions ou des conférences. Son rôle de représentation s'exprime aussi dans les relations publiques, où il devient garant de la réputation et du prestige de son institution. Il reçoit également sollicitations et plaintes de la part des populations civiles de son territoire, auxquelles il doit répondre, et s'exprime face aux médias et autres acteurs d'information. Cela peut lui imposer de donner le change ou de se

conformer à une façade acceptable pour le public, voire à ne pas communiquer certaines informations dont il dispose pour préserver la réputation de son institution ou de ses supérieurs hiérarchiques. Pour autant, en parallèle de ces exigences, le rôle d' « Officiel » fournit également des ressources conséquentes. En interne, les cérémonies lui fournissent une occasion de réunir des acteurs éparpillés sur le territoire, et lui offrent une tribune pour s'adresser à eux. Dans le cadre de ces moments externes à l'institution, le rôle d' « Officiel » permet d'accéder à des acteurs importants du territoire plus facilement qu'en temps normal, en accédant aux coulisses de la scène. Chaque cérémonie ou réception se partage alors entre l'activité de représentation symbolique et l'échange informel d'informations, de faveurs, etc. Les moments de rencontre, en interne ou externe, peuvent également servir à tisser entre les personnes une forme de familiarité qui sera utile dans les moments où la confiance jouera un rôle important.

Dans son rôle de « Dirigeant », le chef est celui qui a la charge – et le privilège – de produire les signes qui orientent l'action collective. Pour ce faire, il définit le cadre des missions en s'appuyant sur les codes de l'institution militaire, fixe les objectifs à atteindre, récompense les comportements méritants, recadre ou dévalorise ceux qui lui déplaisent, diffuse des éléments de langage, des discours, etc. De la même manière, il est souvent à l'origine des changements internes à sa propre organisation, desquels il prend symboliquement la responsabilité[93]. Du fait de cette responsabilité de « montrer la voie », les comportements du chef sont souvent interprétés comme signifiants, et analysés en ce sens par les individus qui y cherchent l'orientation globale de l'action[94]. De plus, dans le cadre de ses relations et des interactions quotidiennes, le chef peut souvent compter sur le fait d'occuper une place privilégiée. Elle est notamment fondée sur asymétrie de droits et de devoirs, le subordonné à de nombreuses obligations très contraignantes - l'obéissance, de la loyauté, de la transparence, etc - qui placent nécessairement le chef en position avantageuse. Dans le cadre du rôle de « Dirigeant », le chef peut exprimer des exigences, des commentaires, des réprimandes et des félicitations sans que cela soit perçu comme illégitime ou déplacé. Le subordonné, quant à lui, doit davantage soigner sa communication, et souvent se restreindre à exprimer des demandes ou des suggestions. Il ne dispose pas de moment où il peut exprimer – publiquement – un jugement sur

93 Je n'ai ici pas cherché à séparer le rôle de meneur et celui d'entrepreneur de changement, notamment parce que, dans l'organisation militaire, l'initiative de démarrer un changement qui affectera l'organisation dans son fonctionnement est rarement prise par un acteur autre qu'un chef, bien que celui-ci puisse par la suite en déléguer l'exécution ou le suivi. La gestion du changement dans son ensemble est dans tous les cas le fruit de l'usage conjoint du rôle de « Dirigeant » et de « Ratifiant ».

94 On retrouve ici un cousinage avec ce que Mintzberg établissait pour les cadres : *«[...] en pratique, presque toutes les actions du cadre sont examinées avec attention par ses subordonnés qui y cherchent des indices leur montrant la voie à suivre.»* (Mintzberg, 1984 ; p.72). On peut alors parler d'une influence double du comportement du leader sur la conduite de l'action, en cela que le sens repose sur l'interprétation par le « follower » de tous les signes, voulus et non-voulus, produits par le « leader ».

son chef ou ses pratiques, et doit généralement se contenter de le faire dans des moments privés[95]. Pour autant, le rôle de « Dirigeant » est associé à des obligations conséquentes, ainsi qu'à une forte pression liée à l'exercice de son rôle. Il doit par exemple dédier une partie conséquente de son activité à concevoir une stratégie et à déterminer une manière de la mettre en œuvre. On attend également de lui qu'il soit solidaire de sa chaîne hiérarchique, et qu'il répercute les décisions prises par les échelons supérieurs dans sa propre posture. Ensuite, parce qu'il est impliqué en plein dans la production de sens, le chef doit porter une grande attention à la façade qu'il présente aux autres membres de l'organisation, à l'ensemble de ses gestes et paroles, de manière à construire une ligne de conduite cohérente qui puisse être acceptée par ses personnels. Il peut ainsi être amené à devoir donner le change dans les moments qu'il maîtrise mal ou peu, ou lorsqu'il applique une politique à laquelle il n'adhère pas entièrement. L'exercice du rôle de « Dirigeant » porte donc en lui le risque d'isolement et limite parfois les possibilités de soutien social.

Dans son rôle de « Meneur », le chef assure le commandement des opérations. Lorsqu'il n'est pas présent sur les lieux, il a le privilège de recevoir en priorité les rapports des situations. Lorsqu'il se rend physiquement sur le terrain, il atteste de l'importance de la situation et prend symboliquement la responsabilité des opérations. A ce titre, il peut être sollicité par les personnels qui souhaitent son intervention. La tradition militaire, en fait une figure quasi-mythique, voire mystique, du fonctionnement de l'institution. Elle insiste sur la notion d'exemplarité et fait du chef une figure de modèle. De la même manière que le rôle de « Dirigeant », le rôle de « Meneur » est associé à de très lourdes contraintes comportementales, du fait de l'attention qui est portée par les subordonnés aux postures et attitudes du chef. Ainsi, du fait de son rôle de « Meneur », il est difficile pour le chef de faire état d'une faiblesse personnelle, d'un doute, ou d'un moment de fatigue. D’une manière générale, la dynamique des opérations de terrain a été peu investiguée dans le cadre de cette étude. Cela résulte à la fois du caractère limité des moments passés dans les unités, mais aussi des difficultés liées à l’observation in situ de l’activité opérationnelle. La majorité des informations relatives à ce rôle ne provient donc pas d’observation directe, mais d’un travail de recoupement entre les moments de présence au sein du CORG ou en PC opérationnel, des éléments de discours des différents officiers ou sous-officiers, etc.

95 Pour autant, j'aurai l'occasion de montrer que le subordonné n'est pas limité à une simple fonction d’exécutant, et peut manœuvrer de différentes manières afin de faire peser ses attentes dans la relation. J'en parlerai notamment au moment d'aborder la question de la rétention des ressources du rôle.

b) Les rôles de contrôle :

Ces rôles sont ceux sur lesquels repose la centralité formelle de la position de commandement. Ils le placent au sein d'un ensemble de processus par lesquels il contrôle, véritablement, les mouvements formels de l'organisation. En parallèle, ces rôles génèrent une activité très importante, et un grand nombre de moments dus à l'organisation, ce qui impose au chef d'y consacrer beaucoup de temps et d'énergie. Pourtant, parce que les attentes comportementales sont plus claires et délimitées, ces rôles sont également plus faciles à échanger, déléguer voire différer. Le chef peut donc plus facilement s'affranchir des obligations liées au contrôle, conservant par devers lui les éléments les plus importants et sollicitant ses adjoints pour en assurer le suivi.

Dans son rôle de « Ratifiant », le chef valide les actes de son organisation. Sa signature, au bas des documents, indique qu'une décision est actée, et tous les mouvements administratifs s'effectue en son nom. A ce titre, il valide le travail des services de gestion, et se trouve particulièrement impliqué dans les cycles administratifs tels que l'évaluation ou l'avancement des personnels[96]. Sur le plan relationnel, il donne de la légitimité aux échanges et aux réflexions qui sont mises en œuvre. Sa présence seule contribue à rendre solennels des moments qui n'auraient pas eu la même portée en son absence. Le fait qu'il assiste à une réunion, même sans la présider, garantit symboliquement que les éléments discutés sont importants et dignes de considération. Au quotidien, le simple fait qu'il participe à une discussion orale ou une conversation par courriels donne à l'échange une importance nouvelle, qui engage les participants au delà de ce qui est habituel dans les moments informels. Ce rôle de « Ratifiant » est crucial pour expliquer la centralité de la position de commandement. Parce que beaucoup de décisions lui sont soumises pour approbation, il est naturellement informé de la plupart des mouvements formalisés de son organisation. Parce qu'il place le chef dans une position incontournable, le rôle de « Ratifiant » produit beaucoup de moments dus à l'organisation. Les attentes relatives à l'usage de ce rôle sont fortement influencées par les textes réglementaires, et la légalité des décisions est un point d'orgue. Enfin, du fait de la configuration centralisée de l'organisation, le chef est également très courtisé par les acteurs qui cherchent à entériner une décision rapidement. Des éléments aussi anodins que la proximité physique – même étage, même bâtiment, etc – ou organisationnelle – par exemple, la subordination directe dans l'organigramme – deviennent alors des éléments stratégiques de première importance.

96 Plus discret au niveau le plus opérationnel, le rôle de « Ratifiant » fait l'objet d'une véritable institutionnalisation à partir des niveaux de commandement de seconde ligne. Ainsi, la journée de travail de tout chef à partir du Commandant de Compagnie commence généralement par l'étude et le traitement des parapheurs. En raison du volume parfois important de documents à traiter, la classification, le référencement et le redéploiement du contenu de ces parapheurs est l'une des missions des personnels administratifs des Groupes de Commandement et Cabinets.

Dans son rôle de « Répartiteur », le chef distribue les ressources matérielles, humaines et financières au sein du territoire dont il a la charge. Il a la responsabilité de ces ressources et de l'élaboration d'une stratégie quant à leur répartition sur le territoire. Dans le cadre de l'organisation du maillage territorial, où les unités fonctionnement généralement avec les seules ressources nécessaires pour assumer leurs missions, ce rôle de « Répartiteur » place le chef dans une position centrale dont les subordonnés sont dépendants. Les décisions de répartition des ressources peuvent en effet concerner un large panel de ressources essentielles au bon fonctionnement des unités. On distingue alors deux dynamiques : la distribution des ressources permanentes et la distribution des ressources temporaires. Dans le premier cas, le « Répartiteur » alloue à l'unité des ressources dont elle pourra faire usage dans son fonctionnement général. Il peut également s'agir de véhicules de service, de dotations financières, d'équipements opérationnels, d'outils information ou de communication, etc. Sur le plan humain, il peut s'agir d'effectifs de Sous-Officiers, de Gendarmes Adjoints Volontaires (GAV) ou d'élèves Gendarmes en formation qui sont dès lors inclus dans le service régulier. Le « Répartiteur » peut également allouer à l'unité des ressources temporaires, par l'affectation de réservistes ou de pelotons de Gendarmerie Mobile. Ces ressources ne sont attribuées à l'unité que dans un cadre donné, comme pour un renfort de durée limitée ou pour une dotation ponctuelle. Le rôle de « Répartiteur » agit aussi bien sur l'attribution initiales de ressources que sur l'ordre de remplacement des ressources défaillantes.

Dans son rôle de « Gérant », le chef organise le quotidien de son organisation en accord avec les besoins du service. Du fait de l'importance de l'activité opérationnelle de la Gendarmerie Départementale, ce rôle est associé à de très forts enjeux. Aux échelons les plus opérationnels, ce rôle se concentre principalement sur la répartition du travail au sein de l'unité et les arbitrages associés, ce qui implique la distribution des tâches, l'allocation des temps de repos, la validation des permissions, etc. Il dispose sur ce plan d'une marge de manœuvre conséquente, en raison de la disponibilité des militaires, mais doit pour autant être attentif à un certain nombre de règles formelles et d'attentes implicites dans la manière de l'utiliser. Dans le cadre d'opérations programmées, le chef fait usage de son rôle de « Gérant » pour répartir la charge d'intervention entre les différentes unités du maillage.

Dans son rôle de « Censeur », le chef contrôle la conformité des actes de ses subordonnés, recueille les plaintes et sanctionne les fautes. Il s'assure notamment de l'accomplissement des ordres donnés, et exige à ce titre des comptes-rendus oraux ou écrits. Il évalue l'atteinte des objectifs fixés.

Sur le plan du travail effectué, il peut également opérer un contrôle de conformité de certaines procédures, comme par exemple dans le cadre de la police judiciaire. Parce que le chef est responsable, au travers de ce rôle, de la vie en caserne, cette prérogative s'étend, dans une certaine mesure, au contrôle de la rigueur morale et du respect des règles de la vie en communauté. Pour les échelons les plus élevés, qui ne peuvent contrôler en direct l'exécution du travail, le rôle de «Censeur» s'exprime au travers d'événements ponctuels et très formalisés. Le chef mène l'inspection des unités et échelons subalternes qui font partie de son domaine, recueille les dénonciations et les plaintes et mène des investigations lorsque cela s'avère nécessaire. Les pratiques liées au rôle de « Censeur » sont extrêmement encadrées, et basées sur un ensemble très codifié de rites et de procédures. Parce qu'il est associé au registre symbolique de l'enquête et de la sanction, ce rôle de « Censeur » a un effet ambivalent sur le collectif, à la fois source de pouvoir et de risques d'atteinte au moral des personnels. C'est par exemple le cas lorsque le rôle de « Censeur » est mobilisé pour faire évaluer la manière de commander d'un officier en position de commandement. Cette procédure particulière, appelée « Enquête de Commandement », et décidée par le supérieur hiérarchique, sert généralement à lever le doute sur une situation de conflit ou d'ambiguïté relationnelle. De par son formalisme et la symbolique qui s'y associe, cette expérience est généralement mal vécue par les collectifs – ou les chefs – qui en font l'objet, ce qui peut avoir des effets délétères sur le climat de travail et le moral des personnels. D'une manière générale, le rôle de « Censeur » renvoie encore aujourd'hui à l'autorité traditionnelle de l'officier en position de commandement, dont il reste l'un des principaux pivots.

c) Les rôles de médiation :

A la différence des rôles de symbolisation ou de contrôle, les rôles de médiation sont historiquement bien plus effacés et véhiculent des obligations plus discrètes. Pour cause, il s'agit de rôle de proximité, qui impliquent bien davantage le chef dans des relations intimistes et de confiance plutôt que dans des représentations publiques ou des événements formels. Du fait de ce caractère effacé et souvent peu contraignant, et bien que dotés d'un intérêt stratégique fort, ils nécessitent en général que le chef s'y investisse de lui-même. Le développement d'obligations formelles liées à ces rôles, au travers de la transformation culturelle de la Gendarmerie, est dès lors l'un des mouvements qui perturbent le plus l'exercice du commandement en Gendarmerie, en cela qu'il implique un rééquilibrage du répertoire de rôles et du temps qui est alloué à chacune de ses parties. Un commandement formaliste, centré sur les rôles de symbolisation ou de contrôle, est généralement celui à qui la valorisation des rôles de médiation pose le plus de problèmes.

Dans son rôle de « Protecteur », le chef adopte des comportements de soutien, de soin et d'attention à destination des subordonnés desquels il se considère – et est considéré comme – responsable. Cette activité intervient généralement en parallèle du rôle de « Meneur », et encore aujourd'hui, elle est souvent assimilée par la littérature au sein de la figure mythique du « leader »[97]. Il est considéré comme responsable de leur sécurité et de leur santé, mais également de leur moral. C'est la plupart du temps un rôle de proximité, que le chef met en œuvre au travers de visites ponctuelles, ou à la lueur de certains événements. Il produit à cette occasion des signes d'attention, d'encouragement, de reconnaissance et de disponibilité à l'égard des difficultés vécues. Il répond également aux sollicitations des subordonnés, à leurs demandes de faveurs et à leurs inquiétudes. Dans le fonctionnement général, il peut également mettre en place des stratégies pour limiter la pression portée par ses personnels[98]. Ce rôle lui sert ainsi à opérer la médiation avec les échelons supérieurs, en endossant par exemple la responsabilité de certains faits ou en jugulant les commandes voire réprimandes qui pourraient venir d'en haut [voir encadré]. Dans toutes ces situations, le rôle de « Protecteur » est davantage un rôle de temporisation ou d'ajustements simples plutôt que de solutionnement de situations complexes. En revanche, l'usage régulier de ce rôle est

97 La question de la responsabilité morale du leader est encore aujourd'hui traitée par différents courants de recherche contemporains sur le leadership, aux travers parfois de contre-figures très fortes. C'est notamment le cas des leaders « martyres » (*self-sacrificing leaders*) de Choi et Mai-Dalton (1998), comme les leaders « serviteurs » (*servant leaders*) de Greenleaf (1977) et les leaders « détoxicateurs » (*toxic handlers*) de Frost & Robinson (1999).

98 A ce sujet, un Capitaine, adjoint au Commandant de Compagnie, l'avait présenté d'une manière intéressante : *« La chaîne de commandement [...], elle a aussi ses impératifs. Le Colonel, lui, a les siens, le Général a les siens, [...] et on va dire que selon celui qui va redéployer, et sa facilité d'absorber ou pas la pression, ... quand ça arrive en bas c'est plus ou moins bien perçu. Celui qui absorbe bien la pression, il facilite la tâche à tout le monde. » (source : entretien du 15.09.2016).*

une source de sécurisation pour les personnels et une source d'information importante sur la vie de l'organisation et ses problématiques. Un chef qui respecte peu les obligations associées à ce rôle recevra moins de signes et de demandes de la part de ses personnels, et fera face à une rétention qui pourra diminuer les ressources de sa position.

Encadré n°8 : « La vie continue. »
Le Lieutenant-Colonel Geoffroy face à l'agacement du C1 de Région.

Le Lieutenance-Colonel Geoffroy, a un jour donné un exemple très parlant du rôle de protecteur alors qu'il assurait l'intérim de son C1. Alors qu'il se trouvait à son bureau, il reçut un premier appel de son Commandant de Région, qui le réprimanda vivement à propos d'une affaire judiciaire du jours. Après avoir été les premiers sur les lieux, les enquêteurs du Groupement avaient semble-t-il été dé-saisis par le Juge au profit de la Police Nationale. L'affaire était prestigieuse – démantèlement possible d'un trafic important – et aurait pu, selon le Commandant de Région manifestement agacé, être négociée différemment avec le juge pour qu'elle demeure au sein de l'institution. Le Lt-Colonel reçut les réprimandes calmement et humblement, reconnaissant le point de vue de son supérieur. Une fois l'échange terminé, il appela directement les personnels en cause pour les rassurer, et prendre plus d'informations sur la manière dont la situation s'était déroulée. Il ne leur exprima aucun reproche, et en profita pour relativiser la réaction de la Région, car aucune faute professionnelle n'avait été commise. Plus tard, il proposa au Commandant de Compagnie locale – qui avait supervisé le travail d'enquête – d'aider à la rédaction du Compte Rendu pour s'assurer que les personnels ne soient pas mis en cause.

Plus tard, lorsque nous avons débrieffer sur la situation, le Lt-Colonel Geoffroy . Il conclut par « La vie continue. ».

Dans son rôle de « Solutionneur », le chef maintient une vigilance globale sur le bon fonctionnement de son organisation et intervient directement pour résoudre les problèmes de ses subordonnés. Là où le rôle de « Protecteur » est axé sur la réduction de la charge sans pour autant modifier le contenu de la situation, le rôle de « Solutionneur » est orienté vers la remédiation, celle-ci pouvant intervenir à plusieurs niveaux, du dysfonctionnement organisationnel aux problématiques interpersonnelles. Par l'usage de ce rôle, le chef intervient alors comme médiateur dans la coordination des projets impliquant plusieurs équipes, comme dans le cadre d'enquêtes judiciaires importantes nécessitant le concours de plusieurs services ou administrations. Il intervient également dans la remédiation des crises internes, en tant qu'arbitre ou solutionneur direct. C'est notamment au travers de ce rôle que le chef collabore le plus avec les personnels dédiés au soutien, desquels il obtient informations, conseils et propositions d'intervention. A titre d'exemple, le rôle de « Solutionneur » peut également intervenir lorsque le décès d'un personnel en service a des répercutions sur la dynamique de l'équipe elle-même et sur le moral des personnels, ce qui peut nécessiter l'intervention de spécialistes ou la réorganisation temporaire du maillage territorial[99].

99 Dans l'exemple que j'ai pu observer, le Colonel que je suivais avait décidé – à la suite d'une concertation avec ses personnels experts et du recueil de retours du terrain – que l'unité en deuil disposerait d'un jour de repos obligatoire, durant lequel les Brigades périphériques prendraient le relais en solidarité. Cette mesure, bien que de courte durée

Dans le développement de la prévention des RPS, certaines Régions de Gendarmerie ont mis en place des démarches transversales de résolution des difficultés, les MAPCI, qui réunissent les différents acteurs du soutien psycho-social et les conseillers concertation. Bien que ce rôle demande un investissement personnel important, via l'établissement d'une vigilance permanente et d'une disponibilité à l'égard des personnels, le chef peut en retirer un certain nombre de privilèges informationnels et décisionnels. Il peut par exemple se mêler du quotidien des personnels, demander à ce qu'on lui rapporte des faits voire s'imposer comme médiateur dans une situation qui nuirait au bon fonctionnement de l'organisation.

Dans son rôle de « Représentant », le chef transmet les messages et attentes qui lui sont confiées, ou dont il se fait lui-même le porte-parole. Il peut s'agir de faire part à sa propre hiérarchie de problématiques ressenties par son propre échelon, ou par les échelons inférieurs. Il porte ainsi, dans une logique ascendante, les attentes de ses personnels et exprime leurs besoins. Dans l'autre sens, il peut, de manière descendante cette fois, faire connaître les problématiques de gestion et les tensions de ses propres services – ou de sa hiérarchie – aux échelons inférieurs, qui peuvent parfois éprouver du mécontentement vis-à-vis de certaines situations compliquées. Dans un contexte culturel marqué par le devoir de réserve et les restrictions de la discipline, le chef qui occupe le rôle de « Représentant » est souvent le seul amené à s'exprimer sur certaines thématiques sensibles. Cela fait du rôle de « Porte Parole » est à la fois un rôle de transmission et de contrôle de l'information, en cela que l'individu qui l'occupe constitue souvent le seul point de passage de l'information entre les entités de la Gendarmerie Départementale. Lorsqu'il fait usage de son rôle de « Représentant », le chef se trouve en position de maîtriser le contenu des messages, que ce soit dans une optique de médiation, d'atténuation ou d'amplification.

du fait des impératifs opérationnels, avait été appréciée par les personnels concernés.

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

Tableau n°10 : Les rôles du chef et leur description

III) Les ressources de la position de commandement :

a) Le Capital Culturel du chef :

Selon Baker et Faukner (1991) le rôle permet l'accès à un Capital Culturel, Matériel et Social. Le premier relève du fait que toute position contient la possibilité d'un profit symbolique qui est disponible sous certaines conditions. Sur ce point, la notion de « chef » que j'emprunte au langage vernaculaire de l'institution, est en effet symptomatique de l'attirail symbolique qui entoure la position de commandement. Détenir ce statut et pouvoir s'en revendiquer offre ainsi accès à différents avantages ; autrement dit : *« Avoir le nom c'est se sentir en droit de prétendre aux choses qui sont normalement associées à ces mots, c'est à dire aux pratiques [...] et aux profits matériels et symboliques correspondants. »* (Bourdieu & Boltanski, 1975 ; p.95). La désignation « chef » distingue alors l'individu qui occupe cette position de l'ensemble des autres acteurs de l'organisation, et lui donne accès à des privilèges conséquents au sein des relations qu'il entretient. Ces privilèges se manifestent principalement par un accès à des pratiques exclusives, découlant des rôles. Ce faisant, elle place son occupant au cœur d'un ensemble de relations asymétriques, où ses possibilités dépassent celles des autres acteurs de l'organisation. L'ensemble de ces asymétries fonde le caractère autoritaire de la position de commandement, où la ressource symbolique – qui s'intègre au sein d'un système culturel global – est un levier pour déclencher, calibrer ou inhiber l'action collective ou individuelle.

J'ajouterai à cette définition que la portée symbolique des ressources du chef est intimement liée à la culture du groupe. Dans la logique de l'approche stratégique, cette culture sera à comprendre dans une finalité d'action, c'est-à-dire comme un ensemble de constructions censées développer des capacités collectives de coordination. *« On ne soulignera jamais assez, en effet, qu'un ensemble d'individus, dans des situations et avec des objectifs similaires sinon identiques, ne constitue pas nécessairement un groupe capable d'action en tant que groupe. En d'autres termes, pas plus que l'existence d'une organisation, celle d'un groupe – répétons le – ne sautait être considérée comme une donnée naturelle allant de soi. Un groupe est toujours une construction sociale qui n'existe et perdure que pour autant qu'il peut s'appuyer sur des mécanismes permettant d'intégrer les stratégies et les orientations différentes des individus-membres et de réguler ainsi leurs conduites et interactions. Ce sont ces mécanismes ou, si l'on veut, ces construits qui constituent la capacité collective du groupe. Et celle-là, au même titre que les données de la situation, commande son comportement en restreignant ou, au contraire, en élargissant l'éventail*

des choix effectivement réalisables. » (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.215). Si l'on interprète effectivement la culture comme un support de l'action collective, le Capital Culturel de la position de commandement peut dès lors se comprendre comme le produit des conditionnements culturels du groupe, dont le chef peut faire usage pour stimuler ou orienter l'action du collectif. Je réutilise ici à mon compte l'idée de Thieblemont comme quoi la culture militaire peut être comparée à un ensemble de technologies traditionnelles dont la fonction – ou plutôt l'utilité – est de mettre le collectif en action ou de créer des conditions particulières d'agir collectif (Thieblemont, 1999). Au travers de l'usage de ses rôles, le chef met ainsi en mouvement des symboles auxquels les autres membres de son organisation répondent, et qui calibrent l'action collective. Ainsi, le rôle permet de faire le lien entre les codes culturels et leurs usages dans le cadre de l'action organisée.

On comprend donc que le Capital Culturel – et les rôles qui le mobilisent, comme l' « Officiel », le « Ratifiant », le « Meneur », le « Censeur » ... – est l'une des clefs de l'emprise personnelle du chef sur son groupe, et la clef de ses nombreux avantages symboliques. Par extension, il est aussi l'un des leviers de la réactivité opérationnelle et de la capacité du collectif militaire à se mobiliser en tout temps, en tout lieu, autour d'une figure centrale, et devient l'une des clefs pour répondre à l'obligation absolue de moyens. Il fonde également l'exercice morcelé – et très personnel – du commandement en Gendarmerie (Dieu, 2002), où chaque échelon ou sous-unité répond aux commandes d'une personne. J'aurai cependant l'occasion plus tard de montrer en quoi cette emprise n'est pas absolue, même si l'on fait abstraction des changements contemporains autour de la libération de la parole et des grognes. En effet, si le Capital Culturel de la position de commandement ouvre la possibilité au chef de mettre le collectif en mouvement de manière brusque, pour répondre à un événement ou à une nécessité de premier ordre, un mauvais dosage dans son usage – notamment quotidien – peut mener à des effets non-désirés, comme une progressive rétention des ressources par les subordonnés. Ces rétentions peuvent dès lors se manifester par une insensibilité progressive des subordonnés aux stimulations symboliques initiées par le chef, qui débouche sur un engagement moindre dans l'exécution des ordres, un travail d'interprétation très minimal de la mission, voire un détournement de la demande initiale. J'aurai l'occasion de développer ce point dans quelques paragraphes. Il faudra aussi préciser que les possibilités offertes par le Capital Culturel sont celles qui sont le plus influencées par les mouvements contemporains de transformation de l'institution, ce qui amène à une redéfinition des asymétries de pouvoir et de la manière dont celle-ci est mise en acte par les chefs. Je traiterai de cela dans ma partie sur les menaces et opportunités contemporaines.

Catégorie	Rôle	Exemples d'expression du Capital Culturel
Symbolisation	Officiel	A un place centrale dans les protocoles de cérémonies et les moments formels, est habilité à la prise de parole publique.
	Dirigeant	A l'exclusivité de la définition de la stratégie pour son échelon. / Peut exprimer légitimement des critiques et des encouragements.
	Meneur	Peut légitimement prendre le commandement d'une opération, même si un personnel subalterne est déjà en position de le faire.
Contrôle	Ratifiant	A l'exclusivité de la validation du travail des services administratifs / Établit le résultat final des rencontres et des réunions.
	Répartiteur	A l'exclusivité de la décision concernant la répartition des ressources matérielles et financières sur son territoire.
	Gérant	A l'exclusivité de la décision sur l'organisation du service, la répartition des tâches.
	Censeur	Peut contrôler légitimement le travail effectué / Peut entamer les procédures en vues d'une sanction disciplinaire.
Médiation	Protecteur	Peut se revendiquer légitimement comme le responsable du bien-être des personnels et de leur sécurité.
	Solutionneur	Investigue légitimement dans les dysfonctionnements organisationnels. / Peut s'imposer comme arbitre d'une situation.
	Représentant	Est l'interlocuteur privilégié de sa hiérarchie et des partenaires concernant les besoins de son organisation.

Tableau n°11 : Le Capital Culturel de la position de commandement

b) Le Capital Matériel du chef :

Le chef ne possède pas en propre les ressources qu'il mobilise dans le cadre de son travail. Il accède cependant, via ses rôles, à un ensemble de ressources financières, matérielles et réglementaires disponibles dans l'organisation, et dispose d'un certain nombre de marges de manœuvre pour négocier des apports supplémentaires. On peut penser y aux dotations de fonctionnement, aux véhicules et équipements d'intervention, aux nombres de postes ouverts dans les différentes unités, etc. Pour le chef, l'organisation se présente alors comme un espace structuré où les ressources, situées au sein du réseau, transitent par différents circuits d'approvisionnement jusqu'à l'endroit de leur usage final. Comme pour les autres types de Capitaux, c'est par l'usage de ses rôles que le chef accédera à ces circuits d'approvisionnement et les mobilisera pour atteindre ses

objectifs. Ce jeu stratégique de placement et de mobilisation prend son sens d'autant plus qu'il s'inscrit dans le cadre d'un maillage territorial complexe, dont l'équilibre détermine la pertinence de la réponse opérationnelle[100]. Ainsi, le Capital Matériel de la position de commandement peut se définir comme l'ensemble des leviers d'approvisionnement qui permettent de soutenir matériellement l'action.

Dans la pratique, ces circuits d'approvisionnement se matérialisent de plusieurs manières. La forme la plus courante est celle de la procédure administrative, qui génère pour le chef autant d'obligations que de possibilités stratégiques. La Gendarmerie est en effet animée par un certain nombre de mouvements annuels, souvent répétés d'année en année, et qui concernent aussi bien les ressources financières, matérielles et humaines. Sur le plan de la ressource humaine, on pourra par exemple penser aux procédures liées à l'avancement et à la mobilité, qui génèrent un très long cheminement et impliquent les chefs de tous les niveaux. La structure de la Gendarmerie Départementale étant fondée sur le principe d'une cohérence grade-fonction, l'avancement dans le grade des personnels génère en effet chaque année des mouvements au sein du maillage territorial, soit à l'intérieur des frontières du « domaine » du chef, soit en dehors[101]. Ainsi, la mobilité interne au sein de la Gendarmerie s'associe très régulièrement à la mobilité géographique qui n'est pas sans conséquence sur la stratégie territoriale. Chaque personne ayant bénéficié de l'avancement laisse en général une place vide, qui devra être immédiatement pourvue au risque de voir l'activité de l'unité en pâtir. Chaque avancement génère alors un exercice déplacements-remplacements dans lequel le chef est impliqué de multiples manières. Le chef a donc à charge, dans ce cas précis, de s'assurer de l'équilibre des déplacements et de pouvoir au mieux les « places » qui se libèrent au sein de son territoire. Il dispose pour cela d'un certain nombre de possibilités liées à ces rôles. Il est celui qui organise une proposition d'ordre d'avancement au niveau de son échelon (rôle de « Ratifiant »), recueille les desiderata et les demandes des Gendarmes en matière de mobilité (rôle de « Protecteur »), évalue les besoins de son territoire sur lequel il s'appuie pour produire des avis opérationnels sur les candidatures des Gendarmes à la mobilité (rôle de « Répartiteur »), etc. Le travail administratif qui découle de ces différentes procédures constitue, selon les moments de l'année, une importante

100Dans cette logique, la carte en tant que support de décision est un outil très influent dans l'élaboration des stratégies de répartition des ressources. Il a été intéressant de noter, durant les observations, qu'il n'existait pas un chef qui ne dispose pas, a minima, d'une carte de sa zone dans son bureau ou bien proche de lui. L'équilibre des moyens sur le territoire, en fonction des distances, des axes de communication , des temps effectifs de déploiement, deviennent alors une question récurrente et cruciale dans le déploiement du Capital Matériel.

101Il est fréquent au sein de la Gendarmerie que l'on attende d'un sous-officier qui pose sa candidature à l'avancement qu'il fasse également la démarche de s'engager dans un circuit de mobilité, où il sera amené à travailler sur des postes différents, et à des endroits différents. Cette règle comporte cependant quelques d'exception. C'est notamment le cas de l'accès au grade de Maréchal des Logis-Chefs et d'Adjudants, qui implique un maintien dans le poste.

part des moments dus par le chef à l'organisation[102]. Ici, l'accès aux ressources du Capital Matériel est médiatisé par un certain nombre d'artefacts qui disposent de leurs propres règles d'utilisation (dossiers informatisés, demandes formelles, rapports, etc).

Des éléments ponctuels peuvent faire varier le Capital Matériel que contient la position de chef. Ceux-là peuvent découler de décisions d'attributions de ressources par d'autres échelons, voire par des instances nationales. La Gendarmerie Départementale a, dans ce domaine, bénéficié de plusieurs de ces décisions ponctuelles d'approvisionnement, au travers de différents plans nationaux[103]. Cependant, la position du chef ne donne pas accès à tous les circuits d'approvisionnement de l'organisation. Des éléments comme la paye des personnels, par exemple, sont calibrés dans des réglementations qui sont elle-même décidées au sein d'instances externes. Plus localement, les encadrants de première ligne disposent de peu de Capital Matériel. Les Commandants de Brigades, par exemple, décident de l'usage du matériel qui est alloué à leur unité (voitures, instruments bureautiques, etc) et de crédits de fonctionnement limités. Lorsqu'il souhaite débloquer d'autres circuits d'approvisionnement que ceux qui dépendent déjà de sa position, le chef doit alors se reposer sur les ressources détenues par d'autres acteurs de son réseau, et donc sur le Capital Social de sa position.

Catégorie	**Rôle**	**Exemples d'expression du Capital Matériel**
Symbolisation	Officiel	A la possibilité de requérir un véhicule et d'être accompagné d'un personnel lors de ses déplacements.
Contrôle	Ratifiant	Autorise l'utilisation de ressources par les services administratifs en vue de satisfaire leurs missions.
	Répartiteur	A accès aux canaux de distribution du matériel, décide de la priorité à pourvoir les postes, ...

Tableau n°12 : Le Capital Matériel de la position de commandement

Le lecteur aura ici remarqué que le Capital Matériel ne semble pas couvrir l'intégralité des rôles ici proposés. Ceci s'explique notamment du fait que les canaux d'approvisionnement de l'institution en matériel et ressources financières sont fortement concentrés par la logique administrative et n'imprègnent donc pas toutes les dimensions du travail du chef. Il est donc logique

102 Reprenant l'exemple de l'avancement, il est possible d'identifier : l'État Justificatif des grades nécessaires en vue de l'avancement de l'année suivante, la publication du Tableau d'Avancement (TA). Ces démarches occupent différentes parties de l'année selon les échelons, selon une logique générale de fusionnement : l'ensemble des décisions étant regroupées progressivement par échelon jusqu'à la DG.

103 A titre d'exemple, la Police Nationale et la Gendarmerie Nationale ont bénéficié de différents plans de recrutement et de provisions financières au cours des dernières années, pour des motifs différents comme la Lutte contre le terrorisme, contre l'Immigration clandestine. L'institution elle-même a pu débloquer certaines provisions dans le cadre de feuilles de routes sociales.

que certains rôles se trouvent « dépourvus » en ressources matérielles, en cela qu'ils s'ancrent dans des dynamiques qui n'impliquent pas l'utilisation ou la mobilisation de ressources de ce type. Il sera intéressant de voir plus tard comment ces différents déséquilibres créent des jeux de dépendances au sein même du répertoire des rôles, où l'usage de certains rôles faiblement dotés nécessitent l'intervention préalable d'un autre rôle pour produire les effets escomptés.

c) Le Capital Social du chef :

La sociologie a produit de très nombreuses théories du Capital Social (Portes, 1998. Toutes s'accordent plus ou moins sur le caractère intangible de cette forme de Capital, en cela qu'il représente les différents avantages qui découlent de la structure des relations tissées par l'individu. Pour le caractériser, je mobiliserai la théorie des ressources sociales (S*ocial Resources Theory*) de Nan Lin (Lin, 1982 ; 1995). Pour Lin, les ressources sociales sont insérées (*embedded*) dans le réseau social auquel la personne appartient. Elles correspondent alors à l'ensemble des moyens (même matériels ou symboliques) qui sont détenus ou gardés par d'autres acteurs du réseaux et qui peuvent ainsi faire l'objet d'échanges. Dans cette logique, le Capital Social représente donc l'ensemble des personnes accessibles par le biais de la position, et plus particulièrement celles qui qui peuvent être sollicitées par un jeu d'obligations, de services voire de faveurs pour obtenir une ressource supplémentaire. Toujours dans l'optique de développer l'intuition de Baker & Faulkner sur les ressources du rôle, j'évoquerai le Capital Social qui découle du répertoire du chef et non-pas celui qu'il détient personnellement[104].

Au delà des possibilités de faveurs et d'arrangements, l'information est sans doute la plus conséquente et la plus intéressante des ressources sociales intégrées dans la position de commandement. Le chef passe en effet beaucoup de son temps à collecter, recevoir, traiter et distribuer l'information. Pour autant, aucun rôle de ma typologie n'y est spécifiquement dédié. La raison à cela est que l'accès à l'information gagne ici à être considéré comme découlant de l'usage d'autres rôles qui n'ont pas l'information pour seule finalité, plutôt que comme l'objet d'un ou plusieurs rôles en particulier. Plusieurs indices semblent aller dans ce sens. Le premier est que les subordonnés eux-mêmes n'attendent pas nécessairement d'être informés sur tous les tenants et aboutissants de la décision et du fonctionnement tant que le chef donne du sens à l'action (rôle de «

104 Ce choix implique de mettre de côté un ensemble de situations où ce sont les ressources personnelles de la personne qui occupe la position de commandement – et non celles qui découlent de son rôle – qui lui permettent de remplir ses objectifs. A titre d'exemple, les liens de camaraderie qu'un jeune officier tisse durant sa socialisation en École génèrent des ressources en informations ou en opportunités de négociations qui peuvent se cultiver tout au long de la carrière et s'accumulent au fur et à mesure que le réseau personnel augmente.

Dirigeant » et de « Meneur »). Ainsi, le chef conserve en général pour lui-même un grand nombre d'informations, ce qui semble aller contre l'idée qu'il ait une obligation permanente d'informer et donc un ou plusieurs rôles spécifiquement dédiés à cela. Au contraire, l'obligation d'informer semble être davantage une obligation du subordonné, et nous verrons plus tard que même celle-ci ne peut pas être considérée non-plus comme totale. En effet, il ne semble pas non-plus exister de droit absolu du chef à l'information, en cela que les subordonnés continuent d'arbitrer, à leur niveau, de l'étendue de ce qu'ils diffusent et laissent à voir. L'obligation de compte-rendu, qui s'impose à chaque subordonné, reste ainsi imprégnée de motifs stratégiques, où de nombreux paramètres entrent en compte. Cela est d'autant plus vrai en Gendarmerie Départementale, où la logique d'éclatement géographique et l'indépendance professionnelle garantie une certaine zone de flou, celle-ci étant source d'indépendance dans le travail quotidien. Enfin, lorsque le chef se trouve effectivement contraint de distribuer ou de récupérer de l'information, c'est souvent lorsqu'il fait usage d'un rôle particulier, ou sous la pression d'une circonstance particulière (comme celui de « Solutionneur »).

Cette idée que l'information est une ressource qui découle de l'usage des rôles amène dès lors à plusieurs remarques et observations. En premier lieu, le chef doit souvent user directement de ses rôles pour obtenir de l'information. Il le fait alors pour satisfaire ses obligations ou remplir ses propres objectifs, ce qui fait de son activité de collecte et de distribution non pas une fin en soi, mais un impératif stratégique. A titre d'exemple, il peut profiter de son statut pour se mettre en contact avec des informateurs haut placés (rôle d' «Officiel»), il peut solliciter des informations sensibles sous prétexte de résoudre des problèmes (rôle de « Solutionneur »), il peut exiger compte-rendus et remontées d'informations chiffrées en vue d'un contrôle (rôle de « Censeur »), etc. Dans un second temps, lorsqu'il ne va pas les chercher directement, le chef reçoit beaucoup d'informations qui sont en réalité des effets collatéraux de ses rôles. Ici, ce sont les subordonnés, les supérieurs et les partenaires qui occupent la part active, en cela qu'ils viennent d'eux-même donner ou négocier de l'information. Ils peuvent le faire afin de satisfaire leurs propres obligations de rendre compte, où de profiter d'une certaine partie de son propre répertoire. On peut, par exemple, lui donner une information pour qu'il décide quoi en faire (rôle de « Meneur »), pour se dé-saisir d'une responsabilité et éviter la sanction (rôle de « Censeur »), pour que l'organisation elle-même s'en saisisse et en prenne acte (rôle de « Ratifiant »), pour obtenir un traitement ou une faveur (rôle de « Protecteur »), pour que le chef intervienne et résolve une tension (rôle de « Solutionneur »), etc. Le fait de considérer que le chef obtient ses informations par usage direct ou par effet collatéral implique plusieurs propositions. L'une des conséquences de cela est que le chef, malgré sa position

centrale dans les processus de décision, n'est pas informé de tout, ni à n'importe quel moment. Une seconde implication de cette proposition est que les acteurs ne mobilisent pas le chef toujours selon le rôle qui est le plus adapté à la résolution de la situation, et que les jeux stratégiques locaux peuvent parfois aller à l'encontre du bon fonctionnement global. L'information mise à part, les ressources sociales du chef s'expriment principalement par la possibilité de solliciter faveurs et services auprès d'un réseau de contacts institutionnels. Ici, les mécanismes de l'autorité et de l'obéissance s'effacent au regard de motifs plus stratégiques, basés sur la « bonne entente » ou l'entretien de « bonnes relations ». Le chef entre alors, par le biais de son réseau, dans un tout autre type de jeu, basé sur la négociation de services et de faveurs. Cette logique de collaboration et d'échanges de bons procédés est, semble-t-il, bien implantée dans la culture professionnelle de la Gendamerie Départementale. On retrouve l'instrumentalisation de la disponibilité telle qu'elle se vit déjà au niveau des opérationnels, et qui veut que le Gendarme se rende corvéable pour obtenir de son environnement les ressources dont il ne dispose pas en propre. A titre d'exemple, le chef pourra venir assister personnellement à une cérémonie présidée par un élu local dans l'optique de favoriser la collaboration de ce dernier vis-à-vis de ses propres subordonnés (rôle d' «Officiel»), ou intervenir pour que les demandes de la part du Parquet soit priorisées afin de faciliter le travail de ses enquêteurs par la suite (rôle de « Dirigeant »).

Catégorie	**Rôle**	**Exemples d'expression du Capital Social**
Symbolisation	Officiel	Accède aux élus, aux hauts fonctionnaires locaux, aux représentants de presse.
	Dirigeant	Accède à l'ensemble des personnels qui lui sont subordonnés ainsi qu'à ses « vassaux ».
	Meneur	Accède aux personnels chargés de la permanence opérationnelle et aux personnels en intervention.
Contrôle	Ratifiant	Accède aux personnels qui contribuent à l'essentiel de l'activité formelle de son organisation.
	Répartiteur	Accède aux informations relative à la répartition des ressources.
	Gérant	Accède à l'historique des services précédents, a une vue d'ensemble sur le travail en cours.
	Censeur	Accède aux comptes-rendus d'activité, aux rapports des inspections et enquêtes. Est sollicité par la population concernant les attitudes des Gendarmes sur le terrain.
Médiation	Protecteur	Accède aux personnels qui lui expriment des doléances et des difficultés.
	Solutionneur	Accède aux personnels de la concertation et du soutien.
	Représentant	Est informé des doléances de ses personnels.

Tableau n°13 : Le Capital Social de la position de commandement

d) Synergies et conflits internes au répertoire du chef :

J'ai pour l'instant évoqué les différents rôles du répertoire de chef en les séparant les uns des autres. De cette manière, j'ai pu mettre en forme leur dynamique propre, les situations dans lesquelles ils se déploient et les ressources qu'ils permettent de mobiliser. Pour autant, une approche en pointillé des rôles aurait ses limites. S'il est vrai que certaines situations ou activités se prêtent à l'usage d'un seul et unique rôle, la plupart des moments de vie de l'organisation sont complexes, peuvent avoir plusieurs niveaux de lecture – quand ils ne sont pas ambigus – et impliquent de multiples acteurs. Cela a des conséquences très nettes sur le travail du chef, qui doit souvent faire usage – volontairement, ou lorsqu'il est contraint par les attentes extérieures – de plusieurs rôles dans une même séquence. Cet état de fait implique dès lors que les rôles interagissent entre eux, que ce soit dans une optique d'évolution parallèle, de complémentarité ou de compétition. En premier lieu, il est possible d'observer que des synergies apparaissent au sein du répertoire du chef lorsque les ressources extraites par un rôle bénéficient à l'usage du second. Ces situations de synergies sont généralement liées à des situations particulières ou des problèmes complexes, qui vont mobiliser plusieurs séquences d'action voire plusieurs ensembles de personnes. A titre d'exemple, lorsqu'il participe à des moments internes à l'institution en tant qu' « Officiel », le chef peut profiter d'un moment solennel – ou il est le seul à pouvoir accéder à la tribune – pour faire passer des messages ou clarifier ses intentions en tant que « Meneur ». Il peut également se faire, en coulisse, le « Porte parole » de son groupe auprès de certains acteurs clefs, dont il profite justement de la présence à l'événement. Parce que les ressources découlent du rôle d' « Officiel », celui-ci devra cependant prêter une grande attention à satisfaire les attentes liées à ce rôle avant de s'engager dans un autre. Un chef impliqué de manière trop superficielle ou manifestement intéressée dans une cérémonie ou une rencontre officielle prendrait alors le risque de saboter ses tentatives, voire d'essuyer quelques mesures de rétorsion.

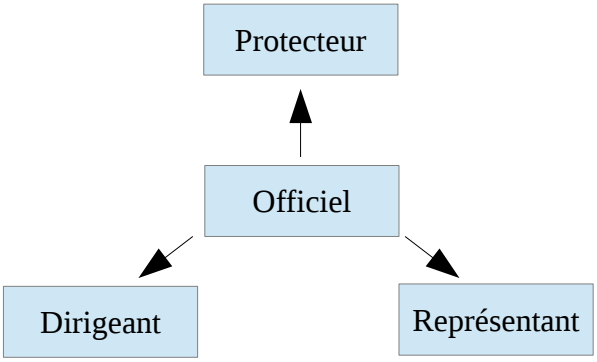


Figure n°3 : Synergies du rôle d'Officiel en cérémonies

De manière générale, il est possible de distinguer deux dynamiques de synergies au sein du répertoire du chef : la première peut être qualifiée de concentrique, la seconde d'excentrique. Dans le premier cas, un rôle bénéficie du soutien d'un ensemble d'autres rôles. J'entends par là qu'il profite des ressources débloquées par les autres, et augmente ainsi la portée de sa propre efficacité. Les rôles les plus représentatifs de cette catégorie sont ceux de « Meneur » et de « Solutionneur ». Dans le cas du rôle de « Meneur », le chef peut organiser l'usage qu'il fait d'autres rôles, comme les discours (rôle d' « Officiel »), les allocations de tâches ou de repos (rôle de « Gérant »), les arbitrages sur la répartition des ressources entre les équipes (rôle de « Répartiteur »), les décisions formelles et actées (rôle de « Ratifiant »), etc., pour orienter l'action collective. Il peut faire de même, dans le cas de l'usage du rôle « Solutionneur », pour apporter des éléments de solutions concrètes aux problèmes qu'il a repérés et qu'il prend à sa charge.

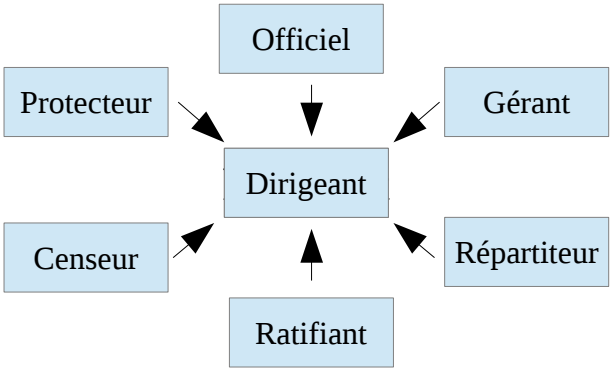


Figure n°4 : La synergie concentrique du rôle de Dirigeant

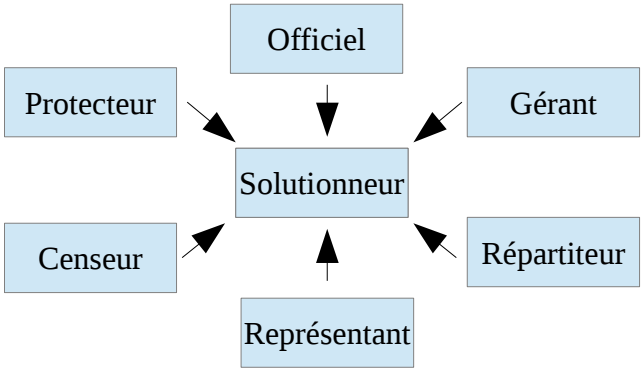


Figure n°5 : La synergie concentrique du rôle de Solutionneur

A l'inverse, dans le cas de la synergie excentrique, un rôle alimente un ensemble d'autres rôles. J'entends par là qu'il débloque un certain nombre de ressources qui sont bénéfiques aux autres, et améliore leur efficacité. Le rôle le plus représentatif de cette catégorie est celui du « Ratifiant ». Par sa capacité à formaliser les échanges et, ultimement, les décisions de l'organisation, le chef peut en effet plus facilement faire appliquer les décisions qui relèvent de ses autres rôles, voire mettre en œuvre d'autres décisions qui favorisent son action. Il peut ainsi, par exemple, se greffer à un échange entre deux personnes pour contraindre l'un et l'autre à respecter leurs engagements, et ainsi prévenir l'apparition de problèmes (« Solutionneur »), produire des notes de services et des directives sur les questions du partage voire de l'utilisation des ressources (« Répartiteur ») ; en tant que notateur – c'est-à-dire l'évaluateur – des personnels, il notifie chaque année des éléments d'appréciations cruciaux pour la carrière des personnels (« Meneur »), etc.

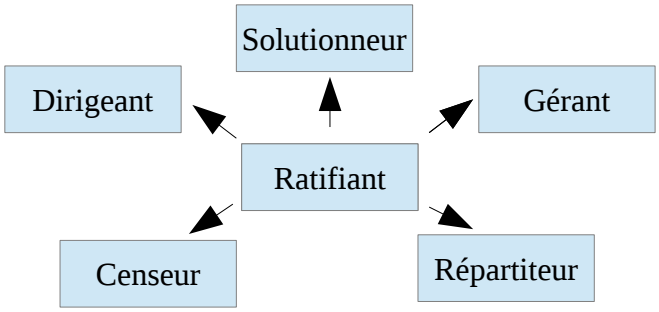


Figure n°6 : La synergie excentrique du rôle de Ratifiant

L'existence de cette synergie entre les rôles appelle à plusieurs commentaires. D'abord, il faut bien préciser que sa mise en œuvre, son entretien, et son exploitation dépendent là-encore de l'usage que l'individu fait de son répertoire de rôle. On dira alors que la synergie entre les rôles est proactive, c'est-à-dire qu'elle résulte d'un alignement volontaire des rôles du répertoire en vue de la poursuite d'un objectif. Elle est également fortement contextuelle, en cela qu'elle dépend des capacités effectives du chef à débloquer les ressources adaptées à une situation. A ce titre, tous les chefs ne disposent pas des mêmes possibilités synergiques, notamment selon l'échelon auquel ils appartiennent, mais aussi selon la manière dont ils se sont positionnés au sein de leur propre échelon. Ceci explique notamment pourquoi la question de la distribution – qui sera abordée dans la partie suivante – est cruciale dans l'équilibre de l'activité des individus en position de commandement. Dans un second temps, et même si peu d'éléments sont disponibles à l'heure actuelle pour en déterminer l'importance, il semblerait qu'il existe des incompatibilités entre certains rôles du répertoire du chef. J'entends par là que l'exercice de certains rôles transformera le sens de la situation d'une manière telle qu'il pourra pénaliser le chef lorsqu'il tentera de faire usage d'autres rôles de son répertoire. Le rôle de « Censeur » est celui qui implique le plus de tensions vis-à-vis des autres rôles du répertoire du chef. Le fait de détenir ce rôle va, par exemple, avoir un impact direct sur les informations qui sont transmises au chef. Celles-ci pourront être filtrées lorsque l'informateur potentiel craint une sanction pour lui même ou ne souhaite pas être considéré comme délateur. Les rôles de « Solutionneur » et de « Protecteur » peuvent être handicapés par cette rétention de l'information. Le fait que le rôle de « Censeur » soit si conflictuel vis-à-vis des autres rôles est sans doute l'une des raisons pour laquelle les chefs se dessaisissent souvent de certaines responsabilités d'investigation[105]. Ils se trouvent ainsi en position de recueillir de meilleures informations en période normale.

105 Au delà du temps extrêmement long qui doit être associé à certaines procédures, les chefs qui ont intérêt à ménager leur rôle de « Protecteur » ou de « Solutionneur » peuvent par exemple juger que le fait de mener une enquête de commandement ou une inspection trop poussée pourrait nuire à la confiance des personnels, et donc limiter l'accès à des informations précieuses par la suite.

Rôle émetteur	**Rôle bénéficiaire**	**Type de Capital**	**Contenu**
Officiel	Dirigeant	Culturel	Lorsqu'il participe en tant qu' « Officiel » à des moments formels au sein de son institution, le chef peut profiter de ses privilèges de maître de cérémonie pour produire des signes destinés à orienter l'action (discours, distribution de récompenses, etc).
Officiel	Représentant	Social	Lorsqu'il participe en tant qu'Officiel à un moment formel où sont présents des acteurs extérieurs à son organisation (membres de la hiérarchie, élus locaux, représentants de l'État, etc), le chef bénéficie de l'opportunité de s'entretenir avec eux – le plus souvent en coulisse – des problématiques de ses personnels et d'exprimer des demandes.
Officiel	Protecteur	Culturel	Lorsqu'il participe en tant qu' « Officiel » à des moments formels dans lesquels sont impliqués des subordonnés, le chef peut profiter de ses privilèges de maître de cérémonie pour émettre des messages de soutien, rassurer, ou exprimer de la sympathie à l'égard d'une difficulté.
Officiel	Solutionneur	Social	Parce qu'il est le représentant public de l'organisation, le chef peut être informé de dysfonctionnements internes via des témoins extérieurs (citoyens, élus, représentants de l'administration, etc) qui font partie de son réseau de contact, ou qui le sollicitent en tant que responsable par défaut.
Ratifiant	Dirigeant	Culturel	En tant que « Ratifiant », le chef peut délibérément orienter le contenu d'une réunion, d'un document ou d'une décision formelle de manière à diriger l'action collective. L'usage du rôle de « Ratifiant » peut également concerner des domaines plus sensibles et personnels où l'impact du sens sera fort, comme dans le cadre d'une évaluation professionnelle, d'un avis donné sur une mutation, etc.
Ratifiant	Répartiteur	Culturel	En tant que « Ratifiant », le chef acte les décisions prises en matière de répartition des ressources.
Ratifiant	Gérant	Culturel	En tant que « Ratifiant », le chef acte les décisions prises en matière de gestion du temps de travail et des dotations financières de l'organisation.
Ratifiant	Censeur	Culturel	En tant que « Ratifiant », le chef établit les compte-rendus de ses contrôles et inspections. Il acte également les décisions prises en matière de sanction disciplinaire, et décide d'entamer ou non une mutation dans l'intérêt du service[106].
Ratifiant	Solutionneur	Culturel/ Social	Lorsqu'il exploite les informations que lui procure son rôle de « Ratifiant » sur la vie administrative, le chef peut mettre au jour des dysfonctionnements internes à l'organisation sur lesquels il pourra intervenir.

106 La mutation dans l'intérêt du service est un cas particulier encadré par la Circulaire n°90000 du 20 novembre 2012 relative à la mutation d'office d'un militaire dans l'intérêt du service pour des motifs tenant à la personne de l'intéressé.

Ratifiant	Protecteur	Culturel	Lorsqu'il organise la vie formelle de son organisation, le chef qui fait usage de son rôle de « Ratifiant » peut choisir de contrôler en partie le nombre, le rythme et le format des moments alloués à la concertation et aux réunions dédiées au soutien.
Répartiteur	Dirigeant	Matériel	Du fait de l'importance du matériel et de la logistique dans l'exécution du travail des subordonnés, l' usage que le chef fait de son rôle de « Répartiteur » peut lui servir à produire des signes forts sur ses priorités et ses intentions stratégiques. Le rôle de « Répartiteur » est également impliqué dans la distribution des primes au mérite, qui produisent des signes forts de satisfaction ou d'insatisfaction vis-à-vis des comportements.
Répartiteur	Solutionneur	Matériel	Lorsque les problématiques auxquelles ils se confrontent peuvent être solutionnées par des apports matériels, le chef peut mobiliser son rôle de « Répartiteur » pour favoriser la dotation d'une unité et ainsi faciliter son travail.
Gérant	Dirigeant	Culturel/ Matériel	Lorsqu'il organise le temps de travail, le chef peut, via son rôle de « Gérant », mettre en place des aménagements du repos qui font office de récompenses et de valorisations.
Gérant	Solutionneur	Culturel/ Matériel	Lorsque les problématiques auxquelles il est confronté sont liées à la vie privée du Gendarme, le chef peut mobiliser son rôle de « Gérant » pour opérer des aménagements du temps de travail.
Censeur	Dirigeant	Culturel	Lorsqu'il produit, via son rôle de « Censeur », des sanctions disciplinaires, le chef peut moduler la gravité de la sanction de manière à faire, ou non, un exemple d'une situation.
Protecteur	Censeur	Social	Lorsqu'il fait usage de son rôle de « Protecteur », le chef peut recueillir des informations utiles sur la situation d'un personnel mis en cause dans une situation qui exige une investigation.
Représentant	Solutionneur	Social	Lorsqu'il ne dispose pas lui-même des ressources ou prérogatives nécessaires à la résolution d'un problème, le chef peut faire usage de son rôle de « Représentant » pour solliciter l'intervention d'acteurs extérieurs (supérieurs hiérarchiques, élus locaux, etc).
Représentant	Protecteur	Social	Peut renégocier les objectifs et le cadre de la mission en s'appuyant sur les difficultés ressenties par les personnels.

Tableau n°14 : Synthèse des synergies observées lors de l'enquête de terrain

CHAPITRE III : DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : CARACTÉRISTIQUES D'UNE NOUVELLE POSTURE DU COMMANDEMENT EN GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE

Introduction : De la contrainte à l'opportunité :

Aux vues de résultats précédents, le répertoire du chef et sa position dans le système gendarmique semble lui avoir traditionnellement accordé un grand nombre de possibilités pratiques en matière de conduite de l'action. Ce potentiel repose en grande partie sur l'existence d'un pouvoir discrétionnaire important et sur une exclusivité en matière de décision et de mobilisation des personnels. Une grande partie de ces avantages sont relativement cohérent avec ce qui a été déjà dit sur le lien entre le maillage territorial et le chef : ce dernier est en effet l'un des pivots de la satisfaction de l'obligation absolue de moyens qui incombe à la Gendarmerie Départementale. Pour l'instant, le répertoire des rôles du chef a été présenté sans faire référence dans le détail aux transformations induites par la rationalisation. Cette sorte de neutralisation analytique avait principalement pour vocation de stabiliser un certain nombre de catégories et de contenus avant d'aborder la manière dont ceux-ci changent. Elle visait également à traduire une sorte de permanence des obligations des officiers en position de commandement, qui malgré les changements contemporains, conservent leur place au sein du système. Pour autant, la rationalisation vient bel et bien influencer les rôles et les jeux qui s'y opèrent. Si le chef reste garant de la bonne marche de l'ensemble du système, et de sa capacité à agir en tout temps et en tout lieu, il doit maintenant aussi s'accommoder d'un rapport plus individualisé et négocié avec ses personnels. Dès lors, les ressources et les méthodes auxquelles il peut légitimement prétendre se transforment et la stratégie qu'il adoptera déterminera la capacité du chef à ne pas se trouver bloqué par ses propres rôles, et ainsi perdre toute possibilité d'exploiter pleinement sa position.

La rationalisation du rapport au travail se présente donc majoritairement comme une révolution discrète, qui ne modifie pas les structures les plus visibles, mais imprègne progressivement les fondements de l'action. Elle ne vient pas introduire un nouveau jeu dans la vie de l'institution : elle change simplement l'équilibre existant. Dans l'ensemble, la structure de la

position du chef en elle-même n'a en effet pas réellement changé, mais elle doit s'accommoder en revanche de nouvelles contraintes sur l'usage des rôles. Il sera alors intéressant de voir comment la nouveauté de ce rapport au travail comporte bien souvent des accroches et des références à des pratiques qui existaient déjà, sous d'autres formes, dans la vie quotidienne de l'institution.

Ce chapitre sera principalement dédié à la mise en évidence de ces transformations. Je chercherai à y mettre en évidence la manière dont évoluent les règles du jeu. La lecture en termes de rôles comme ressources permettra également de mettre en évidence les modes d'actions des chefs observés dans le cadre de l'enquête de terrain et les stratégies qu'ils mettaient en œuvre pour saisir les opportunités que présentent ces nouvelles situations. En effet, si l'émergence de nouveaux droits pour les personnels implique nécessairement de nouvelles contraintes, elle est aussi l'occasion de remédier à certains problèmes ou de développer de nouveaux mouvements dans le jeu du commandement. A ce titre, l'ouverture des différents canaux de communication et l'attention portée aux situations individuelles permet au chef de désamorcer des situations problématiques que l'exercice de la discipline aurait autrement contribué à étouffer ou à trop fortement relativiser. Dans un contexte d'éloignement géographique, l'encouragement qui est fait aux personnels en difficulté à exprimer leur besoin permet également aux différents échelons de prendre des mesures curatives destinées à faciliter le travail sur le terrain. Ces nouvelles opportunités sont au cœur d'une transition que j'ai pu constater lors de mes observations, et qui consistait en une transition d'une posture d'autorité à une posture de soutien.

Dans le cadre de ce chapitre, j'aborderai les derniers éléments de mes résultats de recherche et serait amené à répondre à la Q4 : **« Quelles stratégies sont mises en œuvre par les officiers en position de commandement pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique, et quelle influence ont-elles sur leur exercice du commandement ? ».** Il sera d'abord présenté au lecteur une grille de lecture de la rationalisation en terme de jeu de ressources, en matière de perte et gain de ressources et de potentiel pour certaines catégories de rôles (I). Dans un second et dernier temps, les contours de la transition entre autorité et soutien seront décrits, ainsi que le contenu des stratégies d'adaptation qui la composent (II).

I) Rationalisation des relations et nouvelles pressions sur les ressources : un changement des règles du jeu :

a) Nouvelles pratiques mais anciens outils : la régulation de l'usage par les obligations et les possibilités de rétentions des ressources :

Dans le cadre des trois dernières propositions sur la théorie du rôle[107], je précisais que la facilité d'accès aux ressources encapsulées dans la position de commandement dépendait de la satisfaction des attentes des autres acteurs. Ceci implique que les acteurs périphériques du chef disposent toujours de plus ou moins de moyens de rétention, voire de rétorsions, qui leur permettent de faire peser leurs attentes dans la relation qui les lie au chef. Même si la position de commandement place son occupant en situation de force au sein de la plupart de ses relations, la plupart des ressources que manipule le chef se sont ainsi toujours plus ou moins trouvées imbriquées dans le réseau complexe de ses obligations envers les autres et des attentes de ces derniers. D'une manière générale, la logique de rétention de ressource pré-existe donc à la rationalisation du rapport au travail et de la relation hiérarchique, en cela que tous les acteurs peuvent mettre à profit leur propre position pour ralentir, limiter voire empêcher l'utilisation des ressources exigées par le chef. Dans cette configuration, l'usage qui est fait des rôles devient un point déterminant de la négociation, qui peut faciliter ou empêcher l'accès effectif aux ressources.

De par mes observations et au cours de différents échanges avec les officiers sur leur manière de commandement, j'ai fait le constat que les rétentions pouvaient s'exprimer différemment selon le Capital mobilisé. Sur le plan culturel, elles prennent ainsi principalement la forme d'une désensibilisation des subordonnés vis-à-vis des stimulations symboliques utilisées par le chef. J'entends par là que les personnels ne réagissent plus avec la même intensité aux marques de l'autorité, ce qui peut se traduire par un engagement moindre dans l'exécution des ordres, un travail d'interprétation très minimal de la mission, voire un détournement de la demande initiale. Cette désensibilisation, qui est souvent traduite dans le langage de l'institution par un manque

107 *Proposition 6 : La capacité d'un individu à mobiliser les ressources que sa position contrôle dépend en partie de la collaboration des autres parties de l'ensemble. Ces autres parties émettent des attentes qui portent sur le cadre d'usage du rôle associé aux ressources concernées.*
Proposition 7 : La pression exercée par les attentes sur le comportement individuel est dépendante de la capacité des autres membres du collectif à mobiliser des moyens de rétention sur les ressources auxquelles le détenteur du rôle tente d'accéder.
Proposition 8 : Afin d'entretenir sa position, l'individu est amené à s'impliquer dans un certain nombre d'activités qui découlent de ses rôles. Celles-ci sont à la fois sources de contraintes et d'opportunités au sein du jeu stratégique.

d'adhésion des personnels, a des conséquences d'autant plus importantes lorsque le chef est moins expert que ses personnels vis-à-vis de l'activité qu'il encadre. Du point de vue du Capital Matériel, la rétention s'exprimera davantage dans une sur-complexification de la machine administrative destinée à débloquer les ressources souhaitées, au travers de l'augmentation ou du rétrécissement des délais, d'un pointillisme vis-à-vis du grade du demandeur, d'exigences supplémentaires de conformité sur les différentes démarches, etc. Enfin, sur le plan du Capital Social, la rétention de ressources peut prendre des formes variées. L'accès à l'information va par exemple dépendre de l'interprétation qui sera faite de l'obligation de compte-rendu, et de la manière dont le subordonné s'en acquittera[108]. Elle peut également dépendre des postures antérieures du chef, et de l'usage qu'il a fait de précédentes informations. Cette influence des actions passées est par exemple tout à fait perceptible dans le cas des relations avec les personnels de soutien, psychologues, travailleurs sociaux et médecins, qui ne sont pas sujets à l'obligation de compte-rendu et disposent de moyens de rétentions forts, comme le secret professionnel. Cette importance de la confiance dans l'accès aux informations utiles est essentielle à comprendre lorsque l'on aborde le développement d'une remédiation collective, impliquant à la fois la chaîne hiérarchique, les acteurs de la concertation et les personnels de soutien. Dans de nombreux cas, l'intervention combinée des acteurs est en effet nécessaire pour une prise en charge efficace de la situation, qu'il s'agisse de minimiser l'impact d'un décès en service, de résoudre un cas de harcèlement supposé ou de venir en aide à un personnel en difficulté sociale ou financière. En tant que « Solutionneur », le chef doit alors souvent satisfaire les besoins de confiance afin d'être sûr de disposer de toutes les informations et de se voir attribuer la légitimité pour coordonner les actions de chacun sur le terrain.

On comprend donc que la rétention n'est pas une forme de résistance, en cela qu'elle n'est bien souvent ni assumée publiquement, ni verbalisée. Elle peut alors donner naissance à un jeu sur l'implicite crucial pour la bonne marche de l'activité [voir encadré]. Sur la base de ces différents éléments, la suite du raisonnement visera à établir l'influence de la rationalisation sur ces mécanismes de rétention, notamment en mettant en évidence les nouvelles opportunités qui se dégagent pour les subordonnés ou pour le chef. Ce faisant, on aura une image plutôt précise des transformations dans les règles du jeu qui impacteront par défaut les possibilités de chaque joueur, et contextualiseront l'adaptation des officiers observés.

108 J'ai déjà pu évoquer que les chefs avaient tendance à s'entourer de personnels qui, lorsqu'ils rendaient compte de leur activité, déployaient une capacité de synthèse et de proposition. Le corollaire de cette observation est qu'il existe plusieurs niveaux de compte rendu, de la simple remontée d'informations brutes à la synthèse assortie d'une analyse et de plusieurs solutions possibles. Parce que son activité quotidienne est irrégulière et le confronte à des problématiques très variées, le chef est fortement demandeur de compte-rendus qui l'aident à réduire la complexité des situations, ce que les subordonnés peuvent choisir de lui fournir, ou non.

Encadré n°9 : « On vous aurait laissé vous planter »

Quelques moyens de rétention sans résistance de la part des personnels.

Lors d'un entretien, le Général Liam me disait, parlant de son expérience dans un Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne (PGHM) : *«Je dirais que cette fonction m'a permis de comprendre et de travailler avec des hommes qui avaient des qualifications techniques qui étaient largement supérieures aux miennes. [...] Le chef ne peut pas être toujours au niveau technique supérieur, mais il doit savoir avoir l'humilité et la modestie d'écouter ses personnels [...]. Le chef n'est là que pour fédérer, coordonner, et assurer l'interface [...] Si vous prenez la décision tout seul, ils vous le pardonnent une fois, ils ne vous le pardonnent pas deux fois. [...] Et mes personnels me l'ont dit : 'Vous auriez joué je-le-sais-tout, on vous aurait fait une fois une fleur, pas deux. On vous aurait laissé vous planter.' »*.

Ici, ce qui est perçu par les personnels comme un dépassement, voire un abus des prérogatives du chef – surtout quant il va à l'encontre de la mission – se répercute sur la qualité des relations et sur le degré de coopération de la part des personnels. Du point de vue des ressources, ils privent délibérément le chef d'informations utiles sur les conséquences de ses choix.

Cette situation n'est pas anecdotique, étant donné qu'en Gendarmerie, beaucoup de secteurs d'activité nécessitent une expertise spécifique, que ce soit de par la nature de l'activité ou du terrain d'application. Elle n'est d'ailleurs a priori pas réservée aux unités hautement spécialisées, où les personnels sont détenteurs d'une expertise technique. Elle peut par exemple se reproduire dans les Brigades, où l'efficacité est fortement liée à l'expérience du terrain dont certains personnels, du fait de leur ancienneté, bénéficient largement. Il est donc plus que probable que chaque chef soit, à son niveau, sujet à ce type de rétention discrète.

b) L'affaiblissement des rôles de contrôle :

Lorsque j'ai abordé les transformations de la condition du Gendarme, j'ai évoqué l'existence d'une transition institutionnelle entre une logique de capacité et une logique de moyen qui passerait par une rationalisation du rapport à l'activité et au travail. Cette rationalisation est porteuse de changements très concrets dans la relation hiérarchique, et plus globalement dans les règles du jeu qui s'y expriment. Le chef y perd l'usage de la stricte discipline comme recours sécurisant et définitif face au désaccord. Il ne peut plus mobiliser ses personnels sur le seul argument du besoin collectif, mais est incité à raisonner en matière de situations individuelles. Enfin, il dispose de moins de marges de manœuvre pour organiser le temps de ses subordonnés selon sa vision des besoins du service et de l'équité. Ce faisant, ses privilèges en matière de conduite de l'action ont été relativisés, moins dans son exclusivité en matière de symbolisation – il reste le seul à exprimer le cap à suivre (rôle de Dirigeant ») ou à représenter l'institution (rôle d' « Officiel » – que dans ses prérogatives en matière de contrôle. Ainsi, je considérerai ici que la rationalisation du rapport à l'activité et au travail – notamment au travers de l'émergence des droits à la parole, au bien-être et au temps libre – a conduit à un affaiblissement des rôles de contrôle, et donc à une perte de leur capacité à mobiliser des ressources. J'explorerai cette évolution au travers de deux aspects centraux : l'augmentation de la pression des attentes et le cas particulier du rôle de censeur.

Le premier indice qui permet de penser à un affaiblissement des rôles de contrôle est l'augmentation de la pression des attentes extérieures sur l'usage qui peut en être fait. Cette pression s'établit via l'augmentation d'une capacité des subordonnés à opérer la rétention, ce qui augmente naturellement leur « poids » dans le jeu hiérarchique. J'entends par là que ces nouvelles capacités font peser sur les situations de nouvelles incertitudes, qui sont sources de pouvoir – et donc de capacité de pression – pour ceux qui les contrôle (Crozier & Friedberg, 1977). Dans son rôle de « Ratifiant », le chef fait face à une augmentation significative de l'influence du Gendarme sur sa propre prise de décision, au travers des nouvelles contraintes que sont le droit à la parole, au bien-être et au temps-libre. Cette influence s'exprime de manière directe, au travers de protestations, ou indirecte via la mobilisation d'acteurs médiateurs qui peuvent, au besoin, saisir les échelons supérieurs. Ce décloisonnement du « fief » entre alors en conflit avec un structuration « morcelée » des rapports de pouvoir et des prérogatives de décisions. Le problème semble similaire pour le rôle de « Répartiteur », où le chef est davantage interrogé, via la concertation notamment, sur la pertinence et parfois l'équité de ses choix en matière de transfert de ressource.

Cet état de fait est notamment visible dans les processus décisionnels où les impératifs stratégiques viennent toucher directement à la situation personnelle du Gendarme. On peut ici penser à la gestion de l'avancement, au traitement des demandes de mutation, à la distribution des primes, etc. Dans un autre registre, le rôle de « Gérant » est aujourd'hui transformé par l'ajout de règles supplémentaires liées au temps de travail. Le temps nécessaire aux activités préparatoires est amplifié, du fait d'un travail nécessaire d'anticipation et d'arrangements vis-à-vis de l'organisation du service, dont l'équilibre est constamment remis en question par les événements opérationnels. Le caractère plus contraignant des règles implique aussi que la mobilisation des ressources par le biais du rôle soit plus difficile. Cela se ressent notamment aujourd'hui dans l'organisation des services de nuit et de la gestion des interventions, qui peuvent générer des temps de récupération très importants sans possibilité d'adaptation au niveau local. Enfin, dans son rôle de « Censeur », l'officier en position de commandement doit désormais composer avec des éléments de fragilité individuelle qui peuvent venir relativiser une faute commise[109].

109 Le rôle de « Censeur » fait cependant figure d'exception en différents points, en cela qu'il profite largement du développement de l'outil informatique et de la dématérialisation du compte-rendu. En effet, l'émergence des Systèmes Informatisés de Commandement (SIC), assimilables aux Systèmes d'Informations d'autres organisations, offrent au chef la possibilité de contrôler à distance différents pans de l'activité. Cette sorte de contrôle « indolore » contribue alors à pacifier les relations avec les personnels – en cela que le chef peut plus souvent se passer de processus coûteux et inquiétants comme les inspections surprises – tout en multipliant le volume d'informations accessibles sur les actes des personnels.

Dans une autre logique, le décloisonnement des différents échelons de Gendarmerie Départementale vient transformer en profondeur l'un des leviers essentiels de son pouvoir, à savoir : son exclusivité de la relation avec l'extérieur. Via les nouveaux canaux de communication présents dans l'institution, les subordonnés peuvent en effet directement faire connaître l'état de leur situation et éventuellement entamer des négociations directement avec le suzerain de leur chef pour obtenir satisfaction. Si cette situation ne donne jamais naissance à des situations de désobéissance – pas plus que les différentes possibilités de rétention déjà existantes – elle introduit cependant sur le long terme un nouveau rapport de pouvoir entre le chef et ses subordonnés. Cette augmentation de la pression des attentes est d'autant plus critique pour les rôles de contrôle qu'elle ne s'accompagne pas systématiquement de nouvelles opportunités ou de nouvelles ressources pour le chef. Elle le place en revanche dans une situation de « surveillance indirecte », où son usage du rôle peut être à tout moment rapporté par les personnels à différents interlocuteurs présents dans l'institution. Au moment d'aborder la question de l'adaptation, j'aurai l'occasion d'expliquer en quoi cela incite majoritairement le chef à développer une relation de proximité accrue avec ses personnels de manière à désamorcer les possibles sources de conflit.

c) Le renforcement des rôles de médiation :

Faut-il en déduire que la position de commandement en Gendarmerie est amenée à se fragiliser ? Plusieurs éléments m'amènent, encore une fois, à relativiser cette possibilité. D'abord, les prérogatives décisionnaires du chef sont pour l'essentiel maintenues. En effet, les acteurs de concertation et de soutien ne s'instituent pas comme des contre-pouvoirs et peuvent être très largement associés à la politique personnelle du chef. Les personnels eux-mêmes continuent d'être soumis aux obligations du militaire, bien qu'ils parviennent maintenant à davantage négocier leurs contours. En parallèle de l'affaiblissement des rôles de contrôle, la rationalisation du rapport au travail et de la relation hiérarchique a également introduit, dans le fonctionnement de l'institution, un certain nombre de nouveaux moments stratégiques auxquels le chef doit porter attention. Ainsi, l'officier en position de commandement doit s'impliquer davantage dans un certain nombre de moments dédiés à la concertation et à l'accompagnement psychosocial. On peut penser aux Commissions de Participation, aux réunions de travail avec les acteurs du soutien (par les exemple, les MAPCI) ou encore au fait de recevoir les personnels lors d'entretiens personnalisés. Cette situation est alors porteuse de nouvelles contraintes, mais également de nouvelles opportunités de débloquer des ressources.

D’une manière générale, les rôles de médiation bénéficient en effet de ressources accrues, au travers notamment de l’émergence des acteurs de la concertation et du soutien. Ces catégories de personnels, affiliés au chef dans une optique de conseil, sont en effet potentiellement des sources d’informations précieuses. La coordination des différents acteurs autour du chef reste cependant, encore aujourd’hui, très problématique en raison de leur éclatement au sein de l'institution. Ces différentes cellules n’appartiennent pas aux mêmes hiérarchies, et n’ont pas les mêmes corps de métier, les mêmes codes professionnels, ni les mêmes attributions. A ce titre, par exemple, malgré le rattachement pour emploi de la Gendarmerie au Ministère de l'Intérieur en 2009, les personnels de l'Action Sociale et les médecins restèrent entièrement sous la direction du Ministère des Armées, dépendant ainsi d'autres circuits administratifs pour la question du recrutement de leurs personnels, l'attribution de leur budget, etc. En parallèle, les acteurs de soutien assurent tous une activité à plein temps qui vient parfois prendre le dessus sur les efforts de coordination. A ce titre, la montée en puissance des demandes de soutien sur le terrain aboutit facilement à un recentrage des différentes spécialités. On peut penser, pour les psychologues du travail, à l'augmentation considérable du volume des recrutements en Gendarmerie depuis 2015, suite à de nombreux plans gouvernementaux[110], et qui mobilisent de grands volumes de ressource. Le commandement, de part sa position centrale, doit alors non-seulement s'ouvrir aux nouveaux conseils dont il dispose, mais également assumer un nouveau rôle de coordinateur afin de pérenniser la transversalité et la collaboration entre les différents corps de métier.

Ainsi, la valorisation des rôles de médiation ne semble pas automatique : elle dépend de l’usage qui en est fait par le commandement. Le chef doit donc y dédier un temps et une attention soutenus s’il veut pouvoir profiter des opportunités qui y sont associées. Un comportement de résistance de sa part, ou une difficulté contextuelle à organiser son nouveau réseau, pourrait alors aggraver la perte liée à la baisse de régime des rôles de contrôle. Celle-ci ne serait, d’une certaine manière, pas compensée par l’émergence de nouvelles possibilités d’action. Concernant les acteurs de soutien, l’effort de coordination n'a pas été, à ma connaissance, accompli de la même manière dans toutes les Régions de Gendarmerie. Il donne encore aujourd'hui lieu à des expérimentations de réunions de travail concertées dans certaines d’entre elles, et notamment celle dans laquelle j'étais intégré. Pour un officier en position de commandement qui parviendrait à saisir ces opportunités, le renforcement des rôles de médiation impliquera en tout cas l’acquisition de nouvelles ressources sociales, par le biais de l’intervention d’acteur-conseils ou via la sollicitation directe du chef par les subordonnés en difficulté.

110 On peut par exemple cité le Plan de Lutte Anti-Terroriste (PLAT), Plan de Lutte contre l'Immigration Clandestine (PLIC), Pacte de Sécurité (PS), aussi appelé P5000 en raison du nombre de poste ouvert d'ici à 2017.

II) Vers une réorganisation des usages de rôles :

a) De l’autorité au soutien : la recherche de nouvelles synergies :

En suivant l'activité quotidienne d'officiers en position de commandement, j'ai pu observer la mise en œuvre de certaines stratégies d'adaptation mobilisées à différents moments pour répondre à la rationalisation sans pour autant perdre la main sur la vie du collectif. Un certain nombre d’attitudes et jeux de rôles soutiennent cette adaptation, et contribuent ainsi à transformer les tensions en opportunités. Interrogés sur leur situation, tant durant les périodes d’observation que dans le cadre de la restitution des résultats, les officiers observés avaient ainsi généralement tendance à présenter les avantages offerts par les nouveaux dispositifs[111]. En compilant ces différentes stratégies je tâcherai ici de mettre en évidence une transition dans la posture du chef d’une logique d’autorité, basée sur la distance et la sujétion du militaire aux besoins du service, à une logique de soutien basée sur la proximité et l’anticipation des besoins des personnels. Dans le cadre de cette transition de posture, l'usage systématique et unilatéral des rôles de contrôles (rôles de « Ratifiant », « Répartitieur », « Gérant » et « Censeur ») est progressivement abandonné au profit d'une synergie organisée autour des rôles de médiation (rôles de « Solutionneur », « Protecteur » et « Porte Parole »).

Dans l'organisation de ces synergies, on retrouve le dualisme évoqué plus haut entre les dynamiques concentriques et excentriques. Dans le cas des synergies concentriques, les rôles de médiation canalisent les ressources des rôles de contrôle. C'est notamment le cas lorsque le chef se consacre activement à résoudre les problématiques du terrain et à faciliter le fonctionnement quotidien des unités (rôle de « Solutionneur ») au travers d'allocations de ressources (rôle de « Répartiteur »), d'arbitrages en vue de ménager le service (rôle de « Gérant »), de mises en place d'enquêtes au profit de victimes de harcèlement ou pour éclairer une situation ambiguë (rôle de « Censeur »), etc. Dans le cas des synergies excentriques, les rôles de médiation servent à trouver des ressources nécessaires pour orienter correctement l'usage des rôles de contrôle. Les ressources les plus utiles dans ce cas sont souvent de natures informationnelles, et interviennent de manière collatérale à un usage régulier et légitimé des rôles de médiation. Ici, ce sont les subordonnés qui en appellent au chef pour trouver une solution à un problème récurant (rôle de « Solutionneur »), exprimer un inconfort ou un besoin de sécurité par rapport à une situation difficile (rôle de «Protecteur»), ou apporter des revendications afin qu'elles soient entendues par d'autres instances

111 Le Général Liam, par exemple, évoquait cette adaptation avec une phrase très courte : *« On y perd pas en pouvoir, et on y gagne en confort ». (*Source : Carnet 1 – Journée du 07/04 – Page 5).

(rôle de «Représentant»). Mais ces ressources peuvent également se présenter sous la forme de nouvelles opportunités d'action comme la possibilité de mise en place de groupe de travail dédiés à une problématique spécifique. Dans les deux cas, le soutien du commandant en Second, au travers de ses rôles d' « Animateur » et d' «Antichambre», participe souvent en plein au rassemblement et à l'exploitation de ces ressources.

Par d'autres aspects, la valorisation des rôles de médiation permet aux chefs concernés de débloquer des ressources utiles pour résoudre d'autres tensions, voire même de renforcer leur position malgré les changements. Elle permet par exemple de ménager leur responsabilité propre en valorisant la dimension collective des problèmes, en adoptant un jeu de transparence vis-à-vis des subordonnés, et en replaçant la charge d'agir sur les échelons concernés. Cette démarche passe alors par un jeu double de dialogue, à l'attention des subordonnés d'abord, en mettant en avant les contraintes et limites de l'action, à l'attention de ses propres supérieurs ensuite, en s'appuyant sur les discours des personnels pour faire évoluer ses propres marges de manœuvre (rôle de « Porte Parole »). Dans la globalité, cette stratégie de transparence permet alors de limiter la pression des résultats qui plaçait jusqu'alors le chef en porte-à-faux vis-à-vis des résultats. Au delà de cet avantage, cette stratégie permettait également de résoudre plus facilement les tensions de fonctionnement quotidien en opérant un double travail de temporisation et d'alerte. Elles permettaient notamment de médiatiser des situations de déséquilibre opérationnel très sensibles, comme l'immobilisation d'un trop grand nombre de véhicules suite à des accidents en service, la survenue d'une panne sur un équipement complexe et coûteux, l'impossibilité de remplacer un matériel de communication défaillant, etc. Sur ce point, l'observation régulière des réunions m'a permis de constater l'importance de la gestion de ces petits dysfonctionnements dans le travail quotidien des chefs, et l'importance de ce travail sur les tensions ressenties sur le terrain.

b) Reconfigurer dans la pratique : entre multiplication des contacts directs et fédération des ressources de conseil :

J'ai commencé ce chapitre en expliquant en quoi certains chefs opéraient, chacun à leur manière, une transition d’une logique de contrôle à une logique de soutien. La deuxième étape de ce développement implique de mettre en évidence les pratiques qui nourissent cette transition au sein même du travail d'encadrement. Parce qu'elle implique une reconfiguration de la relation hiérarchique, et donc de l'usage des rôles, la transition du contrôle au soutien passe en effet par un repositionnement du chef vis-à-vis des membres du groupe dans lequel il s'insère. Ici, je

m'intéresserai principalement aux éléments qui ont pu être observables dans le cadre ma recherche, à savoir le travail actif sur les interactions. Je reviendrai sur deux lignes d'actions en particulier : la première consiste en la multiplication des contacts directs avec les subordonnés, la seconde en la fédération autour de la position du chef des ressources de conseil.

De par la prépondérance des rôles de contrôle et l'importance accordée au registre symbolique, la position de commandement a traditionnellement isolé le chef de l'ensemble de ses subordonnés. Cela est d'autant plus vérifié dans le cas de la Gendarmerie Départementale, où la distance géographique vient souvent s'ajouter à la distance hiérarchique. Parmi les chefs observés, ceux qui mettaient en place la transition vers le soutien s'appuyaient dès lors sur un rapprochement par le biais d'une multiplication des contacts directs avec les subordonnés. Cette pratique se développait sur trois axes principaux : en premier, la visite aux personnels en dehors de séquences de production d'ordres ; en second, la conversion de moments solennels en occasions de dialogues ; et enfin la mise en place d'une attitude globale de disponibilité. Dans le premier axe, les chefs observés multipliaient les occasions de rencontrer personnellement leurs subordonnés et de venir les visiter sur leur lieu de travail. Au sein même de l'organisation, cette démarche passait par de légers ajustements dans l'activité de la journée, notamment par la mise en place de rituels à l'ouverture et à la fermeture[112]. A l'extérieur de l'organisation, elle impliquait d'exploiter les déplacements pour y introduire des moments inopinés de visites à des unités. Le ton de ces rencontres était pour la plupart informel, et pouvait remplir plusieurs objectifs comme le suivi d'une décision, le recueil d'informations sur le climat global de l'unité, etc. Dans le cas du deuxième axe, la pratique du contact s'exprimait dans la conversion de moments solennels en occasions de dialogues. Cette pratique était particulièrement observable lors des inspections annuelles, où la dimension disciplinaire laissait la place à des pratiques de dialogue social. Le moment de l'inspection lui-même, comme la cérémonie de la revue des troupes, était écourté pour laisser la place à une réunion destinée à faire remonter les problématiques locales, et la venue du chef devenait par la suite prétexte à un moment d'échange informel, voire de convivialité, entre le chef et ses subordonnés. Enfin, dans le troisième axe, les chefs observés adoptaient des attitudes destinées à construire un sentiment de disponibilité.

112 A titre d'exemple, un Commandant de Groupement avait pour habitude de visiter l'équipe de son CORG avant de commencer sa journée de travail. Ne pas attendre la réunion du matin pour être informé d'événements importants, mais également de témoigner de la reconnaissance et de l'attention à des personnels qu'il estimait parfois isolés, et dont le travail pouvait être éprouvant.

Encadré n°10 : Sur le chemin du retour
Visiter une unité entre deux impératifs.

Dans le cadre d'une journée de shadowing avec le Colonel Joshua (Carnet 9). La journée était particulièrement chargée et marquée par des déplacements constants : un début aux environs de 06h au bureau ; la matinée consacrée à l'inspection de la Compagnie Q – l'une des plus éloignées du Groupement – suivie d'un déjeuner de cohésion avec les personnels ; puis, une réunion dans une unité de la Compagnie voisine pour la préparation de l'expérimentation d'une Brigade de Contact. Pour finir, nous devions conclure par un travail de relations publiques à un pot organisé par une députée locale.

Nous étions 3 dans la voiture : le Colonel, son conseiller concertation – qui assurait également, pour cette fois, le rôle de chauffeur – et moi. Sur la route, alors que nous nous rendions au pot de la députée, le Colonel Joshua demanda à son conseiller de faire un détour pour rendre visite à une unité dont il avait suivi régulièrement le dossier. Cette visite n'était initialement pas prévue, mais le Colonel souhaitait profiter de l'occasion de passer à proximité. Il s'agissait d'une unité avec un historique de difficultés d'effectifs, à qui il a accordé une attention particulière en matière RH. Par cette visite, il souhaitait s'assurer en personne que les mesures prises avaient été efficaces.

Arrivés à l'improviste, nous surprenons le Gendarme qui assure la permanence. Nous sommes en fin de journée – un peu plus de 18h – et la plupart des militaires sont en patrouille ou chez eux, dans la caserne. Le Colonel refuse que l'on dérange les gendarmes en les faisant revenir : il échange cependant avec les personnels présents. Il en connaît quelques uns de vue, ou d'entretiens précédents. Au moment de repartir, dans la voiture, le Colonel conclut cette visite impromptue par une phrase, adressée à son conseiller concertation et moi-même : *« Ça me fait plaisir pour cette unité. C'est une unité pour qui ça marche bien au niveau RH. C'est une joie simple du commandant de groupement ! »*.

Un tel événement est, sur le plan objectif, relativement anodin. Au total, la visite n'aura duré qu'une dizaine de minutes, et le Colonel n'aura pas pu voir l'ensemble des personnels. Aucun problème majeur n'aura été désamorcé, et l'unité n'était, semble-t-il, pas particulièrement en demande d'une visite. Pour autant, dans le contexte bien précis de la Gendarmerie Départementale et au regard de l'intensité du travail du chef – nous étions, ce jour-là, dans un flux tendu d'activité – un tel comportement me semble hautement significatif. Il témoigne d'une démarche de multiplication des occasions de contacts, même les plus anodins, à la fois dans une optique de suivi des dossiers et d'émissions de signaux de soutien à l'égard des opérationnels. Ce faisant, elle contribue à réduire la double distance, tant hiérarchique que géographique, entre le chef – et ici suzerain – et les opérationnels de terrain.

Il est enfin intéressant de noter que l'organisation d'une telle posture ne va pas de soi. Elle implique une vigilance globale à l'égard des opportunités de contact qui se présentent, et qui parfois ont besoin d'être provoquées. Ainsi, dans un autre contexte, la voiture du Colonel aurait très bien pu se contenter de passer à proximité de la fameuse unité sans jamais s'y arrêter, et sans que cela ne cause en soi de problème dans l'organisation de son agenda déjà bien chargé.

Les chefs observés avaient également tendance à aborder les nouveaux acteurs de la concertation et du soutien comme des ressources supplémentaires pour la prise de décision. L'opportunité était plus forte dans le cas des concertants qui, malgré leur indépendance de fait et leur possibilité de mobiliser des canaux transversaux, n'occupaient pas une position de contre-pouvoir dans l'organisation du fait du maintien de la relation hiérarchique. L'une de ces pratiques de rapprochement consistait par exemple à associer le concertant à l'activité même du chef, le faisant ainsi entrer dans le cercle privé de ce dernier. Cette inclusion pouvait s'effectuer de plusieurs manières, comme le transfert physique de l'espace de travail du concertant au sein du Groupe de Commandement, voire du Cabinet. Elle pouvait également passer par l'inclusion du concertant dans

des visites ponctuelles aux unités, la mutualisation des déplacements[113], etc. Ce rapprochement semblait dès lors avoir deux avantages. En premier lieu, il permettait d'établir une acclimatation, voire une familiarité entre le chef et le conseiller concertation ; en second lieu, il permettait un échange d'informations plus conséquent et moins formel entre les deux personnes. Pour le chef, ce contact permettait notamment d'être informé des détails du fonctionnement de son organisation, qui auraient pu être omis dans une synthèse trop périodique ou formelle. Loin d'être systématique, ce rapprochement entre le chef et les concertants dépendait toujours de la volonté de la personne en position de commandement, seule habilitée à faire appliquer les changements de cadre qui permettent l'inclusion du concertant. D'un autre côté, les chefs les plus impliqués dans ces stratégies d'adaptation tendaient également à mobiliser davantage les acteurs de soutien dans le cadre de leurs décisions, à titre consultatif. Dans les cas les plus avancés, ces acteurs pouvaient même être réunis dans des dispositifs transverses, comme les MAPCI. Cette pratique de rapprochement avec les acteurs de soutien impliquait cependant un niveau d'adaptation supplémentaire, du fait notamment du secret médical ou professionnel qui ne permettait pas toujours aux acteurs du soutien de s'exprimer sur le détail des cas personnels. De plus, le fait que les acteurs de soutien soient majoritairement situés dans les échelons hauts de la hiérarchie – la Région pour les psychologues et les médecins, le Groupement pour les travailleurs sociaux – empêchait généralement les échelons les plus opérationnels de profiter de cette relation de proximité.

c) La position stratégique de l'adjoint dans la reconfiguration :

Au delà des jeux stratégiques d'obtention de ressources et des synergies entre rôles, il me reste à voir comment le positionnement des acteurs influence les possibilités d'usage du rôle. Le premier lieu fondamental de distribution des rôles du chef se situe dans la relation que celui-ci entretient avec son adjoint. Dans son article intitulé « le concept de co-encadrement » (*The co-manager concept*), John Senger avait déjà établi que les entreprises américaines de son époque ont progressivement abandonné la fonction d'assistant de direction, adoptant ainsi un modèle d'encadrement articulé autour d'un seul individu (Senger, 1971). Cette logique de l'assistant, qui voulait que chaque poste à responsabilité soit doublé d'un support et remplaçant potentiel, prêt à prendre les rênes de l'organisation en cas de défaillance ou d'absence, s'est pourtant pérennisée au

113 La culture de l'institution prévoit en règle générale que l'individu qui occupe la position de commandement soit accompagné, durant ses déplacements, d'un personnel qui assure à la fois son escorte et la charge de le conduire. Cette tâche particulière peut donner naissance à un poste spécifique (uniquement pour les Régions, car les niveaux plus opérationnels ont souvent moins de territoire à couvrir et davantage de difficultés à mobiliser un personnel à temps plein), ou peut être répartie entre plusieurs personnels en fonction des disponibilités. Dans le cadre du rapprochement, le Conseiller Concertation occupe, temporairement ou de manière plus pérenne, cette position particulière. Les moments de déplacement deviennent des possibilités d'échanges informels profitables.

sein de quelques organisations. En France, la Gendarmerie, comme les autres institutions militaires françaises, ainsi que certaines administrations, ont ainsi conservé ce mode de répartition des tâches, associant à chaque position de commandement une position subalterne, dont la seule fonction est de la soutenir et la suppléer en cas de besoin. L'assistant prend alors le titre de Second (ou C2), et fonctionne sur deux dynamiques : il fait d'abord usage de rôles qui lui appartiennent en propre et constituent le répertoire de sa position, mais il bénéficie ausssi de la possibilité – voire, de l'obligation – d'emprunter des rôles appartenant au répertoire de son chef.

Le C2 est d'abord un acteur qui possède ses rôles en propre. Dans son rôle d' « Antichambre », le C2 recueille et synthétise des informations à l'usage de son chef. Dans les relations quotidiennes au sein de l'organisation, il est souvent le premier interlocuteur des personnels qui ne sont pas dans le cercle proche du C1. Dans certains cas, ce rôle d' «Antichambre» s'associe également d'une dimension émotionnelle, le second s'attachant, dans son action d'information, à tranquilliser et rassurer son chef dans l'exercice de son commandement [voir encadré]. Dans son rôle de « Traducteur », le C2 transmet aux subordonnés les attentes implicites du chef et soutient sa production de signes. En s'adressant aux personnels sur des registres moins formels, ou en jouant de sa position subalterne, il fait passer, en l'absence du chef, un certain nombre de messages visant à expliquer le sens des décisions et le poids des contraintes. Enfin, dans son rôle d' « Animateur », le C2 supervise l'avancée des groupes de travail et notamment l'avancement de dossiers voulus par le C1. Il assume aussi un travail de veille au sein du groupe de commandement, en supervisant le travail des officiers experts, en présidant les différentes commissions d’avancement, de sécurité au travail, etc.

Rôle	Description	Exemple d'activités
Antichambre	Recueille et synthétise les information à l'usage du chef	Répond aux sollicitations, vigilance sur l'organisation
Traducteur	Transmet et clarifie les attentes implicites du chef	Échange avec les personnels sur le plan informel, rend visites aux unités
Animateur	Supervise l'avancée des groupes de travail	Supervise des groupes de travail, préside les commissions

Tableau n°15 : Le répertoire des rôles du Second

Ensuite, de par sa proximité avec la position de commandement, le C2 est le seul à pouvoir réellement apporter un soutien constant au chef. Les activités d'encadrement – et donc, les rôles qui y sont associés – sont généralement partagés entre les deux individus, selon les thématiques et les

priorités du moment. Dans ces moments particuliers, le C2 emprunte certains rôles du C1 et en fait usage en son nom. Ainsi, il peut permettre de juguler certaines tensions inhérentes à l'exercice de rôles forts, d'assumer un certain nombre de moments dus à l'organisation, et surtout de prolonger l'action du chef en son absence. Il peut ainsi se rendre aux cérémonies et événements auxquelles le chef ne peut pas se rendre lui-même, voire assurer toute une partie du relationnel public (rôle d' « Officiel »), prolonger sa ligne directrice et assurer la permanence de son commandement en son absence (rôle de « Meneur »), assurer une partie des décisions administratives et encadrer des rencontres formelles en son nom (rôle de « Ratifiant »), opérer une médiation de conflit ou investiguer sur les causes d'un dysfonctionnement (rôle de « Solutionneur »), etc.

En Gendarmerie, malgré l'existence d'une philosophie générale centrée sur la loyauté et le soutien, les tâches précises de l' « adjoint au commandement » ne sont pas établies dans les textes, et s'organisent dans les faits autour d'un arrangement plus ou moins tacite entre l'officier en position de commandement et celui qui est censé le seconder. L'un des enjeux les plus cruciaux relatifs à la distribution des rôles intervient donc dans la relation qui s'établit entre le chef et son second, et dans la manière dont ces deux individus vont se positionner l'un et l'autre, et surtout, l'un par rapport à l'autre. Une distribution conflictuelle peut s'avérer pénalisante, notamment dans les cas où les objectifs personnels de l'adjoint ne sont pas en accord avec ceux de son chef. Plusieurs configurations peuvent être envisagées par rapport aux observations réalisées. La distribution conflictuelle peut par exemple survenir lorsque le chef ne délègue pas à l'adjoint suffisamment de rôle pour que celui-ci puisse agir de lui-même, le plaçant ainsi dans l'incapacité de mener à bien des projets ou de faire évoluer des pratiques. Dans d'autres cas particulier, c'est l'adjoint qui, par son attitude, va s'écarter de sa fonction de soutien[114]. Du fait de la complémentarité entre les deux positions, le degré d'harmonie du couple C1/C2 peut avoir des répercutions importantes sur la vie de l'échelon concerné.

114 Une anecdote m'a été rapportée à propos d'un adjoint au Commandant de Compagnie qui avait pris l'habitude de se projeter sur chaque théâtre opérationnel, notamment lorsque celui-ci était médiatisée. Cette attitude posait problème à son chef, car cela lui donnait l'impression de perdre la main sur sa communication et sa gestion des relations extérieures. Comme le dialogue était difficile entre les deux individus, une relation de défiance avait finie par s'installer, le chef soupçonnant son adjoint de chercher à se placer sur l'échiquier politique, et ce dernier soupçonnant son chef de le brider délibérément dans la conduite de ses affaires. Du point de vue du cadre théorique de cette recherche, le conflit s'établit ici autour du rôle d' «Officiel», et notamment des ressources sociales – visibilité institutionnelle, contacts réguliers avec des acteurs forts du territoire. Ces dernières représentent en effet pour le chef un levier fort de sa maîtrise des relations institutionnelles, et pour l'adjoint en question une option intéressante pour le développement de sa carrière.

d) L’influence des jeux de positionnement au sein de la propre Voie Hiérarchique sur les possibilités du chef :

Le dernier facteur à prendre en compte est celui de la distribution des rôles et des ressources qui s'effectue entre les différents échelons. Celle-ci est en effet directement conditionnée par l'organisation globale du maillage territorial, organisée en « fiefs », où chaque position de commandement se trouve tiraillée entre une indépendance de fait et une soumission forte à la hiérarchie. D'une manière générale, le partage des rôles au sein maillage territorial tend à suivre le principe de la subsidiarité, et à épouser la répartition des ressources associées à chaque position. Un Commandant de Brigade, par exemple, n'aura pas accès aux circuits d'approvisionnements nécessaires pour approvisionner lui-même son échelon en équipements, munitions ou véhicules, et dépendra pour cela non-pas de son supérieur direct, mais de son Commandant de Groupement voire de son Commandant de Région. De la même manière, un Commandant de Région n'interviendra pas dans l'organisation du travail quotidien des sous-officiers des Brigades, et s'occupera personnellement, tout au plus, de l'emploi du temps des officiers de son propre Groupe de Commandement.

Dans la transition d'une logique de contrôle à une logique de soutien, deux échelons en particulier profitent d'avantages conséquents qui favorisent leur adaptation : à savoir, le Groupement et la Région. Tout d'abord, la transition répond à un certain nombre de besoins déjà pré-existants liés à des dysfonctionnements d'origine bureaucratique, notamment dans l'organisation des politiques RH et de la gestion de la mobilité. La Région et le Groupement sont en effet les échelons qui entretiennent la plus grande distance hiérarchique et géographique avec les personnels, et qui ont la plus grande responsabilité en matière de gestion financière, matérielle et humaine. Le cumul de ces deux distances, parce qu'il contribuait à rendre opaque les situations personnelles des Gendarmes, nuisait dès lors dans certains cas à certains éléments clefs pour le bien-être comme l'équilibre de la vie familiale. La Région et le Groupement sont d'ailleurs les deux échelons qui disposent de l'essentiel des ressources de conseils, en cela qu'ils servent à la fois d'échelons centralisateurs pour la concertation et d'échelons de rattachement pour les travailleurs sociaux – dans le cas du Groupement – et pour les psychologues – dans le cas de la Région. Ainsi, d'une manière plus générale, en réduisant cette double distance, la logique de soutien – qui passe par le développement de la concertation et l'offre de soutien psycho-sociale – permet à ces échelons d'améliorer leur gestion et leur prise de décision sur les parcours de carrière, la répartition des moyens matériels et humains sur le territoire, etc. Parallèlement, du fait de la structure même du

maillage territorial, ces échelons bénéficient de davantage de ressources matérielles et humaines à distribuer (rôle de « Répartiteur »), d'une meilleure visibilité sur le plan institutionnel (rôle d' « Officiel »), et d'un plus grand contrôle sur la chaîne des décisions (rôle de « Ratifiant »). Ainsi, ils bénéficient de possibilités de synergies intéressantes pour résoudre les problèmes ressentis par les personnels (rôle de « Solutionneur ») ou pour absorber les pressions liées au travail ou à des événements particuliers (« Protecteur »). Enfin, même si ces positions souffrent, comme les autres, d'un affaiblissement général des rôles de contrôle vis-à-vis des personnels de la base, le rôle de « Censeur » se trouve paradoxalement renforcé vis-à-vis des chefs-vassaux qui leurs sont subordonnés.

Pour les échelons les plus opérationnels comme la Compagnie ou la Brigade, la transition d'une logique de contrôle à une logique de soutien offre souvent des possibilités plus réduites. D'une part, le comportement stratégique du Gendarme vis-à-vis de l'ouverture des nouveaux canaux de communication ; d'autre part, la difficulté pratique qu'il existe pour les chefs opérationnels, dans les moments de tension opérationnelle, à dégager du temps pour les activités liées aux rôles de médiation. Ces deux facteurs conduisent à des problématiques essentiellement distributives et stratégiques qui empêchent d'équilibrer la construction de la relation hiérarchique. Dans le premier cas, parce qu'il est l'élément déclencheur du signal d'alerte, le Gendarme a la possibilité pratique de choisir son interlocuteur et donc – directement ou indirectement – le niveau hiérarchique qui traitera de sa demande. Dans ce cas précis, la distribution des rôles de médiation n'est pas donc pas régulée par le principe de la subsidiarité et le respect de la Voie Hiérarchique (VH), mais par l'appréciation personnelle du personnel en difficulté. Si cette possibilité peut se révéler nécessaire au signalement de certaines « mauvaises pratiques », de conflits inter-personnels, ou de la gestion d'informations sensibles liées à la vie privée du Gendarme, elle peut tendre à exclure le supérieur direct – généralement le CB ou CCB – du circuit de la remédiation. Celui-ci est alors dépendant de la volonté de son suzerain pour être réintégré et faire valoir sa position, notamment dans le cas où c'est l'une de ses propres décisions qui fait l'objet d'un recours. Cette exclusion de fait, si elle a la possibilité d'être remédiée, est symptomatique d'une tension latente dans la distribution des rôles de médiation entre échelons, en cela que le décloisonnement des échelons hiérarchiques se traduit par un déplacement global du pouvoir d'agir vers les échelons les plus hauts. Dans un second temps, même lorsque les chefs locaux conservent leurs prérogatives et leur capacité à exercer la médiation au sein de leur échelon – par le déploiement d'une démarche plus volontariste, ou grâce à la collaboration de ses propres supérieurs – l'augmentation des droits des personnels s'est accompagnée d'une complexification de la gestion qui se répercute sur les moments dus aux rôles

de contrôle. La position du chef local se trouve alors alourdie par une fonction d'administration plus demandeuse de son temps et moins avantageuse. A titre d'exemple, le rôle de « Gérant » occupe dès lors une part croissante de l'activité des Commandants de Brigade (CB) et Commandants de Communauté de Brigade (CCB), tout en subissant la perte de ressources impliquées par l'évolution de l'étendue de la disponibilité du militaire.

Enfin, cette inégalité entre les échelons est à remettre dans le contexte de l'incertitude qui caractérise la relation hiérarchique (Ayache & Laroche, 2010). D'une manière plus générale, il semblerait que la répartition des rôles entre les tenants des différents échelons dépende en grande partie de la manière dont se construisent les relations au sein de la VH, et ne dépend pas entièrement du cadrage que fournit le maillage territorial. La position du chef se construit alors au sein d'un jeu continu d'occupation, de revendication et de négociation des rôles avec son suzerain – qui occupe la position de commandement supérieure – et ses différents vassaux – qui occupent les positions subalternes. Parce que l'isolement géographique joue un rôle important dans la régulation des relations, cette question de la distribution des rôles est particulièrement visible dans les configurations où l'État-major d'un échelon « vassal » est situé au même endroit que celui de son échelon « suzerain »[115]. Pour ces échelons « fusionnés », la problématique de l'autonomie du « vassal » est d'autant plus compromise que le mouvement de centralisation au profit de son suzerain va souvent le priver d'un certain nombre de marge de manœuvre ; le vassal se trouve plus facilement dépossédé de certains de ses rôles, ce qui amène à l'exercice d'un commandement plutôt diminué. A titre d'exemple, un Commandement de Compagnie se trouvant trop proche de son Commandant de Groupement se verra souvent contourné par les acteurs extérieurs (rôle d' « Officiel ») et moins souvent sollicité pour arbitrer des querelles ou résoudre des dysfonctionnements (rôle de « Solutionneur »). L'importance de l'habilitation du « vassal » par le « suzerain » est alors cruciale pour maintenir les marges de manœuvre et garantir l'exercice du commandement. Pour autant, les échelons « dissociés » n'ont pas nécessairement la garantie de ne pas être eux-aussi déclassés par une attitude de leur « suzerain ». Comme j'ai déjà pu l'expliquer dans l'analyse des dynamiques stratégiques du maillage territorial, l'isolement géographique n'est pas une garantie formelle d'indépendance et l'attitude du suzerain a une grande influence sur la distribution des responsabilités. Du point de vue des rôles, cela se traduit par une capacité du suzerain à accaparer un certain nombre de rôles qui auraient habituellement échus à son vassal [116]. Concevoir la relation

115 Dans l'organisation du maillage territorial, le phénomène de chevauchement est assez courant. A tous les niveaux, au moins un échelon « vassal » est ainsi concerné par cette situation. Les locaux d'une brigade peuvent être situé dans la même ville voire dans le même bâtiment que l'État-major de la Compagnie, ce dernier peut partagé les locaux de l'État-Major du Groupement, et ainsi de suite.

116 Ici, c'est une anecdote à propos d'un Commandant de Compagnie qui m'a été rapportée. Très directif dans sa manière de gérer son territoire, il n'hésitait pas à intervenir dans la vie quotidienne des brigades, s'était imposé

hiérarchique comme un lieu d'ambiguïté non-pacifié est donc particulièrement intéressant dans le cadre de la répartition des rôles, notamment lorsque l'on sait que les acteurs peuvent mettre en œuvre des stratégies d'accumulation destinées à renforcer leur position et le montant des ressources disponibles pour eux-mêmes (Sieber, 1974). Ainsi, la collaboration au sein de la VH, si elle est a priori garantie dans le sens ascendant par les principes militaires de subordination, devra être évaluée également au prisme de l'action du supérieur hiérarchique et de son positionnement.

Encadré n°11 : Être là sans prendre la main

Habilitation en actes durant l'inspection d'un échelon vassal

L'idée d'une habilitation du vassal par son suzerain renvoie à plusieurs possibilités, dont certaines sont déjà présentes dans l'attitude de certains chefs que j'ai pu observé. Le moment que je prends ici pour exemple se déroule au Groupement des Forces Aériennes de Gendarmerie (CFAG), qui coordonne l'ensemble des moyens de surveillance et de secours aériens de la Région. L'échelon est commandé par le Lieutenant-Colonel Myke, ancien pilote d'hélicoptère, ici en position de « vassal ». La séquence d'observation prend place alors que le Général Liam, qui assume la position de « suzerain » en lieu et place de son C1, visite le GFAG.

Le Groupement doit recevoir le même jour les auditeurs de l'État-Major inter-ministériel de la sécurité civile, qui doit notamment statuer sur les possibilités de mutualisation des moyens aérien de secours dans la Région. On y trouve des acteurs politiques importants, notamment le préfet de Zone et un contrôleur général des armées (du grade de Général quatre étoiles). L'enjeu est important pour la Gendarmerie, car il s'agit de défendre une expertise, une cohérence territoriale et une capacité de déploiement. L'ensemble de la démarche s'inscrit d'ailleurs dans un climat de rivalité larvée entre la Sécurité Civile (les Sapeurs Pompiers), la Marine Nationale et la Gendarmerie qui opèrent chacun des missions de secours. Ce moment d'observation est un bon exemple de la manière dont le « suzerain » peut, malgré sa préséance hiérarchique, peut parfois se positionner en support de son « vassal ».

La séquence se passe en plusieurs temps. Le Général Liam, arrivé en avance, s'entretient assez longuement avec le Lt-Colonel. L'échange entre les deux hommes est relativement informel, et ils font le point sur l'audit à venir. Le Lt-Colonel, en tant que « vassal », expose sa vision des choses et la ligne de conduite qu'il compte adopter et la soumet à la validation de son « suzerain ». Dans un second temps, à l'arrivée des auditeurs, le Général Liam laisse au Lt-Colonel le soin d'animer la visite des locaux et de mener la discussion. Il se positionne, vis-à-vis des personnes présentes, en garant des propos de son « vassal », confirme ses affirmations et apporte des compléments au besoin. Au moment du départ des auditeurs, toujours dans une posture discrète, il échange quelques mots cordiaux avec le contrôleur des armées et s'entretient avec lui sur le chemin du retour.

Il est intéressant ici de noter la manière dont les choses sont agencées, et surtout le choix du Général Liam de rester délibérément en retrait sur une série d'échanges où, clairement, son grade lui laissait la préséance. D'ailleurs, il est important de noter que, si son attitude s'est faite discrète, elle a eu une importance significative sur la crédibilité du « vassal » dans ses échanges avec des acteurs là-encore très haut placés dans la hiérarchie. Un tel comportement de soutien, et non d'accaparation du problème, est l'une des attitude qui pourrait correspondre à une démarche d'habilitation du vassal par son suzerain.

comme l'interlocuteur privilégiés des maires, était de toutes les interventions, toujours sur le front, à commander même les plus petits déploiements, etc. Aussi, ses subordonnés avaient coutume de dire de lui qu'il était « partout », et les Commandant de Brigade, contraints à une forme de passivité, avaient pris l'habitude de ne plus être actifs au niveau local. Ici, plusieurs rôles peuvent être extraits pour expliquer cette situation particulière. Parce qu'il se consacrait à son rôle d' « Officiel » de manière trop étendue, ce Commandant de Compagnie handicapait les capacités de ses subordonnés à se négocier un réseau social par eux-mêmes. Parce qu'il mobilisait son rôle de « Meneur » et de « Censeur », il gardait le contrôle sur la vie quotidienne de ses différentes unités, privant les Commandant de Brigade de leur rôle central.

Conclusion de partie : Vers un commandement de proximité, bienveillant et charismatique ?

Au fur et à mesure de ce travail, j'ai été amené à décrire comment la rationalisation globale du rapport au travail et de la relation hiérarchique a pu transformer le cadre de l'exercice du commandement. Les rôles de contrôle, qui bénéficiaient jusqu'alors des possibilités ouvertes par la logique de capacité et la culture militaire, ont vu leurs prérogatives réduites par un certain nombre de règles et de nouveaux modes de gestion qui viennent prendre le pas sur une configuration plus traditionnelle centrée sur le pouvoir discrétionnaire. A l'inverse, les rôles de médiation ont gagné en importance et recèlent aujourd'hui un certain nombre d'avantages. Ils nécessitent cependant un investissement en temps et en énergie afin d'être réellement efficaces. Cette transformation des possibilités offertes par le registre de rôle vient alors nécessairement modifier la manière dont les acteurs le déploient dans leurs relations quotidiennes. Pour les cas que j'ai pu observer, les officiers en position de commandement adaptaient leur posture de manière à épouser les transformations de l'institution et en tirer le plus grand parti. L'adoption d'une posture de soutien par ces acteurs se pose donc comme une solution au difficile problème que pose la rationalisation de la relation hiérarchique, et vient transformer un certain nombre de contraintes en occasions d'affirmer une nouvelle forme d'autorité, plus adaptée aux enjeux contemporains.

Par bien des aspects, la rationalisation semble se présenter comme une opportunité de renforcer et légitimer un exercice d'un commandement axé sur la proximité, renouant ainsi par certains côtés avec l'idéal militaire du chef charismatique et bienveillant à l'égard des subordonnés. Une telle évolution viendrait alors résoudre le problème des deux distances qui caractérisent la Gendarmerie Départementale : la première, subjective, qui découle de la déférence hiérarchique du monde militaire ; la seconde, plus objective, liée à l'éclatement des unités et des moyens sur le territoire. La saisie de cette opportunité de rapprochement repose cependant, à bien y regarder, sur un équilibre subtil entre le maintien d'une indépendance – voire d'une exclusivité – de la décision et le développement d'une écoute attentive des besoins du terrain. Autrement dit, le chef doit prendre garde à la conservation de ses prérogatives essentielles tout en adoptant le parti de l'ouverture à de nouveaux modes relationnels. Dans le cas des officiers en position de commandement, la gestion de cette tension implique d'éviter un certain nombre de blocages, en compensant par exemple la perte des ressources de contrôle par l'acquisition de nouvelles ressources liées à la médiation. Des inégalités se créent alors entre les chefs, en fonction de leur position et des possibilités réelles dont ils disposent pour négocier cette transition. Ainsi, même si l'instabilité de la position du chef est à

relativiser, il ne faudrait pas non-plus nier le caractère problématique de ce nouvel exercice du commandement, ni les risques et possibles complications à venir qu'il représente pour le chef.

La conversion de l'institution vers un nouveau commandement n'est donc pas une vérité définitive. Elle dépend principalement de l'engagement de toutes les parties dans la constitution d'un nouvel équilibre et donc des stratégies adoptées par les différents acteurs dans un contexte qui modifie leurs marges de manœuvre traditionnelles. Comme tout élément de la vie des organisations, cette transition a un caractère naturellement conflictuel, qu'il convient de ne pas occulter. Elle est faite de jeux de revendications, de pressions et de repositionnements qui ne peuvent pas s'accorder « magiquement ». C'est ainsi la capacité de chaque échelon à négocier ce caractère conflictuel qui détermine la réussite de l'ensemble. De ce point de vue, la transition d'une posture d'autorité à une posture de soutien présente un autre avantage, en cela qu'elle vise à une fédération des énergies autour de la figure du chef. D'une manière générale, cette transition ne devrait pas être comprise comme une simple adaptation aux nouvelles contraintes de l'environnement, mais comme une stratégie mise en place intentionnellement par certains acteurs.

Ces résultats doivent maintenant être discutés : ils ouvrent en effet un certain nombre de questionnements qui paraissent importants à traiter pour favoriser la complétude de la démarche de recherche. Dans le cadre de ce nouveau mouvement, je centrerai cette discussion sur trois éléments principaux. Le premier concerne le répertoire des rôles en lui-même, et l'écho qu'il peut trouver dans la littérature en sciences de gestion. Il y sera en effet question de revenir à l'inspiration première de cette typologie, au travers notamment d'une comparaison avec le travail d'Henri Mintzberg, mais aussi de questionner plus largement les possibilités de rapprochement avec d'autres travaux sur les rôles du manager (Chapitre I). Le second axe aura quant à lui pour objectif de rendre compte d'un certain nombre d'éléments de discussions élaborés avec les professionnels, et de proposer un certain nombre de points d'analyse sur les mécanismes de l'insécurité dans le commandement ou sur la spécificité militaire (Chapitre II). Enfin, il s'agira de revenir aux fondamentaux du maillage territorial et d'évaluer dans quelle mesure la rationalisation pourrait impacter la capacité opérationnelle de l'ensemble et sa mission d'intervenir en tout temps et en tout lieu (Chapitre III).

Bibliographie de partie :

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, *36*(203), 133-147.

Baker, W. E., & Faukner, R. R. (1991). Role as Resource in the Hollywood Film Industry. *The American Journal of Sociology*, *97*(2), 279-309.

Bates, F. L. (1956). Position, Role, and Status: A Reformulation of Concepts. *Social Forces*, *34*(4), 313-321.

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain* (La Découverte).

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, *12*(1), 67–92.

Bourdieu, P., & Boltanski, L. (1975). Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *1*(2), 95-107.

Callero, P. L. (1994). From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social Psychology Quarterly*, *57*(3), 228.

Callon, M., & Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait*. Paris: La Découverte.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. The Leadership Quarterly, 9, 475 – 501.

Coenen-Huther, J. (2005). Heurs et malheurs du concept de rôle social. *Revue européenne des sciences sociales*, (XLIII-132), 65-82.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système,* Editions du Seuil.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, *128*(4), 767.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, *36*(205), 71-88.

Djabi, M., & Perrot, S. (2016). Tensions de rôles: Proposition d'une grille d'analyse. *Management*

International, *21*(1).

Frost, P. J., & Robinson, S. (1999). The toxic handler: Organizational hero—and casualty. Harvard Business Review, 77(4), 96–104.

Goffman, E. (1968). *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux,* Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1970). *Strategic interaction* (Vol. 1). University of Pennsylvania Press.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne,* Les éditions de minuit, Vol. 1-La présentation de soi.

Goffman, E. (1974a). *Les cadres de l'expérience,* Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1974b). *Les rites d'interaction,* Les éditions de minuit.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Guilbert, L., Leduc, S., Valléry, G., & Demailly, I. (2010). Implantation des messageries électroniques en Gendarmerie Nationale : quelles incidences sur la communication et l'information ? *Psychologie du travail et des Organisations*, *16*, 21.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*(1), 16-78.

Katz, D., & Kahn, R. . (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Laumann, E. O., & Pappi, F. U. (1976). *Networks of collective action: a perspective on community influence systems*. New York: Academic Press.

Laumann, E. O., & Pappi, F. U. (1976). *Networks of collective action: a perspective on community influence systems*. New York: Academic Press.

Lin, N. (1982). Social resources and instrumental action. In *Social Structure and Network Analysis* (Sage Publications, p. 131-147). Los Angeles: P.V. Marsden & N. Lin.

Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue Française de*

Sociologie, *36*(4), 685.

Linton, R. (1936). *The Study of Man : an Introduction*. New York: Appleton Century.

Lizurey, R., & Parayre, G. (2006). *Gendarmerie nationale : Les soldats de la loi*. Paris: Presses Universitaires de France – PUF.

Luc, J.-N. (2005). *Histoire de la Maréchaussée et de la Gendarmerie, Guide de recherche* (Maison Alfort). Service historique de la Gendarmerie Nationale.

McDonald, S. (2005). Studying Actions in Context:, *5*(4), 455-473.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.

Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition (2006)). Paris: Editions d'Organisation.

Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, *97*(3), 3.

Portes, A. (1998). Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, *24*, 1-24.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale* (Troisième édition). Paris: Armand Colin.

Schelling, Thomas C. (1960). The strategy of conflict, Cambridge, M.A. and London, England: Harvard University.

Senger, J. (1971). The Co-Manager Concept. *California Management Review*, *13*(3), 77-83.

Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, *39*(4), 567.

Stébé, J.-M. (2008). *Risques et enjeux de l'interaction sociale*, (Editions TEC et DOC). Lavoisier.

Vasquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144-165.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 628-652.

PARTIE IV :

ENTRE LOGIQUE DE SYSTÈME ET MODES DE CONDUITE DE L'ACTION HUMAINE : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS

CHAPITRE I : DISCUSSION THÉORIQUE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À LA RECHERCHE EN MANAGEMENT.....194

Introduction : Rôles du chef et rôles du manager :.....194
I) Éléments de comparaison et de rapprochement avec l'approche de Mintzberg :.....196
II) Approche par les missions ou par les ressources ?.....201

CHAPITRE II : DISCUTER AVEC LES PROFESSIONNELS : ENTRE COMMANDEMENT ET SPÉCIFICITÉ MILITAIRE.....207

Introduction : La discussion des résultats au prisme de l'intersubjectivité :.....207
I) Le dilemme de la position de commandement : entre sur-concentration des pouvoirs et sentiment de déclassement :.....209
II) La Gendarmerie comme entreprise et les chefs comme managers ? La spécificité militaire en question :.....215

CHAPITRE III : CE QUE LA RATIONALISATION FAIT AU SYSTÈME D'ARME.....220

Introduction : Quelles transformations futures pour le maillage territorial ?.....220
I) Construire le concept d'Organisation Radicale :.....222
II) Les Organisations à Haute Ténacité comme modèle alternatif pour les Organisations Radicales :.....229

Conclusion de partie : Entre étude de la singularité et ouvertures sur l'extérieur :.....236

Bibliographie de partie :.....238

CHAPITRE I : DISCUSSION THÉORIQUE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À LA RECHERCHE EN MANAGEMENT

Introduction : Rôles du chef et rôles du manager :

Le rapport à la littérature entretenu par ce travail de thèse est – j'ai déjà eu l'occasion de le préciser – assez particulier dans le cadre des études académiques. L'enjeu y a notamment été, au travers d'une démarche d'exploration et d'inférence, de laisser émerger les problématiques professionnelles sans les pré-structurer via l'abstraction théorique. L'étude de la Gendarmerie Départementale et des rôles du chef n'est donc pas en soi vu comme un moyen de solutionner un manque de connaissances générales sur un sujet donné, mais de répondre à une question pratique, centrée sur les préoccupations professionnelles du moment. Cette question pratique avait été problématisée sous cette forme : **« Dans quelle mesure les officiers en position de commandement de la Gendarmerie Départementale transforment-ils l'usage qu'ils font de leurs rôles pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique ? ».** Les ensembles théoriques interviennent alors comme des supports de création dont la finalité est de servir à la construction d'une analyse. Comme j'ai déjà pu l'énoncer, comprendre le travail en terme de rôle, c'est tenter de mettre en cohérence à la fois les responsabilités, la fonction – au sens d'utilité – dans les processus organisationnels et les marges de manœuvre d'un individu dans son travail. C'est également se donner les moyens de comprendre ce qui change et s'altère dans son propre réseau de relation, et les difficultés potentielles qu'il éprouve à maintenir sa position au sein de l'espace qu'il occupe, le tout afin de proposer des mesures d'accompagnement ou de remédiation.

Mais l'enjeu était également, dans une démarche rétroactive, que les résultats de la recherche puissent servir – même modestement – à une discussion sur l'état des connaissances générales. La construction d'un cadre théorique basé sur les ressources, nécessaire à l'élaboration d'une grille de lecture stratégique, a sur ce point impliqué un certain nombre de changements par rapport aux approches « classiques » de la question. Il conviendra donc ici d'entamer une discussion avec certaines théories et certains auteurs, de manière à souligner à la fois les différences, mais également les convergences d'approche. Il ne sera pas ici question de discuter l'ensemble des avancées qui ont pu être faites, via d'autres méthodes et d'autres démarches, sur la question des

rôles. La difficulté d'un tel exercice repose principalement dans le terme de rôle lui-même, qui peut impliquer un grand nombre de sens et d'échelles d'analyses. On a pu en effet voir, lors de la construction du cadre théorique, que la diversité des points de vue dépendait souvent non-pas d'une opposition radicale mais bien davantage de contingences d'approche. La notion de rôle en elle-même intervient en effet comme une métaphore, au même titre que la métaphore du jeu qui a imprégné ce travail : sa signification réelle et sa portée dépend alors souvent des finalités qui sont poursuivies, ce qui impliquerait, à terme, une très grande dispersion du propos.

Dans le cadre de cette discussion théorique, j'ai fait le choix de me concentrer sur deux approches du rôle en sciences de gestion, traitant toutes deux des « rôles du manager ». Cette thématique est quasi-inhérente à la réflexion managériale – Henri Fayol, l'un des pères fondateurs de la discipline, avait déjà énoncé les siens – et reflète une réelle préoccupation sur ce que le cadre dirigeant doit faire, devrait faire ou fait au sein de son organisation. Je m'intéresserai en premier lieu à la typologie proposée par Henri Mintzberg (Mintzberg, 1973) de laquelle ce travail s'est inspiré notamment sur le plan de la démarche. J'y analyserai à la fois les éléments de convergence et de divergence. Sur un certain nombre de points, ce que j'ai pu inférer du travail du chef ressemble fortement à ce que Mintzberg, plus de 40 ans auparavant, avait établi sur le travail des cadres d'entreprise. Il sera question du sens de cette proximité, et notamment de l'opportunité de questionner l'existence d'un travail universel d'encadrement (I). Dans un second temps, je choisirai de mettre l'accent sur certaines recherches du management public francophone, inscrites dans une approche par les processus. Il s'agira tout particulièrement de l'étude menée par Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon sur le travail des managers publics et privés, et du découpage des rôles qu'ils proposent (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008). Au travers de la discussion, je serai notamment amené à revenir sur certaines zones d'ombres de ma propre recherche, et à mettre en avant la complémentarité qui peut émerger d'une analyse du rôle par les processus et par les ressources (II).

I) Éléments de comparaison et de rapprochement avec l'approche de Mintzberg :

a) Un nouveau découpage, adapté au contexte et à la notion d'usage du rôle :

L'un des partis pris de cette recherche a été d'adapter la typologie d'Henri Mintzberg sur le travail du cadre (Mintzberg, 1973) en ré-effectuant le travail d'inférence à partir de l'activité observée des officiers en position de commandement. Une nouvelle typologie a ainsi été construite, ce qui a impliqué – au-delà d'une redéfinition de la notion de rôle en elle-même – de modifier les intitulés, les contenus et la configuration du répertoire des rôles. L'objectif de cette première sous-partie est de souligner l'ensemble de ces modifications, et d'opérer une comparaison entre les propositions des deux typologies. Cette comparaison portera d'abord sur la réorganisation du découpage des rôles proposé par Mintzberg, qui a pu prendre plusieurs chemins. Il a pu par exemple s'agir de segmenter un rôle pour mettre en avant un contenu très représenté dans le travail des chefs – ou qui avait une importance forte au sein du système d'arme en lui-même – soit de fusionner au sein d'un même rôle des aspects voisins qui mobiliseraient les mêmes ressources. Pour plus de clarté dans l'explicitation de ces modifications, l'intitulé des rôles des deux typologies est résumé ci-dessous.

Les dix rôles du cadre	Les dix rôles du chef
Symbole	Officiel
Leader	Dirigeant
Agent de liaison	Meneur
Observateur actif	Ratifiant
Diffuseur	Répartiteur
Porte-Parole	Gérant
Entrepreneur	Censeur
Régulateur	Protecteur
Répartiteur de ressources	Solutionneur
Négociateur	Représentant

Tableau n°16 : Rappel des intitulé des rôles dans les deux théories à comparer

Dans le cadre de cette réadaptation, le premier rôle modifié est celui de « Symbole », qui regroupe dans la typologie de Mintzberg toutes les prérogatives associées au statut. Les éléments qui y étaient associées relevaient à la fois des relations publiques, de la réponse à des doléances, de la signature de documents internes et externes, ce qui impliquait des activités aux finalités disparates. Ici, l'enjeu était notamment de dissocier les attitudes tournées vers la représentation et

celles qui impliquaient une prise de position et un acte de décision au sein de l'organisation. Il a été alors redéfini comme « Officiel » et « Ratifiant » : le premier s'inscrit notamment dans la sphère des relations publiques et dans les cérémonies ; le second dans la validation des documents et actes internes à l'organisation. Dans un second temps, afin de modéliser la différence entre les deux régimes d'activité de l'officier en position de commandement, il a été nécessaire de diviser le rôle de « Leader » proposé par Mintzberg entre « Dirigeant » et « Meneur ». Le premier s'inscrit dans le régime de fonctionnement, et vise l'orientation de l'action collective via la production d'appréciations, d'indications, la formulation de stratégies, etc. Le second s'établit dans le régime de projection opérationnelle, c'est-à-dire la conduite des manœuvres et le fait d'assumer la responsabilité d'une action en cours. Pour finir, le rôle de « Répartiteur de ressource » proposé par Mintzberg dans une optique générale de gestion des ressources, est divisé entre celui de « Répartiteur » pour la dimension logistique et financière, et le rôle de « Gérant », centré sur l'organisation du travail et la répartition des charges.

Cette démarche d'adaptation a également conduit à fusionner les rôles dont les ressources et les modes d'accès sont très proches ou découlent l'une de l'autre. C'est le cas notamment des rôles de « Porte-Parole » et de « Négociateur » qui sont associés au sein du rôle de « Représentant ». Il apparaît en effet que la frontière entre la simple transmission d'informations et la négociation peut s'avérer problématique voire arbitraire. En effet, une remontée d'information via un rôle de « Porte-parole » peut très facilement s'apparenter à une tentative d'aménager les objectifs, ou de négocier l'accès à des ressources supplémentaires. Ces moments de « semi-négociation » ne faisant pas l'objet de moments formellement identifiés, il paraissait plus pertinent d'associer représentation et négociation au sein d'un même rôle plutôt que de décrire un jeu d'aller-retour entre les deux. De la même manière, le rôle de « Dirigeant » absorbe le rôle d' « Entrepreneur » de la typologie initiale, en cela que l'initiative d'un changement participe toujours plus ou moins de l'énonciation d'une stratégie et repose sur les mêmes mécanismes de sens que la conduite du fonctionnement « normal ». Pour finir, le rôle de « Régulateur », associé principalement à la gestion de crise, a été renommé en « Solutionneur » pour élargir son champ d'action à tous les blocages et dysfonctions de l'organisation. Cette nouvelle configuration est alors censée permettre de penser les dynamiques de distribution des rôles de manière plus lisible. Elle vise également à décrire de manière plus fine les écarts de potentiels entre les échelons stratégiques qui ne disposent pas, malgré une uniformité des rôles, des mêmes ressources.

b) Autres influences liées à la transition vers une grille de lecture par les ressources :

Outre un certain redécoupage des différents rôles proposés par Mintzberg, l'adoption d'une approche par les ressources a également impliqué différents changements dans la manière de modéliser certains types d'activité et d'envisager la connexion entre les rôles. Pour Mintzberg, la méthodologie de construction de la typologie des rôles reposait sur trois grands principes : chaque rôle est observable et peut être décrit au travers d'un certain nombre d'activité ; les rôles doivent décrire l'ensemble des activités même si elles ne relèvent pas directement de l'encadrement ; les rôles doivent être décrits en connexion les uns avec les autres (Mintzberg, 1973 ; p.68). En application de ces principes, et parce que l'activité du cadre implique un certain nombre d'activités de communication, l'auteur avait fait le choix d'inclure dans sa typologie un certain nombre de rôle censés être dédiés à la collecte et la diffusion de l'information. C'est le cas des rôles d' « Agent de Liaison », « Observateur actif » et Diffuseur ». Dans le cas de ma recherche sur les officiers en position de commandement, j'ai également pu constater l'importance d'activités de ce type. Dans le Chapitre II de la partie précédente, au moment d'aborder le capital social associé aux rôles, j'ai cependant développer l'idée que la collecte et la redistribution d'informations étaient des actes intentionnels qui étaient effectués en vue de produire un résultat extérieur à une simple mission de transmission. Ainsi, le fait que l'information soit considérée comme une ressource qui découle de l'usage des rôles – voire, qui le motive – a impliqué la suppression des trois rôles informationnels de la typologie de Mintzberg. Une telle modélisation pourrait permettre, à terme, de mieux cartographier les jeux de diffusion ou de rétention de l'information au sein des organisations et de savoir quels sont, pour chaque acteur, les rôles et lieux privilégiés pour obtenir et partager de l'information. Elle a par exemple permis d'identifier que les chefs qui optaient pour une posture de soutien cherchaient à obtenir, via leurs rôles de médiation et la participation aux moments stratégiques associés, un certain nombre d'informations qui ne leur étaient pas accessibles via d'autres leviers plus traditionnels.

Le deuxième changement important concernant les propositions de Mintzberg a été de modifier la manière de lire les connexions entre les rôles. La typologie des rôles du cadre est en effet globalement conçue autour d'une logique de ruissellement : les différentes catégories de rôles sont envisagées comme découlant structurellement l'une de l'autre, les rôles les plus hauts dans cette chaîne permettant pour ainsi dire l'existence des autres. Les rôles interpersonnels (Symbole, Leader, Agent de Liaison) constituent le socle fondateur car ils sont donnés par le statut du cadre

dans l'organisation. Les rôles informationnels (Observateur actif, Diffuseur et Porte-Parole) vont alors s'inscrire dans la continuité de l' « Agent de Liaison », tandis que les rôles décisionnels (Entrepreneur, Régulateur, Répartiteur de ressources et Négociateur) vont découler du rôle de « Leader ». Cette logique du ruissellement pose cependant quelques difficultés : d'abord, une forme de chevauchement entre les différents rôles qui découlent les uns des autres et s'expriment parfois en même temps ; en second, une logique assez unilatérale de dépendance de certains rôles vis-à-vis d'autres qui ne correspond pas aux observations réalisées dans l'étude sur les chefs ; enfin, une jonction structurelle trop forte entre les rôles qui ne permet pas de penser finement les logiques de distribution entre acteurs. Pour construire le répertoire du rôle du chef, il a ainsi été fait le choix d'abandonner la logique du ruissellement au profit d'une approche par synergies contextuelles. Ainsi, les rôles ne découlent pas structurellement les uns des autres, mais peuvent être reliés au travers de stratégies bien particulières d'usages, notamment décrites dans le Chapitre II de la partie précédente.

c) Une permanence des rôles dans toutes les organisations ?

Une fois les modifications faites, il est possible de repérer assez facilement des similitudes entre les positions de commandement et les positons d'encadrement. Toutes disposent de rôles symboliquement forts, de rôles dédiés au contrôle et à la répartition des ressources, etc. Faut-il en conclure que le travail des cadres d'entreprise et des officiers en position de commandement est peu ou prou le même ? Je serai amené ici à contredire cette idée, en cela que la similarité structurelle des deux registres me paraît bien davantage être la conséquence d'une permanence des sources de pouvoir dans les organisations. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg en distingue quatre : *« la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; l'exclusivité des relations entre une organisation et son/ses environnements ; la maîtrise de la communication et des informations ; et enfin, la maîtrise des règles formelles ou l'acquisition d'une position privilégiée via les règles. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.83). Du point de vue de l'approche des rôles par les ressources, où le fait de contrôler une certaine zone de l'organisation implique de s'engager dans un certain nombre d'activités, il est compréhensible que les groupes dirigeants au sein des organisations puisse développer, dans des environnements très dissemblables, des types d'activité similaires. Le cadre d'entreprise et le chef militaire, tous deux au sommet d'organisations pyramidales basées sur la centralisation des pouvoirs, ont ainsi logiquement beaucoup en commun : ils détiennent l'exclusivité de la définition de la stratégie, pour laquelle ils développent une expertise, un langage et des outils ; ils s'imposent généralement comme point de contact entre leurs

organisations et l'environnement extérieur ; ils encouragent la centralisation des informations et contrôlent sa diffusion ; enfin, les règles de l'organisation leur accordent un grand nombre de prérogatives exclusives dont les autres acteurs sont dépendants.

Malgré cela, pourquoi maintenir l'idée d'une spécificité des métiers d'encadrement ? Il faut d'abord y voir un effet de perspective, en cela que la hauteur de vue théorique tend bien souvent à gommer les détails de l'activité pour ne se concentrer que sur les lignes de forces principales. Or, le travail quotidien relève justement de l'ordre du détail. Il est dépendant des arrangements locaux, c'est-à-dire de subtiles nuances dans l'équilibre des forces et dans la manière de conduire les activités. De ce point de vue, la structure de l'environnement du dirigeant est aussi importante que la structure globale de son activité ou les sources génériques de son pouvoir : ce sont elles qui posent les enjeux de conservation des ressources, motivent les stratégies d'acquisition ou de rétention, etc. Chaque acteur est alors, en fonction des particularités de son organisation, intégré dans un jeu qui doit être compris comme singulier. Chaque métier implique la maîtrise de codes culturels spécifiques, la compréhension d'enjeux implicites à l'activité, et l'entretien de rapports de forces spécifiques avec des acteurs singuliers. De ce point de vue, interpréter l'existence de proximités structurelles comme preuve d'une universalité du métier d'encadrement n'a pas beaucoup de sens.

Pour autant, il ne serait pas plus intéressant de nier en bloc les mouvements de rapprochement et les convergences d'intérêts qui peuvent exister entre différentes communautés professionnelles. En effet, l'idée que les sources de pouvoir sont limitées en nombre et en genre implique que des formes de cousinages puissent s'établir entre des groupes qui visent, chacun dans leur environnement particulier, à maîtriser une même source de pouvoir. Il s'agira alors de rapprochement contextuels qui devront être interprétés en tant que tels, et pas comme la preuve de l'existence d'un facteur absolu d'unité. Pour les sciences de gestion, l'étude approfondie de telles manœuvres de rapprochements, spécifications et d'emprunts ponctuels à tel ou tel champ doctrinaire pourrait être une ressource intéressante pour la mise en place d'une réflexion sur les usages professionnels des notions, des « effets de mode » vis-à-vis de l'usage de certains concepts dans la sphère de la pratique.

II) Approche par les missions ou par les ressources ?

a) Les nouvelles approches par les missions dans la recherche francophone en management public :

Le premier mouvement de cette discussion théorique était de faire une première évaluation des possibilités de rapprochement entre deux conceptions du rôle : l'une centrée sur les obligations, l'autre sur les ressources. Il semblerait, à première vue, que ces deux conceptions puissent cohabiter au prix de quelques ajustements de structure et quelques précautions quant à l'interprétation des ressemblances. Il reste maintenant à voir si cette tentative de rapprochement peut également se faire avec d'autres approches théoriques plus contemporaines des rôles que je qualifierai ici de « processuelles ». Celles-ci sont voisines de celle que Mintzberg a pu mobilisé, en cela qu'elles associent les rôles à des ensembles d'activités pour lesquelles le manager a un certain nombre d'obligations. De plus, là où Mintzberg regroupaient les rôles en catégories proches de certains processus managériaux (la gestion des relations, de l'information, ainsi que la décision), les approches processuelles contemporaines incluent directement les rôles dans les processus organisationnels.

Dans le cadre de cette discussion, je m'intéresserai notamment aux travaux de Desmarais et Abord de Chatillon (2008, 2010), qui se sont notamment intéressés aux rôles des managers dans les secteurs publics et privées[117]. Ces auteurs distinguent quatre grands rôles, chacun étant associé à un processus donné : le rôle de « traduction », pour la gestion des activités et la mise en œuvre de la stratégie ; le rôle de « régulation des relations », pour la gestion de la dimension interpersonnelle du travail ; le rôle de « pilotage des performances », pour l'évaluation et l'analyse de l'efficacité ; et enfin, le rôle d' « adaptation des ressources », pour la gestion, l'allocation et la négociation des moyens nécessaires à l'activité. Ces quatre grands rôles entrent alors dans une grille de lecture globale où le travail du cadre est analysé via les grands axes de sa mission au sein de l'organisation.

117 On retrouve bien sûr dans la littérature d'autres tentatives de segmentations. Ainsi, Payre et Scouarnec (2015), proposent dans leur analyse prospective, une grille différente, également répartie en quatre processus : Le rôle de « management des activités », centré sur la gestion et le pilotage de l'activité et de l'efficacité des collaborateurs ; le rôle de « mise en œuvre stratégique », centrée sur la contribution à la stratégie de l'organisation ; le rôle de « management des hommes », centré sur l'animation des équipes et des personnels au travers de la décentralisation de la fonction RH ; et enfin, le rôle de « management du changement ». Le choix de discuter en priorité avec la typologie proposée par Desmarais et Abord de Chatillon tient notamment au fait qu'elle propose une analyse véritablement globale de toutes les activités du manager, restant ainsi cohérente avec l'un des principes posé par Mintzberg et qui veut que l'ensemble du travail puisse être interprété par les rôles. Sur ce point, à titre d'exemple, la typologie proposée par Payre et Scouarnec ne fait pas mention de la gestion des ressources.

Processus	Rôle	Modes d'exercice du rôle
Activités Organisation du travail, consignes, régulation, accompagnement des subordonnés dans leur travail ...	Rôle de traduction	Interprétation et transmission des consignes et objectifs en fonction des conditions de faisabilité mais aussi des intérêts des personnes et des collectifs de travail
Relations Collaborateurs, hiérarchie, autres services de l'organisation, fournisseurs, clients, institutions partenaires ...	Rôle de régulation des relations	Favoriser les relations internes mais aussi l'ambiance et la motivation dans le service. Maintien des réseaux sociaux de l'encadrant et de son image personnelle
Performances Outputs et Outcomes	Rôle de pilotage des performances	Pilotage du service autour des résultats, remontée d'informations et maîtrise des externalités du service (en termes d'images, de risque juridique, responsabilité sociale...)
Ressources Ressources humaines, moyens financiers et matériels	Rôle d'adaptation des ressources	Allocation, gestion et négociation des ressources

Tableau n°17 : Les rôles des managers en quatre processus
Source : (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008)

Dans le cadre de l'approche processuelle, les différents méta-rôles n'ont pas encore tous été abordés sous l'angle de leur contenu et de leur dynamique propre. La réflexion a été principalement menée vis-à-vis du rôle de « traduction » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010), qui est considéré comme un *« rôle qui consiste à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service. »* (op.cit ; p.72). Le manager y est décrit comme se trouvant au centre d'un processus de régulation conjointe – c'est-à-dire de production et de transformation des règles – entre la hiérarchie, les parties prenantes externes, les subordonnés, les autres services, etc (op.cit ; p. 76). Il s'agit pour l'essentiel d'un rôle de gestion des ambiguïtés, contradictions et paradoxes au travers duquel le manager alterne entre allégeance et résistance. Cela a notamment amené une réflexion intéressante sur les notions de conflit ou de tension de rôles. Les auteurs concluent en effet que *« plutôt que de se centrer sur l'éradication des sources de conflits de rôles, la recherche devrait ainsi travailler plutôt sur les ressources qui permettent à certains managers de gérer les contradictions inhérentes à leur activité, alors que pour d'autres elles paraissent insurmontables et sources de mal être. »* (op.cit ; p.84). On retrouve ici une idée fondamentale de l'approche stratégique, qui est que les situations pathologiques liées à l'exercice des rôles résultent en réalité d'une position d'infériorité dans les jeux de pouvoir qui amène l'individu à se retrouver prisonnier de ses propres rôles (Crozier & Friedberg ; p.99).

b) Entre participation et exploitation d'opportunités stratégiques :

L'usage des rôles en vue de remplir les missions :

La différence entre une approche par les méta-rôles comme missions et une approche par les rôles comme ressources se trouve donc principalement être une question d'échelle d'analyse. La première tente de définir les processus dans lesquels le dirigeant doit, devrait, ou est incité à s'engager pour la bonne marche de son organisation ; elle adopte de plus un regard décentré, en analysant l'activité comme une participation à un mouvement collectif plus large qu'elle décrit de manière transversale. La seconde élabore une description de la manière dont ce même dirigeant mobilise les ressources de sa position pour atteindre ses objectifs ; elle adopte un point de vue centré sur l'individu et sa manière de jouer, et envisage l'activité comme la mise en action d'une stratégie. Les deux se rejoignent cependant sur l'importance qu'elles entendent consacrer aux marges d'action réelles des dirigeants dans leur travail. Certains axes de rapprochement peuvent ainsi être envisagés entre ces deux perspectives. D'abord, la délimitation des missions contribue à structurer le cadre dans lequel l'action va se développer : autrement dit, la connaissance des grands axes de la mission – en tant qu'ensemble de prescriptions – fournit des éléments pour comprendre la situation du dirigeant et l'éventail possible de ses stratégies. Ensuite, il est possible, en recoupant les activités, de situer dans quel cadre « missionnel » s'inscrit l'usage de chaque rôle.

Rôle	Traduction	Régulation des relations	Pilotage de la performance	Adaptation des ressources
Officiel		X	X	
Dirigeant	X		X	
Meneur	X			
Ratifiant	X			
Répartiteur				X
Gérant	X			
Censeur	X		X	
Protecteur		X		
Solutionneur	X	X		
Représentant		X		

Tableau n°18 : Proposition de rôles socles des différentes missions

En première approximation, la majorité des rôles du chef s'ancrent dans les trois premiers processus, qui sont ceux de la traduction, de la régulation des relations et de la mission de pilotage de la performance. L'adaptation des ressources ne mobilise, elle, qu'un rôle. Via la synergie qui peut

s’installer entre les rôles, on observe une certaine permanence de cette logique.

Rôle	Traduction	Régulation des relations	Pilotage de la performance	Adaptation des ressources
Officiel	o			
Dirigeant		o		
Meneur		o		
Ratifiant		o	o	o
Répartiteur	o	o		
Gérant		o		
Censeur	o			
Protecteur	o			
Solutionneur				
Représentant			o	

Tableau n°19 : Proposition de rôle supports des différentes missions

Cette situation de déséquilibre apparent peut s’expliquer de différentes manières, et appelle à discussion. La plus simple serait de dire que l’activité du dirigeant ne fait pas l’objet d’une structuration symétrique, et que certains pans de son travail sont plus nuancés et diversifiés que d’autres. Ainsi, un seul rôle, celui de « Répartiteur » contrôlerait l’essentiel du processus d’adaptation des ressources, tandis que les processus de gestion de l’activité ou des relations feraient intervenir des moyens plus diversifiés. Une autre explication possible est que la distribution des ressources au sein d’une organisation, de par son aspect parfois très codifié et technique, est par définition moins visible et interprétable par l’observateur extérieur. Cette problématique est proche de ce qui pourrait être qualifié d’ « énigme du travail administratif » (Weller, 2013), sorte de distanciation vis-à-vis de la technique qui se retrouve même dans les enquêtes de terrain les plus proches du concret du travail. Ainsi, *« l’ethnographe accompagne parfois des heures durant un guichetier, un inspecteur, un gestionnaire, et plus largement un bureaucrate, sans s’intéresser aux papiers administratifs qui l’occupent pourtant durant sa journée de travail, sans jeter un seul regard du côté de l’information qu’il ne cesse néanmoins de manipuler, comme si cette matière réputée grise et compliquée pouvait être délaissée. »* (op.cit ; p.212). C’est notamment le cas de la présente recherche, où l’étude du contenu bureautique et administratif du chef est globalement passé sous silence et résumé au sein de rôles tels que le « Ratifiant », le « Gérant » et le « Répartiteur ». L’importance particulière de cette dimension du travail peut en revanche plus facilement être évoquée dans le cadre de méthodologies plus « déclaratives », où les acteurs verbalisent – et, ce faisant, vulgarisent – l’importance de ces instants techniques dans le travail.

c) L’étude des jeux au sein des grands processus de l’organisation : un moyen d’accompagner les dirigeant et d’éviter le décrochage de la recherche ?

Dans le cadre de cette étude, l’utilité pratique des résultats s’établit notamment autour des possibilités de recommandations à destinations des chefs et de leurs supérieurs pour l’évitement des blocages et difficultés. Cette ambition de résoudre les problèmes des cadres dirigeants et de les accompagner, notamment sur le plan RH, dans la transition de leur métier est cohérente avec les inclinaisons de la recherche contemporaine sur les rôles en organisations (Payre & Scouarnec, 2015). Elle trouve également des échos importants dans l’analyse des services publics et anciens services publics, où les managers sont réputés faire face à des contradictions importantes du fait de l’hybridation des logiques marchandes et non-marchandes (Codo et al., 2015 ; Rivière et al., 2013). Dans ce contexte, une combinaison de l’approche processuelle de Desmarais et Chatillon et de l’approche par les ressources proposée dans le cadre de la présente étude aurait l’avantage de valoriser les moyens réels d’action des acteurs, et de proposer une analyse de leur positionnement stratégique dans l’organisation. Une recherche qui se concentrerait uniquement sur les prescriptions où les enjeux théoriques de la profession, resterait en effet soumise à un risque de décrochage, encore largement répandu dans les théories de l’organisation et de la GRH (Dany, 2011). Pour éviter cela, la recherche contemporaine doit donc adresser frontalement les trois formes de dénis de réalité (Beaujolin-Belletet & Schmidt, 2012) qui contribuent à rendre encore majoritairement souterraines les causes des difficultés du travail dans les organisations : le déni de l'idéologie, le déni du travail et le déni du politique.

Pour le premier, de nombreux auteurs ont en effet mis en évidence les mécanismes pervers de domination qui peuvent se développer via la promotion de philosophie « humanistes » de gestion, notamment par l'absence de remise en question des soubassements performatifs de l’activité (De Gaulejac, 2011). L'absence de remise en question de cette logique du « toujours plus » dans les théories GRH contemporaines – qui se focalisent sur leur rôle de soutien à la production – conduit à une méconnaissance des situations parfois impossibles dans lesquelles les individus se retrouvent, et des conséquences de ces paradoxes sur leur vie affective et psychique. Parce qu’il est généralement le pivot de cette logique performative, la recherche contemporaine devrait prendre en compte ses capacités de résistance et la manière dont l’organisation elle-même gère cette résistance (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; p.84). Le déni du travail implique quant à lui l'absence de connaissances fiables sur l'activité de travail en elle-même, dans ses aspects pratiques et quotidiens. Il existe par exemple un décalage important entre les rapports sociaux tels qu'ils sont théorisés par

les grands courants managériaux et les ajustements permanents opérés par les acteurs. Ce silence sur le contenu même des activités nuit dès lors à la pertinence des changements apportés à l'organisation de travail, qui méconnaissent les enjeux réels et les ajustements déjà opérés sur le terrain et aboutissent dès lors à des phénomènes de qualité empêchée (Clot, 2010). Il importe également que le chercheur puisse investiguer le champ des « mauvaises pratiques » (Beaujolin-Belletet & Schmidt, 2012), souvent mises au ban de l'analyse. Pour finir, le déni du politique renvoie à l'évacuation de la dimension négociée de l'ordre social qui a court dans les organisations. Or, *« l'ordre relatif imposé par les dirigeants à cet ensemble complexe d'interactions [l'organisation] n'est jamais, malgré les apparences, un ordre préétabli. Il est influencé par les pressions de chaque partenaire et il est toujours remis en question. »* (Crozier et Friedberg ; p.96). En effet, l''organisation est un lieu d'exercice de pouvoirs et de contre-pouvoirs, et ceux-ci influencent considérablement la manière dont l'usage des rôles s'effectue au quotidien. Pour autant, la recherche dominante en GRH, dans sa volonté de généralisation, tend à passer sous silence les spécificités des jeux d'acteurs. Cet évitement de la dimension politique de l'organisation du travail rend dès lors toute tentative d'amélioration vouée à une forme de récupération, contestation ou détournement par le biais des jeux d'acteurs locaux.

D'une manière générale, les trois formes de déni implique une mise au second plan de la situation stratégique de l'individu, passant ainsi sous silence le fait que « *les situations pathologiques sont toujours celles de personnes qui vivent ces ambiguïtés et ces contradictions dans une position d'infériorité, et non pas celles de personnes qui sont gagnantes ou au moins du bon côté d'un conflit. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.99). Il importe donc que la réflexion sur le dirigeant « type » d'une organisation soit associée à une grille de lecture qui prenne en compte les jeux internes à l'organisation autrement que comme des éléments neutres d'arrière plan. De ce point de vue, l'analyse du rôle par les ressources permettrait de mettre en évidence les jeux de pouvoir et de négociation qui s'insèrent dans les processus organisationnels, de manière à dé-pacifier l'organisation et y réintroduire un caractère problématique. Ce faisant, les difficultés contemporaines des chefs, des cadres, et des dirigeants en générale ne seraient plus liées à un dysfonctionnement ou un dévoiement qu'il faudrait résoudre, mais davantage à des problématiques conjoncturelles liées à l'accès aux ressources stratégiques de l'organisation. La question de l'opportunité de renforcer leur position ou de l'accompagner vers un assouplissement pourra alors se penser comme un choix stratégique, qui est celui de l'équilibre global des pouvoirs et des possibilités d'action au sein d'un collectif.

CHAPITRE II : DISCUTER AVEC LES PROFESSIONNELS : ENTRE COMMANDEMENT ET SPÉCIFICITÉ MILITAIRE

Introduction : La discussion des résultats au prisme de l'intersubjectivité :

Au tout début de ce travail, au moment d'aborder sa méthodologie, j'ai évoqué brièvement le concept d'intersubjectivité contradictoire (Krief, 2005) qui a été au centre de ma relation avec mes informateurs. Celle-ci s'est notamment établie par le biais d'un dialogue ouvert sur les réalités du terrain, qui intervenait en complément – et souvent, en même temps – que les observations d'activité. Le dialogue entre le chercheur et le professionnel de terrain avait alors deux objectifs : le premier, très immédiat, était d'apporter des éléments de sens concret à des observations recueillies sur le moment ; le second était de permettre aux professionnels de discuter, pendant et après la recherche, de certaines interprétations clefs du chercheur et d'y apporter un point de vue extérieur. Dans le cadre de ce deuxième chapitre de la discussion des résultats, il ne sera pas question de revenir sur l'ensemble de ces moments d'échanges, car beaucoup ont déjà été intégrés au propos final. L'objet de ce deuxième chapitre de la discussion des résultats est alors plutôt de porter à l'attention du lecteur un certain nombre de points périphériques à ce noyau dur de résultats, éclairant ainsi des questions jusqu'à présent peu évoquées mais importantes dans le cadre d'une analyse du travail des chefs. Les propos que je me propose de discuter ici proviennent à la fois d'anecdotes liées aux observations de terrain, à certains entretiens improvisés et à des discussions postérieures à la recherche faites sur la base des résultats[118]. Ils ne sont pas à considérer comme étant représentatifs d'une opinion générale, mais serviront davantage de support à une ouverture sur différents sujets.

Une partie de ces réflexions sera en cohérence avec les éléments de conclusion du chapitre précédent. Rencontrer les personnels et les confronter aux résultats bruts de la recherche est en effet un moyen d'ouvrir la discussion sur leur situation personnelle et donc, par extension, sur leur positionnement dans le jeu. Il permet à ce titre de connecter le propos général avec un point

118 A l'exception des citations issues de l'observation, qui figurent dans les notes présentées en annexe, les entretiens et discussions n'ont pas été retranscrits. Pour éviter la décontextualisation du propos, le lecteur sera à chaque point renvoyé à une note de bas de page lui indiquant le moment et l'objet de la discussion.

particulier de la vie organisationnelle et d'éclairer *« l'indice à partir duquel il est possible d'inférer les ressources et possibilités d'action que [le] système répartit entre ses membres. »* (Crozier & Friedberg ; p.471). L'acteur évoque ainsi avec le chercheur sa propre situation, qu'il tente de mettre en relation avec le cadre global qui est discuté. Conformément à la prise de position pragmatique que j'avais évoqué lors de la présentation de ma stratégie de recherche, qui veut que le chercheur ne tente pas de saisir le vécu brut, même au travers du discours, les déclarations des personnes sont alors traitées comme des attitudes, c'est-à-dire des démarches de positionnement au même titre que l'ensemble des comportements qui soutiennent l'usage des rôles. Cette grille de lecture, loin de remettre en cause la sincérité du propos, lui donne au contraire une portée nouvelle, en cela qu'elle n'éclaire pas uniquement le chercheur sur un ressenti individuel, mais sur une situation stratégique qu'il est possible de comprendre dans son contexte.

Au travers de cette démarche de discussion, j'évoquerai ainsi notamment la question du dilemme qui se pose, en Gendarmerie Départementale, sur l'étendue des prérogatives du commandement (I). J'y interrogerai de nouveau la possibilité d'une universalité de la transition vers le soutien et porterait davantage d'attention aux difficulté qu'elle implique. Puis, il sera question du statut à accorder à la spécificité militaire et au rapprochement qui peut s'effectuer entre commandement et management (II). J'apporterai ainsi quelques éléments sur le sens qu'il est possible de donner, aujourd'hui, à la singularité de la Gendarmerie et à l'évolution qu'elle suit sur le plan de la doctrine.

I) Le dilemme de la position de commandement : entre sur-concentration des pouvoirs et sentiment de déclassement :

a) Une transition vers le soutien globalement constatée par les chefs interrogés :

Durant la présentation des résultats[119], un commandant de compagnie intervient pour parler de sa perception de l'évolution des rôles. Le tableau récapitulatif en main, il décrit : *« Et aujourd'hui, c'est ça qui devient le plus dur, c'est ça qui se fragilise [entoure les rôles de contrôle], qui nous fragilise, et c'est ça [entoure les rôles de médiation] qui devient … Quand je parle, c'est en marge d'initiative, dans notre capacité d'initiative, c'est là où l'autorité régresse le plus [ré-entoure les rôles de contrôle]. Là, l'autorité elle régresse le plus, on a de moins en moins de sécurité, et là par contre c'est là où l'autorité progresse le plus [ré-entoure les rôles de médiation]. Donc en fait, on est beaucoup moins dans un rapport d'autorité, mais plutôt dans un rapport d'accompagnement. »* Il se dit également fortement incité par ses propres supérieurs à exercer en priorité ses rôles de médiation. *« Systématiquement 'accompagnez', 'accompagnez', 'accompagnez', 'reprenez contact avec l'assistante sociale', 'reprenez contact avec la psy', 'essayez de voir avec le médecin chef de l'antenne médicale', 'recevez le militaire', 'continuez à lui tendre la main', etc. »* (Commandant Bull). Au moment de cette présentation, l'idée d'une transition vers une posture de soutien est déjà modélisée, et fait partie des résultats. Au moment de son intervention, l'officier n'a aucun moyen de savoir que la suite de la présentation – qui s'est interrompue après la présentation du tableau synthétique des rôles, pour favoriser la discussion – va aller dans le sens de ce qu'il avance. Sans que cela atteste d'une validité globale, la spontanéité de cet échange me paraissait importante à souligner, en cela qu'elle témoigne – à minima – de l'appropriation de la grille de lecture proposée par les acteurs pour décrire leur situation, et la décrire ici telle que le chercheur l'a lui même perçue.

Parmi les rôles présentés, un cas particulier semble cependant se dégager : celui du « Censeur ». Celui-ci semble en effet davantage avoir été modifié sur la forme – c'est-à-dire l'usage – que sur les ressources disponibles. C'est en tout cas ce qui est rapporté vis-à-vis de la collecte des informations : *« Sur cette partie de fonction de contrôle [le « Censeur »], je dirais qu'elle s'exerce différemment, et qu'elle s'exerce beaucoup plus … de façon beaucoup moins visible, plus discrète. Mais peut être encore pire qu'avant, dans les capacités que nous donne l'informatique. Puisque*

119 Entretien réalisé le 04 Juillet 2018, avec le Commandant Bull et son Adjoint le Capitaine Étienne (Carnet 11).

tout le service est rentré dans l'informatique, tout est informatisé. Avant, le Commandant de Compagnie allait dans la Brigade, sortait les différents registres, épluchait les bulletins service pour avoir une idée statistique du nombre de telle ou telle activité, pour décrypter l'activité de son unité, [...] C'était les registres papier. Avec ces beaux classeurs, belles étiquettes, bien alignés, qui faisaient la fierté de l'administration propre. Maintenant, sur informatique, [...] on en sait en fait beaucoup plus, et de façon beaucoup plus précise, sur la durée qu'on veut, sur l'individu parfois qu'on veut. […] On décrypte tout de suite. Donc, c'est moins visible, mais à mon avis, le chef a des moyens de contrôle qui sont sans commune mesure avec ce qu'il avait avant. Tout dépend de ce qu'il en fait ensuite. Avant, le contrôle était affiché, et c'était un rendez-vous très formel des inspections. Aujourd'hui, on a plus besoin de ça, à tel point que les inspections, c'est une forme de journée de cohésion de plus en plus.[…] On échange, on parle, de tout ce qui s'est fait. Mais le chef, il sait déjà tout, tout est décortiqué. » (Lt-Colonel Geoffroy).

Pour finir, dans la majorité des retours, la transition entre autorité et soutien m'a été présentée comme une avancée et une opportunité, ou à minima comme une évolution sociétale qu'il ne convenait pas de remettre en cause. Dans l'ensemble, les différents dispositifs sont vus comme des possibilités d'améliorer ou de s'assurer de la qualité des décisions prises, voire d'anticiper sur les potentielles sources de conflit. Les transformations sont vécues comme bénéfiques pour les personnels. Pour les commandants les plus éloignés du terrain, notamment en Région et en Groupement, les nouveaux canaux de communication permettent également d'entretenir une proximité, et de renouer avec les difficultés des opérationnels. S'adressant aux Commandants de Brigades d'une compagnie dont il achève l'inspection, le Colonel Joshua commente, en évoquant les nouveaux mécanismes de la concertation *« On a un système qui permet de résoudre énormément de micro-problèmes »*[120]. De ce point de vue, la rationalisation du rapport au travail a permis, en clarifiant les normes de communication et de décision relatives à l'humain, d'obtenir une meilleure interface entre le Gendarme et son système d'arme. Pour autant, j'ai déjà été amené à dire que les officiers qui parvenaient à bénéficier pleinement de cette transition vers le support n'étaient pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des officiers en position de commandement. Ainsi, d'autres signaux, d'inconfort ou de frustration, ont pu également m'être exprimés par des officiers et sous-officiers rencontrés dans le cadre de la recherche. Il sera ici notamment question de traiter de ce sentiment ambivalent que les transformations contemporaines peuvent évoquer.

120 Propos recueillis le 03 Février 2018 (Carnet 9).

b) Entre rapprochement et évitements : l'insécurité du chef dans un contexte relationnel rationalisé :

Je l'ai déjà évoqué, la stratégie des chefs observés dans le cadre de cette enquête de terrain semble être celle d'un rapprochement. Ce rapprochement est d'ailleurs encouragé fortement au sein même de l'institution, via un certain nombre de nouvelles prescriptions ou injonctions à concerter, recevoir et accompagner. Pour certains officiers, l'ouverture des canaux de communication est pourtant envisagée comme une rupture entre les subordonnés et eux. Du point de vue des chefs en question, les différents dispositifs liés à la rationalisation de la relation hiérarchique constituent pour les subordonnés un moyen d'évitement – voire de contournement – de ses propres décisions et de ses prérogatives d'arbitrage local. Au delà des frustrations associées à cette perte ressentie de marge de manœuvre, un sentiment d'inquiétude découle de l'accroissement de la visibilité descendante du travail de commandement. Historiquement morcelé, celui-ci se trouve en effet davantage exposé au regard extérieur, et notamment à celui des hiérarchies supérieures qui disposent en propre des ressources associées aux nouveaux canaux de communication internes à l'institution. Cette visibilité peut être la source d'appréhensions et de crispations aux niveaux des échelons locaux, notamment lorsqu'elle s'associe d'une crainte de la sanction voire du désaveu. Dans ce contexte, la situation de recours est vécue comme une menace directe. *« La juridicisation des rapports est en train de faire complètement changer le commandement. Aujourd'hui, on a peur du recours. La moindre décision, la moindre prise de position, le moindre exercice de responsabilité, quand on en rend compte à la hiérarchie, systématiquement la remarque qui nous est faite, ou le retour qui nous est fait relève systématiquement de ça : attention au recours. »*[121] (Commandant Bull). Dans ce contexte, la mise en avant des rôles de médiation est vécue comme une prise de risque supplémentaire du chef, notamment lorsqu'il s'agit de faire l'arbitrage au sein des conflits entre plusieurs personnels d'une même unité. *« C'est encore un problème de responsabilité latente qui est là. Voilà, et il [le Commandant de Compagnie] se retrouve à vouloir faire de la médiation, à vouloir arranger la situation de l'un comme de l'autre, et se retrouve encore au milieu du conflit. »* (Capitaine Étienne).

Cette crainte liée à la judiciarisation s'associe également d'un sentiment de perte de contrôle dans la gestion des relations inter-personnelles et dans le maintien du climat social des unités : *« Pour avoir vécu Gendarme, [Maréchal des Logis]chef, Adjudant, … et jusqu'à Capitaine, ici C2, il y a 90 % des problèmes relationnels de l'unité qui n'arrivaient jamais au Commandant de Compagnie. Jamais. Ça se noyait dans la masse, je recevais les gens en tant que Commandant de*

121 Suite de l'entretien réalisé le 04 Juillet 2018 (Carnet 11).

Brigade, machin, on discutait, on trouvait une solution. Toujours. On arrive toujours à trouver. […] Et petit à petit j'ai vu, malgré que je m'investissais à fond là-dedans tout ça, que ça commençait … pas à m'échapper, mais certaines. Au lieu de 90 % qui se réglaient, c'était plus que 50-60 … Et les autres arrivaient au Commandant de Compagnie, qui arrivait à couvrir la chose dans sa compagnie. Et ainsi de suite. » (Capitaine Étienne). Les canaux de communication sont alors perçus non-pas comme des facilitateurs du commandement, mais comme des éléments qui privent le commandement local de résoudre les problèmes à son niveau. Dans la Gendarmerie d'aujourd'hui, du fait notamment du développement de la concertation directe, le chef a en effet perdu une partie importante de l'exclusivité dont il disposait dans la relation avec son subordonné. Il perd aussi, par moment, la primeur de certaines informations issues des niveaux nationaux, qui sont alors diffusées via la concertation plus rapidement que par la VH.

Cette insécurité pourrait sans doute être abordée comme la résultante d'une série de tensions de rôles suffisamment conséquentes pour générer un stress (Kahn et al., 1964). Le décalage entre son contenu et une partie des constats empiriques issus de cette étude semble cependant indiquer que cette tension doit être resituée dans un contexte. Ce contexte peut être abordé en terme de distribution des rôles, ou de ressources disponibles sur une position donnée. Sur ce point, j'ai déjà été amené à préciser que les positions hiérarchiques les plus hautes possédaient un certain nombre d'avantages vis-à-vis des échelons opérationnels. De ce point de vue, la tension de rôle peut résulter d'un appauvrissement de certains rôles clefs. L'individu n' est ainsi plus en mesure de maintenir les avantages de sa situation, ou de les compenser par de nouveaux. Le sentiment d'insécurité dans l'exercice du commandement – et les contradictions qui l'accompagnent – serait donc la traduction d'un appauvrissement des ressources stratégiques de l'individu, recoupant avec l'idée selon laquelle les situations de réelles tensions de rôles « *sont toujours celles de personnes qui vivent ces ambiguïtés et ces contradictions dans une position d'infériorité, et non pas celles de personnes qui sont gagnantes ou au moins du bon côté d'un conflit. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.99). Il me semble cependant important de ne pas situer cet dans le cadre exclusif de la relation supérieur-subordonné, comme si cette dyade pouvait être extraite de l'ensemble de l'espace social, où le chef à lui-même un chef – voire plusieurs chefs – de la même manière qu'un manager doit être envisagé aussi comme un managé (Ayache & Laroche, 2010). En conséquence, il semble bien que l'attitude du suzerain – mais aussi de la Direction Générale – soit déterminante dans l'habilitation ou le déclassement des chefs, via les jeux de distribution et confiscation des rôles qui peut s'effectuer au sein de la VH. Je serai amené, à la fin de ce travail, à faire des recommandations à ce sujet.

c) Le pouvoir du chef comme bienfait ou comme nuisance ? Sur le dilemme d'une position de commandement forte :

J'ai précisé au début de travail que l'étude en elle-même n'avait pas directement concerné les chefs. Ma première préoccupation en entrant en Gendarmerie était notamment d'investiguer la constitution du bien-être au travail et de son pendant inverse pour les échelons opérationnels. L'un des témoignages qui m'avait mis sur la piste du commandement était celui d'un conseiller concertation, interrogé en 2014 : *« Après, ce dont on se rend compte, c'est que souvent, si vous voulez, le bien-être d'un Gendarme dans une unité va être un peu la copie de comment sera le chef. Voilà, c'est toute notre difficulté, en tant que militaires. Parce que le chef, il est le chef. Et puis, bon, on se rend compte que parfois, les chefs, ils font beaucoup de mal. »* (Max – Coordinateur Région). Après les différents éléments développés dans le cadre de cette étude, il paraît en effet crédible de penser que le chef, dans sa posture traditionnelle d'autorité, détient à la fois la capacité d'entraîner le collectif à se dépasser, dans un climat favorable à l'épanouissement, où à représenter un frein important, voire une nuisance pour ce même collectif. Cet état de fait est rendu possible par la grande concentration des pouvoirs au sein de sa position, ainsi que par la situation de dépendance dans laquelle se trouve le militaire vis-à-vis de lui. Le constat est d'ailleurs partagé par les officiers eux-mêmes, même ceux qui nourrissent des réserves vis-à-vis d'une transition vers une posture de soutien : *« Alors, c'est vrai qu'avant, la décision univoque du chef qui prend seul … quand on avait affaire à un bon chef, c'était formidable. Parce que le bon chef il va récompenser le mérite, il va tirer tout le monde vers le haut. Quand on a un mauvais chef, on peut passer quelques années très difficiles. Aujourd'hui, tout ça on ne l'aura plus. On édulcore totalement le pouvoir du chef. »* (Commandant Bull).

Cette situation pose un dilemme important du point de vue de l'analyse en gestion. D'un côté, la capacité de mobilisation qu'incarne le chef semble nécessaire au maintien du modèle territorial de la Gendarmerie. La centralisation des informations autour du chef et l'étendue de ses prérogatives implique en effet une capacité de réaction importante, qui n'est pas entravées par des jeux de négociations ou d'exercices de contre-pouvoirs. Elle permet aussi au chef et à son collectif d'opérer de manière efficace et rapide sur le territoire, par le biais de déploiements ou de manœuvres directes. Par certains aspects, cette capacité de mobilisation présente également un avantage politique dans la négociation des relations externes, en facilitant la capacité de réponse du chef lors des échanges et en générant une réactivité accrue vis-à-vis de certaines demandes. L'officier en position de commandement, à la fois représentant et décideur, peut en effet rapidement

se positionner dans les jeux institutionnels. D'un autre point de vue, il apparaît qu'une telle concentration des pouvoirs présente des risques de nuisances qui touchent en premier lieu les subordonnés. Dans un schéma de relation exclusive, une telle concentration serait également soutenue par une dynamique de rétention de l'information qui empêcherait les interventions extérieures. Cette capacité de nuisance a alors, lorsqu'elle s'exprime, un effet délétère sur l'efficacité du collectif en général. L'effectivité des avantages de la position de commandement est en effet intimement dépendante de l'action de ses subordonnés, qui détiennent informations, expériences de terrain, et assurent d'une manière générale l'intendance de l'activité du chef.

Là encore, le terme de « capacité » doit être compris au sens large, c'est-à-dire comme une extension des possibilités offertes par la situation. Le chef doit savoir s'entourer, et développer son réseau de collaborateurs ; mais il est également contraint dans ce jeu par la pression de l'existant. En tant que nomade au sein de l'institution, il arrive en effet souvent dans des jeux déjà établis, qu'il doit alors prendre en main et auxquels il doit s'adapter. D'une certaine manière, il semblerait donc que l'opérationnalité du chef soit dépendante de sa capacité à organiser son propre soutien. En mettant en avant cette dimension « incertaine » des résultats du commandement, je cherche ici à souligner l'ambivalence du modèle traditionnel de la Gendarmerie Départemental, à la fois source de potentiel et de risques. Par extension, cette réflexion amène à l'idée que la rationalisation ait en réalité pour effet de « moyenner » l'exercice du commandement : elle en limiterait certains excès, en permettant au subordonné d'alerter sur des situations difficiles ; elle en limiterait également les bénéfices, en réduisant les marges discrétionnaires et la réactivité du collectif. Autrement dit, les règles sur lesquelles elle s'appuie auraient le double effet de juguler certains risques et de supprimer certains avantages. La gestion de cette tension est un sujet fondamental, qui ne pourra pas être résolu par une seule analyse des rôles. Cette recherche a cependant fourni un certain nombre d'éléments qui pourraient permettre, à terme, d'y apporter des réponses. Il importe pour cela que la spécificité militaire soit pensée non-pas dans sa seule dimension idéologique, mais dans ses conséquences pratiques. Le choix de son entretien, ou de sa lente conversion à d'autres modèles organisationnels, deviendrait alors un objet des sciences de gestion.

II) La Gendarmerie comme entreprise et les chefs comme managers ? La spécificité militaire en question :

a) Exprimer des similitudes perçues et des convergences d'intérêt :

D'une manière générale, les discussions et entretiens autour des changements internes à l'institution ont presque systématiquement, à un moment ou un autre, impliqué une comparaison, plus ou moins franche et acceptée, avec le monde de l'entreprise. Elles sont également un moment où la question de la spécificité militaire s'exprime. L'émergence de nouvelles injonctions à prendre en compte la dimension psychologique et sociale du travail s'accompagne alors de nouvelles manières de caractériser la posture du chef et de l'expliquer à un observateur extérieur. *« On est plus dans le commandement pur, on est dans le management militaire. »* (Capitaine – Adjoint du Commandant Tom). Le terme de « management » vient alors traduire des notions diverses, allant de l'accompagnement au dialogue social, en passant par la description d'un certain nombre de qualités relationnelles d'écoute et d'empathie à l'égard des personnels. Il n'est alors pas rare que les professionnels utilisent, dans leurs champs respectifs, les termes de « management » et de « commandement » pour illustrer deux champs de pratique relationnelle. Dans le cadre de mes observations, l'expression « faire du management » était ainsi associée – de manières parfois peu flatteuses – à des démarches d'accompagnement ou de dialogues de gestion jusque là peut communes dans la culture de l'institution. Dans le même registre, il n'a pas été rare d'entendre des personnels appeler de leur vœux à un changement de la « culture d'entreprise », notamment lorsqu'il s'agissait de souligner les dysfonctionnements perçus au sein de l'institution.

Certaines comparaisons furent plus élaborées, comme celle-ci : *« Comme dans toute entreprise, il y a une direction, il y a une équipe de direction, il y a des chefs de service … Donc il y a une organisation qui se ressemble. Il y a une relation hiérarchique pyramidale, comme dans toute entreprise, même si certaines font plus appel à la concertation que d'autres. Il y a des budgets de fonctionnement, il y a une DRH, il y a un service financier et de la logistique, et puis il y a les personnels qui font fonctionner l'entreprise. […] Il y a des problématiques d'accueil – les centres opérationnels accueillent les gens au téléphone – donc elle peut répondre à des normes ISO, et aujourd'hui on rentre dans ce dispositif-là. On a des personnels qu'on doit gérer, qu'on doit former, qu'on doit faire avancer. Donc pourquoi la Gendarmerie ne serait pas une entreprise ? C'est une institution, certes, mais c'est avant tout une entreprise. C'est une entreprise qui administre et qui gère des hommes et des femmes pour une mission qui est, je dirais, la sécurité : et c'est ce que l'on*

vend. On vend de la sécurité à un client qui est la population. » (Général Liam).

Comment expliquer cette introduction du vocabulaire de l'entreprise dans un milieu militaire, souvent vu – assez caricaturalement – comme fermé aux approches de la société civile ? D'abord, il faut voir la Gendarmerie a été – à l'instar des autres organes de l'État français – largement investie par les injonctions de la culture de résultat et du Nouveau Management Public. Cependant, l'attrait de certains officiers pour le vocabulaire du monde de l'entreprise et les pratiques qui y sont associées me semble davantage reposer sur une forme de convergence d'intérêts. J'entends par là que cet attrait participe d'un mouvement de collaboration, d'échange de pratiques et d'inspiration réciproque dont l'enjeu est la résolution de problèmes concrets qui se posent aux deux parties. Dans le cas qui nous intéresse, c'est-à-dire la rationalisation du rapport au travail, l'enjeu pour les officiers d'aujourd'hui est en effet la maîtrise d'une relation hiérarchique plus souple, basée sur différentes formes de négociation et d'influence. Cette transition hiérarchique semble d'ailleurs partagée dans les autres armées françaises, où les logiques d'autorité institutionnalisées laissent progressivement la place à des logiques de pouvoir plus transactionnelles (Jakubowski, 2007). Or, cette configuration se trouve déjà être la base de la relation d'emploi dans la plupart des entreprises occidentales contemporaines. Cette forme de convergence des intérêts peut être d'ailleurs inférée à une échelle plus générale, qui est celle de la convergence entre les métiers d'encadrement des secteurs publics et privés en France (Desmarais & Abord de Chatillon, 2008). D'une manière générale, l'introduction de ce nouveau rapport au travail, plus rationalisé, amène à une autre question de fond : Les officiers en position de commandement sont-ils – ou sont-il amenés à devenir – des « managers » semblables à ceux qui opèrent dans les administrations et les entreprises ?

b) Le problème de l'interprétation doctrinaire :

J'ai mis un évidence un certain nombre d'éléments qui pouvaient inciter les officiers à s'intéresser au monde de l'entreprise et à ses pratiques. Jusqu'où s'étend ce rapprochement, et faut-il en déduire une forme de transition vers un management des armées ? Dès l'introduction de ce travail, j'ai tenu à écarter la question de la distinction entre « management », « commandement » et « encadrement », en argumentant que ces concepts étaient trop profondément ambigus pour servir de base à une réflexion sur l'activité des chefs. Cette ambiguïté a plusieurs causes. D'abord, elle est ancrée dans la dimension historique et politique de l'un ou l'autre de ces ensembles. Le Management hérite du Management Scientifique, qui est un projet éducatif à destination des industriels du début

du XXème siècle (Hatchuel, 2010), et reste aujourd'hui assimilable à *« une tentative pour professionnaliser l'activité l'encadrement »* (Mispelblom Beyer, 1996). Ses principes sont entretenus et débattus par des réseaux de formation spécifiques, dans les écoles de commerce et les universités, tout en étant maintenus par une activité de recherche codifiée sur le plan international. De l'autre, le Commandement est la doctrine de la classe militaire, souvent associé à la Stratégie. Ses principes sont entretenus et débattus par un réseau de grandes écoles nationales destinées à former les personnels des armées. Management et Commandement peuvent également être compris comme des mode d'exercice du pouvoir qui ont été construits en réponse à un contexte donné. Dans le cas de management : *« […] en interne, elle [l'entreprise] est avant tout un collectif humain assujetti à un mode singulier d'exercice du pouvoir, le management, forgé précisément en réaction aux mécanismes de coordination par le marché. […] Il s'agit de penser la rationalité managériale comme une rationalité gouvernementale. La gestion est une figure du politique bien d'avantage qu'un esprit du capitalisme. »* (Le Texier, 2016, p. 9-10). De ce point de vue, le commandement pourrait lui aussi être *« un mode singulier d'exercice du pouvoir » (op.cit)*, à ceci près qu'il aurait été construit en réaction aux mécanismes de la guerre et du combat. Ainsi, en plus d'être des doctrines soutenues par des structures sociales données, management et commandement représentent des configurations collectives spécifiques, construites *« en réaction »* (op.cit) à certaines contraintes ou certaines règles, et mises en œuvre dans des contextes bien spécifiques.

Dans un second temps, sur le plan de la doctrine, Management et Commandement ont très tôt été sujets à des mouvements d'inspiration réciproque. La notion de « Commandement » – remplacée par la suite par le « Leadership » – est par exemple apparue très tôt dans le champ du Management Scientifique – notamment dans les travaux d'Henri Fayol – et les « méthodes managériales » ont en France été notamment introduites par les nombreuses réformes visant à rationaliser le Service Public. Ce mouvement d'hybridation peut s'interpréter selon deux hypothèses qui ne s'excluent pas mutuellement. En premier lieu, il peut être envisagé comme la traduction d'un enjeu marchand autour des offres de formation qui habilitent les dirigeants des différentes classes – militaires comme entrepreneuriales – et qui conduit différentes organisations à se positionner pour vendre ce qu'elles présentent comme un savoir faire inédit. C'est ce qui explique notamment que de nombreuses écoles de commerce accueillent aujourd'hui des officiers militaires, et que les écoles militaires françaises proposent désormais des formations de haut niveau pour les entrepreneurs[122]. L'autre angle d'analyse possible est celui de la politique interne de chaque champ social, et les luttes de pouvoir qui s'y déroulent pour la maîtrise du devenir des organisations. A ce titre, l'introduction

122 C'est notamment le cas de la Fondation St-Cyr, rattachée à l'école militaire du même nom, ou de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN).

du vocabulaire de l'entreprise dans certains corps d'armée et en Gendarmerie peut tout à fait s'interpréter comme un mouvement interne de confrontation entre différents groupes ou communautés d'intérêts, dont les attentes ou les préférences divergent. La mobilisation de termes issus de la gestion de l'entreprise par les personnels tiendrait alors davantage de la récupération politique, destinée à confronter un ordre social donné via la mobilisation d'un vocabulaire « neuf ». Cette deuxième interprétation a le mérite d'expliquer pourquoi le terme de « management » vient, dans le discours des acteurs, à la fois désigner certaines pratiques ou compétences relationnelles jusque là peu valorisées dans la doctrine traditionnelle du commandement.

Il importe donc de ne pas s'arrêter au choix des mots et d'essayer de décrypter les finalités qui sont poursuivies. En effet, dans ce cas particulier, le discours semble traduire bien davantage un phénomène qui relève du fait politique et d'arrangements singuliers dont il faut garder la trace et réévaluer constamment la portée. Dès lors, il serait sans fin de chercher à argumenter d'une distinction « fondamentale » entre commandement et management, ou de l'existence ou non d'une frontière infranchissable entre le monde militaire et le monde civil. La discussion sur l'usage de ces deux termes n'est pas épuisée pour autant, et on verra dans le mouvement suivant ce que cela implique pour la recherche en gestion.

c) La spécificité du monde militaire comme construit politique et normatif, et donc comme choix :

En construisant cette étude, j'ai été amené à considérer que le travail des officiers en position de commandement n'était pas le même que celui qui est décrit dans la littérature sur les managers. Un certain nombre d'éléments, comme les conditions d'exercice des rôles et des ressources qui en découlent, introduisent dans tous les aspects du travail des variations significatives. A titre d'exemple, la condition militaire, de par ses dispositions statuaires et les codes culturelles qu'elle véhicule contribuent toujours à différencier le chef du managers, parce que le Gendarme n'est pas un salarié, ni un fonctionnaire. Ainsi, même si le mouvement de rationalisation du travail a bien modifié la structure interne du jeu du commandement, elle n'en a pas encore gommé toutes les caractéristiques essentielles. Pour autant, ces règles du jeu particulières, qui permettent la spécificité du commandement, ne relèvent pas d'un fait naturel. A titre d'exemple, la notion même de « condition militaire », qui sert aujourd'hui d'argument pour caractériser la spécificité des Gendarmes, n'est en réalité apparue dans les textes qu'en 1972. Cette codification, relève alors du registre de l'action publique, et visait à l'époque à répondre à plusieurs enjeux :

l'homogénéisation des traitements au sein des armées, et la création d'un monopole de gestion au profit du Ministère civil des Armées (Joana, 2002 ; p.454-455). Cette notion fut par la suite appropriée par les armées françaises pour revendiquer la spécificité des institutions militaires, via la mise en évidence la singularité des obligations et des missions qui imprègnent les métiers. D'une manière plus générale, *« la spécificité militaire est historiquement, culturellement, mais aussi socialement relative. »* (Bardiès, 2011 ; p.293).

Autrement dit, la manière de conduire l'activité en Gendarmerie ne dépend pas de l'existence d'un monde fondamentalement détaché du reste des organisation, ou d'une caractéristique essentielle, au sens philosophique du terme. Le commandement, la condition militaire et l'ensemble des notions qui s'y rapportent ont été construits dans le but de répondre à des enjeux précis, négociés sur le moment et transformés par les mouvements de l'histoire. Ils constituent ainsi des spécificités contingentes et modifiables. La question de l'existence ou non d'une distinction fondamentale entre les différents mondes organisationnels n'a donc pas beaucoup de sens. Cela reviendrait en effet à placer sur un registre ontologique une question qui relève avant tout du fait politique, c'est-à-dire d'un arrangement temporaire au sein d'un collectif humain. Cette confusion entre l'ontologique et le politique a alors pour conséquence de créer des arguments d'autorité dans le débat public ou dans la vie des organisations. Pour autant, le fait de nier l'existence d'une différence fondamentale ne doit pas empêcher de penser le commandement contemporain comme un exercice singulier du pouvoir. Dans cette optique, le concept de spécificité militaire demeure « *un formidable outil d'appréhension des réalités militaires, de leur complexité et de leur évolution. »* (op.cit), à condition d'en envisager le caractère construit. Il incite en effet à actualiser régulièrement l'état de cette spécificité, et à adopter un découpage fin de l'activité qui dépasse le seul cadre de la doctrine.

S'ils admettent cela, les chercheurs en science de gestion devraient être amenés à affirmer leur propre spécificité, en s'exprimant non-pas sur l'existence d'une frontière mais sur l'opportunité de l'affirmer, de la maintenir, ou de l'atténuer. Le rapprochement de la condition militaire et de la condition salariale, via l'acquisition de droits fondamentaux, devrait donc être abordé sous l'angle de l'opportunité, c'est-à-dire questionné comme relevant de l'action publique, et plus largement politique. Ce faisant, ils pourront tenter de décrire rigoureusement les conditions qui permettent l'apparition d'une frontière et d'évaluer les avantages pratiques des différentes configurations possibles.

CHAPITRE III : CE QUE LA RATIONALISATION FAIT AU SYSTÈME D'ARME

Introduction : Quelles transformations futures pour le maillage territorial ?

En traitant essentiellement ce sujet du point de vue des chefs et de leurs rôles, je n'ai au final développé que peu d'éléments sur l'état actuel du maillage territorial de la Gendarmerie et sur l'influence de la rationalisation sur sa capacité opérationnelle. Or, l'évolution de la posture des officiers en position de commandement s'inscrit dans un mouvement plus global qui doit, lui aussi, être discuté. Appliquée à la Gendarmerie Départementale, cette intention se traduira notamment par une tentative de caractériser le système d'arme qu'est le maillage territorial, et d'évaluer les conséquences pratiques de la rationalisation sur la capacité opérationnelle. Pour cela, il conviendra de caractériser la culture opérationnelle de l'institution et l'influence de cette spécificité sur la capacité collective à remplir une mission de sécurité. Ainsi, ce chapitre se construira comme un prolongement des éléments de discussion précédents qui insistaient sur l'importance, pour les sciences de gestion, de porter le propos sur l'opportunité – et non-pas sur l'existence sur le plan fondamental – d'une spécificité militaire. Plus précisément, il s'agira de caractériser la spécificité gendarmique sur le plan organisationnel, et de fournir des éléments de discussion sur l'opportunité de son maintien.

Dès l'introduction de ce travail, j'ai attiré l'attention du lecteur sur le choix de conserver une partie du vocabulaire militaire dans le corps même de l'analyse, de manière à valoriser la présence d'un cadre culturel fort dans l'environnement étudié. De fait, tout au long du chapitre précédent, en rendant compte des spécificités observées de la Gendarmerie Départementale, j'ai été amené à accorder une grande importance aux codes et aux conditionnements qui soutenaient l'action, et à la manière dont le système d'arme était façonné par une obligation absolue de moyen. Cette injonction incontournable à se déployer en tout temps et en tout lieu est en effet le principe fondateur qui motive les spécificités du système d'arme de la Gendarmerie Départementale et qui donne, à mon sens, tout son enjeu à la transformation de la relation hiérarchique. Dans l'ensemble, l'orientation atypique de la Gendarmerie Départementale pose la question des modes de radicalité des organisations, et donc de la manière dont les collectifs se transforment – ou doivent se transformer –

lorsqu’ils se mettent au service de finalités qui dépassent les standards traditionnels. Plusieurs autres organisations françaises pourraient profiter d'une telle réflexion. C'est notamment le cas pour les services de Sécurité Civile et de Secours, qui cherchent également à développer une capacité d’action en tout temps et en tout lieu. Dans le champ des Sciences de Gestion, ces différentes organisations ont rarement été abordées comme des structures singulières. Tout au plus, la question du statut de leurs personnels et des obligations de services y est-elle posée comme un élément de contexte, ou une particularité historique qui relève davantage du champ des sciences politiques que du management.

La théorie des Organisations Hautement Fiables (pour *High Reliability Organizations* – HRO) a récemment approché – sans pour autant formaliser – cette notion de radicalité organisationnelle, en mettant au jour des collectifs ayant développé la capacité d’évoluer au sein d’environnements complexes et dangereux tout en anticipant les accidents et en ne produisant que très peu d’erreurs. Un tel ensemble théorique ne peut cependant s'appliquer tel quel au système d'arme de la Gendarmerie Départementale, dont certaines dynamiques internes ne correspondent pas à ce qui est connu de la Haute Fiabilité. Il implique donc de penser une autre forme de radicalité qui puisse s'appliquer à ce modèle particulier d'action. Pour ce faire, l'hypothèse de travail que je développerai ici consistera à dire que les HRO sont un type particulier d’Organisations Radicales, tandis que la Gendarmerie Départementale représente – avec d’autres dispositifs opérationnels basés sur l’Obligation Absolue de Moyen – un autre type particulier. Cela me permettra notamment de penser la Gendarmerie Départementale non-pas comme Organisation à Haute Fiabilité, mais comme Organisation à Haute Ténacité.

Le premier mouvement de cette discussion visera à poser les bases de la réflexion sur les Organisations Radicales en identifiant les caractéristiques qui s’appliqueront à l’ensemble des catégories de cet ensemble. A partir des études menées au sein du courant des HRO, il s’agira notamment d’établir la manière dont la radicalité s’exprime, tant sur le plan de l’organisation collective que de la place de la hiérarchie (I). Prenant ensuite l’exemple de la Gendarmerie Départementale, les Organisations à Haute Ténacité seront introduite comme un sous-ensemble particulier des Organisations Radicales, au même type que les HRO. L’ensemble de cette réflexion mènera notamment à la formation d’hypothèses sur les évolutions possibles du maillage territorial au regard de la rationalisation du rapport au travail (II).

I) Construire le concept d'Organisation Radicale :

a) Le problème des HRO pour parler de la Gendarmerie Départementale :

Dans le courant des années 1980, la multiplication des catastrophes d'origine technologique – Three Mile Island, Chernobyl, Bhopal, Challenger, etc. – interroge la capacité de l'Homme à maîtriser les systèmes complexes. L'étude de ses catastrophes donnent naissance à la Théorie des Accidents Normaux – ou Normal Accident Theory (NAT) – de Charles Perrow (Perrow, 1984), qui conclut que les Organisations à Haut Risques – qui se confrontent justement à ces systèmes complexes – sont par définition impossibles à maîtriser. Ainsi, Charles Perrow développe la thèse de l'incapacité de l'Homme à administrer et garder le contrôle sur les technologies complexes et dangereuses de la fin du XXème siècle. Il développe notamment l'idée que « facteur humain » - autrement dit, les limitations naturelles de l'action humaine – est un élément explicatif majeur de l'échec des systèmes. Les théoriciens qui s'inspirèrent de cette vision tentèrent alors de mettre la technologie au service de son propre contrôle, écartant au maximum l'Homme de la gestion des systèmes complexes. En réponse à la thèse de Perrow, un certain nombre de travaux des années quatre-vingt dix (Schulman, 1993 ; Roberts, 1990 ; Roberts et al., 1994 ; Weick & Roberts, 1993) adoptèrent un nouveau parti pris en mettant au cœur de leur analyse des organisations qui parvenaient justement à maîtriser les risques technologiques en s'appuyant sur les groupes humains et leurs dynamiques. En mettant au jour ces organisations « improbables », les auteurs contestèrent frontalement la thèse de Charles Perrow, et s'employèrent à démontrer – notamment par l'accumulation d'exemples – comment les organisations concernées maintenaient ce haut niveau de fiabilité. Ces organisations furent baptisées Organisations Hautement Fiables (pour *High Reliability Organizations*, ou HRO).

La définition qui a été donnée aux HRO est intimement liée à l'histoire du courant de pensée et aux exemples fondateurs qui ont permis son apparition. Elles seraient ainsi assimilables à des *High Risk Organizations*, à ceci prêt qu'elles n'engendreraient pas, ou très peu, de catastrophes (Bierly & Spender, 1995). Elles sont ainsi des organisations qui, malgré leur exposition à des conditions risquées d'activités, parviennent à fonctionner pratiquement sans erreurs (Roberts, 1990). Sans doute du fait qu'elle s'inscrit en contestation de la thèse des Accidents Normaux dans les Organisations à Hauts Risques, la notion de HRO a d'abord été principalement réservée à des environnements rendus singuliers par le haut niveau de technologie qu'elles mobilisent ou le haut niveau de danger impliqué par leur activité. D'une manière générale, ces organisations sont

considérées comme extrêmement demandeuses pour les personnels qui les supportent. Cette combinaison de facteurs fut alors résumée selon la formule consacrée « inhabituelles, exigeantes et en danger »[123] (La Porte, 1996). Les premiers cas de HRO référencés demeurèrent ainsi cantonnées à des organisations très spécifiques, comme l'intérieur d'un sous-marin nucléaire (Bierly & Spender, 1995), le pont d'un porte-avion (Weick & Roberts, 1993), le poste de pilotage d'un avion de ligne (Weick, 1990), une centrale nucléaire (Schulman, 1993), etc.

Pour échapper à un enfermement dans le champ de l'exotisme, le courant des HRO semble avoir emprunté deux voies à partir des années 2000. D'un côté, une tentative d'abstraire, au travers du terme de Pleine Conscience Organisationnelle (*Organizational Mindfulness*) les principes culturels fondateurs suivis par ces organisations (Vogus & Welbourne, 2003 ; Vogus & Sutcliffe, 2012 ; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2008). De l'autre, un élargissement empirique consistant à inclure dans le champ des HRO des organisations qui, si elles n'avaient pas atteint l'idéal de haute fiabilité, mettaient en œuvre dans leur fonctionnement des principes analogues. Cette deuxième démarche contribua à créer un ensemble de catégories satellitaires du concept de HRO, comme les Organisations en Recherche de Fiabilité (Vogus & Welbourne, 2003), ou des Organisations à « Devoir de Fiabilité » (Vidal, 2011). La fiabilité est donc envisagée comme un processus universel, bien que souvent sous-développé dans les organisations traditionnelles. On retrouve des traces de ce postulat notamment dans les propos de Karl Weick et d'autres auteurs clefs des HRO lorsqu'ils affirment que *« Ce mécanisme [la fiabilité] est souvent sous-développé dans les non-HRO lorsque les personnes se focalisent sur les succès plutôt que sur les échecs, et sur l'efficacité plutôt que sur la fiabilité. »*[124] (Weick et al., 2008 ; p.81).

Pour une étude sur le système d'arme de la Gendarmerie Départementale, le postulat de l'universalité de la Haute Fiabilité pose un problème d'importance, en cela qu'il devient difficile de considérer le caractère exigeants ou hors-normes d'un système autrement que comme la résultant d'une recherche de fiabilité. Or, si la fiabilité peut effectivement être la finalité première de quelques formations de Gendarmerie Nationale[125], le maillage territorial semble poursuivre une autre finalité qui, sans être contradictoire avec la recherche de fiabilité, va générer des spécificités propres et tout aussi cruciales. Cela implique une segmentation de principe entre les organisations

123 Dans le texte original : « Unlikely, Demanding and At Risk » (ma traduction).

124 Dans le texte original : «This mechanisme [reliability] is often underdeveloped in non-HROs where people tend to focus on success rather than failure and efficiency rather than reliability.» (ma traduction).

125 Des formations spécifiques de la Gendarmerie Nationale pourraient en revanche être qualifiées de HRO ou d'Organisations en Recherche de Fiabilité. On peut penser aux unités aériennes, aux activités de secours en haute montagne ou en mer, aux unités d'intervention spécialisées comme le GIGN, etc. Il s'agit cependant de lieux très spécifiques et souvent très enclavés de l'institution, qui cultivent une spécificité de plus au sein de cet ensemble déjà spécifique.

qui peuvent être considérées comme hautement fiable ou en recherche de fiabilité, et celles qui leur ressemblent sans pour autant appartenir à cette catégorie. Dans le cas présent, si la Gendarmerie Départementale présente un certain nombre de points communs avec les HRO – on y retrouve une forme d'exotisme dans le fonctionnement, la dangerosité inhérente à l'environnement, une exigence forte vis-à-vis des personnels – la Brigade Territoriale ou le maillage territorial ont leurs propres spécificités qu'il convient de traiter à part. Pour rendre opérant ce découpage, je serai amené à considérer que les HRO sont en réalité une catégorie particulière des Organisations Radicales.

b) La Radicalité des Organisation Hautement Fiables :

Le deuxième mouvement de ce texte sera dédié à l'explicitation de ce qui fait une Organisation Radicale. J'appelle ici Organisation Radicale toute organisation qui se soumet à une finalité de caractère absolu, c'est-à-dire inconditionnelle et instantanée. Les Organisations Hautement Fiables, abordées précédemment, entrent dans le champ des Organisations Radicales car la suppression des erreurs y est le but premier, non-négociable, et qu'elle implique un fort engagement du collectif. Si l'on suit cette hypothèse de travail, la recherche de fiabilité ne sera plus le seul mode possible de la radicalité des organisations. La théorie des HRO me servira donc de point de départ, car je tenterai d'expliciter comment s'exprime la radicalité au sein de ces organisations particulières. L'objectif sera, par la suite, de montrer comment ces axes centraux se traduisent dans d'autres formes d'Organisations Radicales. La radicalité des HRO se matérialise dans la combinaison de trois principes forts : d'abord, l'importance de la culture organisationnelle dans la régulation des comportements ; ensuite, la continuité d'engagement des individus dans des processus d'organisation très demandeurs ; enfin, le maintien par l'organisation d'une indépendance au niveau socio-politique.

Le premier élément notable de la radicalité des HRO tient à la prédominance du système de contrôle culturel, qui assure l'orientation de l'ensemble au service de la finalité poursuivie. Très tôt dans l'histoire du courant, la culture du groupe est présentée comme l'élément essentiel de la fiabilité (Weick, 1987). C'est elle qui, en l'absence d'une structure bureaucratique formelle, contrôle et organise l'action. Plus spécifiquement : *« Elle [la culture organisationnelle] crée un ensemble homogène de postulats et de principes de décisions qui, lorsqu'ils sont invoqués sur un plan local et décentralisé, préservent la coordination et la centralisation. Plus important, lorsque la centralisation se met en place via les principes de décisions et les postulats, la conformité se*

manifeste sans besoin de surveillance. » (op.cit ; ; p.124) [126]. Cette prédominance du contrôle par la culture se manifeste donc par un double mouvement de décentralisation et de concentration. Dans les faits, cette présence d'une matrice culturelle forte permet aux HRO de cumuler une autonomie accrue des travailleurs de premières lignes, qui gagnent en indépendance et en compétence (Madsen et al., 2006), et une uniformité dans les valeurs et les manières d'aborder les problèmes qui garantit l'existence d'un contrôle centralisateur (Bierly & Spender, 1995). Au sein de la Gendarmerie Départementale, ce mouvement de décentralisation et centralisation se retrouve, par exemple, dans l'hybridation qui s'opère entre l'autonomie professionnelle du Gendarme et la culture militaire, celle-ci favorisant la prise d'initiative individuelle tout en fournissant une structure de cadrage constante par le biais de raisonnements tactiques, de manœuvres connues de tous, etc.

Dans un second temps, parce qu'elle est construite socialement (Rochlin, 1999), la radicalité des HRO doit être alimentée par un effort constant du collectif, sous peine de causer un phénomène de relâchement qui pénaliserait sa pertinence et son efficacité (Starbuck & Milliken, 1988). Pour maintenir son influence sur la structuration du groupe, la logique de fiabilité – et donc, la radicalité de son modèle – dépend donc de l'engagement continu des individus dans un certain nombre de processus d'organisation. On dira alors que l'organisation est mise en acte (*enacted*) par les individus qui la compose, au travers de principes collectifs d'action intégrés dans les pratiques quotidiennes. Les principes des HRO ont été regroupés sous le terme de pleine Pleine Conscience Organisationnelle (Weick et al., 2008), et sont au nombre de cinq : l'attention portée à l'échec et à ses causes (*preoccupation with failure*), la réticence à simplifier les interprétations dans l'analyse des problèmes (*reluctance to simplify interpretations*), la sensibilité aux déroulement des opérations et aux activités de première ligne (*sensitivity to operations*), l'engagement vers la résilience (*commitment to resilience*) et la souplesse des structures (*underspecification of structures*). Chacun de ces principes vient s'intégrer dans les configurations collectives, dont la nature dynamique et exigeante influence profondément, par effet rétroactif, les représentations et l'identité même des personnes (Ely & Meyerson, 2010).

Pour finir, introduire une culture radicale implique un certain nombre de changements qui appellent à des résistances, notamment parce que l'originalité des modèles les place souvent en opposition avec d'autres modèles plus économes, basés sur la standardisation. Dans le cas des HRO, l'implémentation d'une logique de fiabilité au sein d'une organisation fait l'objet d'une

126 Dans le texte original : « It creates a homogeneous set of assumptions and decision premises which, when they are invoked on a local and decentralized basis, preserve coordination and centralization. Most important, when centralization occurs via decision premises and assumptions, compliance occurs without surveillance.» (ma traduction).

négociation sur le plan socio-politique. Cette négociation doit être maintenue dans le temps, en cela que l'environnement social extérieur devient porteur de pressions, celles-ci pouvant aboutir au renoncement de l'organisation à ses principes au profit d'autres (op.cit). L'un des enjeux cruciaux pour les cultures radicales, au-delà de l'entretien de leur configuration interne, est donc leur maintien dans le temps vis-à-vis des autres structures. Des auteurs ont, à ce titre, déjà souligné l'attachement très forts des HRO à leur indépendance (Bierly & Spender, 1995 ; Madsen et al., 2006), celle-ci pouvant être comprise comme une ressource pour stabiliser un design organisationnel en cohérence avec les principes qu'elles se fixent. Plusieurs éléments peuvent contribuer à cet effort de longévité, comme l'action stratégique d'un ou plusieurs acteurs clefs dont la vision et le poids politique préserve l'organisation, un isolement structurel sous la forme d'une organisation totale[127], ou l'existence d'arguments politiques liés à la singularité de l'environnement d'exercice. A ce niveau, des catastrophes survenues dans d'autres organisations peuvent elles-aussi être reprises en interne pour justifier la nécessité d'adopter et maintenir des design spécifiques et originaux (Bierly & Spender, 1995). Ainsi, dans le cas des HRO, c'est l'hostilité de l'environnement, l'imprévisibilité des situations et les risques de catastrophe qui viennent ainsi justifier l'isolement du corps professionnel et l'exotisme des pratiques.

Proposition 1 : Une Organisation Radicale est un motif spécifique d'action collective orienté vers une finalité absolue, c'est-à-dire inconditionnelle et instantanée. Elle repose sur trois caractéristiques essentielles : la prédominance d'un système de contrôle culturel ; l'engagement du collectif dans des processus demandeurs et constants ; et enfin, une indépendance socio-politique.

c) La place de la hiérarchie dans les Organisations radicales :

Les Organisations à Haute Fiabilité sont souvent présentées comme des organisations dont la hiérarchie est atténuée. Le formalisme et l'exercice de l'autorité y sont abordés comme des éléments contraignants pour l'action que les principes de la fiabilité amènent à dépasser. Il est vrai que l'exercice de la seule hiérarchie formelle a pu – notamment dans l'histoire de l'aéronautique – démontrer son inefficacité en conduisant le collectif à des situations de crises très graves (Morel, 2002). Pour autant, malgré cette atténuation, les organisations abordées par la théorie HRO restent structurées sur un principe pyramidal, qu'il s'agisse de l'aviation civile (Weick, 1990) marquée par la différence entre pilote, co-pilote et équipage, de la marine (Bierly & Spender, 1995) et son système

127Le concept d'organisation totale a été proposé par Erving Goffman dans son étude sur les hôpitaux psychiatriques pour caractériser les structures isolées de la société et qui régissent très fortement la vie de leurs membres (Goffman, 1984).

militaire, etc. La radicalité des modèles HRO s'exprime donc plutôt dans la manière dont ceux-ci mettent en pratique les rapports hiérarchiques dans le temps de l'action que dans les effets de structure. Elles diffèrent ainsi des organisations traditionnelles, en cela qu'elles alternent, en fonction des situations, entre centralisation et décentralisation de la décision (Roberts et al., 1994). Cette dynamique hiérarchique, liée à la radicalité du système, s'exprime également dans les Organisations à Haute Ténacité. Pour le système d'arme de la Gendarmerie Départementale, ce processus d'alternance centralisation-décentralisation s'illustre notamment dans le double régime d'activité de la position de commandement que j'ai mis en évidence plus tôt dans ce travail, entre régimes de fonctionnement et de projection. Dans ce cas précis, le chef décide de sa position vis-à-vis de l'opération en cours, entre une position de retrait – rester à l'Etat-Major, s'assurer de la mise en alerte de potentiels renforts, attendre le retour des opérateurs de terrain – et une prise de contrôle physique de la situation.

Dans les Organisations à Haute Fiabilité, la décentralisation est une réponse à l'intensification de l'action. Ainsi : *« [...] les HRO se structurent souvent autour d'une hiérarchie lorsque rien de particulier ne se passe. Elles évoluent vers des structures plus fluides lorsque leur environnement devient plus complexe, ce qui permet à la décision de descendre toujours plus bas dans l'organisation ou de s'approcher de quiconque est le plus près de la situation opérationnelle.»*[128] (Bourrier, 2005). Si l'on devait représenter cette dynamique sur un continuum, on obtiendrait alors une figure où la décentralisation de la décision – et donc, l'effacement de la hiérarchie – augmente au fur et à mesure que l'engagement s'intensifie.

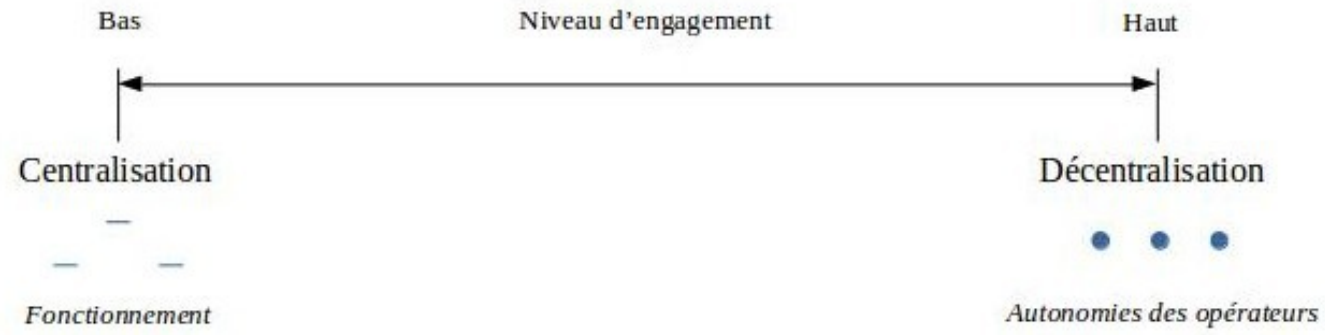


Figure n°7 : Organisation du continuum opérationnel pour une Organisation à Haute Fiabilité

Dans les études sur les HRO, l'importance du positionnement du chef a été particulièrement

128 Dans le texte original *« [...] HROs often structure themselves fairly hierarchically when nothing much is going on. As their environnements become uncertain or their taks become more complex they move to more fluid structures that allow decisions to move ever lower in the organization or to whoever is closest to the operational situation. »* (ma traduction).

mise en avant au moment où la dynamique de décision passe d'une logique centralisée à une logique décentralisée. Dans ce processus d'habilitation, les détenteurs de l'autorité se mettent alors en position d' *« organiser leur propre retrait »* (Morel, 2012) et s'engager en faveur de l'autonomie des travailleurs de première ligne. La mise en œuvre d'un fonctionnement basé sur une « Hiérarchie Restreinte Impliquée », c'est-à-dire *« le transfert marqué du pouvoir de décision vers des acteurs sans position hiérarchique, mais détenteur d'un savoir et en prise directe avec les opérations » (op.cit ; p.130),* implique en effet que les chefs eux-mêmes s'engagent dans des processus coûteux, qu'il s'agisse du partage actif de leurs connaissances (Madsen et al., 2006), de la promotion de nouvelles façons de travailler centrée sur la responsabilisation des opérateurs (Ely & Meyerson, 2010), d'assurer l'indépendance du groupe sur le plan socio-politique en jugulant les pressions extérieures (Bierly & Spender, 1995; Madsen et al., 2006), etc. De plus, même lorsqu'ils se trouvent en position de retrait, les supérieures hiérarchiques demeurent impliqués dans l'action sur laquelle ils exercent un contrôle distant, qui maintient la cohérence du système. A ce titre, ils demeurent seuls à décider du cadre global de la mission, définissent le cadre des interactions, maîtrisent l'approvisionnement en ressources, etc (Morel, 2012). Dans cette logique, la décentralisation est donc momentanée, et circonscrite au cadre de l'action en cours.

Au delà du fort engagement de leurs travailleurs de première ligne, il semblerait donc que les organisations radicales soient également caractérisées par une hiérarchie impliquée et dynamique, capable à la fois de se positionner fortement en faveur de l'autonomie des opérateurs que d'assurer de manière centralisée la direction du collectif. Dans le développement qui suivra, je montrerai en quoi ce double mouvement d'habilitation et de contrôle repose en grande partie sur l'action de positionnement des chefs. Il sera en effet montré comment le chef joue un rôle actif dans l'organisation de son propre retrait comme dans la réaffirmation des rapports d'autorité, devenant ainsi un acteur-régulateur de la dynamique collective.

Proposition 2 : La hiérarchie des Organisations Radicales s'adapte au contexte et alterne entre un mouvement de centralisation et de décentralisation en fonction du niveau d'engagement du collectif dans l'action.

II) Les Organisations à Haute Ténacité comme modèle alternatif pour les Organisations Radicales :

a) Inférer les principes de l'Organisation à Haute Ténacité à partir des caractéristiques de la Gendarmerie Départementale :

Le fonctionnement de l'organisation gendarmique est orienté vers *« une activité de régulation sociale coercitive, organisée de manière rationnelle et permanente, en vue de maintenir, par le recours à des forces et des techniques spécifiques, l'ordre public dans une société »* (Dieu, 2002). Le système d'arme de la Gendarmerie Départementale, qui assure la poursuite de cette finalité sur le territoire rural et péri-urbain, regroupe les différentes traits des organisations radicales. La prédominance d'un système de contrôle culturel est assurée au travers d'un ensemble de technologies traditionnelles, de rites et de codes centrés sur l'action, et qui permettent notamment l'indépendance des opérateurs de première ligne tout en maintenant un contrôle centralisateur fort. Cette matrice culturelle est entretenue par l'engagement du collectif dans un certain nombre de processus organisationnels très exigeants, au travers notamment de la disponibilité qui vient contraindre le lieu de vie et soumettre le travail à l'événement. Enfin, malgré de récentes évolutions, comme son rattachement au Ministère de l'Intérieur en 2009, l'organisation conserve une indépendance socio-politique forte dans le champ de la sécurité en maintenant ses propres réseaux de recrutement, de formation et un statut particulier pour ses personnels. Sa différence vis-à-vis du modèle des HRO intervient alors sur plusieurs points : son rapport à la compétence, son rapport au moyen, et son rapport à la crise.

Dans un premier temps, la Gendarmerie Départementale est un système généraliste, censé intervenir sans discrimination sur un large panel de situations. Ce « généralisme » lui est notamment imposé par le caractère très étendu de la mission, qui s'apparente davantage à une maîtrise globale du territoire qu'à la mise en œuvre de missions clairement délimitées. A l'image du système d'arme dont elle est considérée comme la « cheville ouvrière », la Brigade présente toutes les particularités de ce généralisme, en cela que les personnels ne peuvent discriminer les situations sur lesquelles ils sont amenés à intervenir, quitte parfois à sortir de leur domaine strict d'activité. Cela peut les amener à intervenir sur des situations relativement simples à résoudre, mais dont l'urgence appelle à une forte réactivité. A l'inverse, les HRO sont souvent décrites comme des organisations centrée sur une activité précise et délimitée[129]. Dans un second temps, la Gendarmerie Départementale est

129 Cette affirmation se vérifie dans les différents lieux clefs de l'études des HRO, qu'il s'agisse de l'intérieur d'un sous-marin nucléaire (Bierly & Spender, 1995), le pont d'un porte-avion (Weick & Roberts, 1993), le poste de pilotage

caractérisée par un éclatement des moyens qui rend les différentes unités dépendantes les unes des autres pour résoudre les événements de grande envergure. Cette spécificité est induite par l'étendue du territoire qu'elle ambitionne de maîtriser, là où les Organisations Hautement Fiables évoluent souvent dans des espaces restreints et cloisonnés. Elle nécessite alors l'existence d'une capacité de réaction, qui est entretenue en Gendarmerie Départementale à la fois par la disponibilité générale des forces et par les logiques de solidarité presque organique qui s'établissent entre les opérationnels. Enfin, à la différence des HRO dont l'existence même repose sur l'anticipation et le désamorçage de la crise, la Gendarmerie Départementale intervient majoritairement que sur des événements déjà amorcés. Qu'il s'agisse d'intervenir sur un délit dans le temps de la flagrance ou de porter secours, la projection de moyens se fait le plus souvent dans l'optique de juguler ou de supprimer une crise en train de se faire. Combinée à l'éclatement des moyens sur le territoire, cette dynamique particulière est ainsi ce qui vient justifier l'entretien d'une capacité à organiser une montée en puissance rapide en fonction de la nature de l'événement.

Type de Radicalité :	**Rapport à la compétence :**	**Rapport aux moyens :**	**Rapport à la Crise :**
Haute Fiabilité	Spécialisation	Concentration	Prévenir
Haute Ténacité	Généralisme	Éclatement	Juguler

Tableau n°20 : Synthèse des différences fondatrices entre Fiabilité et Ténacité.

Proposition 3 : Les Organisations à Haute Ténacité sont assimilables à des systèmes généralistes où des unités semi-autonomes détiennent en propre une partie des ressources de l'ensemble. L'efficacité de tels systèmes repose sur leur capacité à concentrer une forte capacité d'action en un point donné via le regroupement de plusieurs unités.

Proposition 4 : La finalité d'une Organisation à Haute Ténacité est de juguler une crise en cours. Une unité de l'organisation peut s'engager volontairement sur une situation qui dépasse sa capacité d'action. Elle vise alors à en freiner – voire en stopper – le développement et à transmettre des informations aux autres unités du système qui interviendront alors en renfort.

d'un avion de ligne (Weick, 1990), une centrale nucléaire (Schulman, 1993), etc.

b) La hiérarchie des Organisations à Haute Ténacité :

On a pu voir précédemment que la Haute Fiabilité était marquée par une logique de centralisation et de décentralisation intermittente, généralement déclenchée par l'intensité de l'activité opérationnelle. Du fait de l'organisation de son maillage territorial et de l'autonomie impliquée par le travail policier, la Gendarmerie Départementale adopte également un fonctionnement où la hiérarchie alterne entre des moments de présence et d'absence relative. Les moments de faible activité et de fonctionnement routiniers sont marqués par une centralisation importante liée à la hiérarchie militaire. Une phase de décentralisation se retrouve dans les moments d'engagement intermédiaire, lorsque les agents sont en dehors des murs de la caserne. Cette phase décentralisée est marquée par des comportements d'engagement spontanés de la part des acteurs sur des événements d'intensité mineure ou moyenne. Le détail de l'activité des opérateurs de première ligne n'est alors pas dicté point par point par la hiérarchie, mais découle d'une forme d'opportunisme liée à la dynamique même du système, où une unité saisit la possibilité d'intervenir sur un fait qui serait survenu à proximité d'elle, sans que l'ordre ne lui en soit explicitement donné. Ce principe est d'ailleurs au cœur de la culture professionnelle des Gendarmes, habitués à évoluer de manière autonome une fois en dehors de la caserne. Au fur et à mesure que l'intervention gagne en intensité, l'engagement spontané des unités sera davantage motivé par un sentiment de solidarité, où les unités se mobiliseront d'elles-mêmes pour apporter un renfort à une intervention déjà en cours.

Pour autant, si les niveaux d'engagement intermédiaire reposent en effet sur une habilitation forte des personnels de première ligne, cette dynamique est inversée dans les situations les plus demandeuses, où la complexité liée à l'agrégation des différentes unités risquerait de dépasser les capacités de coopération des opérateurs eux-mêmes. Ainsi, les opérations les plus conséquentes sont souvent des moments de recentralisation de l'autorité autour d'une figure directement présente sur les lieux ou en contact avec le terrain via les centres de contrôle des opérations. Toujours sur la logique du continuum, cette dynamique d' « Intervention groupée » devient de plus en plus systématique à mesure le niveau d'engagement augmente. Elle est d'ailleurs au cœur du rôle de « Meneur », mis en évidence au cours de cette étude. Il semblerait donc que la différence entre Fiabilité et Ténacité s'exprime ici sur une autre forme d'organisation de l'alternance entre centralisation et décentralisation.

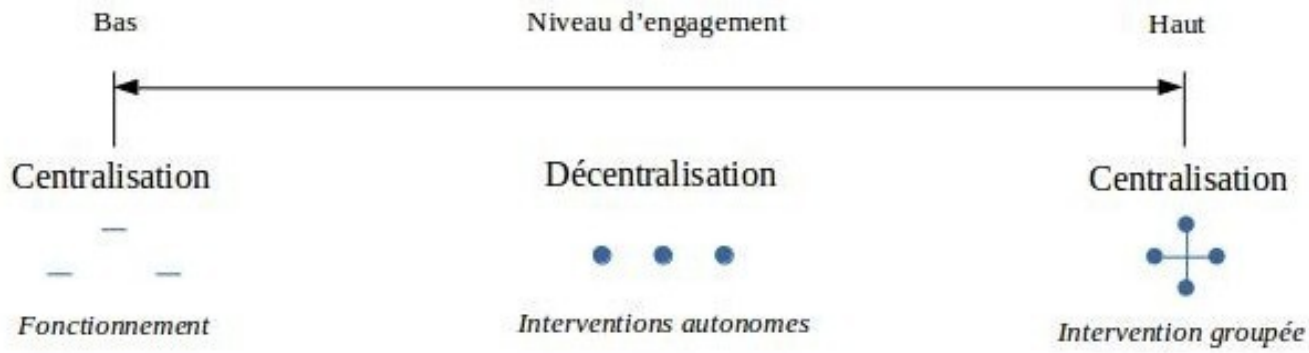


Figure n°8 : Organisation du continuum opérationnel pour une Organisation à Haute Ténacité

Proposition 5 : La hiérarchie d'une Organisation à Haute Ténacité alterne entre des moments de forte présence et de mise en retrait organisées autour de trois temps. Les phases de « fonctionnement » (centralisation), les phases d' « Interventions autonomes » (décentralisation) et les phases d' « Intervention groupée » (centralisation).

c) Évaluer la ténacité du maillage territorial : la simulation informatique comme moyen d'investigation ?

Les éléments de discussion préalables visaient à ce que la Gendarmerie Départementale puisse être envisagée comme une organisation différente des HRO, tout en conservant un certain nombre de points communs généraux qui la font entrer dans la famille des Organisations Radicales. L'enjeu est notamment d'établir à la fois des pistes de recherche et de questionnement, mais également de tenter un exercice de prospective sur les évolutions possibles du maillage territorial. Au cours de la discussion, j'ai abouti à un ensemble de cinq propositions concernant à la fois les Organisations Radicales et les Organisations à Haute Ténacité.

Proposition 1 : Une Organisation Radicale est un motif spécifique d'action collective orienté vers une finalité absolue, c'est-à-dire inconditionnelle et instantanée. Elle repose sur trois caractéristiques essentielles : la prédominance d'un système de contrôle culturel ; l'engagement du collectif dans des processus demandeurs et constants ; et enfin, une indépendance socio-politique.

Proposition 2 : La hiérarchie des Organisations Radicales s'adapte au contexte et alterne entre un mouvement de centralisation et de décentralisation en fonction du niveau d'engagement du collectif dans l'action.

Proposition 3 : Les Organisations à Haute Ténacité sont assimilables à des systèmes généralistes où des unités semi-autonomes détiennent en propre une partie des ressources de l'ensemble. L'efficacité de tels systèmes repose sur leur capacité à concentrer une forte capacité d'action en un point donné via le regroupement de plusieurs unités.

Proposition 4 : La finalité d'une Organisation à Haute Ténacité est de juguler une crise en cours. Une unité de l'organisation peut s'engager volontairement sur une situation qui dépasse sa capacité d'action. Elle vise alors à en freiner – voire en stopper – le développement et à transmettre des informations aux autres unités du système qui interviendront alors en renfort.

Proposition 5 : La hiérarchie d'une Organisation à Haute Ténacité alterne entre des moments de forte présence et de mise en retrait organisées autour de trois temps. Les phases de « fonctionnement » (centralisation), les phases d' « Interventions autonomes » (décentralisation) et les phases d' « Intervention groupée » (centralisation).

Ces cinq propositions attirent l'attention sur le caractère imbriqué du système, qui repose sur une capacité globale d'intervention faite de moments brefs de concentration des moyens. Cette capacité découle du déploiement des unités constitutives du maillage, de l'efficacité de leurs modes culturels de mobilisation et de la souplesse de positionnement de la hiérarchie dans la mise en action des différentes phases d'engagement. La question serait alors de savoir dans quelle mesure la rationalisation du rapport au travail pourrait modifier la configuration actuelle et conduire à une altération de la ténacité – et de la radicalité – de l'ensemble. L'étude de terrain sur les rôles des chefs a déjà mis en lumière un certain nombre de transformations, notamment au sein des jeux de pouvoir. La mise en exergue de la règle au dépend du pouvoir discrétionnaire peut ainsi s'interpréter comme une rigidité supplémentaire, notamment lorsque le chef se trouve en difficulté à opérer sa transition vers une logique de soutien. D'une manière générale, la disponibilité du Gendarme est également réagencée pour laisser plus de place au temps libre, à la vie hors travail, etc.

Les évaluations de ce changement se cristallisent actuellement autour de l'analyse des impacts de l'Instruction provisoire 36132, qui redéfinit les nouvelles règles d'organisation du temps de travail. Les données actuellement disponibles – et débattues sur la scène nationale – font état d'une perte de volume de travail et d'un déséquilibre conduisant à une dette de repos en inflation, déjà évoquée dans la Partie II de cette thèse. Si ces éléments peuvent être pertinents pour amorcer

l'analyse, des moyens plus poussés d'investigation auraient tout intérêt à être déployés. D'abord, parce que l'évaluation du temps de travail effectif du Gendarme se fait sur la base déclarative – le compte-rendu – et présente ainsi naturellement la possibilité d'une marge d'erreur. Elle masque également de possibles arrangements locaux qui seraient nécessaires pour que la règle « fonctionne », comme des passages rapides au bureau durant les heures de repos, le fait de poursuivre une enquête en cours depuis le domicile, etc. Ensuite, l'impact sur l'activité opérationnelle ne peut pas uniquement se comprendre en terme de volume horaire. L'activité du Gendarme, de par la pluralité de ses centres d'attention – contact avec la population, conduite d'enquêtes, interventions, travail administratif … – implique de multiples dimensions qui peuvent se réagencer sans que cela soit visible. Cette dernière partie de discussion s'intéressera à l'une des possibilités d'évaluation qui pourrait être conduite dans le cadre de recherches futures, basée sur la simulation multi-agent (*Agent-based Modeling*) - (Gilbert, 2008; Helbing & Balietti, s. d.; Squazzoni, 2014; Wilensky & Rand, 2015).

Si l'on s'en tient aux propositions précédentes, la Ténacité effective d'une organisation peut en partie s'évaluer sur sa capacité effective à intervenir en tout temps et en tout lieu. Parce qu'elle est basée sur une logique de concentration explosive des moyens, la qualité de contribution des différentes unités au système s'évalue quant à elle sur la capacité de ces mêmes unités à fournir, en tout temps et en tout lieu, suffisamment de ressources pour endiguer la crise en cours. Ces unités font cependant face à un autre impératif, qui est de pouvoir assurer en parallèle leurs propres obligations régulières sur le territoire qui leur a été confié. Dans la configuration « traditionnelle », la souplesse relative des règles faisait peser en grande partie sur les individus la charge d'assumer cette double mission. Dans un contexte plus rigide et rationalisé, c'est bien davantage dans la cohérence logique des règles et des moyens que se jouera la Ténacité de l'ensemble. Afin de modéliser cette cohérence d'ensemble, il est ici proposé de mettre en œuvre une simulation informatique d'une brigade, via un modèle multi-agent. Cette méthode de recherche, issue des courants comportementalistes, consiste principalement en la modélisation de systèmes composés d'individus, eux-mêmes représentés par un certain nombre de principes d'action et de décision. Profitant des évolutions technologiques et de l'augmentation des capacités de modélisation par ordinateur, *« elles [les simulations multi-agent] sont devenues de plus en plus populaires dans les sciences sociales car elles permettent de construire des modèles où les entités individuelles et leurs interactions sont directement représentées. […] elles offrent la possibilité de modéliser l'hétérogénéité des individus, de représenter explicitement les modes de décision des agents et de situer les agents dans un environnement spatial. »* (Gilbert, 2008 : p.1).

Dans le cadre de l'analyse du maillage territorial, une grande partie du problème réside dans le fait de caractériser à chaque instant le niveau de disponibilité du Gendarme. Celui-ci est en partie déterminé par la localisation géographique de l'agent – au bureau, dans son domicile en brigade, à l'extérieur … – et par son statut vis-à-vis de la règle. Dans le cadre de ce deuxième critère, il peut par exemple entrer dans la catégorie de la « Ressource employée», de la « Ressource Employable », de la « Ressource Complémentaire », etc[130]. Le statut de l'agent au sein de cette typologie permet notamment d'estimer quelles vont êtres les conséquences d'un emploi direct, et les compensations prévues par le système en matière de repos. Tout l'enjeu d'une évaluation de la disponibilité du collectif est alors de combiner ses différents paramètres à chaque moment de l'activité : ce qui devient a priori possible au travers d'une modélisation multi-agent. Basée sur une analyse préalable du quotidien de travail des Gendarmes au quotidien, au travail d'enquêtes de terrain dédiées, une telle simulation permettrait de modéliser l'ensemble des contraintes qui pèsent sur l'organisation, voire sur le système. Par la confrontation avec différents scénarii – multiplication des gardes à vue, tension opérationnelle, sollicitations extérieures, crise de grande ampleur – une évaluation fine de la réactivité et de la résilience d'une unité, d'un ensemble d'unité, puis d'une section complète du maillage territorial pourrait être entreprise. Plusieurs éléments peuvent émerger de ce programme de recherche. Tout d'abord, cela permettrait de modéliser les conditions « théoriques » que le système Gendarmique peut supporter, et l'établir – voire de quantifier – ses points de rupture. De ce point de vue, l'influence de la rationalisation sur la capacité du système serait non-seulement visualisable, mais aussi plus facilement explicable aux pouvoirs publics. Ensuite, une analyse des tensions par grade ou par fonction pourrait être entreprise, pour connaître les besoins à satisfaire en priorité en matière d'encadrement, d'officiers de police judiciaire, etc. Pour finir, une fois la simulation effectuée, un retour vers les unités elles-mêmes pourrait être envisagé pour comparer le système modélisé au système réel. Les capacités d'adaptation des personnes étant supérieures à celles d'un système programmé, une telle comparaison pourrait souligner l'importance de certaines formes de souplesses réglementaires dans la bonne marche de l'action.

130 Ces catégories sont notamment définis dans le cadre de l'Instruction Provisoire 36132. La « Ressource Employée » y désigne les militaires en service ; la « Ressource Employable » les militaires en astreinte immédiate, possiblement dans le cadre d'un repos ; la « Ressource Complémentaire » les militaires en astreinte sous-délai, c'est-à-dire qui bénéficie d'une mesure qui autorise son déplacement à l'extérieur de la caserne ; enfin, la « Ressource Non-Employable », les militaires en incapacité de servir, comme dans le cadre d'un arrêt maladie.

Conclusion de partie : Entre étude de la singularité et ouvertures sur l'extérieur :

Dans le cadre de cette discussion, j'ai abordé trois points sur lesquels il me paraissait intéressant de réfléchir une fois les résultats de l'enquête de terrain formalisés. Le premier était la mise en parallèle du répertoire des rôles du chef avec d'autres travaux de recherche sur les managers. Une comparaison avec la typologie de Mintzberg m'a d'abord amené à envisager que les récurrences structurelles entre les répertoires des officiers en position de commandement et des managers en position d'encadrement étaient avant tout dues à une forme de permanence des sources de pouvoir dans les organisations. Le fait que les positions dirigeantes au sein des entreprises et de la gendarmerie aient toutes pour finalité de contrôler les mêmes types de ressources dans leurs propres environnements, et l'effet de perspective induit par l'abstraction théorique, me semblent être des arguments intéressants pour relativiser l'apparente convergence entre les métiers du commandement et du management. La pratique quotidienne demeure le lieu d'expression de « détails » qui, s'ils sont peu signifiants sur le plan général, nourrissent la spécificité des pratiques au quotidien. Il importerait donc que la recherche combine, dans l'étude des rôles en organisation, une approche par les processus – à l'instar de celle proposée par Desmarais et Chatillon - et une approche par les ressources : la première identifierait les axes missionnels du moments et la nature des injonctions qui imposent au dirigeant une certaine posture au sein du collectif ; la seconde permettrait de déterminer comment ce même acteur s'engage effectivement vis-à-vis de sa mission, et quels sont les jeux dans lesquels cela l'engage. Une telle combinaison permettrait notamment d'offrir un point de jonction entre les recherches sur le travail prescrit et le travail réel des dirigeants, ouvrant la voie à des possibilités d'accompagnement cohérentes avec les réalités des métiers

Dans un second temps, la discussion s'est intéressée à certains points de vues professionnels sur le devenir des métiers du commandement. Il est d'abord fait état des perceptions qu'en ont les acteurs. L'universalité d'une transition vers une posture de soutien pour le commandement est ainsi relativisée, et de nouvelles difficultés émergents. On constate par exemple que la rationalisation du cadre d'exercice du commandement, c'est-à-dire la préférence accordée à la règle en lieu et place du pouvoir discrétionnaire, peut conduire à une forme d'insécurité dans le commandement pour certains acteurs exposés à des blocages. L'ensemble de la transition est également abordé sous son aspect culturel. La référence qui est faite à l'émergence d'un « management des armées » est analysée comme le produit d'une convergence d'intérêts entre deux classes de dirigeants dont les

métiers restent particuliers. L'ensemble de ces éléments a conduit à l'idée que la spécificité militaire n'était pas tant une frontière en soi, mais une décision de séparation qui relevait du cadre de l'action publique. Elle devrait donc être évaluée non-pas en fonction d'une grille de lecture absolue, mais davantage vis-à-vis des effets qu'elle produit et dans les opportunités de la maintenir ou non.

La troisième partie de cette discussion s'est notamment intéressée à la question d'une telle opportunité. Elle a tenté d'établir ce que représentait l'organisation du système d'arme de la Gendarmerie Départementale en matière de radicalité organisationnelle, pour en faire un modèle d'Organisation à Haute Ténacité. Une telle réflexion attire l'attention sur le caractère imbriqué du système, qui repose sur une capacité globale d'intervention faite de moments brefs de concentration des moyens. Celle-ci découle du déploiement des unités constitutives du maillage, de l'efficacité de leurs modes culturels de mobilisation et de la souplesse de positionnement de la hiérarchie dans la mise en action des différentes phases d'engagement. Un tel cadre théorique pourrait se révéler utile pour orienter de futurs débats sur la configuration du maillage territorial, et sur les effets pratiques des réformes. Une proposition a en ce sens été faite de faire usage des nouvelles possibilités de simulations informatiques au travers des modèles multi-agent. Dans l'ensemble, la réflexion sur la Haute Ténacité représente également une opportunité de caractériser avec plus de finesse les spécificités de certains services publics français, justement conçus pour garantir la présence de l'État, en tout temps et en tout lieu, sur tout le territoire national. On peut ainsi penser aux Sapeurs Pompiers ou aux SMUR, dont le fonctionnement repose lui-aussi sur un maillage territorial et une obligation de réagir en tout temps et tout lieu à des événements imprévisibles. Dans le champ du management public, le regroupement de ces différentes organisations autour d'un même principe théorique permettrait, entre autre, de plus facilement comparer leurs modèles et les avantages qu'ils représentent pour l'action.

Cette recherche se présente donc comme une étude de la singularité. Singularité du métier, de l'espace dans lequel il s'exprime et du modèle organisationnel dans lequel il s'inscrit. La valorisation des aspects spécifiques ne prive pas pour autant cette étude d'une ouverture sur l'extérieur : elle souligne au contraire le caractère intentionnel des manœuvres de distinctions et de rapprochement qui peuvent se faire, de manière contingentes, entre différents collectifs. Cette discussion achevée, il restera à émettre un certain nombre de recommandations générales, dont l'ensemble découlent des résultats précédents. Par la suite, la conclusion générale tâchera de résumer l'ensemble des points qui ont pu être traités dans le cadre de ce travail, d'émettre quelques observations sur les limites de la recherche et d'ouvrir sur des possibilités de recherches futures.

Bibliographie de partie :

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, *36*(203), 133-147.

Bardiès, L. (2011). Du concept de spécificité militaire. *L'Année sociologique*, *61*(2), 273.

Bierly, P. E., & Spender, J.-C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, *21*(4), 639–656.

Beaujolin-Belletet, R., & Schmidt, G. (2012). Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? *Revue française de gestion*, *38*(228-229), 41-57.

Bourrier, M. (2005). An interview with Karlene Roberts. *European Management Journal*, *23*(1), 93-97.

Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur, pour en finir avec les Risques Psychosociaux,* La Découverte.

Codo, S., Mokounkolo, R., & Lourel, M. (2015). Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité. Le cas de la SNCF. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XIX*(51), 55-74.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système* (Editions du Seuil).

Dany, F. (2011). Chapitre 4-1 : Recherche critique en GRH, un voyage au coeur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues. In *Les études critiques en management, une perspective française* (PUL, p. 307-328). Golsorkhi D. et al.

De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Seuil.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, *128*(4), 767.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, *36*(205), 71-88.

Dieu, F. (2002). *La Gendarmerie secrets d'un corps,* Éditions Complexe.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 3-34.

Gilbert, N. (2008). *Agent-Based Models,* Sage Publications.

Hatchuel, A. (2010). Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Economie et Gestion* (Presses des Mines, p. 13-64). David A., Hatchuel A., Laufer R.

Helbing, D., & Balietti, S. (s. d.). How to Do Agent-Based Simulations in the Future: From Modeling Social Mechanisms to Emergent Phenomena and Interactive Systems Design, 55.

Jakubowski, S. (2007). *La professionnalisation de l'armée française, Conséquences sur l'autorité* (Logiques sociales). L'Harmattan.

Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social. (p. 8). Présenté à 23ème Université d'été de l'Audit Social.

Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, *16*(2), 30.

Le texier, T. (2016). *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale.* La Découverte.

Madsen, P., Desai, V., Roberts, K., & Wong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *Organization Science*, *17*(2), 239–248.

Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition (2006)). Paris: Editions d'Organisation.

Mispelblom Beyer, F. (1996). Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement. *Les cahiers d'Evry*, (4).

Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes* (Folio essais).

Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes II, comment les éviter.* Gallimard.

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies* (Princeton University Press).

Rivière, A., Commeiras, N., & Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, *31*(2), 142.

Roberts, K. H. (1990). Managing high reliability organizations. *California Management Review*, *32*(4), 101–113.

Roberts, K. H., Stout, S. K., & Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, *40*(5), 614–624.

Rochlin, G. . (1999). Safe operation as a social construct. *Ergonomics*, *42*(11), 1549-1560.

Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, *25*(3), 353-372.

Senger, J. (1971). The Co-Manager Concept. *California Management Review*, *13*(3), 77-83.

Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, *25*(4), 319–340.

Vidal, R. (2011). *La Haute Fiabilité, comme gestion de la tension entre le contrôle et l'écoute : L'étude empirique des opérations de secours*.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, *11*(4), 722-735.

Vogus, Timothy J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(7), 877–903.

Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, *24*(2), 112-127.

Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of*

Management, *16*(3), 571-593.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 628-652.

Weick, K. E., & Roberts, K. (1993). Collective Mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 357-381.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, *3*(1), 81–123.

Weller, J.-M. (2013). Enquêter sur l'Administration ou l'énigme du travail administratif. In *La France et ses administrations, un état des savoirs* (Bruylant, p. 211-235). Eymeri-Douzains & Bouckaert.

Wilensky, U., & Rand, W. (2015). *An introduction to agent-based modeling : modeling natural, social and engineered complex systems with NetLogo* (MIT Press). London.

Recommandations managériales :

En parallèle de la production de connaissances scientifiques, la recherche en sciences de gestion entretient une tradition de production de recommandations aux professionnels. L'enjeu d'une telle démarche est de faire le lien entre l'analyse théorique et la pratique, la première servant de cadrage à la seconde et soutenant l'énonciation de suggestions et de pistes de solutions censées pouvoir être appliquées dans le travail. Pour cette étude, l'ambition a surtout été de proposer un certain nombre d'axes censés favoriser la bonne implémentation des logiques d'écoute et de dialogue dans les pratiques de commandement. Cela passera à la fois par le développement de différentes pratiques des chefs eux-mêmes, mais également de leurs propres supérieurs hiérarchiques, de manière à sécuriser les personnes dans ce nouvel exercice. Ces recommandations ne sont pas listées par ordre d'importance, mais seront davantage liées par un fil rouge logique, du plus général au plus particulier.

Poursuivre le développement de la concertation et du soutien tout en luttant contre l'isolement des chefs :

Depuis les débuts de sa mise en place, la concertation en Gendarmerie a abouti à un modèle de dialogue social relativement inédit. Détaché du modèle de la représentation syndicale, elle est devenue un moyen efficace pour les subordonnés de faire entendre leurs problématiques et d'entamer une discussion avec leurs échelons de référence tout en respectant l'unité de la chaîne des décisions. D'une manière générale, la rationalisation du processus de dialogue social a conduit à une clarification des règles du jeu, qui impose au chef la posture de l'écoute, sans pour autant le priver automatiquement de son autorité. Ce constat peut-être réitéré vis-à-vis des structures de soutien, qui constituent des ressources très intéressantes pour réduire la double distance – hiérarchique et géographique – qui caractérise les relations entre les échelons les plus hauts et les Gendarmes opérationnels. De par leur caractère essentiellement consultatifs, ces dispositifs n'entravent pas non-plus directement l'autorité du chef. Celui-ci demeure à ce titre l'échelon final de la décision, et dispose toujours de la possibilité d'aller à l'encontre des recommandations qui lui sont faites s'il estime que l'intérêt du service le justifie. L'enjeu de cette thèse était de montrer que si cette prérogative existe toujours, et qu'elle ne se heurte en théorie à aucun contre-pouvoir formel, son exercice est en revanche devenu plus problématique et incertain. La gestion de cette situation

dépend alors de la capacité de chaque officier à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation, comme par exemple la transition vers une logique de soutien, qui permet de bénéficier des avantages offerts par ce nouveau contexte.

Le caractère éminemment solitaire de la position de commandement amène cependant des éléments de prudence, en cela qu'elle fait reposer sur des individus relativement isolés la pression de l'adaptation. Cela est d'autant plus vrai pour les échelons les plus opérationnels, qui disposent de moins de ressources et sont plus éloignés des circuits de concertation. Dans ce contexte, la sécurité ou l'insécurité du chef dépendra en partie de la collaboration des différents maillons de la chaîne hiérarchique dans la gestion des conflits. Il s'agit notamment de maintenir, voire de réaffirmer, le principe de subsidiarité afin d'éviter le déclassement des échelons les plus opérationnels et de leur garantir une certaine autonomie. Cela passe par l'habilitation des officiers à résoudre les problèmes qui les concernent directement, tout en établissant une priorité à la remédiation de ces problèmes. Ainsi dans les moments où il se trouve saisi par les subordonnés au sujet d'une problématique survenue dans le champ d'action de l'un de ses vassaux, le suzerain aura tout intérêt à entrer dans une démarche pro-active d'accompagnement de la personne concernée – également lorsque celle-ci est à l'origine des problématiques – et donc de la ré-inclure dans le circuit de remédiation. Cette démarche d'accompagnement pourra faire l'objet, au besoin, d'un contrat d'objectifs entre le suzerain et le vassal pour la résolution du problème en cause[131].

D'une manière générale, il importe donc que les nouveaux canaux de communication ne deviennent pas des producteurs d'éléments « à charge » qui impliqueraient une mise en cause ou un déclassement immédiat pour les commandants des échelons concernés. Cette idée rejoint les thèses de la psycho-sociologie du travail et des théories de l'*empowerment*, pour qui la suppression du malaise passe par le développement d'un plus grand pouvoir d'agir sur soi et sa situation (Le Bossé, 2003). Elle est également en cohérence avec la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989), qui veut que le stress d'un individu soit avant tout lié à sa difficulté à réunir les moyens nécessaires pour résoudre une situation problématique. Cette précaution est essentielle au maintien de relations harmonieuses entre chefs, concertants et acteurs de soutien, et devrait permettre d'éviter des situations de crispation ou de décrochage. Elle pourra également limiter l'isolement des chefs en difficulté, et permettre aux suzerain d'identifier plus facilement les moments de fragilité de leurs vassaux. Il importe pour finir que cette démarche de ré-inclusion soit couplée, dans les années à

131 Cette recommandation ne tient pas ici compte des situations où la gravité du problème implique une intervention immédiate, notamment lors des situations d'urgence où les professionnels du soutien estiment nécessaire de mettre en place une protection particulière.

venir, au maintien de la valorisation des dispositifs de concertation et de soutien dans l'activité quotidienne. Ces systèmes, parce qu'ils ne reposent fondamentalement sur aucune forme directe de contre-pouvoir et n'impliquent pas des acteurs totalement indépendantes du commandement, dépendent en effet largement de l'engagement des échelons les plus hauts dans la valorisation d'une posture d'écoute. A ce titre, la posture du suzerain devrait faire l'objet d'une double dynamique : à la fois habilitante et incitative.

Fédérer les ressources de conseil de manière à en éviter l'éclatement :

Le fait qu'une diversité de ressources internes soient dédiées à la concertation et au soutien des personnels est un avantage non-négligeable pour la Gendarmerie Nationale, qui dispose en propre des expertises nécessaires à la mise en œuvre d'une remontée d'information sur les problématiques du travail. Pour autant, la mise en commun des expertises et des informations n'est pas encore une démarche systématique. La problématique de la transversalité se pose alors largement entre des corps de métier qui n'ont ni les mêmes cultures de travail, ni les mêmes obligations quotidiennes au sein de l'institution. Dans cette optique, la mise en œuvre d'instances dédiées à la résolution des situations les plus critiques, sur le modèle des MAPCI, semble être un moyen d'amorcer la mise en place d'une transversalité. Le développement de projets thématiques ponctuels, amorcés dans certaines Régions via la réflexion sur les Risques Psycho-Sociaux, participe également de cette intention. Afin de ne pas bureaucratiser le fonctionnement de telles initiatives, il importe que celles-ci demeurent, dans la mesure du possible, orientées vers un objectif pratique de résolution des problèmes.

La mise en œuvre de cette transversalité nécessitera un travail continu d'animation et de coordination entre les corps professionnels différents. Il importe que le commandement se saisisse de cette responsabilité, avec pour objectif non-pas de contrôler ces instances, mais de les instituer en tant que groupes d'aide à la décision. L'indépendance de ces instances en matière de définition de ce qui relève du secret professionnel est un élément fondamental de l'instauration de cette confiance. De par son rôle d' « Animateur », le C2 apparaît comme un acteur tout désigné pour la mise en œuvre de cette fédération des énergies et de l'instauration d'une relation de proximité entre le commandement et le soutien. Il importe cependant que le C1 demeure impliqué dans la définition des grands objectifs et entre dans une démarche de consultation active de ces ressources de soutien, de manière à ne pas créer de décalage entre les lignes stratégiques poursuivies par l'échelon de

référence et l'activité de soutien. De plus, afin que ces instances consultatives ne s'isolent pas dans une optique « clinique », il est important, dans la mesure du possible, que la Concertation demeurent impliquée. Cette nécessité d'ouverture souligne alors l'importance d'une réflexion approfondie sur les modalités d'un secret professionnel « partagé ». Une collaboration avec les professionnels du soutien pourra alors potentiellement conduire à l'acquisition par les concertants d'une meilleure compréhension de certains enjeux de la relation d'accompagnement et aux responsabilités qui y sont attachées. Pour finir, si le Gendarme dispose aujourd'hui d'un nombre conséquent d'interlocuteurs et de dispositifs lui permettant d'exprimer ses difficultés, la démultiplication des supports doit faire l'objet d'une attention toute particulière pour ne pas dévoyer le dispositif en l'élargissant dans de trop grandes proportions.

Favoriser le rapprochement des acteurs de soutien et des niveaux opérationnels :

A l'heure actuelle, les niveaux les plus opérationnels de la Gendarmerie Départementale sont ceux qui entretiennent les rapports les plus discontinus avec les acteurs de soutien. Cet état de fait est notamment à l'origine des inégalités entre échelons dans l'accès aux ressources de conseil. Le contact se fait le plus souvent sous le coup de l'urgence, lors d'un événement grave ou d'une demande particulière d'un personnel. Cette situation, amplifiée par l'isolement géographique de certaines unités, résulte notamment du manque de temps et de moyens disponibles pour assurer un contact plus soutenu en parallèle des activités régulières. C'est le cas notamment pour les psychologues cliniciens, dont l'effectif est généralement d'un personnel par Région Administrative. C'est également le cas pour les psychologues du travail, encore très largement impliqués dans les plans de recrutement contemporains au dépend de possibles initiatives en matière de formation ou de diagnostic au sein des unités. Aux vues des conséquences parfois néfastes de cet éloignement, une vigilance toute particulière devrait être apportée à ce que les acteurs de soutien bénéficient des ressources nécessaires au développement d'un contact plus soutenu. Des démarches en ce sens ont été déjà mises en œuvre au sein de la Gendarmerie, via notamment l'ouverture de postes de psychologues cliniciens supplémentaires dans les Régions les plus denses. En contexte budgétaire restreint, ce rapprochement pourrait également être opéré via une forme de mutualisation des déplacements, notamment par la participation ponctuelle des personnels de soutien aux cérémonies et inspections qui ponctuent la vie du maillage territorial. Le développement d'une activité de conseil aux échelons les plus opérationnel profiterait en tout cas très largement au développement de nouvelles postures pour ces échelons.

Organiser la concertation autour des points de blocage sur le temps de travail :

L'Instruction provisoire 36132 est mise en application depuis le 1er Septembre, et toujours en vigueur au moment du rendu de la présente thèse. Les éléments de critiques du nouveau modèle, déjà abordés dans le cadre des parties précédentes, font peser une incertitude importante sur le devenir de ces dispositions. S'ajoute à cela le fait que la directive n°2003/88/CE du Parlement et du Conseil européens prévoit, en plus des 11h de repos, que la semaine de travail soit plafonnée à 48h de travail maximum, ce qui impliquerait de nouveaux changements en cas d'une application complète. Cette situation compliquée a été résumée avec clarté par la Cours des Comptes au début de l'année 2018. *« Faute d'avoir été préparée au bon moment, la transposition aux forces de sécurité intérieure de la directive de 2003 sur le temps de travail s'est effectuée sans réelle coordination, sous la contrainte de plusieurs procédures contentieuses et dans un contexte social devenu sensible en raison des fortes attentes de policiers et de gendarmes confrontés à un niveau de sollicitation élevé et persistant. »*[132].

D'une manière générale, malgré les difficultés que pose l'application de la Directive européenne au système d'arme, la pression opérationnelle qui s'exerce sur les hommes et les femmes de Gendarmerie empêche aujourd'hui l'institution de revenir sur les droits acquis, qui demeurent une possibilité de ménager des personnels fortement sollicités. Il importe donc que l'institution entame un travail d'investigation sur les conséquences implications pratiques de cette nouvelle configuration du travail. Les évaluations du dispositif sont pour l'instant effectuées sur une échelle globale. Celles-ci diluent statistiquement les effets pratiques de la réforme, et focalisent l'attention sur des dimensions quantitatives de mesure du temps de travail. Les différences entre les unités selon leur taille, leur activité, ou la configuration particulière de leur territoire sont globalement évacuées de ces modèles. Parallèlement, l'entretien d'une réflexion uniquement nationale sur la question pourrait amener à une forme de déconnexion entre les solutions qui seraient proposées à l'issu et les attentes des personnes. Dans ce contexte, la pratique de la concertation pourrait servir de support à l'émergence d'un dialogue local autour de ces questions et ainsi amener les points de blocage à être débattus au sein même de l'institution.

132 Cour des comptes – Référé n°S2018-0532 du 13 mars 2018 sur les rémunérations et le temps de travail dans la police et la gendarmerie nationales.

Valoriser dans le langage professionnel les spécificités du travail et la transition vers un nouveau commandement :

Bien que l'ensemble des armées aient été concernées par la mise en place d'un dialogue sociale, la Gendarmerie Nationale est a priori la seule armée à disposer d'un éventail aussi large de canaux de communication destinés à résoudre les problématiques des personnels. A ce titre, l'évolution du dialogue social en Gendarmerie avait été reconnue en 2010 comme « plus rapides que dans les autres armées » par la Commission Défense de l'Assemblée Nationale[133]. Cette ouverture sur la sphère du « ménagement » des hommes au travail ne saurait se résumer à la seule introduction d'une logique managériale dans la pratique des officiers : une telle association n'encourage pas non-plus la reconnaissance de la spécificité militaire. Il serait ainsi profitable que l'institution s'engage dans la promotion d'une nouvelle doctrine de commandement qui ne se revendique pas d'une forme de « management militaire », mais bien d'une forme moderne de commandement qui intègre les transformations de la condition militaire et le maintien des mécanismes collectifs nécessaires à la capacité opérationnelle. Une telle démarche semble essentielle, sur le plan politique, afin de valoriser la spécificité du travail et des modes d'action inhérents au maillage territorial.

133 Rapport d'information n°4069 du 13 Décembre 2011 déposé par la Commission de la Défense Nationale et des Forces Armées de l'Assemblée Nationale, ayant pour objet le dialogue social dans les armées.

Conclusion générale :

Dans le cadre de ce travail de thèse, j'ai présenté l'ensemble des résultats qui ont découlé de mon enquête de terrain ethnographique sur le travail des officiers en position de commandement. Ce travail de synthèse et d'analyse s'est articulé autour de la problématique suivante : **« Dans quelle mesure les officiers en position de commandement de la Gendarmerie Départementale adaptent-ils l'usage qu'ils font de leurs rôles pour répondre aux nouveaux enjeux de la relation hiérarchique ? »**. Dans le cadre du traitement de cette problématique, l'enjeu était ici de répondre aux trois questions de recherche suivantes : Q1 : Quelle est le modèle organisationnel de la Gendarmerie ? ; Q2 : Quels grands enjeux affectent la construction de la relation hiérarchique ? ; Q3 : Quelle est la configuration du répertoire des rôles associés à la position de commandement ? ; et enfin Q4 : Quelles stratégies sont mises en œuvre pour répondre à la rationalisation de la relation hiérarchique, et quelle influence ont-elles sur les pratiques quotidiennes du commandement ? Ces questions ont été progressivement résolu au fur et à mesure de l'avancée du texte, et ont abouti à un certain nombre de propositions et analyses conceptuelles.

Tout d'abord, la Gendarmerie Départementale a été décrite comme un maillage de professionnels autonomes encadrés par une successions d'échelons hiérarchiques, au centre de chacun desquels un individu, le « chef » occupe une position de commandement. Cet acteur bien particulier est – de par cette position centralisatrice – garant d'une obligation absolue de moyen, celle-là même qui oriente l'ensemble du système opérationnel vers le développement d'une capacité à intervenir en tout temps et en tout lieu. Dans ce contexte, la condition du Gendarme, définie notamment par la discipline militaire et la disponibilité, évolue sur trois points : en premier lieu, l’ouverture d’un droit à la parole par la mise en place de la concertation ; en second, l’individualisation des traitements et la mise en place d’une protection individuelle contre la pénibilité du travail ; en dernier, l’instauration d’un droit plus élargi au temps libre, via la réforme du temps de travail. L'ensemble de ces évolutions traduit une forme de rationalisation du rapport au travail, où la référence à des règles instituées prend le pas sur l’exercice du pouvoir discrétionnaire. Elles transforment ainsi la relation hiérarchique, c'est-à-dire l'ensemble des processus relationnels qui sont censés permettre à la position de commandement de mobiliser l'individu et le collectif en vue de répondre aux besoins du service. Le chef y perd l’usage de la stricte discipline comme recours sécurisant et définitif face au désaccord. Il ne peut plus mobiliser ses personnels sur le seul

argument du besoin collectif, mais est incité à raisonner en matière de situations individuelles. Enfin, il dispose de moins de marges de manœuvre pour organiser le temps de ses subordonnés selon sa vision des besoins du service et de l'équité. D'une manière générale, ce mouvement de rationalisation, l'amène à devoir rechercher l'égalité entre tous, même si cela doit le contraindre à s'arranger avec une logique de capacité qui persiste au sein de la structure même du maillage territorial.

Dans ce contexte bien particulier, la recherche s'est focalisée sur le contenu du travail du chef et ses évolutions pratiques. L'activité liée à la position de commandement épouse un régime double d'activité, entre fonctionnement et projection opérationnelle, et demeure marqué par une très forte centralisation. Pour comprendre la manière dont les transformations contemporaines de la relation hiérarchique représentaient un défi d'adaptation pour le chef, une définition nouvelle de la notion de rôle a été proposée. Le rôle est un moyen d'accès à des ressources contenues dans la position de commandement et dont la mobilisation se fait dans l'interaction. L'activité quotidienne du chef en un répertoire de dix rôles, répartis en trois catégories : les rôles de symbolisation (rôles d'« Officiel », de « Dirigeant » et de « Meneur ») ; les rôles de contrôle (rôles de « Ratifiant », de « Répartiteur », de « Gérant » et de « Censeur ») ; et enfin, les rôles de médiation (rôles de « Protecteur », de « Répartiteur » et de « Porte Parole »). Lorsqu'il est mobilisé, cet ensemble de rôle débloque trois types de Capitaux : le Capital Culturel, qui correspond à l'ensemble des conditionnements culturels dont le chef peut faire usage pour stimuler ou orienter l'action du collectif ; le Capital Matériel, qui regroupe les différents circuits d'approvisionnement qui permettent de soutenir matériellement l'action ; et enfin, le Capital Social, qui rassemble l'ensemble des faveurs, services et informations disponibles dans le réseau qui entoure la position de commandement. Le jeu stratégique qui se crée autour de la détention et de l'utilisation de ces rôles est conditionné par trois dynamiques : la régulation de l'usage par la rétention, les synergies entre rôles et la distribution des rôles entre acteurs.

Cette dynamique se traduit par un affaiblissement des rôles de contrôle, dont l'usage traditionnel repose sur une conception très asymétriques de la relation hiérarchique, basée sur l'obéissance et la discipline. L'ouverture de nouveaux canaux de transmissions contribuent à lever les barrières posées par la discipline militaire, en cela qu'ils permettent aux personnes d'exprimer difficultés personnelles et mécontentements. Ces différents éléments m'ont amené à dessiner les contours d'une transition, au sein du répertoire même du chef, d'une logique de contrôle à une logique de soutien. D'une manière générale, la transition vers une logique de soutien implique un

enrichissement des pratiques et des possibilités liées aux rôles de médiation, censé compenser un appauvrissement des rôles de contrôle. Lorsqu'ils s'approprient cette transition, les chefs observés prennent les commandes d'un nouveau système de relations qui vient servir leur stratégie territoriale. La libération de la parole, les préoccupations psychosociales et les transformations du temps de travail se présentent dès lors comme un ensemble d'opportunités, en cela qu'elle permettent le déblocage de nouvelles ressources et de nouvelles possibilités d'action. Elles ouvrent également la possibilité de résoudre un certain nombre de problématiques difficiles à aborder dans le cadre militaire traditionnel. A titre d'exemple, la libération de la parole au sein de l'institution permet ainsi aux chefs qui s'en saisissent de reconstruire les relations professionnelles sur de nouvelles bases, davantage axées sur la concertation, l'adhésion des personnels aux décisions et la mobilisation des expertises locales. L'ensemble de ces aménagements permet alors, au delà de corriger des défauts inhérents à la structure de discipline militaire traditionnelle, d'améliorer nettement la prise de décision et la remédiation des problèmes. La poursuite du développement de logiques de concertation et de ménagement des professionnels semble ainsi profitable à la Gendarmerie, notamment dans un contexte opérationnel en tension. Pour autant, cette transition vers une logique de soutien global ne crée pas les mêmes opportunités selon les échelons et les ressources disponibles, favorisant les positions de commandement les plus hautes, parfois au dépend des plus opérationnelles. Cette inégalité au sein du maillage territorial, conjuguée à des situations de blocages, crée des conditions favorables à un sentiment d'insécurité voire de déclassement dans l'exercice du commandement. Ainsi, si la Gendarmerie Départementale s'est engagée dans un processus constructif et cohérent vis-à-vis des reproches formulés par les différentes grognes, l'institution devra restée vigilante à que le problème ne se déplace pas, à terme, sur les échelons de commandement les plus proches du terrain.

Ce processus de transformation en profondeur des rapports professionnels, loin d'être acquis, doit ainsi inclure des logiques d'accompagnement de manière à ne pas générer de tensions contre-productives à l'échelon local. Sur ce plan, les officiers en position de commandement dans les échelons les plus hauts auraient tout intérêt à s'engager dans une démarche proactive d'habilitation et de suivi vis-à-vis des chefs qui éprouveraient des difficultés et des réticences à s'engager dans cette nouvelle voie. Cette démarche impliquerait également une démarche de fédération et de redistribution des ressources de conseil, qui ne devraient pas rester concentrées au sein des échelons les plus éloignés du terrain. Le développement d'une activité de conseil aux échelons les plus opérationnels participerait d'une telle démarche. Enfin, il importe que la Gendarmerie Nationale puisse être actrice d'une rénovation de la doctrine traditionnelle du

commandement, de manière à valoriser le développement d'une expertise nouvelle qui ne saura se résumer à l'apparition d'une sorte de « management militaire ». Une telle démarche, loin de s'inscrire dans un projet d'ostracisation de l'institution ou de nourrir une rhétorique de frontière absolue avec le monde des entreprises ou des administrations publiques, viserait avant tout à éviter la confusion entre convergence conjoncturelle d'intérêt et convergence durable des métiers.

De par sa démarche inductive, cette recherche s'est rapidement détachée d'une ambition de construire une « théorie de l'organisation » qui aurait une portée générale. Sa grille d'analyse par les rôles, conçue spécialement pour comprendre les réalités de travail des officiers en position de commandement au sein de la Gendarmerie Départementale, doit en cela se restreindre à son statut d'outil : cet outil pourra par la suite être réadapté pour satisfaire l'analyse d'autres situations, mais ne saurait être considéré par défaut comme une théorie valable dans tout espace social. Pour le dire plus simplement, cette recherche partage ses limites avec l'approche dont elle s'inspire, c'est-à-dire la démarche analytique de la sociologie stratégique des organisations. Dans ce référentiel *« l'étude du fonctionnement des organisations ne peut se faire dans l'abstrait ni à partir d'une quelconque rationalité a priori, fût-elle systémique. Elle passe par l'observation et la mesure des attitudes, comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation de leurs ressources spécifiques ainsi que des contraintes de toutes sortes qui limitent leur marge de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies, pour essayer de comprendre la rationalité de ces attitudes, comportements et stratégies en reconstruisant structures, nature et règles des jeux qu'ils jouent. On est donc renvoyé à une approche cas par cas. »* (Crozier & Friedberg, 1977 ; p.110). Les résultats très satisfaisants qui découlent de cette recherche peuvent cependant rendre confiant sur la capacité de ce travail à rendre compte et expliquer les mécanismes de l'autorité en Gendarmerie Départementale, et ses transformations contemporaines.

Parallèlement, les résultats de cette démarche ouvrent la voie à un certain nombre de pistes de recherche. Tout d'abord, la comparaison avec les approches processuelles du rôles appelle à une attention soutenue pour les activités liées au travail bureaucratique, regroupées pour l'instant dans des rôles tels que « Ratifiant », « Répartiteur » ou « Gérant ». La relative invisibilité du travail sur ordinateur, du contenu des différents documents qui constituent le support des décisions, des indicateurs de performance utilisés pour calibrer l'action ou encore des outils informatiques du contrôle sont autant de zones d'ombre qui pourraient dissimuler un découpage plus fin de ces différents rôles, et ainsi favoriser l'étude des processus de pilotage de la performance ou de gestion des ressources de l'organisation. Une telle investigation pratique pourrait également profiter d'un

détail plus fin des ressources et des objets sociaux susceptibles d'être instrumentalisés dans le cadre de la relation hiérarchique. A ce titre, la division triptyque entre Capital Culturel, Matériel et Social mériterait d'être affinée. Dans un autre registre, cette recherche a souligné l'importance de l'entourage direct du chef dans sa capacité à faire face aux transformations de son institution. L'étude spécifique du duo « C1/C2 » et des modes de distribution des rôles entre ces deux personnages pourrait ouvrir, à ce titre, des pistes intéressantes d'investigation. Pour finir, la discussion sur la Haute Ténacité du modèle gendarmique fait envisager différents modes d'évaluation de l'activité opérationnelle, tant en Gendarmerie que dans d'autres institution voisines. Une telle démarche pourrait s'effectuer via la modélisation multi-agent, déjà évoquée dans le cadre de la discussion des résultats.

Loin d'avoir été épuisée par la présente thèse, l'étude de la Gendarmerie Nationale en management public représente aujourd'hui un champ de recherche fertile et crucial pour l'avancée des connaissances sur la réalité du secteur public français, encore trop largement méconnue (Eymeri-Douzans & Bouckaert, 2013). L'ouverture sur l'extérieur dont cette institution, traditionnellement discrète et réservée, a pu faire preuve dans le cadre de ce travail me semble ici être un signe fort pour l'établissement de futures collaborations. Les sujets du commandement moderne, des modes de maintien de la capacité opérationnelle ou encore de la spécificité militaire dans l'action, toujours pertinents malgré la rationalisation globale des armées, sont à ce titre cruciaux à investiguer en profondeur. Ils traduisent en effet des modes d'organisation singuliers et pertinents dans leur domaine, et pourraient bien servir de sources d'inspiration plutôt qu'uniquement d'objets à conformer. A l'heure où le spectre du « One best way » plane encore sur le contenu des réformes, des recherches et des enseignements, l'étude de la singularité demeure, si ce n'est un devoir, au moins une nécessité pratique à la construction du secteur public de demain.

Bibliographie :

Allard-Poesi F., Maréchal G. Construction de l'objet de la recherche. Thiétart R.-A. et al. Méthodes de recherche en management, Dunod, pp.48-76, 2014.

Ayache, M., & Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, *36*(203), 133-147.

Baker, W. E., & Faukner, R. R. (1991). Role as Resource in the Hollywood Film Industry. *The American Journal of Sociology*, *97*(2), 279-309.

Bardiès, L. (2011). Du concept de spécificité militaire. *L'Année sociologique*, *61*(2), 273.

Bates, F. L. (1956). Position, Role, and Status: A Reformulation of Concepts. *Social Forces*, *34*(4), 313-321.

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain* (La Découverte).

Beaujolin-Belletet, R., & Schmidt, G. (2012). Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? *Revue française de gestion*, *38*(228-229), 41-57.

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, *12*(1), 67–92.

Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (1966). *Role Theory : Concepts and Research*. New York: Wiley.

Bierly, P. E., & Spender, J.-C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, *21*(4), 639–656.

Bourdieu, P., & Boltanski, L. (1975). Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *1*(2), 95-107.

Bourrier, M. (2005). An interview with Karlene Roberts. *European Management Journal*, *23*(1), 93-97.

Bruni, A. (2006). Access as Trajectory: Entering the Field in Organizational Ethnography. *M@n@gement*, *9*(3), 137.

Callero, P. L. (1994). From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social*

Psychology Quarterly, *57*(3), 228.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. The Leadership Quarterly, 9, 475 – 501.

Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur, pour en finir avec les Risques Psychosociaux* (La Découverte).

Codo, S., Mokounkolo, R., & Lourel, M. (2015). Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité. Le cas de la SNCF. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XIX*(51), 55-74.

Coenen-Huther, J. (2005). Heurs et malheurs du concept de rôle social. *Revue européenne des sciences sociales*, (XLIII-132), 65-82.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système* (Editions du Seuil).

Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *3*(1), 4-20.

Dany, F. (2011). Chapitre 4-1 : Recherche critique en GRH, un voyage au coeur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues. In *Les études critiques en management, une perspective française* (PUL, p. 307-328). Golsorkhi D. et al.

De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère* (Seuil).

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, *128*(4), 767.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, *36*(205), 71-88.

Dieu, F. (1993). *Gendarmerie et modernité*. Paris: Montchrestien.

Dieu, F. (2002). *La Gendarmerie secrets d'un corps* (Éditions Complexe).

Dieu, F. (2008). *Sociologie de la Gendarmerie*. L'Harmattan.

Djabi, M., & Perrot, S. (2016). Tensions de rôles: Proposition d'une grille d'analyse. *Management International*, *21*(1).

Doquet, A. (2009). Le terrain des notes.: Enquête, notes de terrain et raisonnement de l'anthropologue. *Langage et société*, *127*(1), 52.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 3-34.

Eymeri-Douzans, J.-M., & Bouckaert, G. (2013). *La France et ses administrations : Un état des savoirs* (Bruylant). Groupe Européen pour l'Administration Publique.

Frost, P. J., & Robinson, S. (1999). The toxic handler: Organizational hero—and casualty. Harvard Business Review, 77(4), 96–104.

Fontaine, J. (2007). *Socioanthropologie du Gendarme. Gendarmerie et Démocratie*. Paris: Editions L'Harmattan.

Garfinkel, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology*.

Geertz, C. (1988). *Works and lives: the anthropologist as author*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Germes, M. (2014). Cartographies policières : la dimension vernaculaire du contrôle territorial: Une enquête dans la gendarmerie française. *EchoGéo*, (28).

Gilbert, N. (2008). *Agent-Based Models* (Sage Publications).

Goffman, E. (1968). *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1970). *Strategic interaction* (Vol. 1). University of Pennsylvania Press.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les éditions de minuit, Vol. 1-La présentation de soi.

Goffman, E. (1974a). *Les cadres de l'expérience*, Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1974b). *Les rites d'interaction*, Les éditions de minuit.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Guilbert, L., Leduc, S., Valléry, G., & Demailly, I. (2010). Implantation des messageries électroniques en Gendarmerie Nationale : quelles incidences sur la communication et l'information ? *Psychologie du travail et des Organisations*, *16*, 21.

Hatchuel, A. (2010). Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Economie et Gestion* (Presses des Mines, p. 13-64). David A., Hatchuel A., Laufer R.

Helbing, D., & Balietti, S. (s. d.). How to Do Agent-Based Simulations in the Future: From Modeling Social Mechanisms to Emergent Phenomena and Interactive Systems Design, 55.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*, 12.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*(1), 16-78.

Jakubowski, S. (2007). *La professionnalisation de l'armée française, Conséquences sur l'autorité* (Logiques sociales). L'Harmattan.

Jakubowski, S. (2011). L'institution militaire confrontée aux réformes organisationnelles. *L'Année sociologique*, *61*(2), 297.

Joana, J. (2002). La « condition militaire » inventions et réinventions d'une catégorie d'action publique. *Revue française de science politique*, *52*(4), 449-467.

Kahn, R. ., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. . (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social. (p. 8). Présenté à 23ème Université d'été de l'Audit Social.

La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of*

contingencies and crisis management, *4*(2), 60–71.

Lafont, H., & Meyer, P. (1980). *Le nouvel ordre gendarmique* (Le Seuil). Paris.

Laude, L., Vignon, C., & Waelli, M. (2012). Observer les organisations de l'intérieur: plaidoyer pour des recherches ethnographiques en GRH. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *18*.

Laumann, E. O., & Pappi, F. U. (1976). *Networks of collective action: a perspective on community influence systems*. New York: Academic Press.

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object Lessons. *Organization*, *12*(3), 331-355.

Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, *16*(2), 30.

Le texier, T. (2016). *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale.* La Découverte.

Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2013). Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément HS, 45-65.

Lin, N. (1982). Social resources and instrumental action. In *Social Structure and Network Analysis* (Sage Publications, p. 131-147). Los Angeles: P.V. Marsden & N. Lin.

Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue Française de Sociologie*, *36*(4), 685.

Linton, R. (1936). *The Study of Man : an Introduction*. New York: Appleton Century.

Lizurey, R., & Parayre, G. (2006). *Gendarmerie nationale : Les soldats de la loi*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Luc, J.-N. (2005). *Histoire de la Maréchaussée et de la Gendarmerie, Guide de recherche* (Maison-Alfort). Service historique de la Gendarmerie Nationale.

Madsen, P., Desai, V., Roberts, K., & Wong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. *Organization Science*,

17(2), 239–248.

McDonald, S. (2005). Studying Actions in Context:, *5*(4), 455-473.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (De Boeck).

Mintzberg, H. (1970). Structured Observation as a method to study managerial work. *The journal of management studies*, 87-104.

Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition (2006)). Paris: Editions d'Organisation.

Mispelblom Beyer, F. (1996). Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement. *Les cahiers d'Evry*, (4).

Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes* (Folio essais).

Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes II, comment les éviter.* Gallimard.

Morfaux, L. ., & Lefranc, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines.* (Armand Colin). Paris.

Mouhanna, C. (2001). Faire le gendarme: De la souplesse informelle à la rigueur bureaucratique. *Revue Française de Sociologie*, *42*(1), 31.

Moullet, M. (1992). *Le management clandestin,* Inter-Éditions.

Pastinelli, M. (2011). Pour en finir avec l'ethnographie du virtuel !: Des enjeux méthodologiques de l'enquête de terrain en ligne. *Anthropologie et Sociétés*, *35*(1-2), 35.

Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, *97*(3), 3.

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies,* Princeton University Press.

Piaget, J. (1962). *Logique et connaissance scientifique* (Gallimard).

Portes, A. (1998). Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, *24*, 1-24.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale* (Troisième édition). Paris: Armand Colin.

Rivière, A., Commeiras, N., & Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, *31*(2), 142.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150.

Roberts, K. H. (1990). Managing high reliability organizations. *California Management Review*, *32*(4), 101–113.

Roberts, K. H., Stout, S. K., & Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, *40*(5), 614–624.

Rochlin, G. . (1999). Safe operation as a social construct. *Ergonomics*, *42*(11), 1549-1560.

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément HS), 27-43.

Samson, F., & Fontaine, J.-Y. (2005). *Malaise dans la gendarmerie* (Sciences sociales et sociétés). Puf.

Schelling, Thomas C. (1960). The strategy of conflict, Cambridge, M.A. and London, England: Harvard University.

Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, *25*(3), 353-372.

Senger, J. (1971). The Co-Manager Concept. *California Management Review*, *13*(3), 77-83.

Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, *39*(4), 567.

Squazzoni, F. (2014). The Agent-Based Modeling Approach through Some Foundational Monographs. *Revue Française de Sociologie*, *55*(4), 827.

Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, *25*(4), 319–340.

Stébé, J.-M. (2008). *Risques et enjeux de l'interaction sociale* (Editions TEC et DOC). Lavoisier.

Thieblemont, A. (1999). *Cultures et logiques militaires*, PUF.

Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Paris: Dunod.

Vasquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144-165.

Vidal, R. (2011). *La Haute Fiabilité, comme gestion de la tension entre le contrôle et l'écoute : L'étude empirique des opérations de secours*.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, *11*(4), 722-735.

Vogus, Timothy J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(7), 877–903.

Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management: Ethnography, Reality, and Truth. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 202-217.

Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, *24*(2), 112-127.

Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, *16*(3), 571-593.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 628-652.

Weick, K. E., & Roberts, K. (1993). Collective Mind in organizations : Heedful interrelating on

flight decks. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 357-381.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, *3*(1), 81–123.

Weller, J.-M. (2013). Enquêter sur l'Administration ou l'énigme du travail administratif. In *La France et ses administrations, un état des savoirs*. p. 211-235

Wilensky, U., & Rand, W. (2015). *An introduction to agent-based modeling : modeling natural, social and engineered complex systems with NetLogo*, MIT Press, London.

Winship, C., & Mandel, M. (1983). Roles and Positions: A Critique and Extension of the Blockmodeling Approach. *Sociological Methodology*, *14*, 314.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th Revised edition). Los Angeles: SAGE Publications.

Documents juridiques
et rapports parlementaires :

Arrêté du 23 juin 2016 relatif à la chaîne de concertation au sein de la gendarmerie nationale (JORF n°0158 du 8 juillet 2016).

Articles D.4137-1 et L.3211-3 du Code de la Défense.

Circulaire n°9800/GEND/DOE/SDOE/BE du 10 février 2011 relative aux attributions des échelons de commandement de la gendarmerie nationale.

Circulaire n°17400/GEND/DOE/SDPSR/BSP du 04 Novembre 2013 relative à l'octroi des repos aux militaires de la gendarmerie.

Circulaire n°186000/GEND/CFMG du 17 mars 2017 relative à la chaîne de concertation au sein de la gendarmerie nationale.

Circulaire n°34100/DEF/GEND/CAB/SOC du 17 Décembre 1985 relative à l'organisation et au fonctionnement du Service social dans la gendarmerie.

Circulaire n°42000/DEF/GEND/SOE/SDSPSR/BSP du 16 Juin 2009 relative au régime des quartiers libres applicables aux sous-officiers et aux gendarmes adjoints volontaires servant dans les unités opérationnelles de la gendarmerie départementale.

Circulaire n°5705/SG du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques.

Circulaire n°65500/GEND/SRH/SDAP du 26 août 2009 relative à l'accompagnement psychologique des personnels de la gendarmerie nationale, à la prévention des risques psychosociaux et des situations professionnelles fragilisantes.

Circulaire n°85000/GEND/DPMGN/SDAP/BCHANC du 13 novembre 2015 relative au suivi de l'aptitude médicale des militaires de la gendarmerie nationale.

Circulaire n°90000/GEND/DPMGN/SDAP/BCPJ du 20 novembre 2012 relative à la mutation d'office d'un militaire dans l'intérêt du service pour des motifs tenant à la personne de l'intéressé

Circulaire n°100000/DEF/GEND/SOE/SDSPSR/BSP du 16 Juin 2009 relative à l'emploi et à l'organisation des communautés de brigades et des brigades territoriales autonomes de la gendarmerie nationale

Décret n°98-744 du 18 août 1998 relatif à la mobilité des officiers et des sous-officiers de gendarmerie, abrogé le 1er janvier 2009..

Loi nº 2009-971 du 3 août 2009 relative à la Gendarmerie Nationale.

Note de présentation du 15 novembre 2017 de la Commission des Finances du Sénat, Mission « Sécurités », Programmes « Gendarmerie » et « Police nationale », Projet de Loi de Finance pour 2018.

Instruction n°1267 du 05 Mars 2013 relative à la mobilité et aux mutations des sous-officiers de gendarmerie.

Instruction n°30000 du 23 octobre 2009 relative au logement des militaires de la gendarmerie bénéficiant d'une concession par nécessité absolue de service.

Instruction Provisoire n°36132/GEND/DOE/SDSPSR du 08 Juin 2016 relative aux positions de service et au repos physiologique journalier des militaires d'active de la gendarmerie.

Instruction n°114000/GEND/CAB du 20 Décembre 2016 relative au fonctionnement de la plate-forme de recueil des signalements de faits de discriminations, de harcèlements et de violences commis au sein de la gendarmerie nationale.

Référé n°S2018-0532 de la Cour des Comptes du 13 mars 2018 relatif aux rémunérations et au temps de travail dans la police et la gendarmerie nationales.

Articles 4, 5, 6, 7 et 19 du statut général des militaires.

Index des encadrés, figures et tableaux :

Encadré n°1 : « Vous êtes journaliste ? »....26
Encadré n°2 : La relation hiérarchique et ses joueurs....39
Encadré n°3 : Faire parler de soi pour faire parler vrai....65
Encadré n°4 : Réunions houleuses....97
Encadré n°5 : Avoir l'impression de perdre son temps....126
Encadré n°6 : « Tu fais un coup de semonce »....139
Encadré n°7 : Le CORG et l'information....140
Encadré n°8 : « La vie continue. »....152
Encadré n°9 : « On vous aurait laissé vous planter »....172
Encadré n°10 : Sur le chemin du retour....179
Encadré n°11 : Être là sans prendre la main....186

Figure n°1 : Plan d'exposition de la thèse....12
Figure n°2 : Exemple de carnet de note....42
Figure n°3 : Schéma simplifié des différents échelons de Gendarmerie Départementale....71
Figure n°4 : Synergies du rôle d'Officiel en cérémonies....163
Figure n°5 : La synergie concentrique du rôle de Dirigeant....164
Figure n°6 : La synergie concentrique du rôle de Solutionneur....164
Figure n°7 : La synergie excentrique du rôle de Ratifiant....165
Figure n°8 : Organisation du continuum opérationnel pour une Organisation à Haute Fiabilité....227
Figure n°9 : Organisation du continuum opérationnel pour une Organisation à Haute Ténacité....232

Tableau n°1 : Synthèse des périodes d'immersion....33
Tableau n°2 : Observations de Réunions....34
Tableau n°3 : Observations des cérémonies et inspections....35
Tableau n°4 : Autres observations....35
Tableau n°5 : Périodes de Shadowing....36
Tableau n°6 : Officiers observés de manière indirecte dans l'exercice de leur commandement....37
Tableau n°7 : Résumé simplifié des principaux facteurs d'autonomie....58
Tableau n°8 : Récapitulatif des règles de repos....94
Tableau n°9 : Typologie originale des rôles et activités associées....142
Tableau n°10 : Les rôles du chef et leur description....154
Tableau n°11 : Le Capital Culturel de la position de commandement....157
Tableau n°12 : Le Capital Matériel de la position de commandement....159
Tableau n°13 : Le Capital Social de la position de commandement....162
Tableau n°14 : Synthèse des synergies observées lors de l'enquête de terrain....167
Tableau n°15 : Le répertoire des rôles du Second....181
Tableau n°16 : Rappel des intitulé des rôles dans les deux théories à comparer....196
Tableau n°17 : Les rôles des managers en quatre processus....202
Tableau n°18 : Proposition de rôles socles des différentes missions....203
Tableau n°19 : Proposition de rôle supports des différentes missions....204
Tableau n°20 : Synthèse des différences fondatrices entre Fiabilité et Ténacité....230

Table des matières :

Note d'intention :.....1

Introduction générale :.....3

Première section : La Gendarmerie comme objet et contexte :.....3
Seconde section : Choix de l'objet et raisonnement analytique : retour sur une démarche :.....9

PARTIE I : UNE ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE GESTION.....17

Introduction : Faire un « travail de terrain » :.....18
I) Les fondamentaux de l'enquête de terrain ethnographique :.....21
a) Une trajectoire au sein d'un milieu d'interconnaissances :.....21
b) Une stratégie d'opportunisme et de participation :.....23
c) Le shadowing au cœur de la stratégie de recherche :.....27
II) Structuration de la recherche :.....29
a) Une trajectoire d'accès en quatre phases :.....29
b) Les observations larges comme ciment contextuel :.....32
c) Différentes stratégies d'accès au travail du chef :.....36
III) Construction et délimitation des résultats :.....38
a) Construire une réflexion globale à partir de quatre cas particuliers :.....38
b) Élaborer des connaissances scientifiques à partir de notes de terrain :.....41
c) Considérer l'enquête de terrain au regard d'une épistémologie constructiviste pragmatique :.....43

Bibliographie de partie :.....45

PARTIE II : LES DONNÉES DU CONTEXTE : LA POSITION DE COMMANDEMENT DANS SON MILIEU ET SES ENJEUX RELATIONNELS.....47

CHAPITRE I : LES GENDARMES DÉPARTEMENTAUX ET LEUR HIÉRARCHIE.....48
Introduction : Des chefs et des Gendarmes en mouvement :.....48
I) Les paramètres de l'autonomie : le maillage territorial et la relation hiérarchique :.....51
a) Une maille humaine de professionnels autonomes :.....51
b) La logique des nœuds : entre contrôle hiérarchique et cadrage d'activité :.....53
c) La relation hiérarchique comme point d'orgue de la coordination au sein du maillage :.....56
II) Les leviers de l'action : éléments constitutifs de la condition et de la culture professionnelle du Gendarme opérationnel :.....59
a) La discipline de ce militaire qui n'est pas tout à fait soldat :.....59
b) La disponibilité, la communauté et l'esprit de corps gendarmique :.....62
c) L'Homme à tout faire des campagnes, ou l'autre facette de la disponibilité :.....66
III) Les différentes positions de commandement et leurs spécificités :.....69
a) Généralités sur la position de commandement :.....69
b) Le Commandement de première ligne et l'archétype de la Brigade Territoriale :.....71
c) Les trois niveaux de commandements supérieurs :.....73

CHAPITRE II : LA TRANSFORMATION DU CADRE D'EXERCICE DU COMMANDEMENT.....75
Introduction : De la professionnalisation des armées à la condition moderne du Gendarme :..75
I) D'une crise de la discipline à la concertation en Gendarmerie :.....78
a) Les grognes et la libération de la parole :.....78
b) Le nouveau dialogue social en Gendarmerie :.....80
c) Concertation et exercice du Commandement :.....82
II) Du collectif à l'individuel : gestion RH et logique de soutien psychologique et social : 85
a) D'une logique collective à une gestion individualisée des traitements :.....85
b) L'implantation progressive et multiple des acteurs de soutien en Gendarmerie :.....86
c) L'intervention du niveau national dans le jeu territorial : l'institution face à la problématique du harcèlement :.....89
III) Réformer le temps de travail : entre devoir de service et droit au temps libre : 92
a) Un fonctionnement traditionnel basé sur l'incertitude :.....92
b) Des règles complémentaires pour l'attribution des repos :.....94
c) Sanctuarisation du repos et logique de capacité : confrontation et accrochages :.....96

Conclusion de partie : D'un exercice personnel à un exercice rationalisé du commandement ?.....98

Bibliographie de partie :.....101

PARTIE III : DE L'ACTIVITÉ AUX RÔLES ET AUX ADAPTATIONS : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN.....103

CHAPITRE I : REVISITER LA THÉORIE DU RÔLE POUR RENDRE COMPTE DU TRAVAIL DU CHEF.....104
Introduction : De l'analogie théâtrale au concept opérant :.....104
I) Le répertoire de rôles comme ensemble de moyens : éléments de définition :.....107
a) Entre position et positionnement : la structuration des collectifs :.....107
b) La théorie du rôle comme ressource :.....110
c) Le système position-rôle : vers l'idée d'un répertoire de rôles :.....114
II) Les conditions et l'usage : le rôle comme moyen individuel d'action régulé collectivement :.....117
a) Le rôle comme objet collaboratif et négocié :.....117
b) La régulation par les attentes et les conditions de l'usage :.....120
c) Le rôle et ses activités obligées :.....124
III) Propositions pour l'analyse des rôles et intégration dans un canevas d'analyse stratégique :.....129

CHAPITRE II : LES RÔLES DU CHEF ET LEURS ENJEUX CONTEMPORAINS.....132
Introduction : Construire une typologie des rôles du chef :.....132
I) Les caractéristiques de l'activité du chef et leur déclinaison en rôles : base de travail et mode d'analyse :.....134
a) Un travail basé sur un double régime d'activité :.....134
b) Entre boulimie centralisatrice et difficulté du décrochage :.....137
c) De l'activité aux rôles : adapter la typologie des rôles de Mintzberg :.....141
II) Trois catégories de rôles pour la position de commandement :.....145
a) Les rôles de symbolisation :.....145

b) Les rôles de contrôle :.....148
c) Les rôles de médiation :.....151
III) Les ressources de la position de commandement :.....155
a) Le Capital Culturel du chef :.....155
b) Le Capital Matériel du chef :.....157
c) Le Capital Social du chef :.....160
d) Synergies et conflits internes au répertoire du chef :.....163

CHAPITRE III : DE L'AUTORITÉ AU SOUTIEN : CARACTÉRISTIQUES D'UNE NOUVELLE POSTURE DU COMMANDEMENT EN GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE.....168
Introduction : De la contrainte à l'opportunité :.....168
I) Rationalisation des relations et nouvelles pressions sur les ressources : un changement des règles du jeu :.....170
a) Nouvelles pratiques mais anciens outils : la régulation de l'usage par les obligations et les possibilités de rétentions des ressources :.....170
b) L'affaiblissement des rôles de contrôle :.....172
c) Le renforcement des rôles de médiation :.....174
II) Vers une réorganisation des usages de rôles :.....176
a) De l'autorité au soutien : la recherche de nouvelles synergies :.....176
b) Reconfigurer dans la pratique : entre multiplication des contacts directs et fédération des ressources de conseil :.....177
c) La position stratégique de l'adjoint dans la reconfiguration :.....180
d) L'influence des jeux de positionnement au sein de la propre Voie Hiérarchique sur les possibilités du chef :.....183

Conclusion de partie : Vers un commandement de proximité, bienveillant et charismatique ? 187

Bibliographie de partie :.....189

PARTIE IV : ENTRE LOGIQUE DE SYSTÈME ET MODES DE CONDUITE DE L'ACTION HUMAINE : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS 193

CHAPITRE I : DISCUSSION THÉORIQUE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À LA RECHERCHE EN MANAGEMENT.....194
Introduction : Rôles du chef et rôles du manager :.....194
I) Éléments de comparaison et de rapprochement avec l'approche de Mintzberg :.....196
a) Un nouveau découpage, adapté au contexte et à la notion d'usage du rôle :.....196
b) Autres influences liées à la transition vers une grille de lecture par les ressources : 198
c) Une permanence des rôles dans toutes les organisations ?.....199
II) Approche par les missions ou par les ressources ?.....201
a) Les nouvelles approches par les missions dans la recherche francophone en management public :.....201
b) Entre participation et exploitation d'opportunités stratégiques : L'usage des rôles en vue de remplir les missions : 203
c) L'étude des jeux au sein des grands processus de l'organisation : un moyen d'accompagner les dirigeant et d'éviter le décrochage de la recherche ?.....205

CHAPITRE II : DISCUTER AVEC LES PROFESSIONNELS : ENTRE COMMANDEMENT ET SPÉCIFICITÉ MILITAIRE.....207
Introduction : La discussion des résultats au prisme de l'intersubjectivité :.....207
I) Le dilemme de la position de commandement : entre sur-concentration des pouvoirs et sentiment de déclassement :.....209
a) Une transition vers le soutien globalement constatée par les chefs interrogés :.....209
b) Entre rapprochement et évitements : l'insécurité du chef dans un contexte relationnel rationalisé :.....211
c) Le pouvoir du chef comme bienfait ou comme nuisance ? Sur le dilemme d'une position de commandement forte :.....213
II) La Gendarmerie comme entreprise et les chefs comme managers ? La spécificité militaire en question :.....215
a) Exprimer des similitudes perçues et des convergences d'intérêt :.....215
b) Le problème de l'interprétation doctrinaire :.....216
c) La spécificité du monde militaire comme construit politique et normatif, et donc comme choix :.....218

CHAPITRE III : CE QUE LA RATIONALISATION FAIT AU SYSTÈME D'ARME.....220
Introduction : Quelles transformations futures pour le maillage territorial ?.....220
I) Construire le concept d'Organisation Radicale :.....222
a) Le problème des HRO pour parler de la Gendarmerie Départementale :.....222
b) La Radicalité des Organisation Hautement Fiables :.....224
c) La place de la hiérarchie dans les Organisations radicales :.....226
II) Les Organisations à Haute Ténacité comme modèle alternatif pour les Organisations Radicales :.....229
a) Inférer les principes de l'Organisation à Haute Ténacité à partir des caractéristiques de la Gendarmerie Départementale :.....229
b) La hiérarchie des Organisations à Haute Ténacité :.....231
c) Évaluer la ténacité du maillage territorial : la simulation informatique comme moyen d'investigation ?.....232

Conclusion de partie : Entre étude de la singularité et ouvertures sur l'extérieur :.....236

Bibliographie de partie :.....238

Recommandations managériales :.....243
Poursuivre le développement de la concertation et du soutien tout en luttant contre l'isolement des chefs :.....243
Fédérer les ressources de conseil de manière à en éviter l'éclatement :.....245
Favoriser le rapprochement des acteurs de soutien et des niveaux opérationnels :.....246
Organiser la concertation autour des points de blocage sur le temps de travail :.....247
Valoriser dans le langage professionnel les spécificités du travail et la transition vers un nouveau commandement :.....248

Conclusion générale :.....249

Bibliographie :.....255
Documents juridiques et rapports parlementaires :.....265
Index des encadrés, figures et tableaux :.....267
Table des matières :.....269