

## Préface

*Général de division Laurent Bitouzet,  
commandant l'École des officiers de la Gendarmerie nationale*

Mesdames, Messieurs,

Je souhaite en premier lieu remercier le musée de la Gendarmerie nationale qui a accueilli le colloque ayant donné naissance à cet ouvrage collectif. Ce lieu qui embrasse le passé et l'avenir est unique, dans la mesure où c'est à travers la connaissance de l'histoire de nos institutions, et plus spécifiquement de la gendarmerie, que se forment nos réflexions pour demain. Le 20 juillet 2024 aura d'ailleurs lieu dans ce musée le premier relais de la flamme olympique après son départ de l'École des officiers de la Gendarmerie nationale (EOGN) et avant qu'elle n'entame son parcours melunais.

Je tiens à souligner l'originalité de l'organisation de ce colloque académique en ce lieu. Ce n'est pas une première puisqu'un colloque international sur les polices et gendarmeries européennes face à la Grande Guerre y avait déjà été organisé en 2016. L'originalité de celui-ci est qu'il est tourné vers des enjeux majeurs pour le présent et l'avenir de la gendarmerie.

Je remercie aussi le Centre de recherche de l'EOGN (Creogn) qui a coorganisé ce colloque, en partenariat avec l'université Paris-Est Créteil (Upec) et sous la direction du commandant Habermusch. Le Creogn fait l'interface avec le milieu académique. Il est au cœur des nombreuses relations interuniversitaires de l'EOGN (par exemple avec l'université Panthéon-Assas et le master « Droit et stratégies de la sécurité » codirigé par Mme Martin-Bidou et M. Debove) et en charge, entre autres, de l'animation de la communauté des plus de 300 docteurs en gendarmerie, issus de toutes les disciplines qui

vont des sciences exactes aux sciences humaines, ainsi que des parcours doctorants, dont les derniers sous conventions de formation par la recherche en administration (Cofra) qu'ils accueillent pour la gendarmerie. Je salue le dynamisme du Creogn qui, outre les ateliers de recherche ou colloques (et celui-ci présente un caractère exceptionnel), porte la première chaire en gendarmerie, en codirection avec l'université de la Sorbonne : « Histoire, gendarmerie, sécurité et territoires – HiGeSeT ».

Je remercie bien sûr l'Upec et ses professeurs, totalement investis dans cette rencontre et dans des partenariats fructueux avec l'EONG. Ce colloque interdisciplinaire et universitaire s'est avéré innovant et ambitieux. Il importe de rappeler à cet égard l'existence du master « Management des organisations » créé en 2007 et porté par l'IAE Paris-Est pour nos officiers du corps administratif et technique. À travers l'Upec, ce sont également les nombreuses universités et écoles que je souhaite remercier pour leur accompagnement de nos jeunes officiers, que ce soit en formation initiale ou au cours de leur carrière. La gendarmerie, à travers l'EONG, est ouverte sur le monde académique, et la réciproque est vraie ! Nous travaillons ensemble au continuum de sécurité, partageant nos expériences, nos sujets et matières de réflexion.

Je souhaite enfin souligner la qualité des contributeurs à cet ouvrage, tous issus du milieu académique, militaire ou privé. Cette diversité permet d'éviter le double écueil d'une perception autocentrée et d'une communication officielle trop étroite et trop cadrée. La liberté de parole des chercheurs, à laquelle la Gendarmerie nationale est attachée depuis plusieurs années, contribue à tirer des enseignements pouvant être utiles pour l'institution.

Les thèmes abordés sont très variés ! C'est bien la spécificité de cette rencontre.

### **Commander est-ce manager ?**

Je laisse le soin aux honorables auteurs de répondre à la question bien connue et peut-être insoluble : « commandement ou management » ? Mais permettez-moi un retour d'expérience plus qu'une réflexion : commander, outre au chef qui agit, rapporte aussi à la mission. Dans l'action civile et militaire de la gendarmerie, la mission demeure sacrée. L'acte de commandement est incarné par un chef et sa volonté, responsable de ses moyens, est redevable d'un résultat, quels que

soient les éléments extérieurs ou intérieurs perturbateurs ou freinants. Quelques références pour illustrer ce propos : « La troupe vaut ce que valent les cadres » (Maréchal Lyautey<sup>1</sup>), ou encore : « Aimer ceux que vous commandez mais sans le leur dire » (Antoine de Saint-Exupéry<sup>2</sup>).

## **La sécurité publique, sujet politique en débat**

Je pense qu'il n'aura échappé à personne que la fonction « sécurité » de notre société est soumise depuis trois décennies à une attention à la fois politique, administrative et sociétale toute particulière. Et c'est un euphémisme. Le gendarme et le policier, de même que leurs chefs, agissent au quotidien dans le cadre d'une responsabilité distincte du droit commun, reconnue comme mission essentielle mais pour autant récemment interrogée.

Quels agents, fonctionnaires, militaires ou salariés, travaillent au quotidien sous une telle pression, celle des questionnements autour de leur légitimité ? Je suis admiratif de la capacité de nos policiers et gendarmes, sans oublier nos professeurs, à continuer à agir conformément à la déontologie de leur engagement et de leurs règles professionnelles dans un contexte où, à chaque seconde, le moindre de leur geste peut potentiellement devenir objet de débat politique.

## **Un management en quête de sens**

L'EOGN est une école de commandement. Une école qui donne du sens à l'engagement et à la valeur essentielle de la mission. Si le musée où nous nous trouvons pour ce colloque est situé au sein de l'EOGN, c'est précisément pour donner du sens à la formation des chefs. Si la transmission des traditions est un enjeu majeur, c'est pour donner du sens à l'appartenance à une histoire et à l'héritage de nos anciens. Si la déontologie et l'éthique ont autant de place dans nos instructions, c'est toujours pour donner du sens. Le sens, c'est la raison pour laquelle nos jeunes officiers s'engagent : sens à leur vie, sens à leur carrière, sens à leur quotidien, sens à leur engagement personnel.

1 « Du rôle social de l'officier », *Revue des deux mondes*, 3<sup>e</sup> période, tome 104, 1891, p. 443-459.

2 *Vol de nuit*, Gallimard, 1931.

## Servir et protéger l'environnement

Est-il besoin de rappeler les enjeux d'environnement et de santé publique qui chaque jour se révèlent plus présents et interconnectés dans le quotidien de nos vies personnelles et collectives ? Pas une journée sans que l'on comprenne que les politiques publiques, mais aussi les comportements, sont au cœur de notre avenir vis-à-vis de l'environnement ? Alors que les équilibres géopolitiques ou les évolutions de l'ordre public nous apparaissent comme les plus directement sollicités en matière de sécurité, il se pourrait cependant que l'environnement devienne à court terme la plus grande urgence sécuritaire des temps à venir. Aussi, je remercie pour sa contribution le tout nouveau Commandement pour l'environnement et la santé (Cesan), tout récemment créé en gendarmerie pour coordonner et impulser la lutte dans ce domaine.

Je formule le souhait que nous, EOGN et universitaires, puissions poursuivre aussi étroitement que possible la convergence de nos réflexions, pour, toujours, participer à l'amélioration de la vie de nos concitoyens, dans un espace sécurisé qui préserve nos libertés d'expression, de circulation et de pensée. Que ce colloque (et le livre qui en résulte et que vous avez entre les mains) soit celui d'une lignée et non d'une ponctualité !

Victor Hugo ne soulignait-il pas que « les maîtres d'école sont les jardiniers de l'intelligence humaine<sup>3</sup> » ? Que ces contributions académiques constituent un terreau favorable à l'intelligence de l'action et à la réflexion des chefs de demain !

---

<sup>3</sup> *Océan. Tas de pierres*, Albin Michel, 1942.

## **Introduction générale**

### **Le nécessaire travail réflexif d'une institution républicaine**

*Joan Le Goff, Claire Edey Gamassou, Patrick Fleurentdidier et  
Yves Palau*

Institution multiséculaire, la Gendarmerie nationale a été, dans les années récentes, confrontée à la crise sous toutes ses formes (catastrophes naturelles, pandémie, failles de cybersécurité, troubles violents à l'ordre public), aussi bien sur le territoire national qu'en opération extérieure. Caractérisés par une intensité et une fréquence croissante, ces chocs ponctuels figurent naturellement à l'agenda des priorités stratégiques de l'institution. Or, si la réponse aux crises constitue un enjeu pour les forces armées, la focalisation sur les modalités de réponses à ces événements peut masquer d'autres sujets, internes ou externes, moins spectaculaires mais tout aussi importants. En effet, des évolutions tendancielle et des changements structurels justifient également la pleine attention de la gendarmerie qui, pour s'y adapter, doit les identifier et les analyser avec rigueur. Son service de la « transformation » en a d'ailleurs pris la mesure, en inscrivant plusieurs thématiques de cette nature parmi les axes majeurs de la prospective, en cohérence avec l'évolution de la société (urgence climatique, technologies numériques, résilience, etc.). Néanmoins, face à ces défis multiformes, l'institution ne peut s'engager sans questionner ses propres pratiques, externes (politiques) ou internes (managériales).

Par la voix de deux de ses composantes (l'IAE Paris-Est et l'Institut d'études politiques de Fontainebleau) et de deux de ses équipes de recherches (l'IRG et le Lipha), l'université Paris-Est Créteil a souhaité s'emparer de ces questions en organisant un colloque, en coopération

avec le Centre de recherche de l'École de la Gendarmerie nationale (Creogn). Marqué au sceau de l'échange interdisciplinaire (entre sciences de gestion et science politique, mais pas seulement), cet événement scientifique s'est tenu le 20 octobre 2023 et avait pour ambition d'encourager des travaux académiques et des apports pratiques autour de thématiques au confluent des questionnements contemporains sur la responsabilité de et dans les organisations : sécurité publique, encadrement des équipes et protection de l'environnement.

## 1. La sécurité, un sujet politique en débat ?

Les polémiques (ordinaires ou plus opportunistes en période électorale) sur les causes de l'insécurité ou les opérations des forces de l'ordre attestent que la sécurité est un sujet politique majeur. Pour autant, les évolutions en cours témoignent aussi de formes de « dépolitisation » de la sécurité publique, à l'exemple du recours croissant aux nouvelles technologies ou du consensus sociétal sur l'exigence de sécurité face aux actes et menaces terroristes, sans même évoquer la condamnation de plus en plus large des violences ordinaires (scolaires ou intrafamiliales, par exemple). Ces sujets éminemment politiques participent du cadre d'intervention actuel de la Gendarmerie nationale. Dans ce contexte, deux axes de travail se discernent.

Une première voie de réflexion porte sur les mobilisations, les débats et les prises de parole publiques sur l'insécurité, les violences et les menaces. Quelle place occupe, aujourd'hui, la sécurité dans le débat public et quels thèmes le structurent ? Autour de quel sujet se mobilise-t-on ? Les défis sont nombreux : les violences faites aux femmes, le sentiment d'insécurité, la délinquance des mineurs, les incivilités, la menace terroriste, la sécurité routière, l'activisme écologique, etc. Comment se construisent les controverses, comment se diffusent-elles dans l'espace public et quelles réponses entend apporter la Gendarmerie nationale, tant en termes de doctrine et de stratégie que dans le cadre de ses interventions sur le terrain et au quotidien ? Face aux risques d'influence du débat public, quelle communication est possible pour les forces de l'ordre, au-delà de la « proximité » et de la prévention qu'elle revendique (Bitouzet, 2021) ?

Dans le champ de l'analyse des politiques publiques de sécurité (Dieu, 1999), les questions sont tout aussi nombreuses et structurantes. Le domaine de la sécurité n'échappe pas aux dynamiques de transformation de l'intervention publique. Une liste à la Prévert est

possible : la privatisation, le rééchelonnement (de la territorialisation à la globalisation des enjeux et des réponses), la technologisation, la coproduction et la gouvernance de la sécurité publique (Le Goff, 2008 ; Freyermuth, 2011 ; Malochet & Ocqueteau, 2020 ; Balazard & Purenne, 2021). Quelles sont les réponses de la Gendarmerie nationale à ces bouleversements et ces dynamiques d'innovation ? Modifient-elles les outils de gouvernement de la sécurité publique et la place des membres de la Gendarmerie nationale dans les cercles décisionnels comme dans la mise en œuvre de l'action publique ?

## **2. Management et commandement : deux réalités distinctes ?**

La question du commandement, de la nature de cet exercice (talent inné ou apprentissage par l'expérience) et des conditions de son succès préoccupe les organisations militaires de longue date et continue de faire débat en leur sein (Guyomard, 2021). La Gendarmerie nationale n'échappe pas à ces réflexions, recensant les nécessaires qualités du « chef » contemporain, qui se doit d'être « bienveillant, agile et éclairé » (Bernard, 2020). Dans le même temps et comme l'ensemble des services publics (soin, éducation, etc.), l'institution est traversée par un mouvement de fond qui, outre des approches comptables rénovées, conduit à valoriser le regard gestionnaire, associé (à tort ou à raison) à l'efficacité des entreprises privées. Une vision qui n'est pas exempte de débat (Matyjasik & Guenoun, 2019) mais bel et bien présente désormais, y compris dans les centres de formation des officiers, et qui tend à mettre en avant l'aptitude à manager les équipes, notamment en lien avec la gestion de projets ou la conduite du changement. La multiplication des parcours de carrières non linéaires accentue ce phénomène, en conduisant la gendarmerie à accueillir en son sein des effectifs ayant eu une expérience antérieure dans des entreprises privées ou bien diplômés en gestion (et, donc, formés au management plutôt qu'habités au commandement).

Ces évolutions obligent à une réflexion quant à la nature et l'articulation de ces deux activités (commander et manager) mais aussi sur l'actualisation de leurs dimensions constitutives (leadership, statut, ancienneté, etc.). Cette problématique se révèle d'autant plus importante que, désormais, les recrues qui viennent renforcer les effectifs appartiennent à une génération dont le rapport à l'autorité (*i.e.* à l'obéissance) renvoie à des attentes distinctes de celles de ses prédécesseurs, avec des revendications fortes concernant la responsabilisation ou le dialogue. Il en résulte un certain nombre de questions, qui ne manqueront

pas d'alimenter des travaux de recherche. Comment encadrer des individus et des équipes aujourd'hui dans une organisation militaire aux rôles multiples et aux effectifs variés ? L'efficacité managériale peut-elle prévaloir sur la légitimité statutaire et, sinon, comment la valoriser ? Comment, dans la chaîne hiérarchique, conjuguer les valeurs institutionnelles et l'esprit de corps d'une force armée et la diversité des profils (âge, genre, formation), des corps (civils et militaires) et des métiers, en particulier dans le soutien ? Comment, enfin, intégrer les remises en cause du management traditionnel (Dupuy, 2015), de plus en plus nombreuses et qui reposent, entre autres, sur la confiance (Chêne & Le Goff, 2015) ou sur l'absence de hiérarchie (Getz, 2017), à l'opposé des visions historiques adossées à un contrôle fort ou au couple coercition/incitation ? Ce management rénové a-t-il sa place dans une institution qui doit agir avec célérité et sous contraintes, pour des enjeux de sécurité publique ?

### **3. Servir et protéger l'environnement ?**

La protection de l'environnement est sans cesse présentée comme l'un des enjeux prioritaires de l'État. Nées dans les années 1970, les annonces se sont accélérées, sous la pression des crises sanitaires et des catastrophes naturelles, de l'engagement des experts (GIEC, IPBS) et de la société civile (mouvement de jeunesse pour le climat, plaintes contre l'État pour inaction) (Lascoumes, 2018). Elles sont accompagnées de propositions de solutions. Si l'engagement de l'État pour la protection de l'environnement a longtemps semblé devoir s'effacer derrière les outils dits « de marché » ou les méthodes « douces » (Thaler & Sunstein, 2008), un tournant est perceptible. Le recours à la norme et le développement du droit de l'environnement, qui existent depuis que les enjeux environnementaux sont reconnus comme problèmes publics, se voient plus souvent aujourd'hui exposés en arguments politiques. Ils ont conduit à multiplier les outils de mesure et les organismes de contrôle. La participation, particulièrement fréquente en matière d'environnement, devient une bannière écologique. L'objectif semble être de créer une nouvelle dynamique dont le cadre serait la planification écologique, marqueur revendiqué du deuxième mandat du président Macron. La référence au contrat laisse envisager une orientation à distance des outils de marché et de la réglementation, mais proche de l'idée de gouvernance des biens communs. Cependant, la définition de cette orientation reste ouverte car, chez Ostrom (1990), une place importante est accordée à la norme



sociale et à son respect, ainsi qu'aux outils coercitifs. Quelle est la place de la gendarmerie dans ces évolutions ? Deux pistes de réponse sont possibles.

Les réflexions autour de la transition écologique continuent de générer de nouveaux concepts qui tentent de proposer des orientations originales pour un changement de nos systèmes et les moyens d'y parvenir. L'économie circulaire et la sobriété font partie des dernières inventions de ce débat public qui, s'il implique une grande diversité d'acteurs, concerne particulièrement l'État. L'engagement de celui-ci dans une réflexion sur ses transformations internes s'exprime notamment dans les notions d'« exemplarité » et de services publics « écoresponsables ». Quelles formes prend l'application de ces concepts dans les services de la gendarmerie ? Ces concepts sont-ils performatifs ou sont-ils les outils d'un *greenwashing* dans une version propre au secteur public (Berlan *et al.*, 2022), dont l'objectif ne serait pas d'attirer toujours plus de clients et de profits mais davantage de citoyens et d'acteurs dans une dynamique à laquelle l'État participerait finalement assez peu ?

Une autre voie de réflexion concerne la manière dont la Gendarmerie nationale pourrait se trouver impliquée au service de l'environnement. Alors que la réflexion est en cours sur la définition d'un écocide ou sur la protection de l'environnement par le droit pénal, la mobilisation des forces de sécurité intérieure est d'ores et déjà un enjeu essentiel (Mucchielli & Salle, 2019). La création d'une gendarmerie verte – l'Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique (Oclaes) – en constitue une des dernières manifestations (Haberbusch, 2022). Quelles sont les spécificités des missions de sécurité dans le domaine environnemental ? Si l'on peut concevoir la sécurité environnementale comme simplement nécessaire pour garantir le respect du droit de l'environnement, pourquoi doit-on prévoir pour cela que des gendarmes soient formés aux atteintes à l'écologie ? S'agit-il de former à reconnaître ce qui constitue une infraction ? À moins qu'au-delà de cette mission coercitive externe, ces innovations institutionnelles aient aussi pour fonction une transformation interne de l'État.

#### **4. Des questions de recherche pour préparer l'avenir de l'institution**

La volonté d'exemplarité passe par le regard critique. Soutenue par la Gendarmerie nationale (ce qu'il faut saluer), la mise à l'épreuve de ses pratiques par des travaux académiques lors du colloque a permis de mesurer l'impact de méthodes de management ou de débattre des moyens de veiller à l'ordre public ou de protéger l'environnement. Ce livre collectif vise à conserver et transmettre ces analyses qui, loin d'épuiser le champ de possibles, entraînent, par ricochet, d'autres interrogations pour des travaux à venir.

La première partie de cet ouvrage, « Au sein d'une force armée chargée de missions de police : commander ou manager ? », est consacrée à la façon dont les pratiques managériales et de commandement sont perçues par les femmes et les hommes au service de l'institution gendarmique et aux effets de ces pratiques. En premier lieu, pour interroger le rôle des attentes et promesses dans la construction par les sous-officiers de leurs obligations de commandement, le lieutenant-colonel Ruben Claudepierre mobilise la notion de contrat psychologique de Denise Rousseau (1989), largement étudiée dans des organisations du secteur privé. Grâce à une méthodologie mixte par entretiens semi-directifs et questionnaire autoadministré, les liens entre les attentes, les promesses satisfaites et les obligations telles que l'obéissance, la loyauté, l'attachement aux valeurs ou l'adhésion à l'institution, sont analysés et discutés. Le lieutenant-colonel Vianney Vanagt soulève quant à lui la question des facteurs explicatifs du sentiment de réussite chez les jeunes lieutenants à l'issue de leur premier temps de commandement. L'analyse de sondages et d'entretiens lui a permis de mettre à jour les difficultés rencontrées mais aussi les ressources mobilisées par ces officiers en début de carrière. Pour sa part, Nicolas Alfano a mené un travail de terrain en suivant au quotidien le travail en gendarmerie départementale pour mieux comprendre « ce que font vraiment les chefs ». Il montre que les termes de management et de commandement ne sont pas réellement appropriés, car le chef se trouve au centre de nombreuses injonctions particulièrement floues. Le lieutenant Nicolas Jacquin et Philippe Lépinard s'intéressent eux aussi à la question des compétences et des attendus dans leur chapitre sur les qualités professionnelles des militaires comme perspectives d'évolution des formations managériales. Pour ce faire, ils ont repris une étude menée il y a 20 ans par l'institution sur les attentes en la matière et, avec le recul, analysent les résultats.

Intitulée « La sécurité publique, sujet politique en débat », la deuxième partie de ce livre est consacrée au regard que portent les études politiques, considérées ici au sens large en incluant géographes et sociologues aux côtés de politistes, sur la notion de sécurité publique. Il est peu de dire que celle-ci est objet de débats politiques et que ceux-ci tournent souvent autour de prises de position très antagoniques, sinon irréconciliables. L'acuité de ces débats est assez logique si l'on se souvient que la capacité à assumer les fonctions de sécurité est au cœur même de la justification du pouvoir politique et l'une des premières missions, avec la justice, de toute forme politique, au premier rang de laquelle l'État moderne. Question politique centrale, la sécurité peut faire l'objet d'approches différentes, parmi lesquelles celles de la théorie politique, de la sociologie politique, des relations internationales ou de l'action publique. C'est cette dernière approche qui a été privilégiée par les quatre contributions à cette partie et qui lui donne son unité malgré une pluralité de terrains et de paradigmes.

Fabrice Hamelin pose le problème particulièrement aigu dans les sociétés modernes de l'acceptation sociale des politiques de sécurité. Celle-ci suppose que les publics concernés par une politique publique ne sont pas de simples sujets passifs mais réagissent de manière de plus en plus forte et organisée à cette politique et donc que son acceptation est toujours à construire. Dans les domaines du maintien de l'ordre et de la sécurité routière on comprend aisément que la construction de l'acceptation rejoint celle plus globale de la légitimation de l'action politique. La contribution d'Abdoulatuf Andjilani consacrée aux gendarmes et à leurs partenaires dans le *policing* à Mayotte porte moins sur l'acceptation sociale que sur les difficultés de la coproduction d'une politique de sécurité entre tous les partenaires impliqués, y compris la population. Mission régalienne par excellence, la sécurité descend ici de son piédestal et ses acteurs institutionnels doivent composer avec des initiatives locales aussi utiles qu'encombrantes voire potentiellement dangereuses. S'intéressant à la sécurisation et la sécurité des grands événements sportifs, Dominique Bodin et Soufiane Rahib montrent la complexité de ces politiques de sécurité, qu'illustre la lenteur de leur codification juridique, menées conjointement par des acteurs publics et privés aux objectifs et intérêts différents qui doivent eux-mêmes prendre en compte le caractère ambivalent des personnes concernées, tour à tour possibles perturbateurs mais aussi clients de ces événements sportifs. Serpent de mer institutionnel et politique, la répartition des zones de compétence entre police et gendarmerie attire l'attention de Philippe Thiard et Jérôme Baray. Ce sujet, en apparence technique et interne aux forces de l'ordre, se révèle également politique en ce

qu'il discute les conditions qui ont présidé à la nouvelle répartition de zones de compétence entre Gendarmerie et Police nationales. Le critère démographique, le plus souvent invoqué pour ce découpage, renvoie en fait à une vision binaire des enjeux de sécurité entre sécurité urbaine dévolue à la politique nationale et les autres enjeux de sécurité réservés à la gendarmerie. Mais c'est précisément cette vision binaire que nous sommes invités à examiner ici.

Ces travaux, qui portent sur des terrains différents et qui mobilisent des paradigmes irréductibles les uns aux autres, renvoient bien au champ des études politiques en ce qu'ils montrent que, derrière leur technicité, ces politiques publiques interrogent la légitimité des mutations qu'opèrent les pouvoirs publics autour de cet objet hautement politique que représente la sécurité des populations.

La troisième partie, « Un management en quête de sens », questionne le jugement que portent les militaires sur leur action et, plus encore, sur leurs pratiques d'encadrement. Le chapitre d'ouverture est signé de Catherine Maman et Jean-Michel Fauvergue, ancien patron du RAID, et vise à explorer les spécificités du management de cette unité d'élite de la Police nationale dans un contexte de très grande insécurité (correspondant à la vague d'attentats terroristes sans précédent sur le territoire national français entre 2013 et 2017). Le rôle des émotions dans la prise de décision, ainsi que les notions de vision, de mission et de valeur, sont au cœur de cette contribution. Dans le chapitre sur la rupture de sens en situation de management ou de commandement, Patrick Fleurentdidier avance une piste d'analyse originale en distinguant le temps du commandement de celui du management : le premier concernerait des situations opérationnelles, dans le temps court, tandis que le second apparaîtrait dans le temps long et la consolidation des ressources. Le lieutenant-colonel Guillaume Troesch et Laurent Livolsi mettent en perspective les enjeux opérationnels et managériaux de la logistique et la nécessaire performance opérationnelle qu'ils engendrent. Ils montrent que celle-ci revêt une dimension symbolique qui peut également jouer sur les forces morales. Dans le chapitre final de cette section, Sophie Agulhon propose de s'inspirer d'une recherche qu'elle a menée au sein d'Areva pour tenter de comprendre le rôle de l'injonction, qu'elle qualifie d'instrument de gestion manifeste. Elle nous invite à réfléchir à une relation à l'autorité plus apaisée...

Parmi les défis actuels rencontrés par la société, la question écologique figure au premier plan, nous l'avons dit. Pour cela il était indispensable de poser des jalons pour les prochaines années en interrogeant la capacité de la gendarmerie à servir et protéger l'environnement, avec

les contributions de trois experts reconnus (Franck Galland, Pascale Martin-Bidou, le général de division Sylvain Noyau), introduites par un propos liminaire du commandant Benoît Habermusch, du Centre de recherche de l'École des officiers de la Gendarmerie nationale. Par les ponts qu'elle jette vers l'avenir, cette conclusion répond à la préface du général de division Laurent Bitouzet, que nous remercions, comme nous remercions tous les auteurs pour leurs recherches sur cette institution au cœur du fonctionnement du pays<sup>1</sup>. C'est avec plaisir que nous vous confions leurs analyses, en ne doutant pas que vous y trouviez sinon des réponses, au moins des questions pour l'avenir.

## Références

- Balazard, H., & Purenne, A. (2021), « PoliCité, un projet participatif pour améliorer les relations entre Police et populations », *Les Cahiers du développement social urbain*, vol. 74, n° 2, p. 42-43.
- Berlan, A., Carbou, G., & Teulières, L. (dir.) (2022), *Greenwashing : manuel pour dépolluer le débat public*, Éditions du Seuil.
- Bernard, S. (2020), « L'art du commandement », *Gendinfo*, 3 février.
- Bitouzet, L. (2021), « Rencontre avec le commandant du service de communication de la Gendarmerie nationale », *Défense-zone*, 5 août.
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, p. 185-204.
- Dieu, F. (1999), *Politiques publiques de sécurité*, L'Harmattan.
- Dupuy, F. (2015), *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Éditions du Seuil.
- Freyermuth, A. (2011), « L'action municipale : un produit de la compétition électorale l'exemple des traitements locaux de la délinquance », *Droit et gestion des collectivités territoriales*, tome 31, *L'enjeu de la dépense locale*, p. 715-726.
- Getz, I. (2017), *L'Entreprise libérée : comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard.
- Guyomard, N. (2021), « Avons-nous encore besoin de chefs pour commander ? », *Revue Défense Nationale*, vol. 837, n° 2, p. 17-23.

<sup>1</sup> Nos remerciements vont également aux membres du comité scientifique, qui ont évalué les contributions selon les canons académiques en vigueur dans nos disciplines, en particulier à Mmes Raphaëlle Parizet et Sylvie Thoron, de l'Institut d'études politiques de Fontainebleau (Upec), qui ont contribué à l'appel à communication.

- Haberbusch, B. (2022), « Sentinelles de la Nature ? Approche historique des “gendarmes verts” », *Note du centre de recherche de l’École des officiers de la Gendarmerie nationale*, novembre.
- Lascoumes, P. (2018), *Action publique et environnement*, Presses universitaires de France.
- Le Goff, T. (2008), *Les maires : nouveaux patrons de la sécurité ? Étude sur la réactivation d’un rôle politique*, Presses universitaires de Rennes.
- Malochet, V., & Ocqueteau, F. (2020), « Gouverner la sécurité publique. Le modèle français face à la pluralisation du policing », *Gouvernement et action publique*, vol. 19, n° 1, p. 9-31.
- Matyjasik, N., & Guenoun, M. (dir.) (2019), *En finir avec le New Public Management*, Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Mucchielli, L., & Salle, G. (2019), « La criminalité environnementale : état des lieux et perspectives », *Déviance et Société*, vol. 43, p. 469-479.
- Ostrom, E. (1990), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck (trad. fr. : 2010).
- Rousseau, D. M. (1989), “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008), *Nudge, La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Vuibert (trad. fr. : 2010).