

Retour aux sources d'un réserviste citoyen

François Cazals, consultant en stratégie et professeur adjoint à HEC Paris, nous présente ses missions au sein du cabinet du directeur général de la gendarmerie nationale et comment la réserve citoyenne lui a permis de renouer un lien familial fort avec l'Institution. Il apporte son regard extérieur sur l'évolution de l'Arme et sa résilience en temps de crise.

La réserve citoyenne (de défense et de sécurité) constitue un petit groupe dans la communauté « gendarmerie nationale », méconnu, fantasmé mais très engagé et notablement influent. Dans une Institution de 100 000 militaires et personnels civils et où la réserve opérationnelle (RO1) est riche de 30 000 volontaires, la réserve citoyenne ne compte qu'environ 1 300 membres.

En dépit de son caractère assez confidentiel, elle fait l'objet de nombreux fantasmes et de critiques acerbes, tout à fait injustifiés. Fantasmes, car elle compte des membres parfois prestigieux et médiatiques : Guillaume Gomez, chef de la cuisine de l'Elysée, Cécile de Ménibus, présentatrice « star » de la matinale de Sud Radio ou Stéphane Bern, par exemple. Quelques personnalités politiques de premier plan revendiquent également fièrement leur appartenance à la réserve citoyenne et leur grade *Ad Honores*. Comme une très grande majorité des réservistes citoyens se voient attribuer un grade d'appartenance parfois élevé (souvent officier, jusqu'à colonel !), les critiques sont nombreuses : mascarade, dévalorisation des véritables militaires de mêmes rangs, officiers d'opérette sont les quolibets les plus fréquents. Bien sûr, ces distinctions ne sont qu'honorifiques. Elles ne visent qu'à valoriser et souvent remercier les réservistes citoyens qui constituent un groupe très motivé, engagé et influent. Statutairement, le réserviste citoyen est un « bénévole occasionnel du service public ». Il ne reçoit aucune rémunération pour ses services, n'exerce évidemment aucune autorité hiérarchique et ne peut pas

porter de tenue militaire. Les seuls attributs tangibles de son appartenance sont un « diplôme » remis par son chef en gendarmerie et deux épinglettes (une grenade « RC » et le grade *Ad Honores*). Depuis peu, il bénéficie aussi d'une véritable carte militaire d'identité, authentique signe de son statut. Concrètement, les réservistes citoyens sont rarement passifs : ils ne demandent qu'à servir et le font, lorsqu'on les sollicite, avec ferveur et passion. Cet engagement se fait essentiellement pour contribuer au rayonnement de l'Institution et à sa communication extérieure. Pour certains, la contribution est plus opérationnelle et c'est leur expertise qui est mise à disposition de la maison. C'est mon cas. Aussi, j'aimerais témoigner, dans cet article, du parcours d'un réserviste citoyen : comment j'ai rejoint cette communauté, quelles missions m'ont été confiées et quel regard je porte sur l'Institution Gendarmerie.

Une dynastie de gendarmes

Ma relation avec la gendarmerie nationale s'inscrit dans une histoire familiale forte, où trois générations de gendarmes se sont succédées. Une véritable dynastie ! Mon arrière-grand-père, Joseph a été gendarme à cheval. Mon grand-père, Marcellin, a fini sa carrière comme adjudant-chef, tandis que son fils, Claude, mon père, a quitté l'Institution avec le grade de colonel. Ma fratrie a brisé cette chaîne de progression, au désespoir de mon grand-père qui attendait un général... Marcellin Cazals a joué un rôle capital dans la structuration



« Concrètement, les réservistes citoyens sont rarement passifs : ils ne demandent qu'à servir et le font, lorsqu'on les sollicite, avec ferveur et passion. »

des valeurs de notre famille. Gendarme pendant l'occupation, il contribua à sauver plusieurs familles juives de la déportation. Dénoncé par son chef, il déserta et entra dans la résistance et les FFI, où il combattit au Mont-Mouchet. Il devint un des rares gendarmes à devenir « Juste parmi les Nations ». Lors d'une manifestation mémorielle récente, le 7 mars 2020, à Rodez, l'actuel directeur général de la gendarmerie nationale, le général d'armée Christian Rodriguez, m'avait chargé de la lecture d'un texte à la mémoire de Marcellin. La citation qui suit rend compte de son parcours exceptionnel. « *Marcellin Cazals était un gendarme juste, reconnu pour ses qualités de commandement, pour son charisme, pour son dévouement entier à la France, à la gendarmerie et à la sécurité des concitoyens dont il avait la charge. Mais il était surtout un homme juste, qui le jour venu n'a pas fermé les yeux et qui a mis en pratique simplement, humblement, ce en quoi il croyait. « Ils n'avaient commis aucun délit » : une seule petite phrase, une explication d'un naturel déconcertant fut sa seule réponse lorsqu'il lui fut demandé d'expliquer son courage incroyable. Ce courage de prévenir et de protéger les familles juives de son territoire lorsque l'ordre lui a été donné, en février 1943, de procéder à leurs arrestations.* » Pour la petite histoire, lors de ma première séance de travail avec le général d'armée Richard Lizurey, place Beauvau, j'ai eu la surprise, et la très grande émotion, de constater que la salle de réunion attenante à son bureau était la salle « Marcellin Cazals » et d'y retrouver la photographie de mon grand-père. Mon père, après une carrière classique d'officier, devint, la re-

traite venue, un historien de l'Arme, probablement référent sur la période de l'occupation allemande, pendant la deuxième guerre mondiale. Auteur de plusieurs ouvrages, il fut distingué deux fois du prix Histoire de la Gendarmerie. Son premier livre, « *La Gendarmerie sous l'occupation* » est certainement un ouvrage important sur la période. Structuré par cet héritage familial fort, je décidai néanmoins de suivre une autre voie. Je quittai l'univers des casernes à 19 ans, après une classe préparatoire HEC. Ayant intégré une grande école de commerce, je réalisai une première phase de mon parcours professionnel de manière très classique, à des postes de manager, puis de dirigeant, dans des entreprises de grande consommation. En 1998, une envie de changement m'amena à créer mon propre cabinet de conseil en management. Cette idée, jugée assez saugrenue dans mon entourage, s'est finalement révélée positive, puisque je dirige toujours mon entreprise, 22 ans plus tard. Commence alors mon parcours de *slasheur*. Ce terme nouveau n'est entré dans le dictionnaire « Le petit Larousse » qu'en 2020. Il désigne « un individu multi-entrepreneur, qui possède plusieurs identités sur le plan professionnel, qui occupe plusieurs métiers simultanément ». De fait, j'exerce aujourd'hui trois activités simultanées, très complémentaires. Celle de consultant en stratégie est menée au sein de mon cabinet, pour le compte d'entreprises françaises ou internationales et d'institutions publiques. Une seconde activité est l'enseignement. J'ai ainsi le privilège d'être professeur adjoint dans la plus prestigieuse école de manage-



ment, HEC Paris. La troisième activité est celle d'auteur (d'ouvrages de management), sans doute un héritage paternel...

Retour aux sources

C'est le hasard d'une rencontre, à HEC Paris, qui m'a permis de renouer le lien fort avec la Gendarmerie. En effet, il est aujourd'hui possible, pour les officiers admis à l'école de guerre, à l'issue du concours de l'enseignement supérieur du deuxième degré, de suivre une « scolarité alternative ». HEC Paris figure parmi ces choix alternatifs. Je rencontrai donc un brillant lieutenant-colonel, lors d'un de mes cours de « stratégie numérique », en Executive Mastère. Travaillant sur le sujet du numérique, dans le cadre de son mémoire, il me proposa de réaliser une conférence sur ce thème à la direction générale de la gendarmerie nationale, à Issy-les-Moulineaux. Intrigué et curieux de découvrir le « saint des saints » d'une Institution quittée depuis plus de trente ans, je répondis favorablement à sa demande. Quel étonnement de découvrir un univers où les officiers supérieurs semblaient constituer l'essentiel des effectifs. J'étais très surpris du nombre de colonels. À l'issue de ma prestation, un déjeuner organisé par l'équipe de la mission numérique me donna l'occasion de découvrir l'existence de la réserve citoyenne. Mes interlocuteurs, intéressés par mon expertise en stratégie et nouvelles technologies, me proposèrent d'intégrer cette communauté. Un dossier fut constitué et puis, plus rien, pendant plusieurs mois. J'en déduisis que je ne devais pas « faire l'affaire », sans amertume particulière. Jusqu'au jour où un appel téléphonique m'avertit de mon agrément, avec le grade de lieutenant-colonel et une affectation au cabinet du directeur général. J'étais stupéfait, mais ravi ! Le lien était renoué et une véritable aventure commençait.

Mon engagement dans la réserve citoyenne s'avéra intense et complètement différent en fonction des attentes des deux

directeurs généraux que j'ai eu l'honneur de servir : le général Lizurey, puis son successeur, le général Rodriguez.

1^{er} agrément : rayonnement de l'Institution, numérique et devoir mémoriel

Très vite, je me rendis compte que le sujet du numérique était un sujet capital, dans la transformation de la gendarmerie nationale. Sous l'impulsion du général d'armée Richard Lizurey, la totalité des gendarmes ont été équipés, en mobilité, de toutes leurs applications métiers, au travers du projet NeoGend. Très rapidement, je fus sollicité pour une première intervention étonnante. En mission en Nouvelle-Calédonie pour HEC Paris, je devais intervenir lors d'un séminaire des « grands chefs » de la gendarmerie, en visio-conférence, sur le thème de la transformation numérique. Compte-tenu du décalage horaire, mon intervention était programmée à minuit, heure locale (14 heures, à Paris). Par la suite, mon statut académique, lié au prestige d'HEC Paris, m'amena à intervenir fréquemment au Centre de recherche de l'École des officiers de la gendarmerie nationale (CREOGN). Son chef, le général d'armée (2S) Marc Watin-Augouard contribue à l'essor de la recherche et au rayonnement académique de l'Institution, constituant un véritable vivier de docteurs, dans les spécialités les plus variées. Quel privilège de côtoyer un tel interlocuteur, brillant et sympathique ! Je participai à des colloques pour le CREOGN et rédigeai également plusieurs articles dans « la revue de la gendarmerie nationale ». Je fus également sollicité pour une étude sur la « proximité numérique » de l'Institution.

Une nouvelle opportunité s'offrit à moi. Sous l'impulsion de Richard Lizurey, les modalités du concours de l'ES2 évoluèrent fortement, notamment avec un « grand entretien » où figuraient, pour la première fois, des civils, à côté de deux militaires (un général et un colonel). Pendant deux ans, en 2018

et 2019, je consacrais une semaine d'automne à la sélection des talents de la gendarmerie, renforçant ainsi ma proximité avec l'Institution.

L'histoire de mon grand-père m'amena également à intervenir, devant le ministre de l'Intérieur, monsieur Gérard Collobomb et les institutions juives de France, pour témoigner de son parcours. C'est à cette occasion que je rencontrai pour la première fois le général Rodriguez, alors major général de la gendarmerie nationale. Nos premiers échanges furent immédiatement amicaux. La dernière intervention de cette première phase fut assez exceptionnelle, puisqu'il s'agissait de célébrer les 10 ans de l'intégration de la gendarmerie nationale au sein du ministère de l'Intérieur. Cette journée étonnante proposa, au-delà des discours du ministre et du directeur général, un plateau d'intervenants de très haut niveau, au travers de plusieurs tables rondes thématiques. J'ai eu le plaisir d'animer la dernière, sur le thème de l'innovation, avec, notamment, l'intervention du mathématicien de renommée mondiale, Cédric Villani, devenu député de la République. Mes trois premières années d'engagement touchaient à leur terme et je sollicitai, sans inquiétude, un renouvellement de mon agrément, ce qui ne posa pas de problème. Richard Lizurey fit son adieu aux armes en octobre 2019, de manière très émouvante, à l'esplanade des Invalides et fut remplacé par son second, Christian Rodriguez, début novembre 2019.

2^e agrément : stratégie de l'Institution, crise et transformation de l'Institution

Rapidement, le nouveau directeur général me sollicita de façon assez différente de son prédécesseur. C'est le consultant en stratégie qui l'intéressait. Le premier défi fut intense et stimulant : formaliser une vision stratégique pour la gendarmerie nationale, à l'horizon 2024, qui puisse être présentée lors de son premier séminaire de commandement, le 19 décembre 2019. La méthode de travail consistait à me soumettre les orientations envisagées et à en débattre lors de dîners de travail, place Beauvau, avec le major général, le chef de cabinet et certains membres du cabinet. L'idée générale était de profiter d'un regard extérieur et de mon expérience technique. La vision Gend 20.24 fut présentée fin 2019. Elle introduisait un intérêt équilibré « Pour la population, par le gendarme » et un nouvel objectif missionnel : la sécurité des nouvelles frontières. Cette dénomination, dont la paternité revient au major général, le général de corps d'armée Bruno Jockers, mettait l'accent sur trois risques dont nous anticipions l'importance dans le futur : le risque cyber, la protection sanitaire et celle de l'environnement. Nous n'imaginions pas y être confronté de manière aussi brutale, aussi rapidement. Il s'agissait de donner rapidement du sens à cette stratégie auprès des cadres dirigeants de la gendarmerie. Je fus donc sollicité dans ce but, face aux grands chefs régionaux, dès le début 2020. J'ai pu ainsi leur présenter les concepts les plus innovants du management et de la stratégie, ayant soutenu la démarche du directeur général, notamment la stratégie océan bleu, ou comment créer un « espace stratégique » innovant. Mon rôle lié aux nouvelles technologies se poursuivait également. En qualité de membre du conseil scientifique de la formation en ligne

« ... la sollicitation d'expertises extérieures peut être un accélérateur d'innovation et de transformation. »

« Objectif IA » (IA, comme intelligence artificielle), de l'Institut Montaigne, je favorisais la mise en relation des deux institutions. Dans les prochains mois, chaque gendarme pourra se familiariser à ces technologies, pour les comprendre et intégrer leurs impacts économiques et sociaux.

La pandémie du Covid-19 fit basculer la Nation et l'Institution dans un événement exceptionnel. La gendarmerie démontra immédiatement sa robustesse toute militaire. Le quasi-arrêt de mes activités professionnelles me donna l'opportunité de m'engager pleinement au côté de mes camarades du cabinet, sur des sujets de circonstances (stratégie de communication, avec le SIRPA) ou de préparation de la poursuite de la transformation de l'Institution, au lendemain de la pandémie. Face aux multiples crises affrontées par l'Institution (attentats terroristes, Notre-Dame-des-Landes, crises des gilets jaunes, Covid-19), la gendarmerie ne doit pas seulement être robuste et résiliente, mais également antifragile : elle doit se développer grâce aux crises, et pas seulement leur résister, selon l'approche conceptuelle de Nassim Nicholas Taleb (l'auteur du livre « Le cygne noir »). Une nouvelle mission me fut enfin proposée, il y a quelques jours, sur un sujet complexe de conseil en organisation d'une entité de la DGGN, avec un camarade réserviste.

Ces quatre années d'engagement confirment, s'il en était besoin, que la ressource de la réserve citoyenne constitue une formidable opportunité pour la gendarmerie nationale. La contribution au rayonnement et à la valorisation est certainement un premier objectif, mais la sollicitation d'expertises extérieures peut être un accélérateur d'innovation et de transformation. Le général d'armée Richard Lizurey l'avait bien compris lors de premiers ateliers d'idéation très riches avec plusieurs réservistes citoyens. Je suis certain que le général d'armée Christian Rodriguez va poursuivre et amplifier cette sollicitation de la véritable force de frappe intellectuelle que constitue la réserve citoyenne. D'un point de vue personnel, l'expérience est assez incroyable et très forte émotionnellement : elle me permet de recréer, d'une manière inattendue, la connexion avec la gendarmerie nationale et de retrouver, dans une certaine mesure, « ma famille ». Elle m'offre aussi l'opportunité de rencontres humaines fortes, au service de la transformation de l'Institution et du pays, dans le monde instable du 21^e siècle. Je suis convaincu que la gendarmerie nationale saura relever ce défi, grâce aux talents de ses personnels et à leur engagement exceptionnel, démontré à nouveau ces dernières semaines.