

Management innovant en Gendarmerie

Administration centrale -

Ministère de l'Intérieur - Direction générale de la Gendarmerie - 2021



LOG

Connaissez vous le test PAPI ? Un test de personnalité à finalité spécifiquement professionnelle : il a pour objectif de décrypter la personnalité d'un agent, afin de mieux comprendre son rôle au sein de son administration en s'appuyant sur ses besoins, ses motivations et son comportement.

Management

Île-de-France

Ministère de l'Intérieur

Description du projet

Le projet "Management innovant" vise à prospecter, expérimenter et diffuser des méthodes de management innovantes au sein de la gendarmerie, afin de rechercher l'épanouissement des personnels, de viser la performance collective et de donner du sens à l'action.

Dans ce cadre, trois expérimentations ont été conduites :

1. Expérimenter le management et la valorisation des personnels à travers la détection des talents : cette expérimentation vise à conduire une campagne de tests de personnalité en situation professionnelle (PAPI 3) afin de permettre à chacun de mieux connaître ses talents et d'identifier ses aptitudes, de mieux les présenter à ses chefs. Cette démarche doit permettre de développer un management davantage axé sur la prise en compte des talents individuels pour l'affectation des missions. Cette campagne, qui serait conduite au profit de 50 personnels travaillant au sein de la DGGN, permettra de mesurer le bénéfice sur l'épanouissement individuel de la prise en compte des talents par les managers, dans une organisation militaire.
2. Expérimenter le recrutement et la gestion de personnels à travers la prise en compte de compétences cognitives cibles. Cette expérimentation consiste à identifier les traits cognitifs d'officiers à partir du test d'une population cible (100 officiers), à les répercuter sur la phase de recrutement des officiers, et à les utiliser en gestion afin de mieux faire coïncider aptitudes, traits cognitifs et postes proposés.
3. Expérimenter le management par objectif au sein d'une organisation de culture militaire. Cette expérimentation vise à associer la diffusion d'un outil collaboratif de travail en mode projet à une formation au management par objectif. Il s'agit de mesurer le gain en autonomie et la responsabilisation des personnels résultant de la diffusion simultanée d'outils et de méthodes de travail en mode projet. Cette expérimentation portera sur un groupe constitué de 50 officiers.

Si ces expérimentations s'avèrent bénéfiques, un accompagnement sera mis en place pour diffuser et généraliser ces pratiques au sein de la gendarmerie. Cet accompagnement prendra la forme d'un site intranet dédié, de formations en ligne et de prestations de conseil auprès des managers.

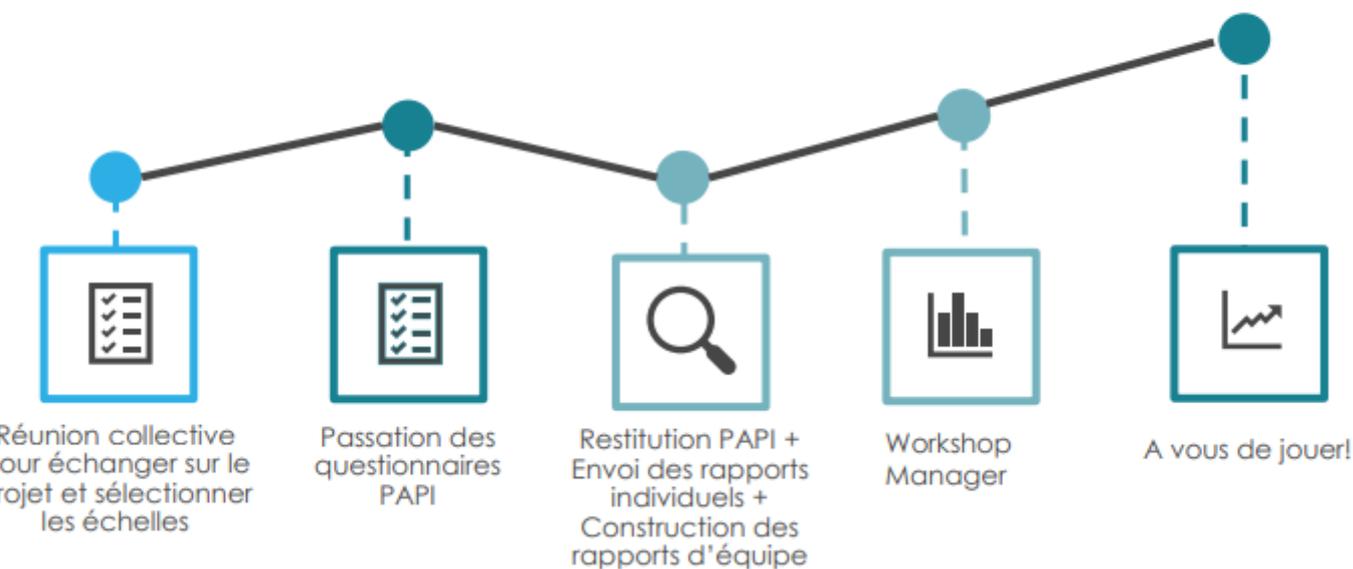
+ Potentiels facteurs de motivation	- Potentiels facteurs de démotivation
<ul style="list-style-type: none"> + Des environnements de travail non compétitifs, qui promeuvent les objectifs personnels d'évolution de carrière, et proposent des moyens pour les atteindre + Les rôles où il est probable de devoir relever des défis de façon régulière, et où il faut faire preuve de persévérance pour atteindre les objectifs + Des rôles où il y a peu besoin d'influencer personnellement les actions des autres + Des rôles où il y a peu besoin de prendre en charge et de diriger les autres. + Des cultures d'entreprise où les contributeurs discrets, et ceux qui recherchent la reconnaissance publique, sont valorisés de la même manière + Une culture où l'organisation personnelle est valorisée + Des environnements de travail où il est impossible de tout prévoir, et qui requièrent une approche rapide et flexible + Des rôles où les tâches nécessitant d'aller dans le détail peuvent être laissées de côté ou confiées aux autres + Des rôles offrant la liberté d'adopter ses propres processus ou de suivre les procédures établies en fonction de la situation + Des rôles où chacun est responsable de la réalisation de ses tâches, et où ces dernières ont une échéance claire, montrant ainsi un sens de l'accomplissement et de l'achèvement + Des rôles où il faut consacrer du temps à réfléchir à de nouvelles idées tout en prenant en considération l'aspect pratique des solutions existantes + Des rôles où un grand nombre d'éléments sont stables ou routiniers + Un environnement où il est indispensable, parfois, de travailler avec les autres sur certaines missions + Les environnements où les individus font des efforts pour bien s'entendre avec tout le monde, et prennent des mesures pour résoudre les conflits éventuels + Des environnements professionnels où il est possible d'avoir des relations amicales avec certaines personnes + Des rôles où les possibilités de rencontrer et d'interagir avec de nouvelles personnes sont limitées + Un environnement en constante évolution qui nécessite de prendre des décisions rapides + Des rôles où le rythme de travail est adapté à l'exigence de qualité demandée 	<ul style="list-style-type: none"> - Les environnements professionnels compétitifs, ou les rôles au sein d'évolution ou de développement - Des rôles où il n'y a pas vraiment besoin de persévérance, ou dans les relations avec les autres sont plus valorisés que d'autres objectifs - Des rôles où il est nécessaire d'influencer et de prendre le contrôle de ce qui est bien effectué - Des rôles où il faut régulièrement prendre des responsabilités et diriger - Une culture d'entreprise où l'accent est mis sur ceux qui recherchent des contributions, au détriment de ceux qui contribuent avec modestie et reconnaissance - Un environnement professionnel peu ordonné, et où le désordre est probablement sur une période longue - Les environnements où la performance repose sur une réalisation momentanée - Des rôles où il y a beaucoup d'importance accordée à la justesse et à la précision - Des rôles où l'environnement est régi par des processus et des procédures d'opportunités de faire preuve d'initiative, ou des rôles où il n'y a pas de possibilités de faire preuve d'initiative - Des tâches offrant de la flexibilité, et des projets pour lesquels il n'y a pas de fin - Un environnement professionnel où l'accent principal est mis sur les résultats, sur leur mise en œuvre opérationnelle, ou que sur les bénéfices d'apportés - Des rôles où les changements sont constants, et où il y a peu de stabilité - Un rôle qui manque d'équilibre entre le travail seul(e) et en équipe, ou qui manque de variété - Les environnements où il n'est pas très important de s'entendre avec les autres, mais plutôt de résoudre les problèmes - Des environnements dans lesquels les relations professionnelles sont limitées, ou exclusivement de grande proximité - Des rôles où il est demandé de rencontrer et d'interagir quotidiennement

Objectifs et finalités

Du fait de sa culture militaire, la gendarmerie bénéficie de traditions ancrées et d'un mode de commandement structuré particulièrement éprouvé dans les situations opérationnelles.

Pour offrir davantage d'autonomie et responsabiliser les équipes dans les états majors, il est envisagé d'accompagner la diffusion de méthodes de management innovantes, pour enrichir la pratique du commandement militaire avec des approches agiles, permettant de responsabiliser les personnels et d'encourager la collaboration.

Objectif: faire passer et restituer un questionnaire de personnalité à un panel de 34 personnes afin d'obtenir des informations et échanger sur leurs motivations, dans l'objectif d'expérimenter un management par la motivation permettant de favoriser l'engagement et la performance des personnes.



Au terme de chacune des expérimentations conduites, il est proposé d'établir un rapport d'expérimentation constitué de la manière suivante :

1. un sondage qui, comparé à un sondage référentiel établi avant le lancement de l'expérimentation, permettra d'évaluer le gain en épanouissement des personnels testés ;
 2. un retour d'expérience, qui permettra d'évaluer le gain en autonomie, en responsabilisation et en bien-être des personnels testés ;
 3. une note de méthode, destinée à proposer une stratégie de généralisation de ces expérimentations.
- Ce retour d'expérience permettra de diffuser les pratiques approuvées et de les généraliser en gendarmerie. La gendarmerie pourra alors développer l'approche du management par les talents, l'approche de la gestion fondée sur les compétences et le management par objectif, en vue de rechercher l'épanouissement de ses personnels.