



**HAL**  
open science

# Travail policier en commissariat : épreuves psychiques et dégagements

Christian Fassier

► **To cite this version:**

Christian Fassier. Travail policier en commissariat : épreuves psychiques et dégagements. Psychologie. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC020 . tel-03151040

**HAL Id: tel-03151040**

**<https://theses.hal.science/tel-03151040>**

Submitted on 24 Feb 2021

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**  
**Centre de Recherche sur le Travail et le Développement**

# THÈSE

présentée par : **Christian FASSIER**

soutenue le : **28 septembre 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Psychologie et Ergonomie**

Spécialité : **Psychologie**

## **Travail policier en Commissariat : épreuves psychiques et déagements**

THÈSE dirigée par :

**Mme Dominique LHUILIER**, Professeure des universités émérite, Cnam-  
Centre de recherche sur le Travail et le Développement-Paris

### **Jury**

<b>M. Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON</b> , Professeur des universités, Titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail, Cnam-Paris	Président
<b>M. Philippe SARNIN</b> , Professeur des universités, Institut de Psychologie, Université Lumière-Lyon 2	Rapporteur
<b>Mme Christine JEOFFRION</b> , Professeure des universités, Faculté de Psychologie, Université de Nantes	Rapportrice
<b>Mme Marie-Anne DUJARIER</b> , Professeure des universités, Institut des humanités, sciences et sociétés, Université Paris Diderot	Examinatrice
<b>M. Christian MOUHANNA</b> , Maître de Conférences, Chercheur au Cnrs, Directeur du Cesdip, Université Paris-Saclay	Examineur

**T  
H  
È  
S  
E**

Je dédie cette thèse à André Fassier, mon père décédé, qui avait tant voulu que je sois Commissaire de Police, et que j'ai déçu en faisant des études supérieures d'ingénieur du BTP, même si celles-ci représentaient néanmoins une promotion sociale qu'il n'avait pas pu réaliser à cause de la Seconde Guerre mondiale, interrompant, par cinq ans de captivité en Allemagne, sa carrière naissante.

## **Remerciements**

Je remercie ma Directrice de thèse, Dominique Lhuilier, de m'avoir fait confiance malgré mon âge avancé pour une telle aventure dans le monde policier, et de m'avoir accepté comme son « petit dernier » Doctorant. Dans ces remerciements, je n'oublie pas mon épouse, Annie, qui aspirait à ce que je lui accorde, en fin de carrière, plus de temps qu'auparavant, et qui a été jalouse de l'ordinateur consacré à cette thèse. Et puis, tous les membres de cette quatrième nouvelle équipe du CRTD, en Psychosociologie et Philosophie sociale du Travail et de la Formation, qui constitue pour moi une opportunité d'éveil à la pluridisciplinarité, dans une acceptation des différences d'orientation qui transcende sur un terrain commun.

## Résumé

Le nombre de suicides de policiers, cinquante en 2017 et probablement plus en 2019, constitue l'un des révélateurs les plus édifiants du malaise que connaît la police. Il témoigne de l'importance des risques psychosociaux (RPS) en son sein, et des épreuves psychiques rencontrées dans l'exercice du métier. La réponse institutionnelle est essentiellement celle de la prévention tertiaire (dispositif de soutien psychologique : quatre-vingt deux psychologues). Or, lorsque certains facteurs de conflits interviennent à contresens d'une qualité de vie au travail, une « vie d'enfer » au travail peut faire préférer la mort avec une orientation vindicative.

À partir de l'analyse de l'activité, l'investigation porte sur les processus à l'origine du « malaise dans la Police » et du passage à l'acte suicidaire de certains policiers ; le plus grand nombre construisant des ressources afin de préserver leur santé.

Le chercheur a observé dans la police un *double langage*, étayé sur deux modes de pensée et de régulation du travail. Dans ce métier, de culture historique forte, à la régulation de contrôle s'ajoute une régulation autonome essentielle. Car la transmission du métier se fait dans l'activité sur le terrain, et le rôle des anciens est primordial pour un travail bien fait. Les transformations conjoncturelles du travail policier se traduisent aujourd'hui par une carence de régulation conjointe, qui est liée à un éloignement de la ligne hiérarchique du travail réel, et à un défaut de construction de règles du métier et de leur transmission. Cette dérégulation provoque solitude et peur, embarras et perte de sens collectif. Or, la régulation normative serait une condition de l'intégration sociale qui est elle-même une condition du pouvoir d'agir et de la prévention du risque suicidaire.

Dans le cadre d'une Convention de collaboration de recherche avec la Préfecture de Police de l'Agglomération parisienne, la « commande » porte sur la prévention primaire de la santé au travail et plus particulièrement du suicide. L'intervention, étalée sur dix-huit mois, a consisté en des observations du travail policier, des entretiens semi-directifs et des réunions de groupe d'échanges. Les données verbales recueillies ont permis de dégager les différents facteurs de conflits dans le travail policier. L'analyse a consisté à distinguer, dans ces ressources du terrain, les conflits d'objectifs et les conflits de valeurs pour en déduire les mécanismes de dégageant ou un développement d'une détresse psychique. Pour accompagner la DRH de la Préfecture de Police dans son expectative, la recherche-action a cherché à démontrer l'intérêt de la mise en place d'espaces de discussion sur le métier, dans les commissariats ou services spécialisés de police.

La prévalence des conflits non régulés, alimente le terreau d'une *crise institutionnelle*. Une crise où la découverte par tous de l'*impuissance*, et surtout de la *vulnérabilité* (« la peur a changé de camp »), provoque une anxiété collective forte chez la majorité et une angoisse chez certains, qui peut aller jusqu'à une détresse psychique. Pour résister à ce malaise, vécu certes de manière distincte chez chacun, se mettent en place des stratégies individuelles de dégageant telles que le retrait, l'accommodation ou la déviance. Les processus de dégageant par le *récit collectif*, et la formulation de règles pratiques ne se rencontrent qu'en de rares services spécialisés, où se manifeste alors un meilleur bien-être au travail. Ainsi se vérifie la théorie d'Emile Durkheim sur les conditions d'un terrain propice au suicide.

Des perspectives existent, en matière de prévention de la santé au travail, pour faire face au suicide, en rendant le milieu professionnel à nouveau « vivable ». En fondant la prévention primaire sur le développement des conditions nécessaires à l'*activité normative*, individuelle et collective, l'intégration sociale se maintiendrait pour tous. Une théorie dont la pertinence serait à valider dans d'autres milieux professionnels.

## **Mots-clés**

Epreuves psychiques au travail policier, santé mentale et suicide des policiers, régulation autonome, régulation de contrôle, insuffisance d'intégration sociale, espaces de discussion.

## Summary

In French Police the number of suicides among policemen (50 in 2017, probably more than 55 in 2019) is one of the most enlightening revealers of the actual policeman social unrest. It gives evidence for the importance of psychosocial risks in its bosom, and for the psychical hardships encounter in policeman work practice. The institutional response is essentially the one of tertiary prevention with a psychological support plan (82 clinical psychologists). According to collecting difficulties for clinical data, an insufficiency of previous works on suicide is noticed, in most of the social sciences disciplines, except sociology. Therefore, when some factors come against work's quality of life, an infernal life at work could make death preferable, in a vindictive way.

Based on the activity analysis, the research conveys on process behind police unrest and on suicide acting out of some policemen; the majority developing resources in order to preserve their health.

In Police institution it could be noticed a double language, with two ways of thinking used in occupational activities, at the lack of dialogue risk between both. In this job with a strong historical culture, it results a double regulation (control regulation and autonomous regulation). While that the job transmission is realized in the field activity and that an old hand role is essential for well-done work. The circumstantial transformations of policemen work results in a lack of joint regulation, which is linked to hierarchical taking away from the real work, and to a deficiency of job rules development and of their transmission. This deregulation causes loneliness and fear, embarrassment and loss of collective line. The norm production would be a condition of social integration, which is, itself, a condition of acting power and of suicide risk prevention.

Within the scope of a research collaborating contract with the Police headquarters of "greater Paris", the order conveys on primary prevention of health at work and particularly on suicide. The field intervention, spread on eighteen months, consisted in policemen work observations, in semi-directive interviews and speaking group meetings. The verbatim account data allowed identify aim conflicts and value conflicts in policemen work. The analysis consists to distinguish these two natures of conflict and to approach them from the theoretical resources, in the aim to detect mechanism of disengagement or process of mental distress. An action-research tried to prove the interest of work discussion meetings. The prevalence of value conflicts and aim conflicts, without regulation, supply the field of an institutional crisis. A crisis linked with the discovery by policemen of powerlessness and vulnerability feelings, arousing a strong collective anxiety for the majority, and anguish until mental distress for some. The majority fight this unrest, by strategies of disengagement like operational retreat, tactics accommodation or deviancy. Process by collective narration and practical rules formulation are encountered in rare teams, where is visible a well-being status at work.

Occupational psychology will contribute to fund a primary prevention by developing necessary conditions to a regulation activity. To face suicide, perspectives exist, this is the aim of work discussion meeting.

## **Keywords**

Psychical affliction in policeman work, mental health and suicide of policemen, autonomous regulation, control regulation, lack of social integration, debate spaces.

# Table des matières

Résumé .....	3
Summary .....	5
Table des matières .....	7
Liste des figures .....	18
Introduction .....	20
<b>Première partie : Etat des lieux des Ressources Théoriques.....</b>	<b>28</b>
<b>1.1 Chapitre 1 – L’organisation du travail en Commissariat ou Service spécialisé .....</b>	<b>29</b>
1.1.1 Une administration publique singulière .....	29
1.1.2 Les services et agents d’accomplissement des actes de police et du pouvoir de contrainte.....	30
1.1.3 Les relations de pouvoir .....	36
1.1.4 Le travail prescrit .....	42
<b>1.2 Chapitre 2 – Les caractéristiques de l’organisation institutionnelle policière .....</b>	<b>51</b>
1.2.1 Une police réglée par le droit et la déontologie .....	51
1.2.2 L’obligation de traçabilité par des chiffres .....	52
1.2.3 La culture du résultat.....	53
1.2.4 Une gestion de situations très hétérogènes.....	55
1.2.5 Des évolutions dans les politiques de sécurité .....	57
1.2.6 Le débat sur la police de proximité .....	58
1.2.6.1 De l’ilotage à la police de sécurité du quotidien .....	58
1.2.6.2 Le passage du service public au service au public .....	60
1.2.6.3 La PSQ .....	62
1.2.7 Les protestations des forces de l’ordre, expression d’un malaise collectif .....	63
1.2.8 La réponse du monde politique à la grogne persistante .....	65
1.2.9 Synthèse des chapitres 1 et 2.....	66
<b>1.3 Chapitre 3 - Un travail de régulation sociale et des exigences d’adaptation.....</b>	<b>68</b>
<b>1.3.1 Un travail de régulation sociale.....</b>	<b>68</b>
1.3.1.1 Le concept de régulation sociale .....	68
1.3.1.2 Le travail policier, un travail de régulation en toute autonomie .....	71
1.3.1.3 L’articulation entre régulations .....	73
1.3.1.4 La fonction de contrôle social de la Police et le respect des libertés. ....	75
1.3.1.5 L’autonomie du policier, le discernement et l’inversion hiérarchique.....	77



1.3.1.6	La coexistence des deux formes de régulation dans la Police.....	79
1.3.1.7	L'état des normes et des indicateurs quantitatifs.....	80
1.3.2	<b>Une exigence d'adaptation aux évolutions sociétales</b> .....	81
1.3.2.1	L'exigence d'actualisation des procédures et pratiques .....	81
1.3.3	<b>Les situations embarrassantes</b> .....	88
1.3.3.1	Les difficultés policières dans la mission coercitive .....	88
1.3.3.2	Les conflits et débats de normes et de valeurs .....	90
1.3.3.3	Les conflits d'objectifs et les conflits de valeurs .....	92
1.3.3.4	Les dilemmes moraux .....	93
1.3.3.5	Des exigences contradictoires dans le travail.....	94
1.3.3.6	Le retrait des anciens.....	95
1.3.3.7	La fonction libératrice et de transmission de la règle de métier.....	95
1.3.4	<b>Synthèse du Chapitre 3</b> .....	97
1.4	<b>Chapitre 4 – L'autonomie opérationnelle et le contrôle des règles de métier</b> .....	99
1.4.1.	<b>L'autonomie dans la mise en pratique des règles</b> .....	99
1.4.1.1	Une certaine autonomie, un esprit de corps et un pouvoir discrétionnaire .....	99
1.4.1.2	Le pouvoir discrétionnaire lié à des règles issues du savoir-faire.....	100
1.4.1.3	L'inversion hiérarchique et le « chèque en gris » .....	101
1.4.1.4	Les règles (pour qui, pour quoi).....	103
1.4.1.5	L'interprétation de la règle est centrale dans la Police.....	105
1.4.1.6	Une tolérance dans un système de valeurs et de normes.....	109
1.4.1.7	Le développement de la culture professionnelle spécifique.....	110
1.4.1.8	La culture du secret .....	110
1.4.1.9	La non-ingérence et la non-interférence.....	112
1.4.1.10	Un accommodement entre sous-culture et politique policière .....	114
1.4.1.11	Le bon policier et le conflit de régulation .....	118
1.4.1.12	Une régulation autonome occultée et sans supervision possible.....	120
1.4.2	<b>Le mode de contrôle de l'exécution opérationnelle des règles</b> .....	121
1.4.2.1	L'aménagement de la garantie du citoyen.....	121
1.4.2.2	La transgression des règles au travail.....	123
1.4.2.3	La déviance opérationnelle.....	124
1.4.2.4	Les « bavures » policières .....	125
1.4.3	<b>Synthèse du Chapitre 4</b> .....	127

<b>1.5</b>	<b>Chapitre 5 – Un métier à risques émotionnels et psychiques</b>	129
1.5.1	La confrontation et l’usage de la violence	129
1.5.2	L’exposition à l’exclusion sociale	131
1.5.3	La vulnérabilité du policier et les stratégies de défense	132
1.5.4	L’effacement des stratégies collectives de défense	134
1.5.5	<b>Synthèse du chapitre 5</b>	136
<b>1.6</b>	<b>Chapitre 6 – Le suicide des policiers</b>	138
1.6.1	Un profond et permanent malaise policier	138
1.6.2	Les symptômes persistants ou nouveaux du malaise policier	139
1.6.2.1	Des policiers victimes de traumatismes	140
1.6.2.2	Le suicide persistant dans la police et la réponse institutionnelle	141
1.6.3	Les définitions théoriques du suicide	148
1.6.4	La priorité des causes sociales	150
1.6.5	Le lien entre suicide et travail	153
1.6.6	La « suicidabilité » et les modélisations de la crise suicidaire	156
1.6.7	La permanence du suicide comme fait social	159
1.6.8	L’importance de la cohésion du groupe professionnel	160
1.6.9	<b>Synthèse du Chapitre 6</b>	161
<b>1.7</b>	<b>Chapitre 7 - Questionnement et construction de la problématique</b>	163
<b>Deuxième partie : Enjeu de la recherche</b>		166
<b>2.1</b>	<b>Chapitre 1 – La Problématique</b>	167
<b>2.1.1</b>	<b>Un contexte de procédures et de règles</b>	167
2.1.1.1	Dans un terrain social en évolution constante	167
2.1.1.2	Dans un contexte de double régulation	167
2.1.1.3	Avec un genre professionnel marquant	168
2.1.1.4	Une régulation conjointe défailante	169
<b>2.1.2</b>	<b>Une exigence d’adaptation au terrain social</b>	171
2.1.2.1	Avec une peur qui a changé de camp	171
2.1.2.2	Au risque d’usure des policiers	172
<b>2.1.3</b>	<b>Des situations embarrassantes, à risques émotionnels ou psychiques</b>	173
2.1.3.1	Une transmission du métier inopérante	173
2.1.3.2	Des situations à risques émotionnels ou psychiques	174
<b>2.1.4</b>	<b>Dans un état de crise institutionnelle</b>	175

2.1.4.1 De l'activité dérégulée à l'état de crise institutionnelle .....	175
2.1.4.2 Avec des crises individuelles potentielles .....	178
<b>2.1.5 Synthèse de la problématique</b> .....	179
2.1.5.1 L'irruption du sujet central : la règle dans le travail policier .....	179
2.1.5.2 L'insuffisance des travaux antérieurs .....	180
<b>2.2 Chapitre 2 – La construction des hypothèses</b> .....	182
2.2.1 Un espace d'occurrence du malaise collectif et des épreuves psychiques individuelles .....	182
2.2.2 La théorie de Durkheim sur le suicide .....	185
<b>Troisième-partie :</b> .....	186
<b>Terrain, Intervention et Méthodologie</b> .....	186
<b>3.1 Chapitre 1 – L'accès au terrain</b> .....	187
3.1.1 Les limites de l'intervention.....	187
3.1.2 Un premier contact .....	188
<b>3.2 Chapitre 2 - L'intervention</b> .....	190
3.2.1 Les observations et les entretiens semi-directifs .....	190
3.2.2 Les questionnaires et les réunions en groupe de discussion.....	191
<b>3.3 Chapitre 3 - La méthodologie et la pratique de recherche-action</b> .....	195
3.3.1 La méthodologie.....	195
3.3.2 Une approche interdisciplinaire .....	197
3.3.3 L'adaptation de la posture à la sociologie .....	198
3.3.4 L'adoption d'une posture de psychologue du travail .....	199
3.3.5 L'approche en psychosociologie .....	200
3.3.6 La démarche et l'objectif de la recherche-action .....	201
3.3.7 L'accompagnement de la DRH et les dernières ressources de terrain .....	202
3.3.8 Le déroulement de la réunion de discussion à Pantin .....	205
3.3.9 La réunion de conclusion finale avec le DRH.....	207
3.3.10 Une invitation à intervenir dans un séminaire RH de la PP .....	207
<b>3.4 Synthèse de la troisième partie</b> .....	209
<b>Quatrième-partie : Présentation et Analyse des données et résultats</b> .....	211
<b>4.1 Chapitre 1 – Les ressources du terrain</b> .....	212
4.1.1 Le contexte local représentatif d'un SSP (Service de Sécurité de Proximité ou Voie publique).....	212

<b>4.1.2 Le contexte local représentatif d'un SAIP (Service Accueil et Investigation de Proximité, en judiciaire) .....</b>	<b>217</b>
<b>4.1.3 Le contexte local de la Sureté Territoriale 93 (BTPF) .....</b>	<b>227</b>
<b>4.1.4 Le contexte général d'une crise institutionnelle .....</b>	<b>230</b>
<b>4.1.5 La propagation d'une rupture à tout le système .....</b>	<b>232</b>
<b>4.1.6. Les facteurs de conflits.....</b>	<b>234</b>
<b>4.2 Chapitre 2 – Les conflits de valeurs.....</b>	<b>236</b>
<b>4.2.1 Dans l'exercice quotidien du métier .....</b>	<b>237</b>
4.2.1.1 Un exemple : le cas du contrôle d'identité.....	237
4.2.1.2 La force légitime octroyée au policier et le respect des droits individuels ....	240
4.2.1.3 La question de la place de la virilité et de la féminisation dans la police .....	242
4.2.1.4 La privation de liberté et l'attitude humaine .....	243
4.2.1.5 La question du discernement individuel imposé et de l'obéissance.....	244
4.2.1.6 La légitimité reconnue de la force et l'usage des armes condamné .....	247
4.2.1.7 Le rôle de protection de la population et une image discréditée .....	250
4.2.1.8 La proximité avec le quotidien et la distance avec la population.....	251
4.2.1.9 L'obligation de moyens et l'obligation de résultat.....	252
4.2.1.10 La police de prévention et la police de répression .....	253
4.2.1.11 Un service public de force de l'ordre et une police de sécurité au service du public	254
4.2.1.12 Des conflits de valeur générés par le défaut de soutien du management...	255
<b>4.2.2 Les interprétations différenciées des infractions entre police et justice.....</b>	<b>257</b>
4.2.2.1 Agent de police judiciaire et une parole non reconnue comme preuve .....	257
4.2.2.2 La codification des infractions et une interprétation différenciée de la Loi...	258
4.2.2.3 L'instrumentalisation par la population et la codification des infractions .....	260
4.2.2.4 La volonté de rester humain et le devoir de stricte application de la loi.....	263
4.2.2.5 Une vigilance recommandée et une profession impossible à dissimuler .....	263
<b>4.2.3 Les processus enclenchés par les conflits de valeur .....</b>	<b>265</b>
<b>4.3 Chapitre 3 – L'ampleur des conflits d'objectifs .....</b>	<b>266</b>
<b>4.3.1 Les causes structurelles des conflits d'objectifs.....</b>	<b>266</b>
<b>4.3.2 Les causes conjoncturelles des conflits d'objectifs .....</b>	<b>282</b>
<b>4.3.3 Les processus enclenchés par les conflits d'objectifs .....</b>	<b>299</b>
<b>4.4 Chapitre 4 – Le défaut de dialogue entre régulation de contrôle et autonome ..</b>	<b>300</b>

4.4.1	<b>Un manque d'instrument de médiation par des espaces de discussion.....</b>	301
4.4.2	<b>Une absence de moyens de transformation des conflits par le dialogue .....</b>	302
4.5	<b>Finalisation et conclusion de l'analyse .....</b>	303
4.5.1	<b>Finalisation des analyses du chercheur .....</b>	303
4.5.1.1	<b>Dans les SSP.....</b>	305
4.5.1.2	<b>Dans les SAIP.....</b>	306
4.5.2	<b>Synthèse pour la recherche.....</b>	307
4.5.3	<b>Synthèse des difficultés ou obstacles rencontrés pour la recherche-action.</b>	310
4.5.4	<b>Conclusion et enseignements tirés de l'analyse .....</b>	310
	<b>Cinquième partie : Discussion.....</b>	312
5.1	<b>Chapitre 1 Une insuffisance de régulation normative dans les groupes...</b>	314
5.1.1	La coexistence de deux régulations.....	314
5.1.2	Des facteurs de dérèglement de l'activité conduisant à des conflits .....	315
5.1.3	L'état de crise institutionnelle .....	318
5.1.4	L'empêchement de la régulation autonome jusqu'à « l'anomie » .....	318
5.1.5	Un défaut de régulation conjointe .....	322
5.1.6	Le rôle régulateur et modérateur non assumé par le management.....	325
5.1.7	Le manque de ressources "métier" et de transmission de ces ressources métier, jusqu'à la déviance opérationnelle .....	327
5.1.8	Une défiance, l'abandon de la discipline et de la solidarité.....	330
5.1.9	L'anomie, la perte de sens collectif et de l'énergie collective .....	331
5.1.10	L'effacement des défenses collectives et le malaise collectif.....	337
5.1.11	L'isolement social, une inquiétude et une anxiété forte.....	339
5.2	<b>Chapitre 2 Une insuffisance d'intégration sociale chez certains individus ..</b>	341
5.2.1	Une adhérence au groupe détendu ou brisé.....	341
5.2.2	Un état de crise individuelle.....	341
5.2.3	La sensation de vulnérabilité et d'impuissance du policier.....	343
5.2.4	Le repli sur soi.....	344
5.2.5	La rupture de socialisation individuelle .....	347
5.2.6	L'isolement subjectif ou émotionnel.....	356
5.2.7	Les angoisses destructives.....	360
5.3	<b>Chapitre 3 Un sentiment de solitude définitive et sans recours.....</b>	362
5.3.1	Une dissociation impossible et perte de l'idéalisation de soi.....	364

5.3.2	Le désespoir d'arriver à surmonter l'épreuve psychique .....	368
<b>5.4</b>	<b>Chapitre 4 La détresse psychologique et la tendance au suicide.....</b>	<b>370</b>
<b>5.5</b>	<b>Chapitre 5 Des mécanismes de dégage ment .....</b>	<b>381</b>
<b>5.6</b>	<b>Synthèse de la cinquième partie.....</b>	<b>389</b>
<b>Sixième partie : Conclusion et perspectives de recherche .....</b>		<b>391</b>
<b>6.1</b>	<b>Synthèse de conclusion.....</b>	<b>392</b>
<b>6.2</b>	<b>Le développement des perspectives de recherche pour la Police.....</b>	<b>394</b>
<b>6.3</b>	<b>La mise en discussion locale du travail.....</b>	<b>397</b>
6.3.1	L'espace communicationnel en réponse à la perte de sens, l'anomie et les psychopathologies .....	397
6.3.2	Le concept de l'agir communicationnel et l'intégration sociale .....	398
6.3.3	L'activité communicationnelle et la création de sens .....	399
6.3.4	La délibération collective .....	400
6.3.5	Une donnée scientifique .....	401
6.3.6	La libération du temps des Officiers de Police .....	403
6.3.7	La discussion comme acte de management.....	403
6.3.8	La conception des espaces de discussion sur le travail (EDT).....	404
6.3.9	Les objectifs des espaces de discussion .....	404
6.3.10	Une activité de type dialogique .....	405
6.3.11	Une communication ascendante (ou remontante) .....	406
<b>6.4</b>	<b>L'anticipation des signaux faibles de rupture de socialisation .....</b>	<b>407</b>
6.4.1	L'espace communicationnel et le degré d'individuation .....	407
6.4.2	Les signaux de rupture de socialisation.....	408
6.4.3	La détection des signaux faibles.....	409
<b>6.5</b>	<b>Le développement des perspectives de recherche dans d'autres milieux professionnels.....</b>	<b>410</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>412</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>425</b>
<b>7.1</b>	<b>Le terrain de recherche en 2016-2017-2018.....</b>	<b>426</b>
<b>7.2</b>	<b>Code de déontologie .....</b>	<b>427</b>
<b>7.3</b>	<b>Données : observations, entretiens, réunions.....</b>	<b>434</b>
7.3.1	Au Commissariat de Champigny-sur-Marne (94).....	434
7.3.1.1	La BTJTR.....	434

7.3.1.2	La BEI .....	434
7.3.1.3	Les Brigades de Police Secours (J1- J2 – J3).....	434
7.3.1.4	La BST .....	434
7.3.1.5	Les entretiens individuels semi-directifs.....	435
7.3.1.6	Les réunions d’échanges entre policiers.....	450
7.3.2	Au Commissariat de Nanterre (92) .....	452
7.3.2.1	Les brigades « jour » de Voie Publique (J1-J2-J3) .....	452
7.3.2.2	Les BST (G1-G2).....	454
7.3.2.3	La BAC .....	454
7.3.2.4	Les entretiens individuels semi-directifs.....	455
7.3.2.5	Les réunions d’échanges entre policiers.....	464
7.3.3	A la Sureté Territoriale 92 (la BTPF).....	466
7.3.3.1	Les entretiens individuels semi-directif .....	468
7.3.3.2	Les réunions d’échanges entre policiers.....	476
7.3.4	Au Commissariat du 14 <sup>ème</sup> arrondissement (75) .....	478
7.3.4.1	Les brigades de VP (J1-J2-J3).....	478
7.3.4.2	La BTJTR.....	480
7.3.4.3	Les Plaintes .....	480
7.3.4.4	Les entretiens individuels semi-directifs.....	481
7.3.4.5	Les réunions d’échanges entre policiers.....	486
7.3.5	Au SAIP du 8 <sup>ème</sup> arrondissement (75).....	489
7.3.5.1	La BTJTR.....	489
7.3.5.2	La BDEP (service des plaintes).....	491
7.3.5.4	La BEI .....	493
7.3.5.5	Les entretiens individuels semi-directifs.....	495
7.3.5.6	Les réunions d’échanges entre policiers.....	504
7.3.6	A la Sureté Territoriale 93 (BTPF) .....	507
7.3.6.1	Les entretiens individuels semi-directifs.....	508
7.3.6.2	Les réunions d’échanges entre policiers.....	515
7.3.7	Au Commissariat de Pantin.....	518
7.3.7.1	La BADR.....	518
7.3.7.2	La BAC nuit .....	518
7.3.7.3	La BLPF .....	518

7.3.7.4	La BST .....	519
7.3.7.5	La BTJTR.....	519
7.3.7.6	Les entretiens individuels semi-directifs.....	520
7.3.7.7	Les réunions d'échanges entre policiers.....	530
7.3.8	Au Commissariat de L'Hay-les-Roses .....	534
7.3.8.1	La BADR.....	534
7.3.8.2	La BAC jour .....	534
7.3.8.3	La BTJTR.....	534
7.3.8.4	La BLPF et l'antenne de Chevilly-Larue .....	534
7.3.8.5	Les entretiens individuels semi-dirtectifs.....	535
7.3.8.6	Les réunions d'échanges entre policiers.....	543
<b>7.4</b>	<b>Liste des sigles et des acronymes utilisés .....</b>	<b>547</b>
	Résumé .....	548

Le nombre de suicides de policiers français (plus de 55 en 2019) constitue le révélateur le plus édifiant du malaise que connaît la police. La recherche porte sur les processus à l'origine du passage à l'acte suicidaire de certains policiers. Dans ce métier, de culture historique forte, à la régulation de contrôle s'ajoute une régulation autonome essentielle. Car l'apprentissage du métier se fait dans l'activité sur le terrain, et le rôle des anciens est primordial pour la transmission d'un travail bien fait. Aujourd'hui il peut être observé un défaut de construction de règles « métier » et de leur discussion. Or, l'activité normative serait une condition de l'intégration sociale qui est elle-même une condition de la prévention du risque suicidaire. 548

En lien avec l'augmentation d'une haine de la rue envers la Police, la découverte par les policiers de l'impuissance à exercer un contrôle social efficace, et surtout de leur vulnérabilité dans un contexte social où « la peur a changé de camp », serait constitutive d'épreuves psychiques au travail. Ce qui provoque une anxiété collective chez la majorité et une angoisse menaçant la santé mentale de certains policiers. Pour y résister, se mettent en place des stratégies individuelles de dégageant telles que le retrait, l'accommodation ou la déviance. En fondant la prévention primaire sur le développement des conditions nécessaires à l'activité normative dans des espaces de discussion, l'intégration sociale se maintiendrait pour tous..... 548



<b>Mots-clés :</b> .....	548
épreuves psychiques au travail policier, santé mentale et suicide des policiers, régulation autonome, régulation de contrôle, insuffisance d'intégration sociale, espaces de discussion. ....	548
Résumé en anglais.....	548
In French Police the number of suicides among policemen (50 in 2017, probably more than 55 in 2019) is one of the most enlightening revealers of the actual policeman social unrest. Based on the activity analysis, the research conveys on process behind suicide acting out of some policemen. ....	548
In Police institution, with a strong historical culture, it could be noticed a double regulation : control regulation and autonomous regulation, with a lack of dialogue between both. While that the job transmission is realized in the field activity and that an old hand role is essential for well-done work. Today it could be observe a deficiency of job rules development and debate. The norm production would be a condition of social integration, which is, itself, a condition of acting power and of suicide risk prevention. ....	548
A crisis linked with the discovery by policemen of powerlessness and vulnerability feelings, is arousing a strong collective anxiety for the majority, and anguish until mental distress for some. The majority fight this unrest, by strategies of disengagement like operational retreat, tactics accommodation or deviancy. Process by collective narration and practical rules formulation are encountered in rare teams, where is visible a well-being status at work.....	548
Occupational psychology will contribute to fund a primary prevention by developing necessary conditions to a regulation activity in work debate spaces, social integration will be maintained for all. ....	548
<b>Keywords:</b> .....	548
Policeman work, psychical affliction in policeman work, mental health and suicide of policemen, autonomous regulation, control regulation, lack of social integration, debate spaces. ....	548

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre de suicides dans la Police nationale.....	21
Tableau 2 : Synthèse des difficultés policières, selon Bittner.....	89
Tableau 3 : Typologie de policier, selon Muir.....	118
Tableau 4 : Exemple de déviance, selon Shearing.....	124
Tableau 5 : Analyse des vulnérabilités policières, d'après J-M. Chaumont.....	133
Tableau 6 : Liens entre suicide et travail selon plusieurs auteurs.....	157
Tableau 7 : Le questionnement théorique.....	162
Tableau 8 : Questionnaire.....	192
Tableau 9 : Réunion de groupe de discussion métier.....	205
Tableau 10 : Analyse des défauts de régulation conjointe par conflits.....	303
Tableau 11 : Stratégie de défense selon Habermas.....	397

## Liste des figures

Figure 1 : La logique de recherche initiale.....	26
Figure 2 : Organigramme type d'un commissariat.....	34
Figure 3 : Schéma des relations de pouvoir.....	36
Figure 4 : Les caractéristiques de l'organisation institutionnelle.....	66
Figure 5 : Cadre général d'analyse de l'activité.....	73
Figure 6 : Une organisation impliquant l'autonomie du policier.....	97
Figure 7 : Les conséquences de l'autonomie opérationnelle et du contrôle interne.....	127
Figure 8 : Un métier à risques émotionnels.....	136
Figure 9 : Modèle psychosocial du suicide policier selon Violanti.....	146
Figure 10 : Les quatre types de suicide de Durkheim.....	150
Figure 11 : Une cohésion nécessaire du groupe.....	161
Figure 12 : La construction de la problématique.....	164
Figure 13 : Du défaut de dialogue à l'activité dérégulée.....	169
Figure 14 : De l'activité dérégulée à l'état de crise institutionnelle.....	176
Figure 15 : Espace d'occurrence du malaise policier jusqu'au suicide.....	183
Figure 16 : Mesures institutionnelles.....	187
Figure 17 : Opération expérimentale d'espaces de discussion.....	203
Figure 18 : Un défaut de dialogue.....	232
Figure 19 : Facteurs structurels et conjoncturels de dérèglement.....	234
Figure 20 : Caractéristiques policières du terrain propice au suicide.....	308
Figure 21 : Définitions, Soi, Moi, Conscience, Inconscience.....	347
Figure 22 : Connaissance de soi d'après Gilles Amado et André Guittet.....	350
Figure 23 : Schéma tendanciel au suicide.....	362
Figure 24 : Triangle relationnel et ses ruptures potentielles.....	367
Figure 25 : Cheminement de l'individu vers la détresse psychologique.....	368
Figure 26 : Typologie durkheimienne, selon Dohrenwend.....	374
Figure 27 : Zone du juste milieu .....	381
Figure 28 : Dégagements par le récit collectif.....	385
Figure 29 : Malaise collectif, épreuves psychiques et dégagements.....	389
Figure 30 : Cercle vertueux de mise en discussion.....	401
Figure 31 : Synthèse des critères nécessaires à la conception de la discussion.....	403

# **Liste des annexes**

**7.1 Terrain de recherche**

**7.2 Code de déontologie**

**7.3 Données : observations, entretiens, réunions**

**7.4 Liste des sigles et des acronymes utilisés**

# **Introduction**

## 0.1 UN MALAISE COLLECTIF, DES SUICIDES ET UNE DEMANDE DE LA PREFECTURE DE POLICE

Un malaise collectif s'amplifie dans la Police nationale et transforme la grogne des policiers en colère. Le nombre de suicides de policiers persiste (une cinquantaine par an depuis quelques années) et devient inquiétant. L'institution, la Préfecture de Police de Paris, est préoccupée et sa Sous-direction de l'action sociale souhaite, en 2015, réfléchir aux modalités de prévention primaire du suicide. Elle envisage depuis peu le concours de psychologues du travail afin d'anticiper le mal-être, la souffrance au travail et ses conséquences en termes de tentative de suicide et de passage à l'acte. Ces contributions viendraient compléter celles des psychologues cliniciens en charge de la prévention tertiaire et des approches curatives, au sein de la Police nationale. Ces motifs ont amené à la construction de ce projet de recherche en ciblant la population observable en activité : les policiers en Commissariat ou Service spécialisé de l'agglomération parisienne. Mais en se limitant, en raison des contraintes de sécurité pour le chercheur, à une intervention essentiellement dans les locaux de police.

Le projet de recherche initial, s'appuyant sur une méthodologie spécifique, visait donc les émotions et affects suscités par les *épreuves psychiques* du travail, ainsi que le repérage des conflits intrapsychiques associés, et l'exploration de leur impact sur la santé mentale. Tout en examinant les moyens que mettent les policiers à s'en dégager. Les tâches retenues pour cette investigation étaient celles qui confrontent au quotidien les policiers à la violence urbaine, à l'agressivité de la population, aux incivilités, à la souffrance sociale et la misère sous toutes ses formes. Des tâches, tant en activité de voie publique qu'en activité de police judiciaire, dont l'exécution est placée sous une double autorité : policière et judiciaire. Et des confrontations quotidiennes à des situations touchant le domaine émotionnel, qui sollicitent fortement la subjectivité.

Quelques travaux ont été réalisés sur les liens entre travail et santé psychique des policiers, notamment depuis l'alerte que les suicides ont constituée dans ce milieu professionnel exaltant la force et la virilité. Les ressources théoriques apportées par la Psychologie du Travail sont encore en faible nombre sur ce sujet sensible. Ce qui justifie l'approfondissement de cette problématique dans le cadre de cette recherche. Le chercheur s'autorisant à élargir la question du suicide en s'intéressant aussi bien aux aspects psychologiques que sociologiques de ce métier à risques émotionnels, parfois traumatisant. Mais un métier surtout placé dans un contexte de contrôle social et avec des situations sociales en grande transformation conjoncturelle.

En effet, les observations sur le terrain d'intervention et l'irruption de l'actualité allaient très rapidement révéler au chercheur que le malaise collectif avait toutes les caractéristiques d'une *crise institutionnelle*. Une crise très spécifique à ce métier et même plus précisément à ce corps professionnel. La sociologie apportait beaucoup de ressources, nombre de sociologues s'étant penchés sur ce métier si particulier, où l'importance de la régulation et des règles apparaît au premier regard. Le chercheur découvrant également l'intérêt des sociologues à la question du suicide.

Aussi, cette recherche s'appuie sur deux types de ressources théoriques : psychologique et sociologique. Et, dans la démarche de recherche sur le terrain et sa méthodologie, la posture du chercheur s'est adaptée aux deux approches disciplinaires qui fournissaient ces ressources.

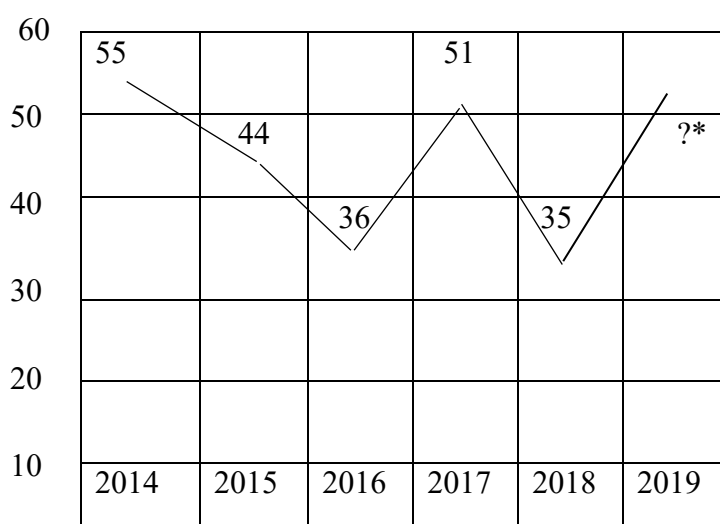
## 0.2 UNE PERSISTANCE DU NOMBRE DE SUICIDES

### 0.2.1 Des statistiques insuffisantes

Les suicides constituent le révélateur le plus édifiant des épreuves psychiques que connaissent les policiers. En effet, les statistiques de la Police révèlent l'existence d'un taux de suicide plus élevé que dans le reste de la population. Alors qu'il se situe autour de 14 suicides pour 100 000 habitants pour l'ensemble de la population, ce taux s'élève en moyenne, sur les dix dernières années à 29 pour la police nationale. L'année 2019 devrait atteindre un nouveau pic identique à 2014 si ce n'est plus. L'accès à l'arme de service a sans doute, bien qu'étant une affirmation controversée, pour effet de favoriser le passage à l'acte.

Tableau 1 : **Nombre de suicides dans la Police nationale.**

(Source : commission d'enquête sur l'état des forces de sécurité intérieure)



\*54 suicides en octobre 2019 (information du Sicop : service d'information et de communication de la Police nationale)

Mais cette comparaison de taux est insuffisante pour tirer une conclusion. En effet, le suicide est un acte majoritairement masculin, puisque sur l'ensemble de la population française le taux de décès est de 23,1 pour 100 000 chez les hommes contre 6,8 pour les femmes en 2014. Or, les femmes constituent moins d'un tiers des effectifs de l'institution policière. Néanmoins, s'il est certain que le taux de suicide dans la police est supérieur à celui de la population générale cela ne permet pas de déterminer d'une manière certaine le lien du travail policier avec le suicide. D'autant que l'étude scientifique de 2009 sur le suicide policier menée par différents médecins de l'INSERM, n'a pas été réactualisée depuis et que le chercheur s'est heurté à l'inaccessibilité des données cliniques récentes.

### 0.2.2 Des spécificités policières

Pour un policier, il n'existe pas de séparation stricte entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En effet, leur Code de déontologie prévoit, en son article R. 434-19, que : « Lorsque les circonstances le requièrent, le policier ou le gendarme, même lorsqu'il n'est pas en service, intervient de sa propre initiative, avec les moyens dont il dispose, notamment pour

porter assistance aux personnes en danger ». Et plus loin à l'article R. 434-30 : « Il [le policier] est disponible à tout moment pour les nécessités du service ». Ce qui signifie qu'il ne peut refuser des heures supplémentaires, ou même, d'interrompre et de revenir de vacances. Lorsqu'un facteur déclenchant du suicide est d'ordre personnel, cet élément intervient donc dans un contexte professionnel qui est très présent. Que ce soit l'existence d'une vie familiale déstructurée, une déception affective, des problèmes financiers, une addiction, une maladie grave, cela a une tendance à aggraver le mal-être au travail, et réciproquement.

### **0.2.3 Une proximité avec la mort**

Les policiers, comme peu d'hommes et de femmes, sont exposés, dans leur vie quotidienne, à beaucoup de stress traumatique, par une confrontation à la violence, et à une proximité avec la mort. Les situations fréquemment morbides ou malsaines constituent des facteurs aggravants qui contribuent à expliquer cette prévalence du suicide au sein de la Police. Un contexte opérationnel et des situations à risques émotionnels qui sont assurément éprouvants sur le plan psychique et peuvent constituer un terrain propice au suicide chez certains individus. C'est ce que la parole des policiers devrait pouvoir révéler au travers de leur subjectivité. C'est-à-dire de la capacité du locuteur à se constituer comme sujet. Les entretiens individuels et réunions de groupe d'échanges entre policiers permettront au chercheur d'inventorier et de décrire les marqueurs de subjectivité.

## **0.3 UNE CRISE INSTITUTIONNELLE**

Le chercheur avait donc initialement l'objectif, en décembre 2015, de cerner les épreuves psychiques d'un métier, dont l'image envoyée par les séries policières ou les reportages d'actualité n'était qu'actes de bravoure au service de la population, ou violentes confrontations avec les casseurs. L'actualité fit évoluer la recherche. Une crise interne, devenue visible, se révélait. La « mission de police », évoluant au gré des positions du pouvoir politique et des réformes législatives, les mesures s'ajoutaient les unes aux autres, sans qu'un positionnement précis entre police secours et police répressive soit donné aux professionnels. Il en naissait forcément des conflits à la fois de valeurs et d'objectifs, générant, en situation, beaucoup d'embarras ou de comportements contradictoires.

En effet surgissait une actualité qui faisait apparaître en plein jour ces conflits. Se succédaient : les attentats et les réactions éphémèrement positives du public à l'action policière, les agressions de policiers et les manifestations de policiers qui suivirent, les bavures policières et les attitudes négatives à l'égard des policiers jugés abusivement violents, enfin la police prise systématiquement pour cible dans les violences urbaines ou les actes de terrorisme. Autant d'événements à l'impact psychologique très fort, comme les entretiens ont pu en rendre compte.

Alors que le malaise des policiers n'a pas arrêté de s'amplifier pendant le quinquennat de François Hollande, la gauche aura pourtant beaucoup fait pour s'attirer les grâces des forces de l'ordre.



« Jamais un gouvernement n'a autant fait pour ses policiers et gendarmes. Le protocole de l'Élysée (pour la valorisation des carrières, des compétences et des métiers), signé avec une majorité de syndicats le 12 avril 2016, en atteste : près de 900 millions d'euros (exactement 865 000 000 €) ont été octroyés aux 245000 représentants des forces de l'ordre (144000 policiers et 98000 gendarmes) [...] En revanche, les gouvernements socialistes ont échoué à rapprocher le policier du citoyen »(Recasens et al., 2017, p. 11). La gauche s'est montrée « incapable de réformer profondément le fonctionnement de la machinerie policière [...] Tout comme la droite, la gauche a été dans l'impossibilité de réconcilier la police et la justice, l'ordre et la loi, la matraque et le Code pénal »(Recasens et al., 2017, p. 13),

Les journalistes auteurs des propos reproduits ci-dessus et extraits du livre à succès chez Robert Laffont : *Bienvenue place Beauvau*, expliquent qu'en un quinquennat, très confronté à la violence, la gauche n'a pas tranché le « match police-justice ». Elle n'a pas réussi non plus à réconcilier les Français et leur police. Malgré le volontarisme du ministre Manuel Valls, « les embrassades et les "*je suis la police*", au soir de l'attentat contre Charlie Hebdo, n'auront été qu'un feu de paille. Les Zones de Sécurité Prioritaire [...] ont été laissées à l'abandon » (Recasens et al., 2017, p. 205).

Puis l'annonce en août 2017, de la mise en place d'une « police de sécurité du quotidien » par Gérard Collomb, le tout nouveau ministre de l'Intérieur de la Présidence Macron, surprend les syndicats et réveille de vieux clivages. Des clivages qui, depuis vingt ans, opposent les chantres de la prévention et les tenants de l'intervention coercitive. En effet, mise en place, sans d'ailleurs ne jamais avoir été généralisée sur l'ensemble du territoire, par Chevènement en 1998, la « police de proximité », qui veut rapprocher la police des citoyens, est un serpent de mer que Nicolas Sarkozy a décapité en 2003, en arrivant au ministère de l'Intérieur, avant que Michèle Alliot-Marie ne le réanime avec les unités territoriales des quartiers (les UTQ), et que Manuel Valls les concentre sur 80 zones de sécurité prioritaires (ZSP). Comment pourrait-on obtenir de nos policiers de se lancer dans une nouvelle réorganisation très floue sans garantie de moyens, alors qu'ils en manquent déjà beaucoup ? Et en même temps leur demander de faire de l'ultra régalien face au terrorisme ou aux manifestations violentes ? Comment réussir le défi de ce redéploiement, au profit d'un service public destiné à rassurer la population et lui porter secours, en s'affranchissant des remontées d'expérience du terrain ?

En juillet 2018, parallèlement à la diffusion d'un rapport sénatorial sur le malaise policier (n° 612 de juin 2018) et très critique sur le management au sein de la Police nationale, l'affaire « Benalla » secoue l'Institution policière. Au point de générer de vives réactions des syndicats de policiers et de commissaires. Et de mettre le Préfet de Police, Michel Delpuech, en difficulté lors de deux auditions sous serment par les Commissions d'enquête du Parlement, concernant des dysfonctionnements perpétrés par de hauts gradés. La fin d'année 2018 sera marquée par une surexposition des forces de l'ordre, notamment sur Paris intramuros. Et le nouveau ministre Christophe Castaner sera obligé de lâcher des augmentations de salaire et des primes pour calmer les esprits qui s'échauffaient dans toute la Police nationale.

En effet, survient, en novembre 2018, le mouvement social des « gilets jaunes » qui va durer plusieurs mois. Un nouveau Préfet de Police, Didier Lallement, est investi le 21 mars 2019, à la suite du saccage des Champs-Élysées le 18e samedi de manifestation, en remplacement de

Michel Delpuech. Le ministre s'adresse à lui en lui demandant d'engager la Préfecture de Police dans une réforme de son fonctionnement et de son articulation avec les Directions d'administrations centrales en charge de la sécurité au plan national. Il lui lance ces paroles fortes : « Je vous demande l'impunité zéro [...] Votre modèle est Georges Clemenceau [...] Ne pas trembler devant les réformes que vous devez mener ». En définitive, la première moitié du quinquennat présidentiel d'Emmanuel Macron n'aura vu qu'une amplification des paramètres, sans que le malaise policier cesse.

Car, tous ces discours, même si certaines promesses se concrétisent, ne semblent pas éteindre le mouvement de grogne chez les policiers. Quand ce n'est plus une menace de désertion par une épidémie simulée de #GastroPolice, un arrêt maladie généralisé (en février 2017), ce sont les revendications syndicales sur la Réforme des Cycles horaires (magazine d'Unité SGP Police, sorti en avril 2017) ou sur le paiement des heures supplémentaires non régularisées. Ces mouvements cristallisent la rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir au sein de ce corps professionnel détenteur d'une histoire et d'une culture forte. Ils accentuent la sidération et l'indécision hiérarchique. Ces paramètres au rouge s'ajoutent à la révélation de conflits de valeurs dans l'exercice quotidien du métier et à l'ampleur des conflits d'objectifs. Ils sont les signaux évidents d'une crise institutionnelle profonde déclenchée à l'occasion d'évènements violents marquant l'ébranlement de l'ordre social. Ces signaux révèlent un difficile dialogue dans l'exercice de la régulation pour ce métier où la règle juridique est l'outil du quotidien. Les paramètres les plus significatifs présentent des caractères qui sont communs à toute crise, que décrit très bien Barus-Michel dans *Crises* (2014), et sur lesquels reviendra la thèse.

La crise au sein de la Police nationale, toujours actuelle au moment de la rédaction de cette thèse, faisait déborder l'objet de l'intervention, à l'initiative d'un Contrat de collaboration de recherche avec la Préfecture de Police de Paris. Partant des statistiques du suicide, un indicateur de l'intensité du malaise policier, et de la multiplication des signes d'une crise institutionnelle, cet objet de l'intervention se définissait ainsi dans l'Annexe scientifique, méthodologique et technique :

Résultats attendus par la Préfecture de Police : Expérimenter l'intervention d'un Psychologue du Travail dans une visée de prévention des risques pour la santé au travail, notamment des RPS et de réduction de leurs conséquences (mal être, souffrance, tentative de suicide et **suicide**).

Le terme « *expérimenter* » indiquait bien qu'une action était attendue du chercheur, par les services de la DRH. Mais, était-ce possible dans une institution avec une autorité hiérarchique aussi verticale ?

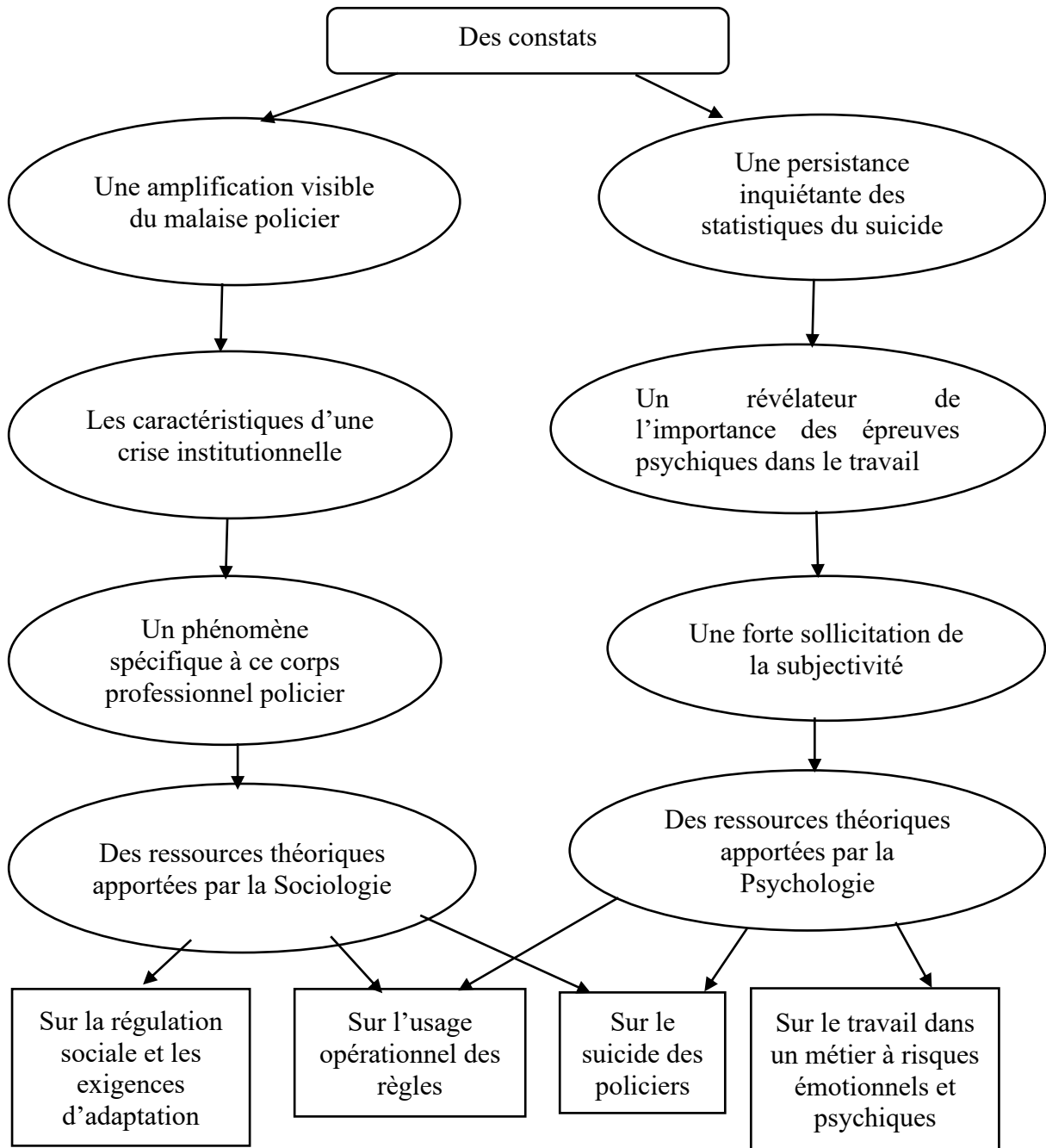
#### 0.4 SYNTHÈSE

Ainsi se dégagait une logique de recherche, au fur et à mesure de l'avancée de la recherche et du déroulement de faits nouveaux dans l'actualité. Une logique construite sur le premier schéma suivant (Figure 1) qui allait guider le travail du chercheur dans sa quête de ressources théoriques. Une quête qui allait se tourner, après avoir fait le point du travail prescrit, à la fois vers des travaux de recherche en Psychologie et de recherche en Sociologie. En se focalisant non seulement sur le suicide, mais aussi sur les spécificités du travail de policier et les épreuves psychiques associées, sur le concept de régulation sociale et la question des règles dans le métier.

Avant toute intervention du chercheur sur le terrain, de l'extérieur des constats étaient évidents : une amplification visible du malaise policier et une persistance inquiétante des statistiques du suicide. L'expression de ce malaise avait toutes les caractéristiques d'une crise institutionnelle. Ce qu'allait vérifier le chercheur. Le suicide était révélateur de l'importance des épreuves psychiques dans le travail. La spécificité de cette crise était probablement en lien avec l'histoire et la culture de ce corps professionnel si régalién. La mission même de policier entraînant une forte sollicitation de la subjectivité.

L'état des lieux des ressources théoriques nécessitait, après avoir rappelé l'organisation de la Préfecture de Police, de caractériser cette organisation du travail en Commissariat ou Services spécialisés dans lequel le chercheur avait accès. Puis de comprendre la nature de ce travail à vocation de régulation sociale sur une base législative pénale. De clarifier les exigences d'adaptation de ces règles aux évolutions sociétales. D'approfondir le degré d'autonomie dont les policiers disposent dans la mise en pratique des règles et le mode de contrôle de l'exécution opérationnelle de ces règles. D'évaluer les risques émotionnels auxquels sont confrontés les policiers. Enfin, d'approcher cette question du suicide dans la police, avec différents regards. C'est ce que les différents chapitres de la partie suivante vont développer pour aboutir à un questionnement.

Figure 1 : La logique de recherche initiale



**Nota** : dans la suite du texte de cette thèse l'expression *le chercheur* désignera l'auteur de cette thèse.

**Première partie :**  
**Etat des lieux des Ressources**  
**Théoriques**

# 1.1 Chapitre 1 – L’organisation du travail en Commissariat ou Service spécialisé

## 1.1.1 Une administration publique singulière

La Police nationale est une construction historique, instituée *pour l’avantage de tous*. Elle constitue en France un dispositif de *sûreté*, vu comme un *bien commun*. Appelée aujourd’hui *sécurité intérieure*, elle répond aux articles de la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen du 26 août 1789, reproduit ci-après.

*Art. 2. -*

*Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'Homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la **sûreté**, et la résistance à l'oppression.*

*Art. 7. -*

*Nul homme ne peut être accusé, arrêté ni détenu que dans les cas déterminés par la Loi, et selon les formes qu'elle a prescrites. Ceux qui sollicitent, expédient, exécutent ou font exécuter des ordres arbitraires, doivent être punis ; mais tout citoyen appelé ou saisi en vertu de la Loi doit obéir à l'instant : il se rend coupable par la résistance.*

*Art. 12. -*

*La garantie des droits de l'Homme et du Citoyen nécessite une force publique : cette force est donc instituée **pour l'avantage de tous**, et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée.*

*Art. 15. -*

*La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration.*

Dans les faits, les fonctionnaires de police sont en relation directe avec la population et sont notamment soumis au respect d’un Code de déontologie commun aux forces de police. Il est codifié au livre IV, titre 3, chapitre 4 de la partie réglementaire du code de la sécurité intérieure. Le Code de déontologie de la Police nationale et de la Gendarmerie nationale se fonde, en son article 14 concernant la relation avec la population, sur le respect de la dignité des personnes.

### **R. 434-14 -Relation avec la population**

*Le policier ou le gendarme est au service de la population. Sa relation avec celle-ci est empreinte de courtoisie et requiert l’usage du vouvoiement. Respectueux de la dignité des personnes, il veille à se comporter en toute circonstance d’une manière exemplaire, propre à inspirer en retour respect et considération.*

## 1.1.2 Les services et agents d’accomplissement des actes de police et du pouvoir de contrainte

### 1.1.2.1 Les services

Les services de la Police concourent au maintien de l’ordre et disposent de pouvoirs de contrainte. Ils sont placés sous l’autorité du ministre de l’Intérieur. Dans les grandes métropoles, les policiers français dépendent à la fois de la DGPN (Direction générale de la Police Nationale) et du préfet délégué à la sécurité ou du préfet de police à Paris (et à Marseille depuis mai 2012). L’organisation des services de la Police est qualifiée de fonctionnement en tuyaux d’orgue ou en silos.

La DGPN est organisée en différentes branches de direction d’administration centrale en charge de la sécurité au plan national :

- la DCSP (Direction centrale de la sécurité publique), une police urbaine de sécurité avec pour devise : Discipline-Valeur-Dévouement, et pour prolongement territorial, sur tout le territoire métropolitain et dans les DOM-TOM : les commissariats de police ;
- la DCPJ (Direction centrale de la police judiciaire) qui est compétente pour la délinquance ou la criminalité de trafic à l’échelon interrégional et régional et traite des affaires de banditisme ;
- la DPAF (Direction centrale de la police aux frontières) ;
- la DCCRS (Direction centrale des compagnies républicaines de sécurité, les CRS), qui intervient en renfort de la sécurité publique, surtout pour des interventions de maintien de l’ordre ou de maîtrise des manifestations ;
- l’IGPN (Inspection générale de la Police nationale), qui exerce le contrôle des directions et services, et peut, depuis septembre 2013, être saisie directement en ligne par tout citoyen.

Par ailleurs, la Préfecture de Police de Paris est une administration publique singulière, rattachée, pour ses services de police, à la Direction générale de la Police nationale, bien que le préfet de police ne soit pas placé sous l’autorité du directeur général, mais sous celui du ministre de l’Intérieur. La Préfecture de Police de Paris (PP), créée en 1800, qui a été fusionnée en 1966 avec le reste de la Police nationale (Loi Frey), reste donc toujours une entité indépendante.

La Préfecture de Police est compétente dans Paris (divisé en 3 districts) et les 3 départements périphériques : 92, 93, 94 (divisés chacun en 4 districts). Elle a intégré son dispositif de recrutement dans le système national. Elle a ainsi une organisation de ses services actifs, en plusieurs directions, qui lui est propre :

- la DSPAP, une direction de la sécurité de proximité de l’agglomération parisienne, qui est celle dans laquelle s’est déroulée l’intervention sur le terrain ; elle gère les effectifs des Commissariats de police et services spécialisés départementaux ; les personnels en tenue, portant sur leur manche une devise : *Assister-Servir-Protéger* qui s’adresse à tous les citoyens, s’occupent principalement de la lutte contre la petite et moyenne délinquance de droit commun ;
- la DOPC, une direction de l’ordre public et de la circulation ;

- la DRPP, une direction du renseignement, non rattachée à la DGSI, qui développe une culture propre, pour la zone de Paris et dans les départements de la Petite couronne, dans le domaine du renseignement territorial et de la lutte contre l'immigration clandestine. Elle partage, sur son territoire, les activités de lutte contre le terrorisme et les subversions violentes avec la DGSI. C'est cette Direction qui subira le drame interne de la tuerie d'octobre 2019 ;
- la DRPJ, une direction régionale de la police judiciaire, implantée historiquement au 36 quai des Orfèvres, et qui a déménagé au printemps 2017 au 36, rue du Bastion, dans le XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris ;
- le SGA, un secrétariat général pour l'administration regroupant quatre directions et services de soutien, dont la direction des ressources humaines (DRH-PP : recrutement, gestion des carrières, affaires disciplinaires, rémunérations et pensions, formation professionnelle, action sociale, médecines statutaire et préventive) qui a été l'entité signataire du contrat de collaboration de recherche.
- enfin, une direction opérationnelle des services techniques et logistiques.

Le Préfet de Police coordonne l'action des préfets des trois départements de la première couronne parisienne. Cette puissante institution de 27 000 policiers est volontiers présentée comme un « État dans l'État », et pourfendue parfois pour son prétendu « anachronisme », lié à plus de 200 ans d'histoire. Un rapport d'information 2016 de la Commission des Finances du Sénat (n° 353) souligne la nécessité d'une refonte de son organisation, en pointant du doigt que « les effectifs de la Préfecture de Police ont davantage diminué que ceux de l'ensemble de la police nationale au cours de la période 2008-2015 ». Bon nombre de policiers demandent à quitter l'institution dès la fin de leur obligation minimale de service. Pour le rapporteur Philippe Dominati, la solution est de « revoir et retrouver un système incitatif et redonner l'envie ». Le document insiste sur « l'état de vétusté du parc immobilier » et indique qu'un investissement important serait nécessaire pour remédier à cet état de délabrement, ainsi que pour calmer la grogne qui couve dans les rangs. Le rapport sénatorial de juillet 2018 (n° 612) reprendra les mêmes conclusions, en signalant leur aggravation.

Toutefois, le rapprochement des forces de l'ordre de ceux qu'elles doivent protéger en priorité s'est traduit par trois initiatives menées jusqu'à leur terme par les gouvernements Hollande. « Des *gadgets* ! ont fustigé l'opposition et une partie des syndicats de police » (Recasens et al., 2017). Première mesure : désormais tout représentant des forces de l'ordre porte visible un numéro d'identification. Deuxième mesure : une plateforme numérique où la victime de violences policières peut saisir directement l'IGPN. Troisième mesure : un code de déontologie devient commun aux policiers et gendarmes le 6 décembre 2013, et entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Un chapitre y est consacré à la relation avec la population.

#### 1.1.2.2 Les policiers

Début 2018, la police nationale comptait 150 612 membres, dont 106 209 gradés et gardiens, 8400 officiers, 1600 commissaires, 13 267 personnels administratifs, 6171 personnels techniques, 2678 personnels scientifiques et 12 287 adjoints de sécurité. Les policiers sont des fonctionnaires civils de l'État répartis en 3 corps de la fonction publique : le corps de conception et de direction (les commissaires de police), le corps de commandement et d'encadrement (les officiers de police : lieutenant, capitaine, commandant), le corps de



maîtrise et d'application (les gardiens de la paix, et les gradés : brigadier, brigadier-chef, major).

Les femmes représentent aujourd'hui 23% des effectifs. Mais, même si dans le passé l'expression : « La police, un métier d'homme », marquait un apanage masculin affiché aux murs des commissariats, il n'existe plus d'opposition à la présence féminine, et la discrimination entre les deux sexes n'existe pas. À grade, ancienneté et responsabilités équivalentes, à fonction égale : salaire égal, mais pas de concessions parce qu'on est une femme. Ce qui peut être dur dans certaines circonstances.

Des adjoints de sécurité (les ADS, dotés d'un uniforme aux épaulettes bleues, sous contrat de trois ans renouvelables une fois) assistent les gardiens de la paix dans leurs missions de prévention et de répression de la délinquance, de surveillance générale et d'assistance aux victimes.

Pour la Préfecture de Police, les 29 000 policiers sont commandés par le Préfet de Police, sous réserve des dispositions relatives à l'exercice de la police judiciaire, qui implique de laisser s'exercer la direction du procureur de la République ou du juge d'instruction.

On observe des policiers originaires de provinces plutôt calmes, affectés dès leur sortie d'école dans les zones sensibles les plus dures de l'agglomération parisienne, et qui, dès qu'ils ont un peu d'ancienneté (7 à 8 ans), cherchent à partir vers leur région natale. En effet, en ce qui concerne le recrutement des Gardiens de la Paix, Didier Fassin explique que les études démographiques montrent que les quatre cinquièmes des gardiens de la paix ont passé leur enfance à la campagne ou dans des villes modestes de province. Il constate que les conséquences de cette sociologie sont encore plus perceptibles dans les commissariats de la périphérie de Paris, qui correspondent souvent à une première affectation, non désirée, après l'école. « En effet, jeunes recrues, les nouveaux policiers découvrent un monde qui leur est totalement étranger ». Et que leurs enseignants à l'école de police dépeignent presque systématiquement comme un monde hostile (Fassin, 2015, p. 73).

Le Code de déontologie se résume par l'acronyme, LIDER : Loyauté, Intégrité, Impartialité, Dignité, Exemplarité, Respect. Il rappelle notamment à tous les policiers l'impérative obligation de service permanente (art. R 434-19), c'est-à-dire même hors de leur temps de service. Le policier peut être réquisitionné à tout moment et en tout lieu, y compris pendant les congés. La police doit être assurée en tout temps. Les tableaux de service s'y emploient. À la mobilisation statutaire du policier correspond donc une organisation du travail peu respectueuse de la vie privée, de la famille, et des rythmes normaux de l'activité sociale. C'est ce qui explique le fait qu'ils vivent souvent en monde clos, et que beaucoup de couples de policiers se forment.

### 1.1.2.3 Les syndicats

En France, le syndicalisme policier concerne seulement la Police nationale (et non la Gendarmerie). Le droit à la syndicalisation volontaire des personnels a été reconnu et institutionnalisé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, en 1946. Les syndicats policiers fondent une grande partie de leur pouvoir sur leur aptitude à assurer les promotions ou les mutations désirées par les fonctionnaires de base. C'est ce qui explique les plus de 70 % de syndicalisation dans le milieu policier. C'est le milieu professionnel où le taux de syndicalisation est le plus élevé, et de loin. Ce syndicalisme ne dispose toutefois pas du droit de grève.

Chez les gardiens de la paix, il existe trois syndicats représentatifs : UNSA-Police, ALLIANCE (CGC), Unité Police-SGP (FO). L'adhésion à un syndicat est souvent commandée par des motifs d'intérêt personnel immédiat. Aux yeux des policiers, le syndicat est le moyen de décrocher le poste qu'ils convoitent ou de les faire monter en grade le plus

vite possible. En effet, un aspect institutionnalisé, qu'on peut qualifier de cogestion, concerne les questions de carrière à trois niveaux : les affectations et les mutations, les promotions et les avancements, les sanctions et les procédures disciplinaires. Ces questions sont gérées par des organismes paritaires, qui comportent en nombre égal des représentants de l'administration et des représentants élus du personnel. Une raison primordiale de prendre une carte syndicale. Les policiers expliquent que « c'est le meilleur moyen de défendre ses droits vis-à-vis de l'administration ou de l'IGPN en cas de problème. Mais c'est aussi un passage obligé pour bénéficier d'une promotion ou d'obtenir sa mutation » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 135).

Mais les policiers de terrain estiment aussi que « les syndicalistes détachés à plein temps [un délégué par syndicat et par district, qui bénéficie d'une décharge totale d'activité] sont déconnectés du terrain » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 137). C'est ce que dénoncent les policiers lors des rassemblements nocturnes organisés hors syndicats.

#### 1.1.2.4 Le Commissariat de Police

Sous le commandement d'un Commissaire de Police, un Commissariat (voir Figure 1), qui fonctionne 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7, se compose de Brigades présentes dans 2 services de police distincts : une administrative et une judiciaire.

D'une part des unités administratives, le Service de Sécurisation de Proximité (SSP), dit de « Voie Publique ». Un service subdivisé en Brigades de Police Secours et de Protection : le Service général (divisé en plusieurs brigades de roulement, de jour et de nuit), et des brigades recherchant le flagrant délit : Brigades anticriminalité (BAC Jour et BAC nuit), Brigades de soutien des quartiers (BSQ ou BST). Le personnel effectue majoritairement des cycles de travail dénommé « 4/2 » (quatre jours de travail suivi de deux jours de repos). Il présente l'avantage de répartir la présence des effectifs sur l'ensemble de la semaine et donc de réduire le déficit relatif de présence les week-ends.

Le travail essentiel c'est l'intervention pour donner suite aux appels téléphoniques directs reçus sur la ligne du Commissariat ou aux appels sur le « 17 » transmis par la Salle de Commandement au niveau du district. Les brigades en véhicules sérigraphiés interviennent en général à trois agents (gardien ou gradé), dont un chef de bord. Aucun hiérarchique ne se trouve sur le terrain.

En ce qui concerne la BAC, cette brigade de policiers en civil a été dédiée, au milieu des années 1990, à la police des quartiers en difficulté. « La BAC de nuit a été créée en 1994 et la BAC de jour en 1996 » (Fassin, 2015, p. 93). Fassin explique que la raison d'être de la BAC est précisément le flagrant délit. Et ceci grâce à « la discrétion supposée de leur tenue et de leur véhicule [banalisé] censé créer l'effet de surprise, leur entraînement éprouvé à la course à pied et aux techniques de self-défense, leur connaissance de la géographie locale acquise au cours des longues heures de maraude et leur rapidité d'intervention garantie par les formations à la conduite rapide » (Fassin, 2015, p. 107). Une BAC n'hésite pas, ajoute Fassin, à user de la force bien plus que ne le font leurs collègues en tenue, « mais en général leur présence est suffisamment menaçante et leur réputation suffisamment établie pour couper court à toute velléité de réaction de la part de leur public, consciente que les conséquences seraient immanquablement une escalade dans l'affrontement » (Fassin, 2015, p. 103).

Le Commissariat comprend d'autre part des unités judiciaires, le Service de l'Accueil et de l'Investigation de Proximité (SAIP). Un service subdivisé également en brigades : avec la Brigade de Traitement judiciaire en Temps réel (BTJTR, pour la Flagrance), la Brigade de Police technique et scientifique (BPTS), la Brigade des Accidents et Délits routiers (BADR), la Brigade des Enquêtes d'Initiative (BEI, pour le Préliminaire), les Brigades des Délégations et des Enquêtes de Proximité (BDEP), la Brigade locale de Protection de la Famille (BLPF,

ex-Brigade des Mineurs). Le personnel effectue majoritairement des cycles de travail du lundi au vendredi de 9h à 19h00, avec des permanences week-end à tour de rôle dans chaque service.

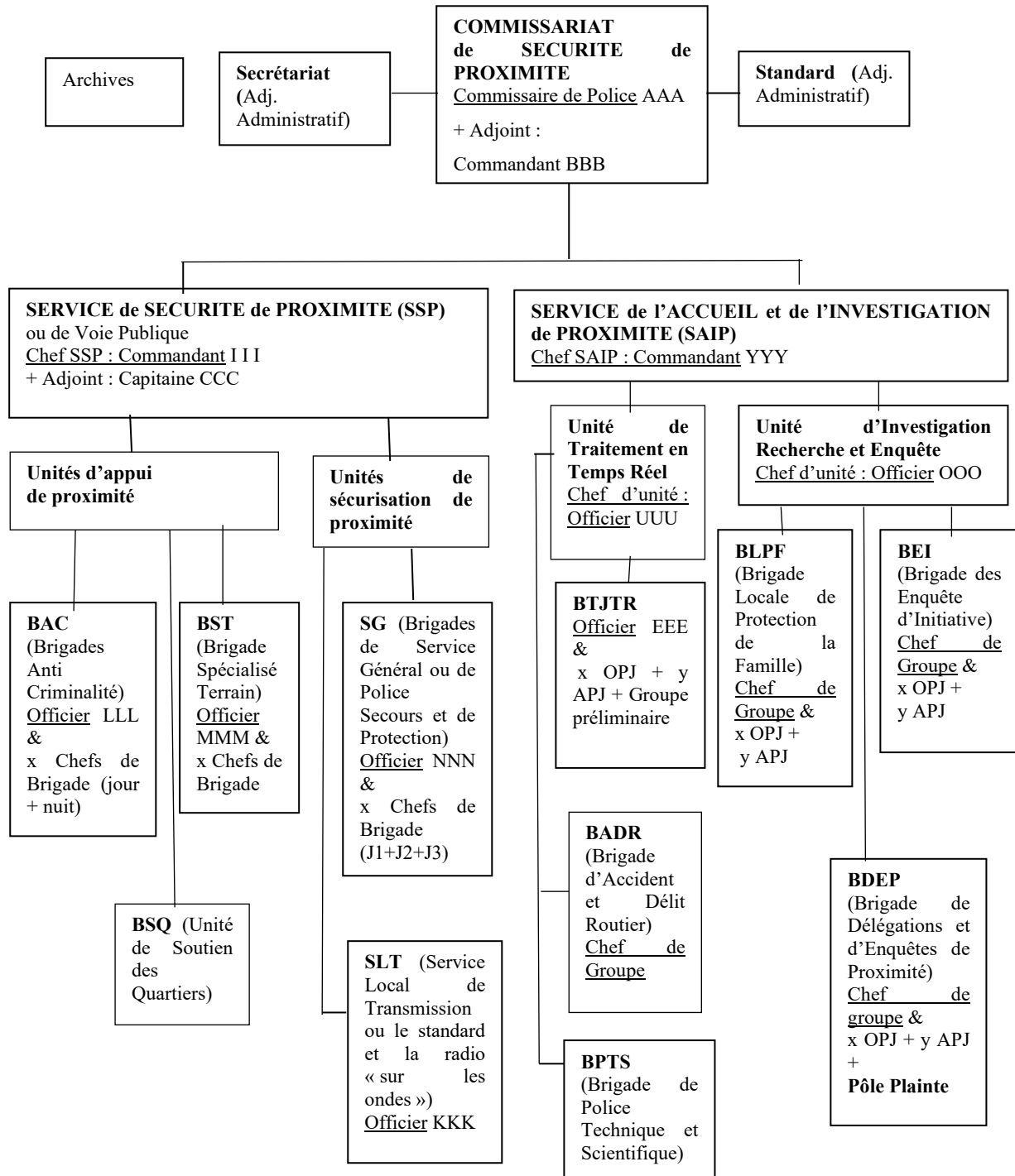
Le travail essentiel ce sont les dépôts de plaintes, une multitude de plaintes dont la variété est la parfaite illustration de la vie des quartiers (différends familiaux, tapages et nuisances, vols avec effraction, vols à l'étalage), mais explique la surcharge de travail. Le dispositif de la préplainte en ligne n'ayant pas allégé le travail en commissariat.

Les dossiers représentant une plus grande complexité ou gravité sont pris en charge par les structures spécialisées rattachées directement aux directeurs départementaux de la Sureté territoriale (par exemple la Brigade territoriale de Protection de la Famille pour les dossiers visant les mineurs).

L'École Nationale Supérieure de la Police (ENSP) intègre sur concours de jeunes diplômés en droit, qui deviennent directement commissaires à leur sortie, sans avoir une expérience de terrain avant de prendre leurs fonctions. Depuis 2002, les normes administratives imposent pour les Commissaires, une obligation de mutation tous les 4 ans, avec une possibilité de prolongation de 2 ans, mais pas plus. Tous les 6 ans au maximum, un commissaire de police doit bouger, pour empêcher que ne se créent trop d'acointances entre le commissaire et le milieu où il exerce ses fonctions.

Le fonctionnement des commissariats a subi depuis 25 ans une succession de réformes, marquées par des évolutions de l'institution judiciaire (loi du 15 juin 2000 sur la présomption d'innocence), et surtout par des allers-retours d'orientations politiques, multipliant les brigades, les groupes et les unités. Notamment : l'impulsion donnée à l'ilotage en 1991-92, puis le recentrage sur la répression en 1993, la création des BAC en 1994, la relance du concept de proximité police-population en 1997 lors du colloque de Villepinte, la Loi sur la Sécurité quotidienne du 15/11/2001 et la police de proximité, la déclaration de Toulouse du 03/02/2003 mettant fin à la « Pol prox », le déploiement en 2008 des Unités territoriales de Quartier, le 17/08/2010 la fin des UTEQ, et leur remplacement par les Brigades spéciales de Terrain (BST).

**Figure 2 : Organigramme type d'un commissariat**



### 1.1.2.5 La police de l'Agglomération parisienne

Huit Zones de Sécurité prioritaires (ZSP) ont été mise en place en agglomération parisienne, territoire de compétence de la préfecture de police. Ce sont : Saint-Denis (centre/basilique), Asnières-Gennevilliers-Colombes, Saint-Ouen, Paris 18<sup>e</sup> (Barbès-Château Rouge), Paris 19<sup>e</sup>, Aubervilliers-Pantin, Sevran, et Champigny-sur-Marne-Chenevières-sur-Marne.

Instaurées à partir de juillet 2012, ces ZSP ont comme objectif de renforcer la sécurité de certains quartiers particulièrement touchés par une dégradation de l'ordre et de la tranquillité publics : vols avec violence, cambriolages, installations durables de vendeurs à la sauvette, implantation de trafics de stupéfiants, présence de prostituées, etc. Elles doivent permettre la réappropriation de l'espace public par la population. À côté du volet opérationnel visant à accentuer la présence policière sur le terrain, avec des procédures judiciaires accélérées, un volet partenarial dédié aux actions de prévention (entre police, éducation nationale, collectivités territoriales et associations) vise notamment à soutenir les actions menées en direction des mineurs en errance, et principalement des jeunes en situation de décrochage scolaire.

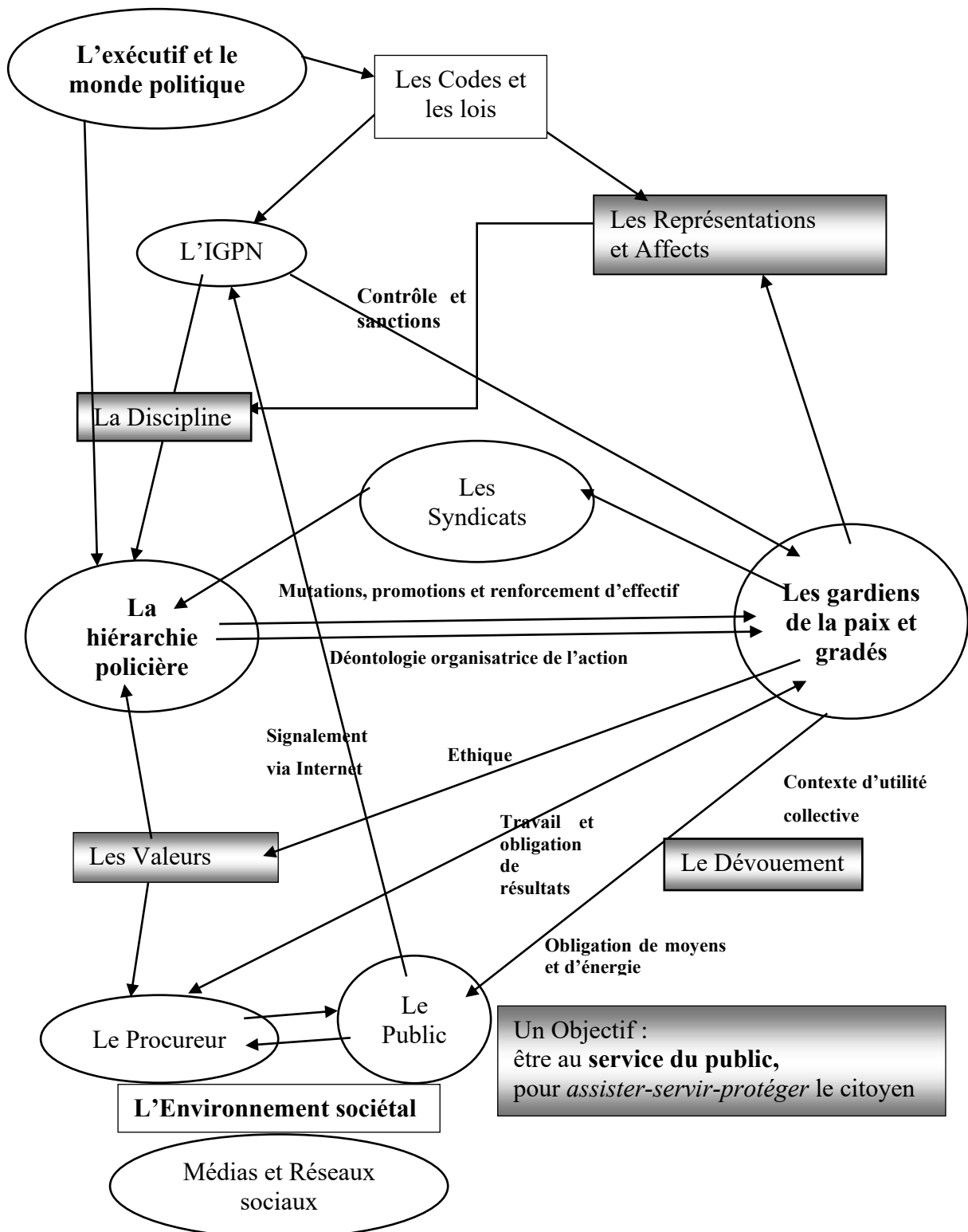
### 1.1.3 Les relations de pouvoir

Les relations de pouvoir au sein de la Police nationale peuvent se schématiser, en s'inspirant du modèle et de la grille de lecture de J. Barus-Michel (Barus-Michel, Giust-Desprairies, & Ridet, 2014), comme dans le schéma ci-après (figure 2).

Bien que la définition de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen semble mettre la Police au service de la population et de la protection des libertés, des propriétés, et non au service principal du pouvoir, ce schéma montre une prédominance de l'Exécutif, et en particulier du Ministère de l'Intérieur. Une prédominance qui s'exerce tant sur la hiérarchie policière que sur les personnels de terrain : gardiens de la paix et gradés. Des personnels qui sont considérés par la hiérarchie comme l'instrument du monde politique. Un instrument Police qui conserve une autonomie professionnelle par un pouvoir d'appréciation. Mais un pouvoir qui est néanmoins, sous les projecteurs des médias ou des réseaux sociaux, très contrôlé par l'institution Justice et une Inspection générale interne, dont peuvent découler des sanctions en cas de dérives éthiques. Ce qui place souvent le policier dans des situations paradoxales, entre obligation de résultats et obligation de moyens, qui entretiennent un malaise dans la Police. Partagés entre le dévouement au service du public, dans un contexte d'utilité collective, et le respect de la déontologie, organisatrice de l'action interprétée politiquement, les policiers sont de plus en plus perturbés psychologiquement, dans un environnement sociétal en constante évolution.

Une question se pose : le policier est-il un fonctionnaire, sujet du pouvoir ? Ou un fonctionnaire, citoyen comme un autre, ayant pour vocation de servir l'intérêt général et pour responsabilité de protéger la plénitude des droits du citoyen ? C'est sur la réponse à cette question, où beaucoup de paramètres interagissent et créent des conflits, que se fonde une culture professionnelle spécifique du policier.

Figure 3 : Schéma des relations de pouvoir



Comme l'exprime Loubet del Bayle, « la police est une institution charnière entre le système politique et son environnement sociétal » (Loubet del Bayle, 2016, p.180). Solidaire de ces deux environnements, la Police est susceptible de jouer un rôle à trois niveaux : rassembler des informations, assurer un filtrage des demandes du public, remplir sa mission de régulation sociale. Cette position oblige son organisation à suivre en parallèle les réformes successives liées aux alternances politiques.

### 1.1.3.1 L'instrument du monde politique

Le sociologue Didier Fassin explique que le pouvoir s'appuie toujours sur la police pour gouverner. Il écrit : « D'une part, le gouvernement a besoin de la force publique pour asseoir son autorité : d'où la sollicitude dont il sait toujours témoigner à l'égard des professions qui la mettent en œuvre. D'autre part, la manière d'utiliser la force publique définit le style d'un régime : d'où l'attention que les citoyens doivent porter aux pratiques policières [...] Avec la montée de la question sécuritaire [...] ce que fait la police est devenu un enjeu majeur pour le pouvoir » (Fassin, 2015, p. 289).

Dominique Monjardet, le sociologue pionnier de la redécouverte de l'institution policière, a souligné que le travail policier n'est pas caractérisé par une obligation de résultats, mais d'abord par une obligation de moyens. Une caractéristique fondamentale à l'origine d'une contradiction latente avec le souci d'efficacité et une recherche de résultats par le monde politique.

Avec, depuis 2002, une prolifération de lois et le vote quasiment annuel de nouvelles lois sur la sécurité, chaque changement de ministre de l'Intérieur est marqué par l'apparition de nouvelles consignes. Des consignes « qui répercutent les humeurs du ministre sur les préfets, les directeurs départementaux et finalement les chefs de circonscriptions » (Fassin, 2015, p. 292). Ces coups de barre dans une direction puis dans la direction opposée sont vécus comme des contraintes pratiques par l'échelon opérationnel.

La mise en œuvre de législations d'exception, permettent d'augmenter les possibilités d'intervention de la police, en limitant, ou même en suspendant, certaines garanties juridiques. Ainsi en est-il pour certains types d'infractions (trafic de drogue, terrorisme, criminalité organisée). « En matière de terrorisme, par exemple, les délais de garde à vue sont sensiblement étendus par rapport au droit commun » (Loubet del Bayle, 2006, p. 254).

Deux approches distinctes des rapports du policier et du politique sont généralement analysées par les sociologues et politologues. D'une part, la thèse de « l'instrumentalité de la police par rapport au système politique, selon laquelle la police serait un outil relativement passif, mettant mécaniquement en œuvre les directives et les normes émanant du système politique » (Loubet del Bayle, 2006, p. 208). D'autre part, la thèse de « l'insularité, selon laquelle l'appareil policier tend à être conçu comme une instance plus ou moins autonome, résistant aux contraintes extérieures, notamment celles du système politique, pour suivre sa logique de fonctionnement propre » (Loubet del Bayle, 2006, p. 209).

Une thèse de l'instrumentalité qui se trouve corroboré par l'actualité du mois de juillet 2018. Une actualité qui restera marquée, pour les forces de sécurité publique, par l'affaire Benalla. Une affaire qui a secoué l'Institution policière, en la remettant en cause jusqu'au plus haut niveau. Ce qui n'a pas arrangé l'état mental de nos policiers de terrain dont on n'arrête pas de parler du stress au quotidien, du taux de suicide supérieur à la moyenne, des policiers fragilisés et en mal d'écoute, au bord de la rupture, et de l'organisation policière en question. La fin de première année de quinquennat d'Emmanuel Macron est marquée, par ce que l'opposition parlementaire appelle une « Affaire d'État », quand la toute-puissance monte à la

tête des gagnants de la campagne présidentielle au point de compromettre des hauts fonctionnaires dans les privilèges accordés à la « cour présidentielle ».

Une affaire, en effet, qui est marquée par plusieurs faits inacceptables que les policiers n'excuseront pas. Qu'un Chargé de mission élyséen, non-professionnel de la sécurité publique, se voit accorder par l'Élysée une autorité de Police non légitime. Qu'un Directeur de Cabinet autorise la présence de cet adjoint au Chef de cabinet, aux côtés des forces de l'ordre républicaines, à l'occasion des manifestations du 1<sup>er</sup> mai, où il s'y livre à l'usage de la force. Qu'un ministre de l'Intérieur ne dénonce pas immédiatement ces faits menaçant l'image de la Police, en ne les signalant pas au Procureur de la République, et se défausse sur la Préfecture de Police devant la commission d'enquête parlementaire. Que des hauts fonctionnaires de Police aient accepté de transmettre au Chargé de mission élyséen, pour sa défense, des images vidéo devant rester réservées à la Police et la Justice. Des dérives individuelles que le Préfet de Police qualifie de « copinages malsains ». Que les faits étant connus, l'individu concerné ait pu continuer à exercer une mission, auprès des forces de sécurité intérieure, dans des événements de portée nationale (le transfert au Panthéon de Simone Weil, les cérémonies du 14 juillet, le retour des Champions du Monde à Paris). Une affaire qui n'est probablement pas étrangère à la démission du ministre de l'Intérieur, Bernard Cazeneuve, pour retourner à son statut de Maire de Lyon, et qui laissera des traces, malgré le bon souvenir en interne laissé par ce ministre. Et des faits qui font que la police apparaît aux yeux du public comme un des instruments de l'exécution des décisions à caractère obligatoire du système politique. Avec une inconstance qui pourrait être attribuée au fait qu'il y eut dix ministres de l'intérieur en vingt ans. Ce qui n'aide pas à construire une police qui satisfasse la population.

Mais il existe aussi une thèse de l'insularité qui contredit la théorie juridique voulant que le rôle de la police soit purement instrumental et d'exécution. Loubet del Bayle, politologue, observe en fait que la police et les policiers disposent sur le terrain d'une marge d'appréciation. Un « pouvoir d'appréciation que les sociologues de la police anglo-saxons qualifient de *police discretion* » (Loubet del Bayle, 2016, p.183). Cette *police discretion*, se traduit en français par « pouvoir discrétionnaire » de la police. Une prise de position qui n'est pas strictement gouvernée par des règles légales, mais qui comporte un élément significatif de jugement personnel. Alors que le travail policier est encadré par de multiples dispositions des codes, règlements, circulaires, et que la hiérarchie est là pour le diriger et la justice pour le contrôler. La police dispose d'un pouvoir propre important, un pouvoir d'appréciation lié à la marge d'initiative sur le terrain laissée dans l'exercice quotidien de ses fonctions (Loubet del Bayle, 2006, p. 210). Une forte autonomie professionnelle donnée, dans un travail peu prescrit, à ceux qui l'exécutent.

### 1.1.3.2 L'autonomie professionnelle au service du public

Et, ce pouvoir d'appréciation apparaît comme un élément essentiel dans toutes les analyses du travail quotidien du policier, faites par les chercheurs sur la pratique policière. Tous constatent que le policier, individuellement sur le terrain, se trouve obligé de faire des choix, de procéder à des arbitrages, de prendre, en situation de crise ou d'urgence, des décisions, « en disposant d'une liberté d'action dont il est intuitivement conscient » (Loubet del Bayle, 2006, p. 213). L'imprévisibilité et la singularité de chaque situation excluent que des règles puissent dicter en toute circonstance le détail des conduites et des modes opératoires. Bien que très encadré par un Code de déontologie, « ce pouvoir policier a donc des incidences qui peuvent être considérables, presque à l'égal de celui du créateur de normes » (Loubet del Bayle, 2006, p. 214). Ce que des sociologues du travail ont pu appeler un phénomène d'*inversion hiérarchique*.



Un phénomène qui les oblige souvent à réagir par eux-mêmes, en urgence, sans avoir la possibilité matérielle de rendre compte à des échelons hiérarchiques supérieurs. Des hiérarchiques qui n'ont alors ni les informations ni le temps d'intervenir pour donner leurs directives. « Les responsables concernés, éloignés du terrain, restent tributaires des données transmises par les agents qui rapportent les faits et des interprétations qu'ils peuvent en donner » (Loubet del Bayle, 2006, p. 214).

Dans cette situation, une relative imprécision des directives du système politique se trouve alors plus ou moins souhaitée par les deux parties. « Comme instrument de protection mutuelle, en laissant à la police une marge de manœuvre tout en la couvrant, et en permettant éventuellement aux autorités politiques de prétendre ignorer les prolongements policiers de leurs décisions » (Loubet del Bayle, 2006, p. 241). Ce qui est à considérer comme un mécanisme de caution mutuelle.

Donc, un rapport avec les autorités politiques entre « insularité et instrumentalité », qu'il est en réalité difficile de trancher. « L'instrumentalité policière : la police est au service du politique et répond aux demandes de son maître. L'insularité : la police résiste, ouvertement ou plus discrètement, aux demandes des acteurs politiques [...] D'un côté, les policiers sont responsables devant les acteurs politiques dont ils tiennent leur légitimité [...] De l'autre côté, les policiers disposent d'une identité professionnelle forte et de marges de manœuvre à l'intérieur de l'institution » (Jobard & de Maillard, 2015, p. 65). C'est ce qui explique la capacité de l'appareil policier à résister aux injonctions du politique. Les deux parties se protégeant, « le politique peut toujours se retrancher derrière les modalités de l'exécution, et le policier derrière le commandement donné par l'autorité légitime » (Jobard & de Maillard, 2015, p. 68).

### 1.1.3.3 Le « blues » des policiers

Didier Fassin, s'interrogeant sur la question des relations, entre la police et la politique, relevant de l'instrumentalité ou de l'insularité, écrit : « Assurément, le gouvernement instrumentalise la police, ses statistiques, ses interventions [...] Mais réciproquement, la police s'insularise en reprenant à son compte ce qui lui est imposé : en somme, les forces de l'ordre choisissent de réaliser ce qu'on leur ordonne de faire » (Fassin, 2015, p. 295). Et par conséquent, ce choix de l'insularité engage leur responsabilité lorsque la légitimité leur est contestée par la population et qu'ils sont « lâchés » par la hiérarchie. D'où le malaise.

Une « police qui souffre justement d'une trop grande politisation », du point de vue de Bernard Petit. Un « grand flic », nommé en 2013 par le ministre de l'Intérieur Manuel Valls, puis suspendu de ses fonctions, en 2015, par Bernard Cazeneuve, comme patron du 36 quai des Orfèvres (la DRPJ : Direction régionale de la police judiciaire de la Préfecture de Police de Paris), succédant à Christian Flaesch, lui-même limogé pour « faute déontologique » dans l'affaire Brice Hortefeux. Le Commissaire divisionnaire Bernard Petit, qui a connu, en trente-huit ans de carrière, vingt ministres de l'Intérieur, écrit en mai 2018 dans son livre, *Secrets de Flics*, paru au Seuil : « C'est [la politisation] l'une des causes du blues des policiers. Pour grimper dans la hiérarchie, pour prendre du galon comme on dit, tous les flics devaient ces dernières années, au gré des alternances, êtres sarkozistes, puis vallistes [...] Les syndicats eux-mêmes se prêtent à ce jeu-là ». Pour lui, le « flic » souffre « d'un double manque de reconnaissance : celui de la population comme celui de sa hiérarchie ». Il en conclut dans son épilogue que : « Ce n'est pas d'une réforme, mais d'une refonte profonde dont la police a aujourd'hui besoin » (Petit, 2018).

Ce malaise au sein de la Police et le « blues » des policiers, dus au manque de reconnaissance, sont accentués, sous l'effet d'un contrôle permanent, par la menace de sanctions en cas de dérives.

#### 1.1.3.4 Le contrôle de l'autonomie

Alors que le Code européen d'éthique de la police, adopté par le Conseil de l'Europe, recommande depuis 2001 que la Police fasse l'objet d'un contrôle externe efficace, l'Inspection des activités de la police nationale reste confiée à un service interne l'IGPN (Inspection Générale de la Police Nationale). La Police est juge et partie de ses propres actes. Toutefois, un contrôle de l'institution judiciaire s'exerce constamment sur la Police. L'institution judiciaire a toujours été une institution de contrôle des policiers. Les policiers en charge de l'investigation sont notamment placés sous la double autorité hiérarchique de la police et du parquet. Mais, « la justice qui contrôle la police est aussi celle qui travaille avec elle » (Jobard & de Maillard, 2015, p. 68).

Les dispositions procédurales, qui règlent le travail judiciaire des policiers, évoluent constamment. Ces évolutions sont la conséquence de l'alignement du droit français aux réquisits des diverses instances du Conseil de l'Europe. Le politique est donc contraint à la révision d'un certain nombre de dispositions sous l'effet de l'internationalisation du droit et de la justice. Dans ce contexte évolutif, nonobstant le contrôle de la Justice, le pouvoir d'appréciation du policier subsiste toujours.

Ce pouvoir d'appréciation se fait sous l'influence de trois facteurs, susceptibles d'en influencer l'exercice : les facteurs politiques, résultant des pressions du système politique - les facteurs sociétaux, issus des pressions de l'environnement sociétal - les facteurs internes propres aux caractéristiques organisationnelles, fonctionnelles et culturelles, ou aux policiers eux-mêmes et à leurs préoccupations corporatives. « Le comportement de la police résulte de la façon dont se combinent ces trois variables » (Loubet del Bayle, 2016, p.188).

Un comportement et un pouvoir d'appréciation qui est sous contrôle, car il existe des limites et des sanctions en cas de déviance. En plus des règles légales évolutives (les Codes et les Lois) enserrant l'action de la police, sont mises en œuvre pour limiter cette autonomie du policier. D'une part, des dispositions organisationnelles : recrutement, sélection, mutation, promotion, hiérarchie, syndicats, discipline et déontologie. D'autre part, des contrôles destinés, sous la menace de sanctions qui y sont liées, à surveiller son action : contrôle parlementaire, contrôle judiciaire, contrôle hiérarchique et de l'IGPN. Cette dernière diligente des enquêtes administratives sur tous les personnels et réalise des audits sur le fonctionnement des services, sur instruction du Ministre, du DGPN ou du Préfet de police.

Malgré ces limitations, il existe une interrogation : qu'est-ce que la police et les policiers font de cette autonomie ? Comment usent-ils de cette marge d'initiative ? Une interrogation qui est aujourd'hui au cœur de la culture professionnelle des policiers.

#### 1.1.3.5 La culture professionnelle du policier

Chez le policier, le mode de relation au métier est caractéristique d'une approche « vocationnelle », faisant référence à des valeurs, à une éthique et à une utilité collective transcendant l'intérêt individuel. Pour Loubet del Bayle, cette approche s'accompagne chez les individus du sentiment de se situer à part dans la société globale, de remplir une mission en acceptant les sacrifices et les exigences de disponibilité que cela peut impliquer par rapport à d'autres activités professionnelles. « Et en trouvant dans l'exercice du métier d'autres satisfactions que la rémunération monétaire » (Loubet del Bayle, 2016, p. 253). Les notions-clés sont la notion de dévouement et la notion de service, dans lesquelles ils mettent toute leur énergie.

Il s'ajoute à ce sens du service et du dévouement, parmi les policiers, un sentiment très élevé d'appartenance professionnelle. Une appartenance « fondée sur la conscience de leur dépendance mutuelle dans l'action et de la spécificité de leur métier » (Loubet del Bayle,

2006, p. 220). Car chaque policier doit pouvoir compter sur l'appui inconditionnel de tout autre policier. Un appui renforcé par deux attributs : la possession d'une arme et le port d'un uniforme. Comme l'évoque Dominique Lhuilier, « pour ses pairs, l'uniforme (et l'arme) accuse la similitude. Pour les autres, il met en évidence les différences. Il le rapproche des uns et l'éloigne des autres. Grâce à lui, le policier aura deux sources de satisfaction personnelle : à l'intérieur du groupe, l'estime de soi par la conformité, à l'extérieur le prestige par la différence » (Lhuilier, 1987, p. 172-173). Le port de l'uniforme participe et renforce la cohésion du groupe. Et cette cohésion se construit sur la différence et la distance par rapport aux autres. L'uniforme et l'arme opèrent un rapprochement vis-à-vis des collègues, ceux du dedans, et un éloignement des autres, ceux du dehors.

« Ce mécanisme de repliement identitaire a pour conséquence [...] un sentiment de différenciation [...] le policier tend souvent à fonctionner intellectuellement et psychologiquement sur la base d'une vision du monde de type binaire » (Loubet del Bayle, 2006, p. 221). D'un côté, la police, ses ressources et ses contraintes et, d'un autre côté, le public, ses problèmes et ses exigences contradictoires.

Pour Loubet del Bayle, le facteur d'autonomisation prédispose particulièrement la police à générer une subculture. Un esprit de corps, avec les spécificités du statut, et la nature du travail policier seraient facteurs d'isolement par rapport à la société. Il n'est pas rare en outre que les policiers se fréquentent entre eux, se distraient entre eux, éventuellement se marient entre eux. « Tout cela favorise un certain particularisme dans la manière de poser les problèmes et de les résoudre, qui tend à générer des comportements spécifiques de la police et des policiers » (Loubet del Bayle, 2006, p. 216). Un particularisme qui a une influence sur la manière dont le policier va user du pouvoir d'appréciation évoqué plus haut

Cette subculture est liée à plusieurs éléments. D'une part, le rapport d'autorité qu'implique la fonction policière. Et qui « crée une relation inégalitaire entre les policiers et leur entourage » (Loubet del Bayle, 2006). D'autre part, le rapport au danger qu'implique le travail policier. Ce qui tendrait à générer chez le policier des attitudes de méfiance et de suspicion à l'égard d'un environnement perçu comme toujours plus ou moins porteur de risque potentiel. C'est cette tendance à la méfiance et à la suspicion que rappelle Dominique Lhuilier : « Celle-ci est en quelque sorte un outil de travail pour le policier qui doit observer les événements courants de façon à déceler toute criminalité éventuelle ». Cette suspicion devient une part de la mentalité du policier, car elle est continuellement exercée et renforcée par la culture policière. « D'ailleurs les jeunes le disent, souvent : depuis qu'ils sont entrés dans la police, ils font plus attention à leurs fréquentations, ils font le tri de leurs relations et se méfient » (Lhuilier, 1987).

## 1.1.4 Le travail prescrit

### 1.1.4.1 L'existence de deux polices

Une distinction est à faire entre les deux formes de police. D'une part, la police judiciaire, instrument, au service de l'autorité judiciaire. C'est une administration coercitive de la preuve de la commission d'une infraction (crime, délit ou contravention). Cette police a pour objet de rechercher et constater les infractions pénales (actions allant contre la loi ou la réglementation), de rassembler les preuves, d'en rechercher les auteurs et leurs complices, de les arrêter et de les *déferer* aux autorités judiciaires compétentes sur décision du Parquet (le Procureur de la République).

D'autre part, la police administrative, instrument d'administration publique de nature préventive, destinée à prévenir la commission d'infractions pénales, à assurer la protection

des personnes et des biens, et à assister les personnes en danger. Afin d'assurer ce rôle de prévention, elle n'agit efficacement que par son intégration dans la société par sa présence, sa permanence et son échange. Or dans le cas français, pour donner une réponse effective aux diverses formes d'insécurité, le pouvoir politique se soucie peu du mode de contrôle social et de la régulation sociale par les polices locales. C'est dans le cas de la Préfecture de Police de Paris, une police urbaine de sécurité qui a avant tout une fonction de faire respecter la paix publique en imposant le respect d'un ordre public, qui est de l'ordre de la tranquillité. Elle accorde plus de moyens à la police d'ordre, et à la police criminelle ou antiterroriste, qu'à la police préventive.

Mais, les deux formes de police : police judiciaire et police administrative, police d'ordre et police de prévention, cohabitent en la personne du policier. Par exemple, lorsqu'elle accomplit une mission de police administrative, une patrouille sur la voie publique peut être amenée à exécuter un acte de police judiciaire si une infraction est constatée, voire une intervention de police d'ordre en cas de violences.

Pour régir l'exercice de la police judiciaire, le législateur a créé quatre « capacités » judiciaires (ou aptitude à exercer des pouvoirs judiciaires). Ce sont :

- Officier de police judiciaire (OPJ), habilité par un arrêté du procureur général compétent ;
- Agent de police judiciaire (APJ), collaborateur de l'OPJ. Tous les Gardiens de la Paix sont APJ ;
- Agent de police judiciaire adjoint (APJA) : les ADS (Adjoint de sécurité), les ASP de Paris, les agents de police municipale ;
- Fonctionnaires et agents chargés de certaines fonctions : inspecteurs et contrôleurs du travail, agents de la répression des fraudes, agents des douanes, agents de l'Équipement.

#### 1.1.4.2 La notion d'acte de police

Qu'ils soient de police judiciaire ou de police administrative, les actes de police ont toujours le même objet : la contrainte, qui prend deux formes : matérielle et psychologique. L'une comme l'autre, elles doivent respecter les principes de légalité, de nécessité et de proportionnalité.

Selon l'article 34 de la Constitution, le principe de la légalité, stipulant que dans un État de droit la primauté du droit doit être assurée, implique que la contrainte par une autorité publique soit prévue par la loi et non par le règlement. Par exemple, le pouvoir d'interpeller en usant de la force l'auteur présumé d'une infraction flagrante est octroyé par l'article 73 du Code de procédure pénale.

Les deux autres principes qui entrent dans la légalité d'un acte de contrainte constituent même la première condition de leur légalité. La contrainte ne peut s'exercer, en police judiciaire, qu'après le constat d'une infraction qui la nécessite. Cette nécessité de contrainte s'exerce immédiatement après le constat, pour procéder aux actes strictement proportionnels tels que l'interpellation de l'auteur présumé, ou une saisie d'indices, puisse être rendue possible.

Par exemple, concernant l'emploi de la force, le Code de déontologie en fixe le cadre (art. R. 434-18). S'agissant de la contrainte ultime que constitue l'usage de l'arme à feu dans l'exécution d'un acte de police judiciaire tel qu'une arrestation, elle doit toujours obéir à une « absolue nécessité » et une « stricte proportionnalité » (art. 122-5 du Code pénal, qui exige une riposte simultanée, nécessaire et proportionnée). Et cela, comme l'exige la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH), a pour conséquence, pour le policier, de répondre aux conditions de la légitime défense selon l'article 2 de la CEDH, qui consacre le droit à la vie.

La contrainte psychologique est ce qu'usent les forces de police dans l'exercice de la police administrative, en dehors de tout constat d'infraction. C'est-à-dire à ne prévenir un risque de

trouble à l'ordre public qu'en usant du pouvoir de faire injonction à un particulier de faire ou de ne pas faire. « À moins que la loi ne leur accorde exceptionnellement la contrainte matérielle à cette fin » (Buisson, 2015).

La contrainte matérielle est exercée par des policiers de voie publique qui sont en tenue (exception faite des BAC, pour raison de discrétion). Ils possèdent une arme de service (un pistolet Sig Sauer de 9 mm), des menottes, un matricule apparent et une carte professionnelle qui leur permet de clairement s'identifier auprès de la population. Pour ces personnels essentiellement sur la voie publique le moyen de communication avec la salle de commandement (désignée par « la salle ») recevant les appels du 17, est un système de transmission par une fréquence d'ondes spécifiques (qu'ils appellent « les ondes ») les reliant par un téléphone portable assez lourd, parfois sujet à interférences.

En matière de contrainte matérielle, le cadre juridique des actes de police, et en particulier celui qui régit la garde à vue, évolue sous l'effet de mutations affectant les standards européens, ce qui constitue de nombreux dilemmes juridiques à court et moyen terme. En particulier, la difficulté à travailler dans le cadre du temps court de la garde à vue de 24 heures, et le déplacement de l'attention policière de la victime vers le mis en cause, a pour effet de placer les acteurs judiciaires dans une position en quête de sens qui oblige à une adaptation empirique. Les OPJ et APJ, officiers et adjoints de police judiciaire, interprètent ces réformes successives comme la surveillance accrue du policier. Ce mauvais ressenti leur fait réclamer la nécessité d'une remise à plat globale de la procédure pénale, dans le cadre d'un débat dont ils seraient partis prenants.

#### 1.1.4.3 L'organisation des pouvoirs de contrainte

L'organisation des pouvoirs de contrainte distingue une contrainte mineure dans la police administrative et une contrainte majeure dans la police judiciaire.

##### 1.1.4.3.1 La contrainte mineure dans la police administrative

D'une manière générale, « du fait de notre régime des libertés publiques, qui nous permet d'agir sans autorisation [...] notre droit ne prend pas en compte l'acte préparatoire à l'infraction » (Buisson, 2015). Sauf en matière de contrainte sur les personnes, pour le contrôle d'identité de police judiciaire, qui est permis aux policiers de voie publique.

En effet, parmi les interactions avec le public, l'interaction la plus commune est le contrôle d'identité de piéton ou d'automobiliste. C'est le moyen usuel, pour le policier, d'entrer en contact avec son public, qu'une infraction ait été ou non commise (Fassin, 2015).

Il s'agit d'une enquête de police assez strictement encadrée par les articles 78-1 et suivants du Code de procédure pénale, effectuée par la police administrative dans une perspective préventive d'atteinte à l'ordre public, notamment à la sécurité des personnes ou des biens. La loi du 10 août 1993 a introduit un important élargissement des possibilités d'opérer les vérifications d'identité, conduisant à une quasi-absence de régulation de contrôle. Dans le cadre où la loi autorise à procéder à un contrôle d'identité, la partie réglementaire du Code de la Sécurité intérieure : le Code de déontologie, en précise les modalités (art.R.434-16), dans seulement quatre paragraphes, sans pouvoir couvrir tous les cas de figure de cette contrainte mineure à caractère éminemment social.

Exemples de cas spécifiques :

1-tout APJ peut conduire devant un OPJ une personne, si elle ne peut justifier de son identité, pour qu'elle soit soumise à une vérification de son identité dans la limite maximale de quatre heures ; et ceci dans une zone dont ils doivent justifier l'insécurité particulière en cas de contestation devant une juridiction (art. 78-3 du Code de procédure pénale).

2- de même, dans le domaine de la circulation routière, le droit de rechercher de leur propre initiative la présence d'alcool dans le sang des conducteurs de véhicules en l'absence d'infraction préalable ou d'accident (art L.234-9 du Code de la route)

3-enfin, la force publique a reçu le pouvoir, à l'encontre des personnes participant à un attroupement, d'exercer la contrainte physique, spontanément si cette coercition s'avère d'ores et déjà indispensable à raison des violences exercées contre ses agents, ou, à défaut, après sommations (art. 431-3 du Code pénal).

Ce Code de déontologie traite du discernement (art. R.434-10) et de l'obéissance (art. R.434-5) dont doit faire preuve le policier dans toute situation.

#### 1.1.4.3.2 La contrainte majeure de la police judiciaire

Toujours, compte tenu de notre régime des libertés publiques, les titres de contrainte majeure se trouvent principalement dans la police judiciaire et très limitativement dans la police administrative. Ces derniers consistent en l'interpellation-arrestation et la mise en garde à vue. Dans le cas de la police judiciaire, les pouvoirs de contrainte majeure, sans autorisation préalable d'un magistrat, ont été instaurés par le Code de procédure pénale de 1959 pour deux cadres d'enquête : de flagrance et de préliminaire.

Ce Code a aussi mis en place des personnels (OPJ et APJ) et a réaménagé l'instruction et les pouvoirs délégués à un OPJ, puis organisé la garde à vue et l'enquête. L'enquête peut être définie comme une suite d'actes qui, ayant pour objet la recherche coercitive des éléments de preuve, sont articulés autour d'une finalité judiciaire : la manifestation de la vérité judiciaire. Pour ces actes judiciaires, certaines règles sont uniformément applicables, quel que soit le type de pouvoirs mis en œuvre.

Exemples de règle :

a- La procédure étant essentiellement écrite, chacun des actes de police judiciaire, en tant qu'acte matériel, doit être relaté par un procès-verbal, afin que le procureur ou le juge d'instruction puisse prendre une décision. L'article 430 du Code de Procédure pénale dit explicitement : *Sauf dans le cas où la loi en dispose autrement, les procès-verbaux et les rapports constatant les délits ne valent qu'à titre de simples renseignements.*

b- Tous les actes de police judiciaire sont limitativement énumérés par nature : constat, contrôle d'identité, accès limité à certains fichiers, arrestation, garde à vue, prolongation de garde à vue, audition, confrontation, perquisition et fouille, saisie probatoire ou conservatoire, convocation de témoins, réquisition ...

c- Le principe de la légalité interdit de créer un acte administratif de la preuve.

d- Le placement en garde à vue implique spécifiquement : l'Avis au procureur, la Notification des droits (à l'avis famille, à l'examen médical, à l'avocat commis d'office), la consultation du médecin des

#### 1.1.4.4 Les différents types de pouvoir mis en œuvre sans approbation préalable d'un magistrat

Le pouvoir propre d'enquête de flagrance (ou de flagrant délit) est un pouvoir de contrainte qui repose, sous le contrôle du Procureur, sur le seul constat de l'existence de l'une des quatre situations de flagrance :

- l'infraction qui se commet actuellement, et répond à la perception de l'infraction ;
- l'infraction qui vient de se commettre, dans les 28 heures ;
- la personne soupçonnée poursuivie par la clameur publique, dans un temps très voisin de l'action ;
- la personne soupçonnée trouvée en possession d'objets ou d'indices.

Son champ d'application a été limité aux crimes et aux délits punis d'une peine d'emprisonnement, et dépend de l'appréciation d'une incapacité totale de travail (ITT) de la victime.

Dans le pouvoir d'enquête préliminaire, pour cette enquête, les OPJ et APJ ne détiennent un pouvoir de contrainte sur les personnes et sur les choses que si les personnes concernées acceptent de la subir (Code de procédure pénale, art. 75). La contrainte acceptée, l'enquête préliminaire peut être ouverte pour toute infraction et pour toute situation de fait, mais elle demeure sous le contrôle du procureur.

Un traitement en temps réel des affaires pénales (TTR) a été mis en place au début des années 2000 dans la quasi-totalité des tribunaux de grande instance (TGI). L'introduction du TTR a bouleversé les habitudes de fonctionnement des parquets et des services d'investigations de police judiciaire. Notamment sur ce moment particulier que constitue la première décision prise au parquet sur la suite à donner aux interpellations, enquêtes et investigations policières. Police (les OPJ et APJ) et Justice (les substituts et juges d'instruction) sont contraints de coopérer quotidiennement, dans un temps restreint, mais avec a priori des objectifs différents. Le système de traitement en temps réel (TTR) vise deux objectifs annoncés officiellement. D'une part, mieux répondre à la demande sociale d'une justice plus rapide et plus efficace,

d'autre part être un outil pour remobiliser les forces de l'ordre et pour permettre au parquet de mieux contrôler leur activité. Pour le premier objectif, les magistrats s'y emploient surtout à travers les informations que leur délivrent les policiers. Pour le second, le policier sera davantage satisfait et motivé qu'il connaîtra les aboutissants de son travail, et en particulier les suites judiciaires. Toutefois, la réponse pénale appartenant au siège, il est rare de montrer aux policiers que leurs interpellations débouchent sur des résultats et que leur travail aboutit à une sanction.

Avec le TTR, les substituts sont beaucoup plus proches de l'évènement, participent directement à l'action judiciaire via les OPJ, et font dire qu'ils sont désormais les « chefs de la police ». D'un strict point de vue juridique, le parquet est le maître des poursuites. Il est l'autorité de tutelle des officiers de police judiciaire (OPJ). Ceux-ci sont « habilités intuitu personae par la justice à réaliser certains actes de procédure » (Bastard & Mouhanna, 2007, p. 79).

Très rapidement, cette relation entre policier et substitut se traduit de manière concrète par une connaissance des interlocuteurs de l'autre institution, et par des relations privilégiées, pouvant aller jusqu'à une certaine confiance à traiter au mieux et le plus efficacement possible les affaires qui les intéressent. Sur les « petites affaires », les délits de masse, qui ne passionnent ni les policiers ni les magistrats, il se met en place un contrat implicite. Dans ce cadre, les substituts demandent avant tout aux policiers d'être suffisamment fiables, précis et concis.

Les deux sociologues Bastard et Mouhanna expliquent que « lorsque l'interlocuteur policier est reconnu comme étant fiable, le substitut va jusqu'à demander son avis personnel au policier et au gendarme, et fonde en grande partie sa décision sur cette opinion » (Bastard & Mouhanna, 2007, p. 88). Dans le cas où la relation de confiance n'est pas établie, « leur crainte essentielle est de laisser passer un dossier qui se révélerait incohérent ou insuffisant à l'audience, au tribunal correctionnel » (Bastard & Mouhanna, 2007, p. 89). Ils avancent qu'en fait de contrôle sur la police, dans les faits, cela se limite souvent à une vérification de la cohérence des présentations faites par les policiers.

Les policiers ont la possibilité de sélectionner les affaires qui seront présentées, c'est un des traits fondamentaux du travail policier et de son caractère discrétionnaire. La décision de monter un dossier de procédures ou non, à partir des éléments recueillis, est largement maîtrisée par le policier. Selon Bastard et Mouhanna, le substitut reste donc dépendant de la sélection effectuée par les policiers et du rythme qu'imposent ceux-ci. Policiers et magistrats sont pris par l'injonction de l'urgence et de la rapidité, dans une dépendance mutuelle.

Pour une grande partie des affaires, qui sont présentées aux magistrats du parquet, les voies judiciaires principales du traitement en temps réel sont :

- la COPJ, ou Convocation par officier de police judiciaire, pour environ 60% de l'ensemble des affaires traitées dans une grande juridiction. Le service d'enquête, au moment de clôturer son dossier par l'Avis parquet, téléphone au procureur de permanence de la section concernée, pour obtenir une décision. À la suite de quoi, c'est l'OPJ ou l'APJ lui-même qui rédige la convocation et se charge de la communiquer au mis en cause. La COPJ permet que la comparution à l'audience intervienne dans un délai d'audiencement raisonnable par rapport au constat de l'infraction.

- la CPV, ou Comparution par procès-verbal, de la personne mise en cause, devant un membre du parquet. La personne est déférée et reçoit solennellement des mains du substitut une convocation pour une audience dans un délai légal de dix jours à deux mois. Une solution peu utilisée, car coûteuse en temps pour le parquetier.

- la Comparution immédiate, dont l'usage prend de l'ampleur, trouve un écho favorable du côté des services de police, car elle constitue une réponse forte qui inclut l'anticipation d'une peine de prison.



-la CRPC, ou Comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (le plaider-coupable), dont l'usage se répand progressivement dans les juridictions.

Par contre les relations intrapolicières ont été rendues plus difficiles. Les policiers qui effectuent la relation téléphonique avec les substituts ne sont pas ceux qui ont procédé aux constatations ou aux interpellations. Aussi, Bastard et Mouhanna constatent qu'il existe au sein des commissariats des tensions entre les personnels qui sont en relation avec les parquets [les OPJ et APJ de SAIP] et ceux qui exercent dans les rues [les brigades de roulement de SSP], et qui sont les principaux pourvoyeurs d'interpellations. « Alors que les seconds critiquent volontiers l'institution judiciaire et son prétendu laxisme, les premiers s'inscrivent dans une relation interpersonnelle avec les magistrats du parquet »(Bastard & Mouhanna, 2007, p. 82). En effet, les brigades de Service de Sécurité de Proximité, qui effectuent des interpellations de nuit sont relayées au matin par les unités de Service d'Investigation. Ils reprennent le dossier, procèdent à la formalisation de la procédure de garde à vue (avis famille, recours à l'avocat, examen médical de compatibilité) et aux auditions. Ils appellent le parquet sans avoir vécu l'affaire sur le terrain. Les policiers enquêteurs « sont plus soumis aux impératifs de l'amont, c'est-à-dire du travail effectué par les patrouilles (de voie publique), qu'aux ordres donnés par le parquet »(Bastard & Mouhanna, 2007).

Deux cadres d'enquête existent où l'OPJ, sans qu'il en ait l'initiative, peut se voir confier des pouvoirs par un magistrat :

- le pouvoir d'enquête autorisé par la saisine d'un procureur (cas de contrainte mineure) ou d'un JLD (le Juge des libertés et de la détention, en cas de contrainte forte) ;
- le pouvoir d'enquête délégué sur commission rogatoire par un juge d'instruction.

#### 1.1.4.5 L'acte spécifique de la garde à vue

Parmi les actes accomplis seulement par un OPJ, la garde à vue (détention policière, sous le contrôle de l'autorité judiciaire), est celui qui a subi le plus de réformes ces derniers temps, et qui met le plus à l'épreuve des savoir-faire professionnels.

En particulier la loi du 14 avril 2011, portant la réforme d'envergure de la garde à vue, a eu d'importantes conséquences sur l'activité des services de police, s'agissant du volet judiciaire de leur activité. Notamment à l'occasion des demandes de prolongation de gardes à vue effectuées dans le cadre des enquêtes préliminaires ou de flagrance, ou des contacts avec les avocats sollicités dans le cadre de l'exercice des nouveaux droits (avocats commis d'office).

En effet, la loi du 14 avril 2011 assure une conciliation entre le respect des droits de la défense et l'objectif de valeur constitutionnelle de recherche des auteurs d'infractions. Elle ajoute aux dispositions préexistantes, essentiellement l'entretien de trente minutes avec un avocat, l'assistance de celui-ci durant les auditions, la première audition ne pouvant débiter avant l'expiration d'un délai de deux heures. L'audition immédiate est toutefois possible en fonction des nécessités de l'enquête, dans certains cas particuliers (infraction flagrante, personne soupçonnée ne faisant l'objet d'aucune mesure de contrainte et consentant à être entendue librement), et après avoir été autorisée par le procureur de la République.

Les juristes, comme Fourment et Jacobs (2014), expliquent que si l'avocat a accès aux procès-verbaux de placement en garde à vue et de notification des droits, au certificat médical, aux procès-verbaux d'audition de son client, il ne peut pas obtenir copie de ces pièces ni poser des questions durant l'audition ou la confrontation (uniquement à l'issue de celles-ci et à condition que l'officier de police judiciaire ne s'oppose pas à certaines questions de nature à nuire à l'enquête).

L'accès à l'intégralité du dossier par l'avocat n'est donc pas imposé, parce que les dispositions visant la présence de l'avocat n'ont pas pour objet de permettre la discussion de la légalité des actes d'enquête ou du bien-fondé des éléments de preuve rassemblés par les

enquêteurs. « C'est à un avocat taisant qu'à affaire l'enquêteur (même si en pratique certains avocats brisent l'interdit) » (Fourment & Jacobs, 2014). Ce que l'avocat peut faire, c'est uniquement présenter des observations écrites à l'issue de l'audition dans lesquelles il consignera, le cas échéant, les questions refusées.

La mise en œuvre impromptue des nouvelles dispositions a généré une insécurité juridique forte chez les OPJ. Une insécurité et une inquiétude juridiques qui tiennent, sur un plan pratique et logistique, à deux sources. D'une part, aux difficultés d'interprétations des dispositions nouvelles : comme la pluralité de faits (en établissant le principe : un fait, une garde à vue), qui génère, par les dilemmes engendrés, une crispation majeure dans les relations professionnelles entre enquêteurs et magistrats.

D'autre part, à l'accueil et à la relation avec les avocats. C'est-à-dire : l'application du délai de route de deux heures au maximum ouvert aux avocats, la mise à disposition d'un local ad hoc pour l'entretien avec son client, l'assistance simultanée d'un avocat et d'un interprète (plus parfois le plaignant) dans les bureaux des enquêteurs souvent exigus, l'impossibilité de consultation de l'ensemble des éléments de procédures disponibles au moment de la garde à vue, au-delà des seuls PV de notification des droits et d'audition de leurs clients. Les observations laissées par les avocats à l'issue de leur intervention en garde à vue donnent l'impression aux OPJ de vivre avec l'épée de Damoclès du vice de procédure imprévisible, compte tenu de la possibilité qu'on puisse reprocher aux OPJ de faire obstacle aux droits de la défense.

Enfin, aux interrogations des OPJ sur la pratique de la reconnaissance d'un « droit au silence » des gardés à vue. Et à la nouvelle prérogative, accordée aux Parquets, de présentation obligatoire des gardés à vue par les services de police en cas de demande de prolongation de sa durée au-delà de 24 heures dans les cadres d'enquête préliminaire et de flagrance ; elle remet en cause la relation de confiance entre le Parquet et les OPJ, et sa mise en œuvre implique l'arrivée de l'équipement en outils de visioconférence, pour éviter les temps de transport des gardés à vue vers les tribunaux et l'immobilisation de personnels à des fins d'escorte .

Cette nouvelle garde à vue à la française a plusieurs impacts. D'une part, le renforcement de l'attention consacrée à la forme des procédures. C'est-à-dire l'augmentation du nombre de PV dits « de forme », plus nombreux que les PV consacrés au fond du dossier. Par exemple : l'Avis émis en direction du tribunal, le PV de réalisation de la fouille avec son inventaire, le PV de signalisation du mis en cause, le PV de notification des droits, le PV signalant la réalisation d'un entretien du gardé à vue avec son avocat, les PV notifiant au mis en cause le début, la prolongation et sa fin de garde à vue, le PV de saisie des enregistrements audiovisuels ou de télécommunications, les PV de perquisition, d'auditions dont ceux du mis en cause, du plaignant, des témoins.

D'autre part, l'augmentation des tâches de gestion et le raccourcissement subjectif du temps de la garde à vue. C'est-à-dire l'effet induit de la fonction de pur procédurier et de la course contre la montre menée par les OPJ pour effectuer l'ensemble des actes dans le cadre du temps réglementaire.

Cette mise à l'épreuve des savoir-faire professionnels des enquêteurs, comme cela a pu être constaté lors d'un travail d'entretiens sociologiques mené en 2011 par l'INHESJ, a pour effet :

-la perte de sens policier du face-à-face enquêteur/mis en cause. En pratique, cela amène les enquêteurs à miser sur des moments d'échange hors audition voire hors garde à vue pour essayer de retrouver la spontanéité des échanges ;

-la théâtralisation des échanges dans le temps policier, en empêchant toute dose d'oralité ;

-une chaîne pénale fragilisée par le risque d'une perte de centralité dans la procédure judiciaire, avec une réponse pénale totalement imprévisible, et complètement liée au contenu du dossier.

Mais, compte tenu de l'évolution de la procédure pénale française et de l'accroissement des pouvoirs du binôme police/ministère public, la question des droits du gardé à vue est devenue cruciale. Delphine Brach-Thiel, Maître de conférences à la Faculté de droit de Metz, explique les changements opérés au regard de la jurisprudence de la CEDH. « Nul ne discute plus en effet de la nécessité de la garde à vue, tant il est évident qu'elle est devenue un temps fort de l'action policière, car permettant de faire avancer les enquêtes. De la même manière, nul ne discute plus non plus du caractère au minimum inconfortable de la situation dans laquelle se trouve le gardé à vue, présumé innocent, néanmoins suspect d'être l'auteur d'une infraction et tenu à la disposition des enquêteurs sous la contrainte » ( Brach-Thiel, in Fourment & Jacobs, 2014, p. 7).

## 1.2 Chapitre 2 – Les caractéristiques de l’organisation institutionnelle policière

### 1.2.1 Une police réglée par le droit et la déontologie

Pour le sociologue Dominique Monjardet, la police est non seulement réglée par le droit, mais a pour objet, et pour condition de légitimité, de faire appliquer ou de garantir le droit dans la société civile. Il écrit : « plus précisément encore, la mission policière (tout au moins dans un État qui se veut de droit) est d’apporter à la mise en œuvre du droit la ressource de la force publique. C’est bien la définition de celle-ci par la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen (article 12) » (1996b).

**Article 12** - La garantie des droits de l'homme et du citoyen nécessite une force publique : cette force est donc instituée pour l'avantage de tous, et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée.

Monjardet fait trois observations qui apparaissent essentielles (ou les plus critiques) dans le rapport du policier à la règle, constituée de normes externes et internes. En premier, la tension entre obligation de moyens et obligation de résultat. Deuxièmement l’universalité de la règle, qui produit l’universalité du conflit de règles et l’autonomie policière qui est nécessaire. Et troisièmement l’appréhension de la loi dans la culture professionnelle policière.

Pour Monjardet, le Code pénal définit les infractions que la justice doit sanctionner et dont la police doit rechercher les auteurs, tandis que le Code de procédure pénale prescrit les moyens (compétences et règles) dont la police dispose pour ce faire. Mais, comme tout ne peut être défini dans le détail, en raison de situations évolutives et variables, une autonomie appelant au discernement dans l’immédiateté est laissée au policier sur le terrain de l’action.

Au cadre normatif légal, dont le fondement est la protection des libertés publiques, s’ajoute la production normative interne, dont le *Code de déontologie*, qui fixe les devoirs du policier en matière de comportement. Cette production normative interne a un double aspect. D’une part, prévenir le risque de l’activité en fixant des règles d’action supposée le minimiser. D’autre part, assigner la responsabilité du risque survenu à celui qui s’est affranchi de la règle. Ce qui donne une double dimension à la règle interne : de ressource et de menace, d’outil opératoire et d’instrument de sanction. Monjardet constate que : « comme de surcroît ceux qui produisent les règles ne sont pas en général ceux qui sont chargés de les appliquer, on conçoit que l’écart tend à s’accroître entre les deux dimensions de la règle et à délégitimer celle-ci » (1996b).

Le sociologue écrit que dans l’ensemble de ce dispositif juridique enserrant l’action policière, « le point commun entre les normes externes et internes est qu’elles édictent toute une obligation de moyens : moyens prescrits, permis, pros crits » (1996b). Il affirme que : « ce poids de la procédure et l’épée de Damoclès du vice de procédure sont un puissant facteur d’abstention, de détournement et de spécialisation » (1996b).

Pour maîtriser le risque de vice de procédure et anticiper les moyens à mettre en place pour l’éviter, la police a la nécessité d’évaluer la quantité de délinquants interpellés et appréhendés, le nombre de gardes à vue, le nombre d’individus déférés au parquet, le nombre de faits

élucidés, etc. C'est pourquoi les *résultats quantitatifs* de ses actes de police et de ses contraintes judiciaires sont comptabilisés.

## 1.2.2 L'obligation de traçabilité par des chiffres

Le Code de procédure pénale confie la mission de publier des résultats à la Direction centrale de la police judiciaire (DCPJ). La diffusion est assurée, sous une forme très officielle, par La Documentation française, et utilisée par l'Observatoire national de la délinquance (OND) comme base de ses calculs et source des données qu'il délivre au grand public. « Il s'agit d'un moyen, certes limité, mais indispensable, pour gérer en direct 424 circonscriptions de sécurité publique (dans les 102 Directions départementales de sécurité publique de la police nationale) et 96 groupements de gendarmerie départementale » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 91).

D'où l'obligation de traçabilité dans le travail policier. Mais, l'activité de la police a un caractère aléatoire. Le travail de patrouille en voie publique et l'enquête judiciaire sont par nature dépendantes d'aléas. Elles rendent illusoire une quantification des temps consacrés à chaque cas, ou même une quantification du nombre de cas produits. Aussi, « depuis longtemps, policiers et gendarmes ont appris à travailler avec des chiffres, mais aussi à travailler leurs chiffres » (Matelly & Mouhanna, 2007, p.15).

Les statistiques de police et de gendarmerie font toutefois l'objet d'un traitement homogène depuis 1972. Tout fait constituant un crime ou un délit (sauf les infractions routières) est enregistré sous forme de procédure judiciaire et comptabilisé dans un tableau dénommé *état 4001*, recensant les infractions en catégories. Cette classification s'appuie sur les règles strictes d'un Guide de méthodologie statistique, en vigueur depuis 1995. Elle les ventile en cent sept index différents correspondant chacun à un type défini d'infraction. « La constatation juridique des infractions est effectivement le cœur de l'outil » (Matelly & Mouhanna, 2007, p.29).

Le sociologue Didier Fassin explique que « les données ainsi recueillies dépendent à la fois du traitement des plaintes, lequel est lui-même lié à la fois à la propension des victimes à les déclarer et à la volonté des fonctionnaires de les enregistrer ». Mais, dépend aussi de l'initiative des forces de l'ordre. Une initiative qui résulte de choix de priorité d'intervenir sur un problème plutôt que sur un autre. Par ailleurs, selon les consignes données par le ministère de l'Intérieur du moment, l'accent peut être mis sur un type de délit ou sur un autre. « De manière à faire augmenter ou décroître leur nombre ou leur taux d'élucidation [...] ou à focaliser l'attention sur une certaine catégorie de population, telle que les jeunes (usage de stupéfiants) ou les étrangers (absence de titre de séjour) » (Fassin, 2015, p. 83).

La mesure de la performance est aussi, rappelle Fassin, au cœur des réformes contemporaines de l'État et ce que l'on peut appeler gouverner au résultat. Une pratique qui « met en tension une logique gestionnaire de comptabilité et d'économie, et une logique démocratique de transparence et de responsabilité », dont il est difficile d'échapper sur le terrain (Fassin, 2015, p. 125). Les policiers devant mesurer leur efficacité en termes de faits constatés et de faits élucidés au regard d'un but chiffré. Il s'agit aujourd'hui, majoritairement, de deux types de délits : les infractions à la législation sur les stupéfiants (ILS), et les infractions à la législation sur les étrangers (ILE).

Enfin, Fassin relate que les policiers de terrain demandent de faire davantage de transparence sur l'indemnité de responsabilité et de performance, l'IRP, instaurée en 2010, au profit des commissaires de police et d'une liste de cadres de la police. Un dispositif qui prévoit que meilleures seront les statistiques, plus élevées seront les primes.

C'est cette *culture du résultat* que dénoncent les syndicats de policiers. Leur point de vue, repris par Lebeau et Ponchelet, fait le lien avec la volonté du pouvoir politique d'acheter la paix sociale dans des zones de non-droit. « La hiérarchie policière répercute ces instructions

en nous incitant dans le même temps à une obligation de résultat, à faire du chiffre. Et au final, ce sont les policiers de terrain qui prennent des risques et se retrouvent dans une situation impossible »(Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 169).

### 1.2.3 La culture du résultat

L'idée même d'une obligation de résultat est récusée par la hiérarchie policière, et pourtant elle est « bien présente, pesante et constante ». Dominique Monjardet, déjà, fait le constat que l'obligation de résultat se manifeste par la pression des résultats dans toute la ligne hiérarchique. Mais aussi chez le policier exécutant, où, quasi-synonyme de la conscience professionnelle, elle « est ainsi constante dans l'activité professionnelle, et entre donc en permanence en conflit avec l'obligation de moyens » (Monjardet, 1996b, p. 87). Cette contradiction est inéluctable, car c'est la police qui choisit de s'évaluer à partir d'indicateurs de résultats focalisés sur la quantité de délinquants appréhendés, le nombre de gardes à vue, le nombre d'individus déférés au parquet, le nombre de faits élucidés. Obligation de moyens et obligation de résultat se confrontent, mais sans s'expliquer. Enfin, il n'existe aucun contrôle externe sur la validité des données statistiques. Ce qui est peu compatible avec la communication massive organisée autour des chiffres soi-disant indiscutables de la délinquance.

Dans l'ouvrage *Police, des chiffres et des doutes*, de Jean-Hugues Matelly et Christian Mouhanna (2007), la surévaluation permanente de l'efficacité policière dans les statistiques officielles est analysée. Et cela, à partir du seul point pouvant se prêter à un contrôle de cohérence externe : le taux de résolution des infractions systématiquement résolues.

À travers les deux indices : délinquance constatée et délinquance élucidée, Matelly et Mouhanna montrent les défauts structurels de l'instrument de mesure. Ces auteurs écrivent : « d'abord on observe des variations dans les outils de comptabilité (avant et après 1972), des modifications du tableau de saisie (*l'état 4001*) lui-même (en 1985 et 1988), mais aussi une transformation des règles précises d'enregistrement édictés dans le très officiel Guide de méthodologie (avant et après 1995) »(Matelly & Mouhanna, 2007, p.23).

Les policiers réalisant eux-mêmes, et contrôlant eux-mêmes ces statistiques, ils ont toutes possibilités de moduler ces chiffres. D'où le risque de subjectivité en la matière. Ce qui a deux conséquences majeures : la perte de confiance des agents dans leur propre administration et l'incapacité de celle-ci à pouvoir adapter son dispositif à la réalité de la délinquance.

Pour Matelly et Mouhanna, la quête des *bons chiffres*, est un enjeu à tous les échelons, chacun cherchant ainsi à optimiser sa situation. « La valeur des hommes tend de plus en plus à n'être évaluée qu'à l'aune des données fournies par le fameux *état 4001*, malgré ses insuffisances » (2007, p. 39). Mais, les chiffres fournis par cet *état 4001* varient en fonction de plusieurs facteurs : une modification des relations entre la police et le public, une modification des modes d'action policiers, le moral même de ces policiers, les évolutions des effectifs des forces de l'ordre, les modifications des incriminations pénales, les évolutions sociétales générales, l'avènement de nouvelles technologies et de nouveaux produits de consommation générant de nouvelles formes de délinquance (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 197). Ce qui aboutit à une instrumentalisation de ces statistiques.

Pour Mouhanna et Matelly, il y a donc confusion entre les fins et les moyens. Ils expliquent que, dans la conception française, l'outil statistique, « est avant tout la sanction de l'efficacité d'un service et de ses chefs »(2007, p. 39). Ils écrivent, concernant la lutte contre l'insécurité et le sentiment d'insécurité, qu'en focalisant toute son attention sur l'évaluation quantitative du travail policier, le système hiérarchique délaisse nécessairement d'autres formes de contrôle plus qualitatives semblant plus subjectives. Telles que : « visite sur place, contrôle

des procédures, discussions avec les agents de terrain, prise en compte du travail accompli » (2007, p. 47).

Pour l'acteur de terrain, la satisfaction des désirs de sa hiérarchie, en l'occurrence des statistiques conformes, peut rapidement devenir le meilleur moyen d'avoir la paix. « Une fois que les statistiques sont bonnes, les agents peuvent enfin se consacrer à autre chose, c'est-à-dire ce qu'ils considèrent comme le vrai travail policier »(Matelly & Mouhanna, 2007). Ils ne trichent pas avec les chiffres pour le plaisir, mais le font paradoxalement, pour mieux exercer leur métier.

Ainsi, le mécanisme réel de la *culture du résultat* fonctionne strictement à l'envers de sa vision théorique : les acteurs fournissent de bons résultats chiffrés pour pouvoir faire du bon travail (qualitatif), tandis que les décideurs pensent (ou font semblant de penser) que si les policiers ont de bons résultats chiffrés, c'est qu'ils font du bon travail (quantitatif). C'est bien une confusion entre les fins et les moyens.

Pour les auteurs de *Police, des chiffres et des doutes*, il existe une différence fondamentale entre la délinquance réelle, la délinquance perçue par le public, et la délinquance constatée par la police ressortant des statistiques. Car les comportements des policiers ont un impact sur la statistique et engendrent une gestion des situations très hétérogènes.

En effet, le policier de voie publique peut à tout moment choisir trois grands types de comportements : une recherche active ou la veille et la passivité. Matelly et Mouhanna expliquent que si la patrouille en veille n'a pas de cible privilégiée, la patrouille en recherche active vise un comportement délinquant particulier et définit sa manière d'opérer en fonction de son objectif. Quant aux raisons ayant conduit à orienter la recherche de la patrouille, elles sont multiples ; ce sont : « les préférences personnelles des agents, directives du chef de service, attentes locales, priorités gouvernementales, etc. »(2007).

Chez le policier d'enquête et d'investigation, la qualification juridique des faits est une variable d'ajustement, et « pour atteindre certains objectifs fixés, les forces de l'ordre ont intérêt à concentrer leurs efforts sur les affaires faciles, qui prennent le moins de temps pour aboutir à un résultat statistique satisfaisant » (Matelly & Mouhanna, 2007). En ce qui concerne l'enregistrement des plaintes et dénonciations, la volonté de maîtrise des chiffres contrevient à un autre objectif ministériel. Celui qui est en faveur de la qualité de l'accueil des victimes, en référence à une Charte de l'accueil du public et de l'assistance aux victimes : la Charte Marianne mise en œuvre le 15 janvier 2004. Sous l'influence du policier, la forme de cet enregistrement de la plainte peut être fort variable : main courante, procès-verbal de renseignement judiciaire, récépissé, qui n'entrent pas en compte dans la statistique.

Et tout cela finit en statistique. Matelly et Mouhanna en concluent que la police est donc apparemment confrontée à un paradoxe : plus elle est perçue, comme accueillante pour les victimes, comme efficace et professionnelle, plus elle va favoriser les dépôts de plainte et donc voir augmenter les chiffres de la délinquance constatée, « au grand désarroi du ministère de l'Intérieur, du gouvernement, voire de l'opinion publique » (2007).

Nombreux sont ceux qui pensent que la politique du chiffre les mène à un divorce avec la population et à une rupture avec leur métier. Que ce soit la police de sécurité publique, qui voit son image se dégrader, ou la police judiciaire, qui se doit de sacrifier l'investigation et les grandes enquêtes intéressantes au profit de petites affaires peu gratifiantes. « La question des finalités du travail se pose »(Matelly & Mouhanna, 2007, p. 231). Et, la plupart des syndicats, empêtrés dans leur politique de cogestion, ne parviennent pas à élaborer un discours de dénonciation à la hauteur des frustrations qu'elle engendre.

Par ailleurs, les responsables policiers, s'ils veulent détecter des perspectives à partir des chiffres globaux, sont aveuglés par les modes de fonctionnement de la base. Ils sont alors incapables d'analyser les causes des succès et des échecs des politiques et des stratégies publiques de sécurité.

En interne, cela a aussi un impact dans les relations entre la hiérarchie et les opérationnels de terrain auxquels il devient difficile de s'affranchir de cette contrainte du chiffre. La production des chiffres, au lieu de favoriser un renforcement des liens, suscite davantage des tensions en interne. « Celles-ci représentent un tel enjeu qu'elles vont fortement influencer sur les interactions entre les chefs et les exécutants » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 89).

Selon Matelly et Mouhanna, les hommes de terrain s'en accommodent dans la mesure où en externe, les chiffres permettent, en y apportant une réponse chiffrée aux allures scientifiques, d'éluder la question de fond : « *que fait la police ?* » (2007, p. 91).

Quant à la hiérarchie, elle est fortement incitée, pour des raisons évidentes de préservation d'un harmonieux déroulement de carrière, à conserver ce système. Et la plupart du temps, les statistiques ne sont pas utilisées comme un outil d'information remontante, mais mobilisées, avant tout en interne, comme un outil de contrôle et de contrainte. Pour encadrer, ou tenter d'encadrer l'activité des hommes de terrain, chaque échelon hiérarchique va avoir tendance à privilégier cette logique descendante plutôt que l'écoute du terrain.

Cela engendre un discrédit largement répandu de l'encadrement et des annonces officielles, qui varie suivant le positionnement personnel du chef de service vis-à-vis de la question statistique. Matelly et Mouhanna distinguent ainsi plusieurs types de positionnement. Soit, ils sont perçus comme jouant le jeu de la base, maîtrisant ou couvrant les aléas statistiques pour assurer la tranquillité de leur service. Soit, ils jouent le jeu de la carrière ou simplement celui de la tranquillité, se positionnant comme le simple relais des demandes statistiques du système, imposant des résultats sans jamais se compromettre dans la gestion des données, soit par méconnaissance du fonctionnement réel, soit par pur calcul de prudence.

Le consensus se fait sur une évaluation décrivant une réalité fictive qui sur le court terme arrange tout le monde. « Tout un mécanisme de fonctionnement se met donc en place qui rend, la systématisation du bidouillage des statistiques, viable et valable pour les deux parties, hiérarchie et personnel d'exécution » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 103).

Mais, en raison des chiffres déconsidérés, et des annonces officielles, auxquels l'acteur de terrain n'adhère pas, la *culture du résultat* entraîne dans les unités des accusations de carriérisme, de manipulations généralisées encouragées par le corps de commandement, voire de collusion avec les élus. Pour Matelly et Mouhanna, elle génère de l'acrimonie et de l'insatisfaction. Non pas uniquement parce qu'elle remet en cause des modes de fonctionnement plus collectifs et solidaires, mais surtout parce que les critères retenus ne sont pas pertinents aux yeux des personnels. Le rejet des responsabilités sur le politique et la hiérarchie permet aux hommes de terrain de surmonter leurs propres contradictions et une situation qui génère une insatisfaction en termes de métier. « Poser la question du chiffre, c'est donc aussi poser celle du management dans la police nationale » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 93). C'est poser la question d'un management confronté à une gestion de *situations très hétérogènes*.

#### 1.2.4 Une gestion de situations très hétérogènes

En termes de structures organisationnelles, les services de police nationale interviennent dans trois cadres : dans une aire géographique, dans le cadre de missions de police administrative et de police judiciaire.

Par *gestion des situations*, on entend donc, au sein de la Police, la maîtrise, sur une aire géographique, de la répartition du personnel et du matériel, de l'aménagement de l'organisation policière et du budget, pour assigner une mission à un service de police. Mais, dans le cas de la Police, cette gestion est étroitement liée à l'autorité qui lui est dévolue. Et la notion d'autorité renvoie plutôt aux compétences légales dont dispose une autorité pour exercer le management des personnels et des moyens.



Le Code de déontologie de la Police nationale en son Chapitre 1<sup>er</sup> fixe les principes généraux d'autorité attribués à la hiérarchie.

**Article R.434-4-Principes hiérarchique**

L'autorité investie du pouvoir hiérarchique prend des décisions, donne des ordres et les fait appliquer. Elle veille à ce que ses instructions soient précises et apporte à ceux qui sont chargés de les exécuter toutes informations pertinentes nécessaires à leur compréhension. L'autorité hiérarchique assume la responsabilité des ordres donnés. Ordres et instructions parviennent à leurs destinataires par la voie hiérarchique. Si l'urgence impose une transmission directe, la hiérarchie intermédiaire en est informée sans délai.

Les ordres et instructions donnés par l'autorité hiérarchique concernent le rôle du policier. Dans le rôle du policier comme agent de contrôle, de régulation et de répression, deux grandes catégories d'objets sont à distinguer : les *situations problèmes* (ou comportements problématiques) et le contrôle social (ou *régulation sociale*), les logiques sociales étant à l'œuvre dans nombre de situations.

Mais, Claude Faugeron (1998), Directeur de recherche au CNRS-GRASS/IRESSCO, constate une conception politique actuelle des relations sociales qui privilégie une régulation par le judiciaire dans laquelle les juges se posent en moralisateurs de la chose publique, de la vie politique et économique. Elle explique que les sociétés occidentales laissent le pénal prendre le monopole de la gestion d'un nombre de plus en plus grand de situations conflictuelles, en particulier celles qui mettent en jeu l'ordre public.

L'objet du rôle du policier est donc l'infraction pénale. Pour Pierre Landreville, professeur à l'École de Criminologie de l'Université de Montréal, et Danielle Laberge, professeur au Département de Sociologie de l'Université du Québec à Montréal, l'infraction pénale est un construit, non "un donné". Un construit qui est le produit d'un processus d'interprétation et de réaction à un comportement jugé comme violant une certaine catégorie de norme. « Ce processus de construction s'opère lors d'interactions entre des acteurs situés socialement et possédant des ressources différentes » (Landreville & Laberge, 1998, p. 98). Le style de *contrôle social* appliqué est donc déterminant quant à la définition de la *situation problème* et à la façon d'y réagir et de considérer l'infraction.

Les auteurs, relatant des *situations problèmes* qui viennent à l'attention de la police, constatent qu'elles peuvent se diviser en quatre catégories de comportements :

- les conflits entre des proches (conjoints ou ex-conjoints, parents, colocataires ou propriétaires/locataires) ;
- les comportements agressifs contre des inconnus, contre des personnes en interaction, et des policiers ;
- les comportements incohérents, bizarres ou inadéquats ;
- les autres situations ou comportements, généralement d'ordre social, médical ou psychologique.

Dans son ouvrage édité en anglais, Brodeur reprenant les termes de H. Goldstein dans *Policing a free society* (cité par Brodeur, 1998, p. 39), écrit qu'il est curieux qu'il y ait une relation inverse entre les différents domaines de tâches que la Police doit accomplir et le nombre limité de méthodes mises à sa disposition pour faire le travail. Non seulement la Police a besoin de développer des alternatives pour remplir tous ses objectifs, mais elles doivent être faites à la mesure des besoins, reprenant ainsi un des titres de chapitre de

Goldstein, *La recherche d'alternatives : développer des réponses sur mesure* (cité par Brodeur, 1998, p.39).

En effet, en intervention, la Police est confrontée à une variété de *situations problèmes* qui sont si hétérogènes qu'aucun adjectif commun n'a été trouvé pour s'appliquer à eux tous. La police se confronte à certains problèmes parce qu'aucun autre moyen n'a été trouvé pour les résoudre. Ces problèmes sont résiduels et transmis à la police en raison de son caractère crucial en phase finale de contrôle.

La police doit intervenir de façon que les incidents, ayant généré le problème, cessent. Ce type de problème est donc résolu par une *réponse sur mesure*. Brodeur (1998) estime que l'ultime réponse policière doit être conçue comme une facilitation plutôt que comme une intervention.

Il est clair que les mesures standard des performances policières, telles que les ratios d'élucidation, le nombre d'arrestations, et les exploits dans la lutte contre les infractions pénales, ne sont pas satisfaisantes. Ces standards mesurent seulement la performance de l'application de la loi, qui est seulement un moyen d'action policière et pas son substantiel but. La police de résolution de *situations problèmes* nécessite essentiellement des réponses sur mesures. En conséquence, pour Brodeur, l'évaluation des réponses policières doit aussi être sur mesure. Pour être résolu, cela peut l'être à travers un processus empirique par tâtonnements (une méthode par *essais et erreurs*) qui va exiger un engagement persistant en temps.

Les *situations problèmes*, où on fait appel à la police pour une réponse sur mesure, sont donc très hétérogènes, ce qui induit une catégorisation en pénal et non-pénal. En effet, Landreville et Laberge expliquent que plusieurs de ces *situations problèmes* sont des appels à l'aide où il n'y a aucun comportement qui peut être construit en infraction pénale. Ils écrivent : « L'intervention de la police fait souvent en sorte que leur lecture du comportement le transforme en infraction [...] les policiers n'ont souvent pas le choix de procéder de la sorte, s'ils veulent aider une personne contre son gré » (Landreville & Laberge, 1998, p. 105). Et il sera souvent entendu, en situation, dans la bouche des gardiens de la paix : « mais, il n'y a pas de pénal ».

Mais les situations problèmes évoluant avec la société, cette catégorisation des infractions en pénal et non pénal va évoluer au gré des évolutions dans les *politiques de sécurité*.

### 1.2.5 Des évolutions dans les politiques de sécurité

Comme déjà précisées, deux positions très politiques s'opposent quant au rôle de la police. Elles distinguent la police d'ordre, un service public assurant une protection de l'État, et la police de sécurité, au service du public, de conception en partie préventive. L'importance étant donnée tantôt à l'une, tantôt à l'autre. C'est ce qui a donné lieu à des réformes successives, qui s'annulaient l'une l'autre. Ainsi, la police de proximité mise en place sous Jospin et abandonnée sous Sarkozy, puis qui réapparaît sous une autre dénomination avec la Police de Sécurité du Quotidien (PSQ) dans le programme de réformes du Président Macron.

Des auteurs comme Fernando Acosta et Alvaro P. Pires, professeurs à l'Université d'Ottawa, rappellent le dilemme, connu des criminologues, entre le concept de comportement criminel, en tant que fait social, et la relativité historique du crime, dépendant du choix politique du moment de créer et d'abolir des incriminations (Acosta & Pires, 1998, p. 26).

Ils soutiennent qu'il n'y a pas de contradiction entre d'une part la proposition selon laquelle le crime est une réalité construite par le système pénal [donc la législation], et, d'autre part, l'approche voulant expliquer la genèse des situations problématiques (situations problèmes). Comme récemment les origines qui sont attribuées aux fractures sociales ou aux démarches communautaires.

Et faisant référence à Foucault, les auteurs écrivent : « Le crime [est...] le rapport entre une manière de faire et une manière institutionnelle de définir-agir-résoudre une situation problématique » (1998, p. 40). Pour qu'un acte (blâmable, négatif) se transforme en crime, il faut qu'il y ait une pratique institutionnelle qui l'objectivise de cette manière. Que les acteurs « lisent l'évènement avec ces lunettes pénales » (1998, p. 41). Ainsi, le crime se présente sous la forme d'une réalité complexe qui évolue. Pour Acosta et Pires c'est un phénomène à trois dimensions : « sur le plan des comportements problématiques (dimension factuelle), sur le plan d'une évaluation éthique (dimension axiologique) et sur celui d'une construction juridique (dimension normative) » (1998, p. 43).

C'est ce que d'autres auteurs décrivent comme des différences d'orientation adoptées par la criminologie traditionnelle distinguant les vrais crimes (les délits essentiels) des délits conventionnels, qui dépendent d'une certaine époque et du point de vue arbitraire du législateur. Le concept légal couvre une réalité humaine et sociale qui, en tant que phénomène, est antérieure à la loi et la motive. La loi pénale peut donc accuser un retard par rapport à l'évolution de la société et des mœurs. Puisqu'elle n'est que « la forme concrète par laquelle se manifeste une volonté commune de rejet de certaines conduites, volonté d'ailleurs, dont le pouvoir politique est l'incarnation légitime » (Oustrive & Cartuyvels, 1998).

Des différences d'orientation dont le gardien de la paix et les gradés, dans leur rôle de régulation sociale, ont assurément bien du mal à faire l'évaluation, dans l'urgence, sur le terrain. Devant des dilemmes, déjà importants pour les criminologues, on peut comprendre la tâche difficile de nos gardiens de la paix. C'est pourquoi, pour Oustrive et Cartuyvels, le cadre dans lequel une structure policière efficace doit se déployer, suppose de limiter son action aux missions qui nécessitent l'usage du monopole de la violence légale. Et, de prendre en compte des évolutions vers des actions au service du public axées plus sur la lutte contre l'insécurité que sur le maintien de l'ordre. « Une politique de sécurité intégrée au niveau local privilégiant une prévention de victimisation » (Oustrive & Cartuyvels, 1998, p. 231).

Pour Ponsaers, professeur à l'Université de Gent, l'essence de la fonction de police est aussi de se limiter aux missions qui nécessitent l'usage du monopole de la violence [dans l'emploi légitime de la force coercitive] et à tout ce qui ne peut pas être fait par des non-policiers. Ponsaers écrit : « Un état de droit démocratique doit assurer l'exercice scrupuleux de cette fonction policière essentielle qu'est l'usage de la force par une réglementation explicite de la relation entre la police et les autorités » (1998, p. 251). Tout en reconnaissant que dans nos sociétés occidentales contemporaines, une série de modes de contrôles informels qui existaient dans le passé ont disparu (ex. : les conducteurs de trams et de bus, les concierges dans les immeubles, les gardiens de parc). D'où une dispersion des tâches policières dans des tâches qui ne nécessitent pas nécessairement un emploi policier.

Que va proposer la Police de Sécurité du quotidien qui est au programme du Président Emmanuel Macron ?

## 1.2.6 Le débat sur la police de proximité

### 1.2.6.1 De l'ilotage à la police de sécurité du quotidien

Dans le cadre de nouveaux rapports entre police et population (distinguant police d'ordre, au service de l'État, et police de sécurité, au service du public), une conception en partie préventive, définie dès 1974, dans une note de la Direction centrale (DCSP), a été expérimentée dans cinq circonscriptions pilotes à partir de mai 1999, mais rarement appliquée dans les pratiques quotidiennes des policiers. Avec la volonté de privilégier les fonctions relationnelles et l'assistance au public, la police de proximité consiste à faciliter les échanges

avec tous les types de publics par une présence policière permanente. Et elle souligne l'importance du rôle social de l'îlotier. Une importance relancée par la Police de sécurité du quotidien (PSQ) instauré par le Président Macron.

Mouhanna explique qu'« à côté des missions traditionnelles, celui-ci [l'îlotier] doit jouer une fonction d'aide et d'assistance, voire d'éducation, afin de prévenir les comportements délinquants ou prédélinquants, et de diminuer sinon l'insécurité, du moins le sentiment d'insécurité » (Mouhanna, 2002). Un îlotage « social » qui porte l'image d'une fonction « non virile » pour une majorité des policiers. La prévention n'entrant pas dans l'identité des policiers et leurs savoir-faire professionnels, nous a expliqué en son temps Monjardet.

Mais Mouhanna écrit : « Pour répondre à la double injonction du pouvoir : développer une police proche des citoyens tout en conservant des moyens d'une police destinée à préserver l'ordre public, les gestionnaires locaux [les commissaires] ont souvent pratiqué l'îlotage virtuel » (Mouhanna, 2002). C'est-à-dire, "îloter" quelques heures dans un quartier. Un exercice ponctuel aux objectifs flous « qui correspond d'ailleurs très peu à l'idéal professionnel policier », et qui est effectué après que toutes les autres missions sont remplies (Mouhanna, 2002). Les politiques internes ont donc eu tendance à revenir à des pratiques professionnelles qui recentrent l'îlotier sur sa fonction première et traditionnelle de policier, et donc de répression. Une posture strictement punitive, qui permet d'utiliser l'institution policière comme une menace par « la peur du gendarme ». Et consiste à effectuer le vrai métier de police, en patrouille.

Lorsque la fonction sociale d'îlotage est préservée, la tradition se maintient, au moins dans la forme, à travers la permanence de quelques anciens ancrés dans leur secteur, qui doivent leur pérennité, davantage à une fonction de médiateur qu'à celle de sanctionneur. Devenant des « bons flics », compréhensifs, tolérants. À l'opposé du « vrai » policier en brigade de roulement, qui, en patrouille, ne connaît pas la ville de l'intérieur, et ne connaît quasiment personne dans son secteur de travail. Mais, pour les policiers, ce n'est pas à la police de mener une action de médiation. « L'îlotier se trouve pris dans un dilemme, ayant à choisir entre l'isolement par rapport à ses collègues, et le rejet de sa fonction pour mieux préserver ses relations internes » (Mouhanna, 2002, p. 168).

Néanmoins, sur le terrain, Mouhanna a constaté un troisième type d'îlotage, qui parvient de s'affranchir en partie des deux écueils que sont le désinvestissement et la marginalisation des policiers. Une orientation assez nette qui prend ses distances avec l'approche sociale, qui fondait la spécificité de la fonction d'îlotier au sein de la police. Pour sortir du dilemme marginalisation ou rejet, c'est le recours à l'îlotage de renseignement judiciaire qui prend place, en laissant de côté l'aspect préventif qui officiellement devait l'accompagner.

Mouhanna voit sur le terrain, émerger une nette orientation vers une mission qui permet de se valoriser au sein de l'institution tout en réussissant à se maintenir dans un quartier hostile à la police. « Cette mission c'est le renseignement ». Un travail de récolte d'informations qui permet de se présenter vis-à-vis des collègues comme une source de renseignements administratifs et judiciaires évoluant en milieu hostile. Ces îlotiers sont désormais plus un espion qu'une assistante sociale, « terme ô combien repoussoir dans l'institution policière ». Pour Mouhanna (2002), l'exercice du renseignement fournit à l'îlotier un objectif à peu près clair et évaluable de son travail. Par cet îlotage de renseignement, l'îlotier est valorisé. Il s'affirme donc ainsi comme un véritable policier, puisqu'il participe aux traditionnelles missions de base du travail de police que sont la lutte directe contre la délinquance et l'information des autorités.

Mouhanna pense que ces stratégies professionnelles, opposant travail social et travail judiciaire, débouchent sur un certain nombre d'interrogations et d'ambiguïtés. D'une part, la position du policier devient assez ambiguë du fait du double jeu dans lequel il s'insère : est-il un confident ou un espion ? D'autre part, logique judiciaire et logiques locales des quartiers

ne convergent pas nécessairement. Cette stratégie ne risque-t-elle pas de faire privilégier une logique judiciaire par rapport à la demande du public ? L'îlotier quittant de plus en plus sa casquette de médiateur, ne risque-t-il pas de prendre de l'information sans rien donner en échange ? Faute de moyens pour répondre en termes sociaux aux problèmes posés, et faute de la volonté d'agir dans un sens social.

D'où, les tensions que peut générer le glissement vers un traitement de plus en plus judiciairisé des situations problèmes, pense Mouhanna. Le modèle de l'îlotier social encourage d'une part à l'écoute, le policier servant d'exutoire aux tensions, et tend vers une médiation douce. Au lieu de cela la médiation officielle s'inscrit souvent dans un cheminement judiciaire. « Une situation difficilement tenable à long terme pour l'îlotier, ou pour le nouveau policier de proximité » (Mouhanna, 2002). Devenant un simple relais, le policier de sécurité du quotidien perd la légitimité que pouvaient détenir les anciens îlotiers sociaux. Finalement, alors que l'un des objectifs est de passer d'une police d'ordre à une police au service du public, la tendance qui se dessine est celle d'une évolution vers une police au service des magistrats. Une logique qui trouve ses limites dans l'engorgement des circuits classiques de la justice.

Par ailleurs, les officiers de police judiciaire et les patrouilles de voie publique ne partageant pas des objectifs communs ni une même lecture de la situation d'un secteur donné, la césure demeure entre ces deux catégories de policiers. Quant aux BAC, Mouhanna constate que l'approche sociale traditionnelle des îlotiers se construit sur un mode radicalement opposé à la leur, et invite ces derniers à porter un regard critique sur les interventions musclées faites par celle-ci. Mais, les îlotiers hésitent à les dénoncer ouvertement. Car, explique Mouhanna, les BAC symbolisent le vrai métier de police, que les îlotiers sociaux « déshonorent par leurs pratiques ».

Les stratégies et les modes d'action des uns et des autres s'opposant, on se trouve face à des logiques qui ne sont pas convergentes et qui brouillent l'image de la police auprès des citoyens. Notamment lorsqu'il existe une Police municipale. La place de l'îlotier dans la police nationale se pose alors.

Pour Mouhanna, seul le pragmatisme, un mode d'arbitrage entre les normes juridiques et les réalités sociales, pourrait permettre de construire une police du quotidien au service du public. La figure de l'îlotier dit judiciaire ou judiciairisé, positionné dans une logique de renseignement, qui ne heurte pas la conception collective du métier, ne pourrait y répondre que si s'engage un dialogue interne dans des espaces de discussion entre police de roulement (police secours, BAC), et police judiciaire (OPJ, îlotiers). Un dialogue qui chercherait d'une part à apporter des réponses pragmatiques aux demandes des populations du secteur, et d'autre part à transmettre de l'information à l'autorité judiciaire (le Parquet) via les OPJ. C'est ce que le chercheur sera tenté d'initier dans une opération expérimentale, malheureusement incomprise de la hiérarchie.

### 1.2.6.2 Le passage du service public au service au public

#### a) des pratiques policières hybrides

Dans le cadre du passage de la notion de service public, avec une police d'ordre, à celle de service au public, avec une police de sécurité, telle qu'elle est envisagée en France par le monde politique, l'application d'un nouveau management public peut générer des pratiques policières hybrides. Des pratiques dont l'expérimentation a échoué dans les pays anglo-saxons parce qu'elles associent deux approches difficilement conciliables.

D'une part, l'attention aux échanges entre la population et les différents acteurs en charge de la sécurité : une *orientation communautaire* ou Community Oriented Policing (COP). Une police de communauté avec des patrouilles à pied, fer de lance de cette doctrine, qui, sans

avoir une quelconque influence sur la perpétration d'actes délictueux, est considérée comme déconnectée du vrai travail policier par les corps d'exécution et d'encadrement.

D'autre part, une approche se focalisant sur les difficultés à l'origine des interventions policières ; la démarche dite de *résolution de situation problème* ou Problem Oriented Policing (POP). Elle introduit deux transformations dans la gestion policière : l'idée de productivité policière et le positionnement au service du public plutôt que de l'État.

Nancy Cazorla, docteur en science politique rattachée au CERP (Centre d'Études et de Recherche sur la Police), explique que de telles approches sont emblématiques des processus préconisés par le nouveau management public. Un management qui « est symbolisé par les trois E : effectivité, efficacité et économie ». Dans le cas de la Police, ce serait un service public qui se justifierait davantage par sa capacité de services que par la référence à un rôle performant d'agent coercitif d'exécution de la loi. Une logique de service dont l'objectif est ambigu, car alors « cette administration doit concilier à la fois satisfaction des citoyens et productivité, deux finalités difficilement conciliables » (Cazorla, 2009) dans le cas de la Police.

#### b) une logique hybride entre service et performance

Dans une logique de gestion locale de la sécurité, les missions principales de la Police sont la protection des victimes (tout en se protégeant), la recherche de renseignements (tout en s'interpelant sur le respect des libertés individuelles) et la répression (tout en dosant la force). Des missions qui sont une réponse à la demande de sécurité émanant des citoyens et correspondent à la promesse du monde politique, d'être au service du public. Mais pour privilégier les relations entre police et population, il faut que la Police soit libérée de la pression du chiffre, ce qui ne peut manquer d'avoir une incidence sur la performance attendue par le monde politique.

Par ailleurs, si la performance est recherchée, pense Cazorla, l'attention braquée sur le délinquant potentiel a ses limites. Car, écrit-elle : « cette perspective tend à associer anormalité et dangerosité, sans définir clairement la nature des comportements anormaux [...] Elle légitime donc une intrusion policière de plus en plus importante dans la société civile » (Cazorla, 2009). C'est alors l'inadéquation entre les attentes populaires et les réponses policières, du fait que l'insécurité et la délinquance découlent de variables sur lesquelles la police n'a aucune prise.

#### c) une réforme en opposition avec la culture policière

Par ailleurs, pour Nancy Cazorla (Cazorla, 2009), c'est une réforme impraticable pour les policiers, car considérée comme trop sociale pour être policière, comme dévoyant les forces de l'ordre par rapport à leurs véritables tâches, et suscitant d'importantes résistances. Pour Cazorla, il faut prendre en compte le fait que, au croisement de l'autonomie pratique (le pouvoir discrétionnaire), de sa dénégation organisationnelle (imposant la discipline et des sanctions aux policiers déviants) et du défaut d'objectivation de la tâche (limité à *assister, servir, protéger*), se déploie la culture policière. Une culture fondée sur un système propre de valeurs qui influence l'ensemble des relations interpersonnelles au sein de l'institution. Mais un système de valeurs des policiers qui peut être en opposition avec les orientations de la police de sécurité au quotidien correspondant aux attentes populaires et du monde politique, en termes de service au public.

Un type de culture policière qui n'est pas adapté aux sociétés actuelles, structurellement et culturellement différenciées. Pour Cazorla, confrontée à des difficultés pratiques qu'elle ne peut pas résoudre, l'institution policière ne peut être qu'inefficace dans le contexte social actuel. « L'insécurité, la délinquance découlent souvent de variables sur lesquelles elle n'a aucune prise [...] ou qui restreignent de fait sa capacité d'action » (Cazorla, 2009, p.268). Elle

ajoute : « La pluri socialisation, l'individualisme ont, en effet, considérablement modifié les repères individuels ». Cette évolution est loin d'être sans conséquence sur les mécanismes de régulation sociale. La transgression, le fait délinquant ne sont, en effet, qualifiés comme tels que parce qu'ils s'inscrivent dans une structure de sens. Or, « le consensus autour des référentiels normatifs tend à se déliter. Comment réguler une société d'une telle hétérogénéité ? [...] Il reste à comprendre que la sécurité est avant tout un produit du social et qu'elle est un bien collectif » (Cazorla, 2009, p. 269).

Ces travaux de recherche montrent que la triple dimension d'urgence, d'imprévisibilité, et de singularité des situations à problèmes rencontrées sur le terrain, exclut que des règles puissent dicter en toute circonstance le détail des conduites et des modes opératoires dans une fonction de régulateur social très floue. D'où le développement d'une « personnalité de travail » chez les policiers (méfiance et suspicion, autorité et sentiment de supériorité, solidarité et conservatisme), et d'une régulation autonome pour faire face aux multiples tâches et situations. La fonction de référentiel de cette personnalité de travail étant à la fois un vecteur d'intégration (des jeunes recrues) et un facteur de transmission au sein de l'institution (par la formation exclusivement sur le terrain).

La culture professionnelle qui unit les policiers devrait donc se nourrir de débats internes sur l'exercice du travail, dans des espaces de discussion sur le métier, surtout dans une structure divisée en fonction des activités et des niveaux hiérarchiques (notamment entre police administrative et police judiciaire). Et la réponse en matière de services, au ressenti de l'insécurité, attendu de la part de la Police par la population et le monde politique, appelle une action préventive sur la délinquance potentielle, dans le respect des droits et libertés individuelles. Tout un programme à concevoir collectivement.

Un programme qui consisterait à développer des réunions de concertation, sur la pratique du métier entre et au sein des unités composant le service, dans une logique de territoire.

Un programme qui serait à lancer dans le cadre d'une opération expérimentale d'*espaces de discussion* au niveau des gardiens et gradés. Une opération qui saisirait l'occasion de la mise en place de la Police de Sécurité du Quotidien, pour replacer le service au citoyen au cœur du métier de policier, et redonner un sens au travail en permettant l'évolution des pratiques sur le terrain. Cette démarche pilote devrait pouvoir résoudre le malaise policier récurrent, en remettant en responsabilité terrain l'encadrement intermédiaire, par l'animation de ces espaces de discussion.

### 1.2.6.3 La PSQ

En octobre 2017, le nouveau chef de l'État, Emmanuel Macron, esquisse les contours de la future police de sécurité du quotidien (PSQ), en expliquant qu'il envisageait à travers elle une profonde réforme organisationnelle et managériale de l'institution. Son fonctionnement devant être largement déconcentré pour donner des marges de manœuvre aux responsables locaux, afin de redonner du sens à la sécurité publique.

Le ministre de l'Intérieur, Gérard Collomb, lors d'une conférence de presse sur cette police de sécurité du quotidien, à l'École militaire de Paris, le 8 février 2018, dévoile cette réforme promise par le candidat Macron. Il la définit comme « un nouvel état d'esprit » qui se veut plus proche de la population. Sur le fond, cette réforme additionne une nouvelle fois les annonces et promesses. Elle recycle même des chantiers déjà ouverts, comme notamment la création d'amendes forfaitaires pour certains délits (usage de cannabis), la suppression totale des gardes statiques, la reprise effective par l'Administration pénitentiaire des extractions judiciaires, la réinjection sur le terrain de personnels aux fonctions administratives, les caméras-piétons pour les contrôles d'identité et la prévention des suicides chez les forces de l'ordre. Par ailleurs, d'ici janvier 2019, trente quartiers difficiles doivent bénéficier de moyens

supplémentaires, avec un renfort de 15 à 30 policiers à chaque fois. Trente autres quartiers suivront d'ici 2020. Au total 1000 effectifs supplémentaires seront affectés à ces zones de sécurité prioritaires (ZSP) et à la « reconquête républicaine ». Les territoires vont aussi gagner en autonomie. L'échelon local se verra confier la responsabilité de fixer ses propres objectifs, afin de coller aux réalités du terrain. Il disposera d'une enveloppe pour mener des travaux d'entretien et gérer leurs besoins logistiques, dont celui des voitures de service.

Enfin, il est proclamé la « fin de la politique du chiffre ». Le recours à des "enquêtes de satisfaction" auprès des Français est évoqué. Cette réforme marque une volonté de ne pas ressusciter la police de proximité, cette « Pol prox », devenue le symbole de l'échec de la police sécuritaire du gouvernement Jospin et un épouvantail pour la droite. Enfin, un véritable plan de numérisation des procès-verbaux rendra plus sécurisés les transferts à la justice, et tendra à faire disparaître à terme tout support imprimé.

L'AFP écrit que « les syndicats de police ont réservé un accueil poli aux annonces, en demandant de passer de la parole aux actes. Le constat est bon. Les solutions sont bonnes, mais on reste dubitatifs, a affirmé Frédéric Lagache, numéro 2 du syndicat Alliance. Les syndicats sont particulièrement attentifs au résultat final de la réforme de la procédure pénale, considérée à Beauvau comme un levier de transformation primordial de la PSQ. Un projet de loi préparé avec le Ministère de la Justice doit être présenté au printemps (2018). Dans ce domaine, comme l'ont montré les résultats du questionnaire adressé aux membres des forces de l'ordre lors de la concertation sur la PSQ, les attentes pour une simplification sont très fortes ».

### 1.2.7 Les protestations des forces de l'ordre, expression d'un malaise collectif

L'actualité, avec son relais médiatique, s'introduit très vite dans ces travaux de recherche, après les attentats terroristes, qui n'épargnaient pas les policiers. Le 7 janvier 2015, le Brigadier du Service de la protection est abattu dans les locaux de Charlie Hebdo et un policier du Commissariat du 11<sup>e</sup> arrondissement de Paris est exécuté par les terroristes, boulevard Richard Lenoir, dans leur fuite après l'attentat. Le 8 janvier 2015, une policière municipale est abattue à Montrouge (92). Ces faits prennent une tournure nouvelle quand un autre attentat prend la police pour cible avec l'assassinat d'un couple de policiers à leur domicile de Magnanville (Yvelines) le 13 juin 2016.

Puis une odieuse attaque au cocktail Molotov est perpétrée le 8 octobre 2016 à Viry-Châtillon (Essonne) contre des policiers, grièvement brûlés parce qu'empêchés de sortir de leur véhicule par leurs agresseurs. Se répétaient ainsi les mêmes faits que ceux du 4 avril 2011 dans le quartier de la Grande-Borne, où une patrouille de policiers avait aussi été la cible de jets de projectiles, dont des cocktails Molotov. Le véhicule de police sérigraphié avait pris feu et été totalement détruit. Cette fois la volonté de tuer des policiers était flagrante.

« Les flics n'en peuvent plus d'être pris pour cible, stigmatisés, blessés, déconsidérés, pressurisés » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 8). Des mouvements de grogne, à l'expression inhabituelle, se succèdent alors :

-le 17 octobre 2016, 7 jours après cette attaque tragique de policiers à Viry-Châtillon, c'est l'explosion de colère des policiers, « face à une hiérarchie carriériste, des élites syndicales enlisées dans leurs conflits, et une justice complètement désintéressée par notre sort » disent-ils (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 182). Un cortège du 91 monte le soir face à l'Hôpital Saint-Louis où est soigné le collègue gravement blessé, avant de monter sur les Champs-Élysées exprimer leur mécontentement.



- le 18 octobre 2016, les deux voitures officielles du DGPN Jean-Marc Falcone (directeur général de la police nationale) et du DCSP Pascal Lalle (directeur central de la sécurité publique) sont bloquées par les *flics en colère* à leur sortie du commissariat central d'Évry, où ils s'étaient rendus. Dans les jours qui suivent, le mouvement gagne toute la France ;
- le 19 octobre, le ministre de l'Intérieur reçoit les syndicats de police auxquels il annonce un ensemble de mesures ;
- le 26 octobre 2016, appelée par les syndicats, c'est une démonstration de force, avec plus de 2000 policiers devant le Palais-Bourbon ; la veille, le 25 octobre, le gouvernement a annoncé cette série de mesures, pour un budget total de 250 millions ;
- le 3 novembre 2016 : des centaines de policiers manifestent devant les locaux de l'IGPN, pour soutenir leur collègue convoqué pour avoir exprimé publiquement la détresse des policiers alors que cela est contraire aux obligations déontologiques (obligation d'obéissance, devoir de réserve) ; une association loi 1901, la MPC (Mobilisation des Policiers en Colère) voit le jour ;
- à la mi-novembre 2016, les officiers de police judiciaire (OPJ) se mobilisent en protestant contre une nouvelle réforme de la garde à vue et en envoyant des demandes de retrait d'habilitation OPJ à leur hiérarchie ;
- dans un grand nombre de services, les policiers adoptent la politique du service minimum, en diminuant de façon drastique les verbalisations et les interventions ordinaires ;
- le 13 décembre 2016, une première manifestation légale (avec déclaration préalable en préfecture) est organisée par la MPC entre l'esplanade des Invalides et la place Denfert-Rochereau ;
- le 7 janvier 2017, réunis à Lyon, les différents collectifs libres et indépendants de policiers (CLIP) décident de coordonner leurs actions sous la forme d'une Union nationale des policiers indépendants (UPNI) ;
- en avril 2017, des conjointes et conjoints de policiers ont organisé une manifestation sur le Champ-de-Mars pour exprimer leur soutien aux policiers et pouvoir, plus librement qu'eux, expliquer les conditions de travail inacceptables.

Ces manifestations spontanées et ces rassemblements nocturnes se font avec des protestations et des exigences qui vont au-delà des effectifs manquants, des moyens matériels obsolètes et des locaux sans entretiens. Les policiers dénoncent une forme de « deux poids, deux mesures », considérant que les délinquants bénéficient du laxisme du système pénal, quand eux seraient à contrario sévèrement jugés. Ainsi ont été exprimées :

- le recours à la « légitime défense » (en référence à l'article 122-5 du Code pénal) comme moyen de se défendre ;
- une application plus sévère des sanctions pénales, notamment à l'encontre de leurs agresseurs ;
- l'anonymat du policier dans les procès-verbaux ;
- la simplification des contraintes pesantes de la procédure judiciaire, notamment pour la garde à vue.

Un autre fait, de nature judiciaire cette fois, allait semer le trouble et la colère chez les policiers.

Le chercheur le vivant de très près, puisque l'un des policiers incriminés appartenait maintenant au service dans lequel se déroulait l'intervention sur le terrain. Dans le cadre d'un procès houleux, manquant de sérénité avec deux mondes qui s'affrontent, le vendredi 16 décembre 2016 le tribunal correctionnel de Bobigny a condamné, à des peines d'emprisonnement avec sursis, les 3 policiers auteurs de six tirs de Flash-Balls (une arme qui tire des balles de caoutchouc) qui avaient fait six blessés le 8 juillet 2009 à Montreuil. Le principal prévenu a été condamné à quinze mois de prison avec sursis, assortis de 18 mois d'interdiction de port d'arme pour avoir éborgné par un tir de Flash-Balls un manifestant et en

blessé un autre. Les 2 autres fonctionnaires, qui étaient poursuivis pour « violences volontaires », ont été condamnés à 7 et 10 mois de prison avec sursis et 12 mois d'interdiction de port d'arme, pour avoir blessé 2 manifestants. Pour justifier leurs tirs, les 3 fonctionnaires plaident la légitime défense, expliquant notamment avoir subi une « pluie de projectiles ». Une version balayée par le procureur de la République Loïc Pageot, démontrant que les conditions pour retenir la légitime défense n'étaient pas réunies. Il avait demandé au tribunal de condamner « des fonctionnaires qui n'ont pas respecté la loi ». Réclamant la relaxe, les avocats des 3 prévenus s'étaient, eux, appliqués à défendre des tirs « justifiés, nécessaires et proportionnés ». Ils avaient aussi mis en cause la hiérarchie des trois fonctionnaires et l'imprécision de cette arme controversée, sans que cela soit retenu par la Justice.

Ce procès mettait en évidence le peu de soutien de la hiérarchie, non mise en cause par la justice, malgré l'obligation aux ordres de leurs subalternes. Ainsi que l'absence de valeur accordée à la parole d'un policier. Cette question de l'usage des Lanceurs de balles de défense (LBD) allait revenir, en prenant une tournure politique, avec son utilisation lors des manifestations des gilets jaunes.

L'actualité, avec des faits exceptionnels, rendait donc visibles les épreuves psychiques que rencontrent les policiers dans leur travail. Ainsi que les défenses et les dégagements qu'ils réussissent généralement à trouver dans leurs marges de manœuvre, et surtout la retenue qu'ils maintenaient malgré tout. Mais aussi toutes les contradictions auxquelles les soumettait leur environnement sociétal.

Un an après l'épisode judiciaire relaté plus haut, l'agression de deux policiers à Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) lors d'une intervention à l'occasion d'une soirée de réveillon dans la nuit du Nouvel An 2018, provoquait des réactions indignées au sommet de l'État, comme dans le reste de la classe politique. « Cette société de la violence ne saurait continuer à exister », lançait mardi 2 janvier 2018 le ministre de l'Intérieur Gérard Collomb sur Europe 1, alors qu'Emmanuel Macron promettait que les coupables de ce « lynchage » seraient « retrouvés et punis ». À chaque affaire de ce type ressurgit le débat porté par les statistiques alarmantes, qui constatent d'une part depuis dix ans une augmentation du nombre de policiers blessés dans l'exercice de leur mission. Et surtout le nombre de suicides supérieur au nombre de morts en mission.

## 1.2.8 La réponse du monde politique à la grogne persistante

Pour tenter d'apaiser la mobilisation et le mouvement de grogne, l'exécutif fait des promesses de donner satisfaction aux revendications matérielles des syndicats, pourtant de plus en plus contestés par les policiers. Ces promesses de l'exécutif vont du Président François Hollande au Directeur central de la Police nationale (Jean-Marc Falcone), en passant par le ministre de l'Intérieur, Bernard Cazeneuve et le Préfet de Police de Paris (Michel Cadot) de l'époque. Des promesses d'augmenter les effectifs et de moderniser les moyens alloués à l'ordre public et à la sécurité de la collectivité (déjà entreprise par le ministre au bénéfice des BAC : les Brigades anticriminalité en civil dotées de fusil d'assaut HK G36, une arme de guerre jusqu'alors réservée aux unités d'élite). Pour cela, un déblocage de 250 millions d'euros est dévolu à l'achat de matériel et à la modernisation des locaux de police et de gendarmerie. Il est promis aussi de rechercher des simplifications de la procédure judiciaire, notamment pour la garde à vue. Enfin, il est présenté en Conseil des ministres le 21 décembre 2016, un projet de loi de sécurité publique (voté en février 2017) portant sur la présomption de légitime défense et l'emploi des armes à feu, alignant le régime des policiers sur celui des gendarmes (dans l'article L2338-3 du code de la défense).

Tous ces efforts, et d'autres qui vont suivre avec chaque ministre de l'Intérieur : Gérard Collomb puis Christophe Castaner n'arrivent pas à endiguer la crise institutionnelle qui perdure dans la Police, ainsi que le nombre important de suicides.

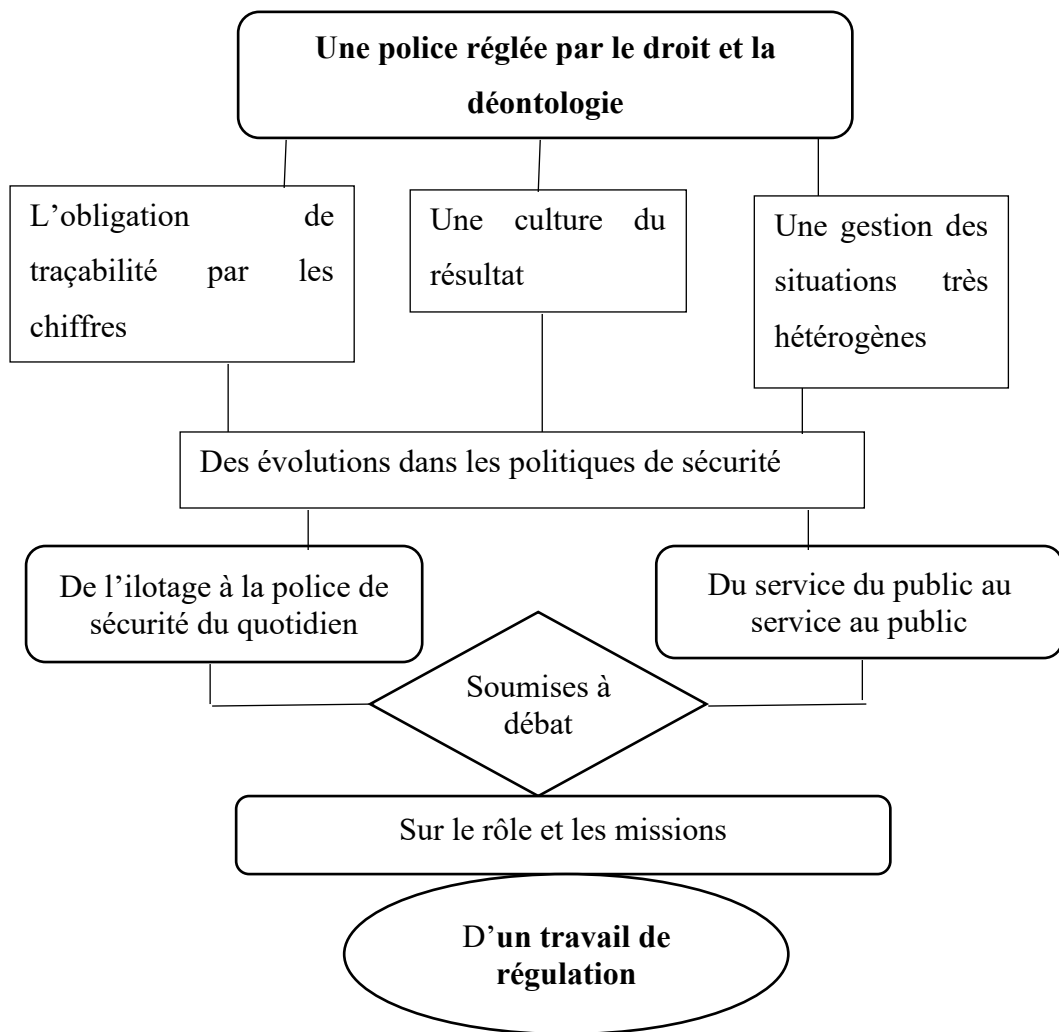
Le sujet du suicide revenait une nouvelle fois dans l'actualité, début avril 2019, alors que 24 fonctionnaires de police s'étaient déjà donné la mort depuis janvier. Le ministre de l'Intérieur Christophe Castaner concrétisait un nouveau plan de lutte en créant une cellule d'alerte dédiée. En effet, il pouvait être craint un nouveau chiffre alarmant des suicides de Policiers en 2019, alors que 2018 avait vu une baisse. Les syndicats de gardiens et gradés pointent encore du doigt la responsabilité de la hiérarchie et son management. Le syndicat SGP s'indigne en disant : « Prétendre que les suicides sont dus aux situations familiales n'est pas la seule réponse à nous apporter. Prétendre que l'arme est un souci majeur n'est pas acceptable. Ne pas oser aborder le suremploi, les carences de l'outil managérial, l'absence de la protection de l'image, les rythmes de travail, l'absence d'espaces d'échanges et de convivialité... est encore plus inacceptable » (Le Figaro du 13-14 avril 2019).

Confronté à de multiples suicides, un autre fait, après le « suicidez-vous » lancé lors des manifestations de « gilets jaunes » en avril 2019, allait irriter une police très éprouvée. Un titre-choc d'un entretien accordé le 25 mai 2019 par le nouveau procureur de la République de Paris, Rémy Heitz, outrait les forces de l'ordre : « des policiers seront jugés ». Le Procureur faisait allusion aux renvois de policiers devant le tribunal correctionnel à la suite des ouvertures d'information judiciaire pour des soupçons de violence policière lors des manifestations du premier semestre 2019 ; avec notamment l'usage excessif des LBD qui provoque de nombreux blessés parmi les manifestants. Laissant ainsi supposer qu'il y aura des sanctions, les policiers se disent trahis et abandonnés par les autorités au regard de la présomption d'innocence.

### 1.2.9 Synthèse des chapitres 1 et 2

Cette organisation institutionnelle policière présente certaines caractéristiques bien spécifiques que schématise la Figure 4 qui suit. L'institution "Police" est organisée comme une activité de contrôle social reposant sur le droit, par nature évolutif, et sur une déontologie, avec une volonté de régler les comportements en toute situation. Une régulation qui se fait dans des situations très hétérogènes, elles-mêmes très évolutives, dont la maîtrise, par le monde politique, oblige de passer par une traçabilité quantitative et des chiffres. Ces chiffres, imprégnant le quotidien, forcent la culture professionnelle à se focaliser sur le résultat des performances valorisantes. Et des performances dont la gestion doit évoluer avec les alternances politiques en matière de sécurité intérieure et avec les appréciations changeantes des repères sociétaux. Cette variabilité des repères faisant débat, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du métier, sur le rôle et les missions du policier. Un rôle et des missions qui en font un travail de régulation sociale à redéfinir constamment pour s'adapter aux exigences nouvelles. Du point de vue des policiers de base, ce travail de régulation et d'adaptation de la régulation ne serait-il pas le « vrai travail » policier ?

**Figure 4 : Les caractéristiques de l'organisation institutionnelle policière**



## 1.3 Chapitre 3 - Un travail de régulation sociale et des exigences d'adaptation

### 1.3.1 Un travail de régulation sociale

#### 1.3.1.1 Le concept de régulation sociale

##### 1.3.1.1.1 Définition de la régulation sociale

« Toutes les interactions humaines s'inscrivent dans un contexte social qui les soumet à des principes normatifs et à des codes, chargés d'en contenir les réalisations dans le cadre d'un système ou d'une organisation structurée et finalisée. L'existence de règles conventionnelles et fonctionnelles de nature socioculturelle assure la régularité des comportements et influence les stratégies adaptatives des acteurs sociaux. Ceux-ci sont conduits à inscrire leur relation, leur participation et leur communication dans des rituels de rapports sociaux convenus au travers de jeux de rôles institués. Leur respect facilite l'appartenance à toute organisation. Toute dérogation entraîne des réactions, variable selon la nature des règles non observées, qui peuvent aller de la réprobation à l'exclusion [...] La régulation des conduites résulte de la force des liens unissant l'individu à la société au travers des relations interpersonnelles qui contribuent à l'élaboration de son identité sociale valorisée » (Selosse J. Dictionnaire de psychologie. PUF. 2007).

##### 1.3.1.1.2 La Théorie de la régulation sociale (TRS)

###### a) Régulation et conflits

Cette théorie se fonde sur le paradigme de l'acteur social irréductible, dont la caractéristique majeure est son autonomie ; c'est-à-dire « sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir » (Terssac, 2003). Une capacité, nous explique Jean-Daniel Reynaud, professeur de sociologie du travail, y compris pour gérer l'asymétrie du pouvoir qui traverse les relations entre acteurs, et pour internaliser les conflits. Il en donne la définition personnelle suivante :

« La plupart des actions collectives peuvent être assimilées à une décision, non pas au sens d'un choix optimisateur dans un éventail d'alternatives, mais en ceci qu'elles ont, pour les acteurs, une finalité, et répondent à un contexte [...] Cette décision collective [...] prend la forme d'une règle : on l'appellera donc régulation. Cette règle s'impose par la création d'une obligation normative. La norme ainsi créée tire sa force de l'action collective elle-même » (Reynaud, 2012).

Et, pour Jean-Daniel Reynaud, les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer, sont à considérer « comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité ». Mais, des intelligences et des productivités qui peuvent rentrer en conflit.

La notion de *conflit* est une notion fondamentale de la TRS. Pour de Terssac, le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu. Et les régulations tentent de maintenir une certaine cohésion entre une pluralité d'acteurs. « Une pluralité d'acteurs qui forment des collectifs hétérogènes, souvent en conflit à propos de leurs intérêts, des lectures cognitives différentes ou des rationalités opposées et des tentatives de domination plus ou moins réussies »(Terssac, 2003, p. 14).

Mais si l'activité de régulation repose sur le conflit, elle repose aussi sur les deux autres concepts fondamentaux : de règle élaborée et de négociation. *Le conflit, la règle et la négociation* étant le titre d'un ouvrage de J-D. Reynaud.

#### b) - Régulation et pouvoir d'élaboration de règles

Pour Raynaud, ce qui caractérise les relations entre acteurs sociaux c'est une activité constante de modifications ou de transformations des règles qui leur permette de poursuivre leur action collective. Il écrit : « C'est l'ajustement incessant, à travers ces règles, de leurs conflits d'intérêts et de rationalités » (Reynaud, 2012). Il en déduit que la régulation (ou capacité d'élaborer des règles) tire ses origines de la notion de règle entendue comme « une prescription d'ordre moral, intellectuel ou pratique s'appliquant à la conduite ». En effet, dans la réalité, les exécutants corrigent les règles en vigueur. Ils imposent en partie une régulation autonome corrigeant la régulation de contrôle de la direction.

Pour le sociologue, la rencontre entre les régulations est une relation de pouvoir, « une relation d'action de l'un sur l'autre, réciproque et dissymétrique ». Il faut distinguer la régulation de contrôle qui émane de l'autorité hiérarchique ou législative, de la régulation autonome qui provient du groupe qui applique avec plus ou moins de liberté ces règles, et qui s'en sert pour gérer l'organisation du travail. Une régulation n'est donc, par elle-même, autonome ou de contrôle, « que par sa place dans une situation de pouvoir » (Reynaud, 2012). En effet, dans la relation de travail, la subordination n'épuise pas la capacité d'initiative, ni même l'exercice du pouvoir. Reynaud l'explique, « puisqu'en ce cas, les subordonnés inventent une organisation collective parfois plus efficace que celle qui est préconisée par l'encadrement »(Terssac, 2003, p. 13). La règle a plusieurs origines, plusieurs auteurs, plusieurs sources et elles ont des destinataires. Il y a les règles qui descendent du sommet vers la base, les règles de contrôle, et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes, appelées les règles autonomes.

Pour Reynaud, ces règles autonomes « guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud, 2007, p. 157). Les valeurs affectives très fortes que les exécutants attachent à leur régulation autonome s'expliquent par les enjeux de pouvoir qui sont liés à la rencontre de ces deux régulations : régulation de contrôle et régulation autonome. Des enjeux mettant en cause les règles du jeu (Reynaud, 2007, p. 161). Des règles du jeu propres à chaque communauté de travail. En effet, on ne peut pas penser la règle sans les communautés dont elles constituent l'identité. De Terssac l'exprime ainsi : « Quelle que soit la force coercitive de l'appareil de contrôle, les règles sont sans cesse retravaillées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux eux-mêmes »(Terssac, 2003, p. 25). En réponse aux efforts de contrôle des dirigeants, les opérationnels conquièrent des positions de pouvoir contre ce contrôle. « L'extraction des ressources intellectuelles n'est pas séparable d'une modification de pouvoir »(Reynaud, 2007, p. 162).

Ces positions de pouvoir devant chercher à établir une *régulation conjointe* pour sortir du conflit. Et Jean-Daniel Reynaud de penser qu'une telle régulation conjointe ne peut résulter que « d'une redistribution et une négociation de la distribution des initiatives, des sanctions et des contrôles ». Ainsi doit s'établir entre les régulations une *négociation* et les acteurs sociaux doivent délibérer pour éviter que le conflit ne perdure, mais débouche sur une régulation conjointe.

### c) - Régulation et négociation

La sociologie de l'organisation distingue des règles explicites ou officielles et des règles implicites. Reynaud rappelle que le point de départ de cette analyse se situe dans l'ouvrage *Management and the worker* de Roethlisberger et Dickson, où « les auteurs résument leurs conclusions théoriques en distinguant, à l'intérieur de l'organisation sociale, une organisation "*formal*" (officielle, explicite, écrite, l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation) et une organisation "*informal*" (officieuse, non reconnue, en partie clandestine, l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés) » (Reynaud, 2007, p. 158). Toutes deux, organisation formelle et organisation informelle, reposent sur un système de valeurs et de croyances. Roethlisberger et Dickson, l'appellent un « système idéologique » car ces valeurs font appel à deux types de logiques : d'une part une logique du résultat et de l'efficacité, d'autre part une logique profondément enracinée dans les sentiments et l'affectivité, qui cherche à satisfaire des valeurs internes à l'organisation et vise un résultat externe.

Ces deux logiques inspirent des régulations. Pour de Terssac elles provoquent l'ajustement conformément à une règle par des mécanismes de contrôle qui corrigent les écarts à la norme fixée. C'est l'objet de la négociation pour arriver à une *régulation conjointe*. Cette activité de régulation conjointe repose « d'une part sur l'explicitation et la reconnaissance des rationalités des acteurs en présence et d'autre part, sur un accord à partir de concessions réciproques : le compromis auquel les parties en présence aboutissent, est une régulation [...] une construction sociale dans laquelle chacune des parties trouve son avantage » (Terssac, 1992, p. 35). Ce qui crée les règles, c'est l'engagement dans une action collective qui construit ses règles dans une réciprocité. « Il y a donc bien une rationalité de ces règles » nous dit de Terssac. Mais cette rationalité est historique, elle est locale et liée à un contexte. Dans un contexte donné de travail impliquant la notion de mission., les exécutants procèdent par réajustement pour faire fonctionner les dispositifs ou pour compenser l'incomplétude des règles d'exécution au regard du contexte réel de travail. Pour Reynaud, les deux régulations sont rationnelles, parce que « d'une part les acteurs y poursuivent des fins, propres à leurs préférences, et d'autre part parce que ces régulations acceptent une rationalité de production et d'efficacité » (Terssac, 1992, p.147).

Jean-Daniel Reynaud s'appuie sur le concept d'*anomie* pour aborder la question de l'affaiblissement des règles. Il écrit : « Si l'on appelle anomie l'affaiblissement des règles, l'anomie n'est donc pas une situation anormale ou exceptionnelle. En fait, tout système social [...] est toujours en partie anémique [...] Une anomie partielle caractérise tout système social. Elle est synonyme de changement ou d'apprentissage [...] Bien entendu, la dérégulation – la crise, le changement, l'apprentissage – peuvent être plus ou moins profonds ». Pour lui, les anomies, c'est-à-dire les diverses conditions qui conduisent à un grave déficit de régulation d'un système social, grossissent les mécanismes normaux qui peuvent renforcer ou affaiblir la régulation : l'affirmation de l'autonomie de certains acteurs, la centralisation des décisions. Ces mécanismes expliquent cet état d'ensemble des règles qu'est « cette perniciose maladie sociale : l'anomie » (Reynaud, 1997, p. 264).

Les effets anomiques sont mesurables par les conflits mêmes de la vie sociale, faute de régulation conjointe, de règles communes. Il se produit une division du travail anomique où font défaut les règles de solidarité qui permettent la solidarité organique. « Le remède est ici à portée [...] en fixant les règles » (Reynaud, 1997, p. 264). Reynaud précise : « La règle est salvatrice non parce qu'elle est contraignante, mais parce que sa contrainte est acceptée. L'anomie ne se définit pas par l'absence objective de règles, mais par l'affaiblissement de la régulation légitime ». C'est pourquoi, tout en acceptant sur le fond l'essentiel du raisonnement de Philippe Besnard (auteur de l'ouvrage : *L'anomie*), Reynaud se permet de conclure que l'anomie et le fatalisme ne sont pas deux cas extrêmes de la régulation, opposés, comme le défaut et l'excès. Tous les deux traduisent un défaut de régulation, avec seulement des causes différentes. Ainsi, il estime que le fatalisme, sorte de *résignation*, est un cas particulier d'échec de la régulation. Celui « où le déficit de régulation vient du caractère inacceptable ou illégitime de la règle, de son refus par l'acteur social concerné » (Reynaud, 1997, p. 266). Le travail du policier, un travail de régulation sociale par excellence, aurait-il cette tendance à un défaut de régulation conjointe ? Ce défaut ne serait-il pas la conséquence d'un affaiblissement de la régulation autonome ? Jusqu'à l'anomie ? Et à provoquer le fatalisme ou la résignation ?

### 1.3.1.2 Le travail policier, un travail de régulation en toute autonomie

Du point de vue de la sociologie, et en particulier de Gilbert de Terssac, le travail est regardé comme une aventure collective : un travail de « production de règles », c'est-à-dire des dispositifs pour parvenir aux résultats escomptés. Le travail est un travail de régulation. En particulier dans le travail policier

Dans le travail d'exécution, les policiers inventent en permanence des règles pratiques pour résoudre les situations à problèmes que des procédures préétablies ne permettent pas de traiter et pour régler les conflits qui ne manquent pas de survenir. L'encadrement, du fait de son ignorance des logiques d'utilisation des règles pratiques mise au point, se réfugie dans le silence et la distance.

Le travail de régulation met l'accent sur la vie des règles et sur l'échange social. C'est un travail de fabrication de dispositifs visant à guider l'action pratique et à ordonner les interactions entre les individus. Des règles non écrites qui sont une construction sociale.

Considérer le travail comme une activité, c'est mettre l'accent sur la création collective, en matière de règles pratiques, à laquelle procèdent les personnes engagées dans un résultat. Sans oublier que le travail est inscrit dans une situation de subordination et que les formes de coopération y sont indispensables.

« Dans cet univers de décision et d'action, de communication et de relations de pouvoir, le travail résulte de choix dans la structuration des activités professionnelles qui ne s'imposent ni par des nécessités techniques, ni par des règles formelles supposées uniques et impérieuses » (Terssac, 2002, p. 19).

Le travail de policier est ainsi un ensemble d'accomplissements orientés vers un but : le respect de la législation pénale. Il s'agit d'une activité mettant en œuvre des procédures, des instructions, des programmes dans un contexte donné. Pour de Terssac, cette activité essentiellement mentale apparaît premièrement comme un travail sur soi : une activité de mobilisation de son corps et de ses compétences. Deuxièmement, cette activité apparaît comme un travail sur les autres : parce que les accomplissements de chacun s'articulent avec



ceux des autres. « Avec qui il faut communiquer, s'entendre sur une façon de faire, et s'ajuster » (Terressac, 2002, p. 21). Et, c'est aussi une activité de révision de ses propres schémas, donc des règles, du fait d'un apprentissage continu.

La création et le renouvellement de règles pratiques constituent une régulation, que le sociologue Jean-Daniel Reynaud a formalisée dans sa théorie générale. Et que Gilbert de Terssac a mis en débats et en prolongement. Gilbert de Terssac explique que l'essentiel du travail, c'est maîtriser ses incertitudes. Il écrit : « De ce point de vue, si travailler signifie gérer des incertitudes, cela implique des règles formelles laissant aux exécutants des degrés de liberté assez élevés pour mettre en place à leur initiative des solutions pertinentes » (Terressac, 2002, p. 76).

Ces degrés de liberté exercent une influence de l'exécutant sur les méthodes de travail et un pouvoir discrétionnaire qui caractérise l'autonomie dans le travail. Le mot autonomie vient du grec *auto-Nomos* qui signifie « qui est régi par ses propres règles ». Le choix des moyens, les manières d'agir, la mise en place de solutions pertinentes constituent le terrain d'exercice privilégié de l'autonomie des exécutants, pour parvenir aux résultats attendus, malgré les incertitudes. « L'autonomie d'exécution est la condition de l'obtention du résultat : l'efficacité productive dépend [...] de la capacité des exécutants à gérer la flexibilité allouée par l'encadrement » (Terressac, 2002, p. 125).

En opération le policier doit avoir un large répertoire de réponses, car la nature des interventions n'est pas connue à l'avance. Par ailleurs, il ne peut dépendre de la hiérarchie, car il doit répondre dans l'immédiateté à des événements qui interviennent de façon irrégulière et à chaud. Il doit donc être autorisé à effectuer les tâches nécessaires, de sa propre initiative.

Il y a, pour Gilbert de Terssac, une interaction entre règle formelle et règle informelle. La règle formelle (les Codes) définissant le travail à faire. C'est-à-dire, dans la Police, constater les infractions et interpellier les délinquants. Et la règle informelle, celle des pratiques mises en place par les exécutants (les policiers) pour réaliser un travail non décrit. Une interaction les créditant d'une forte autonomie pour trouver des solutions indépendamment de la hiérarchie. Cette interaction signifie schématiquement que la règle formelle requiert de l'autonomie pour être mise en œuvre, et que les pratiques des exécutants sont orientées par des obligations implicites qui limitent la portée de leur autonomie. De Terssac écrit : « d'une part, les règles écrites comportent un certain niveau de flexibilité laissant aux exécutants des degrés de liberté [...] et d'autre part, les pratiques mises en place par les exécutants sont contrôlées de manière à ce que les règles dérivées de l'exécution soient compatibles avec les règles formelles » (Terressac, 1992, p. 80).

Les règles écrites formelles se doublent donc de règles invisibles, correspondant aux solutions développées par les policiers. Des règles qui sont moins contrôlées par les contraintes d'obéissance et de discipline, que par les obligations implicites des missions. Dans la Police, l'objet de la règle formelle reste entier : faire respecter la législation pénale. La règle formelle conserve donc une de ses caractéristiques essentielles qui consiste à peser sur le comportement des exécutants, par des obligations implicites qui rendent l'autonomie possible, tout en en contrôlant la portée. Pour de Terssac, cela illustre « le passage d'un univers dans lequel domine le respect du règlement et de la procédure à un univers dans lequel domine l'obligation d'assurer la continuité de la production » (Terressac, 1992, p. 108). Mais la règle formelle explicite ne peut fonctionner que si les exécutants acceptent de répondre aux obligations implicites qu'elle comporte.

L'univers de travail du policier suppose la capacité de l'intéressé à remplir toutes les missions attachées à l'emploi, pour lequel une polyvalence lui est reconnue. Autrement dit, pour de Terssac, l'exécution des missions intègre la notion d'autonomie des exécutants comme l'une des conditions de l'obtention des résultats. C'est un univers dans lequel subsistent des incertitudes sur l'obtention du résultat qui ne peuvent être maîtrisées par le seul respect des

schémas d'exécution prévus. « La notion de mission indique que les règles formelles intègrent un niveau de flexibilité de plus en plus élevé dans les schémas d'exécution »(Terssac, 1992, p. 68).

Cette flexibilité ouvre une brèche dans un univers organisationnel rigidifié par la Loi pour laisser des marges de manœuvre, des degrés de liberté. De Terssac écrit : « La notion de souplesse se traduit par des marges de manœuvre laissées aux exécutants pour développer des solutions adaptées au contexte réel du travail ». Pour le sociologue, cette souplesse dans le contenu des règles est bien un facteur de l'efficacité. « Laisser des degrés de liberté aux exécutants apparaît bien comme une condition de l'efficacité [...] Avoir la possibilité de prendre des initiatives pour gérer les événements non prévus »(Terssac, 1992, p. 75).

Mais, pour laisser ces marges de manœuvre, ces degrés de liberté, encore faut-il que régulation de contrôle et régulation autonome s'articulent convenablement.

### 1.3.1.3 L'articulation entre régulations

Deux chercheurs, Yann Quemener et Éric Fimbel, ont mobilisé la théorie de la régulation sociale (TRS) de Reynaud et ont identifié six classes contribuant à une meilleure compréhension des modes d'articulation entre régulations de contrôle et autonomes. Ils ont ainsi observé notamment deux classes très contrastées. Une Classe 3, avec domination de la régulation autonome. Comme un groupe représentatif d'un mode d'articulation des régulations où l'autonomie des acteurs locaux est particulièrement prégnante. Ils écrivent que dans cette classe, « la légitimité de ces acteurs autonomes parvient à s'imposer au motif d'un savoir-faire local émergeant face à l'incomplétude de l'injonction hiérarchique »(Quemener & Fimbel, 2015, p. 264). Et, une Classe 4, désignée comme manifestant l'anomie. Dans cette classe, en l'absence de dialogue et d'échange, aucune dynamique collective ne s'enclenche, traduisant ainsi une situation anémique. « Les régulations ne se rencontrent pas, interdisant ainsi toute construction collective »(Quemener & Fimbel, 2015, p. 264).

Dans ces deux cas, on voit, comme l'explique bien Jacques Leplat, l'un des pères fondateurs de l'ergonomie, que l'existence de plusieurs boucles de régulation pose le problème de leur articulation dans la réalisation d'une action (Leplat, 2006, p. 11). Pour Leplat, l'articulation entre régulations constitue en quelque sorte une régulation des régulations qu'il considère comme une métaréglulation. La métaréglulation règle le passage d'un mode de régulation à un autre. Des régulations centrées sur la tâche aux régulations centrées sur le sujet. De la discrimination des situations de conflit au compromis entre plusieurs motifs à l'action.

Jacques Leplat reprend la définition de Canguilhem dans l'Encyclopaedia Universalis : « Le concept de régulation, dans son acception la plus large, renferme au minimum trois idées : celle de relation d'interaction entre éléments instables, celle de critère ou de repère, celle de comparateur. La régulation, c'est l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes ou de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres »(Leplat, 2006, p. 2).

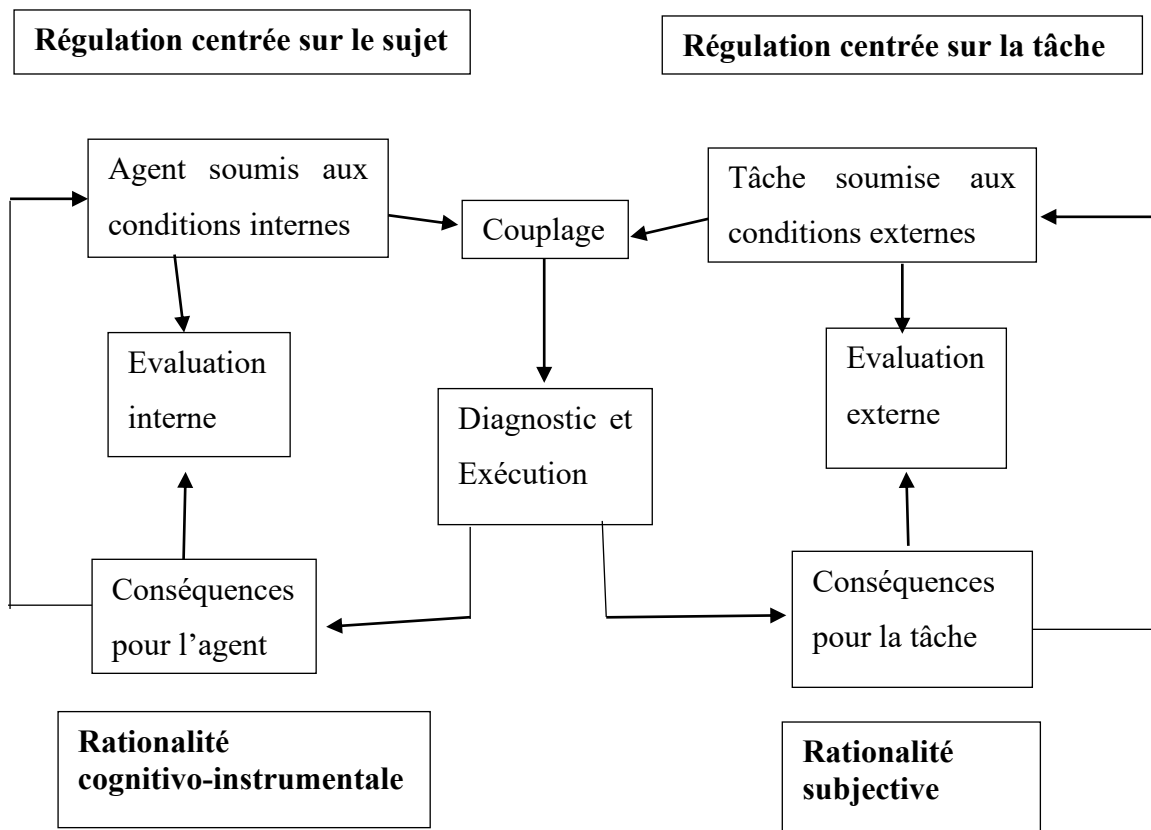
Il précise que régulation et règle sont des mots de la même famille, et qu'une règle est une proposition qui indique l'action à réaliser dans des conditions données. Conditions qui ne peuvent jamais être complètement définies. La règle apparaît alors comme une composante, certes essentielle, mais non unique, du système de régulation. « Ce qu'ajoute ce dernier, c'est la prise en compte des résultats de l'application de la règle et l'élaboration du diagnostic »(Leplat, 2006, p. 5).

Pour Leplat, la notion de régulation véhicule généralement l'idée de contrôle, et de boucles de régulation, dont principalement la « boucle de feedback ». Centrée sur le résultat, elle permet la correction des écarts, une fois qu'ils se sont produits, et relève de la catégorie de rétroaction. Mais il existe d'autres boucles de régulation que celles relatives à la tâche, et qui

visent l'efficacité de l'action. Des régulations centrées sur l'opérateur engagé dans son activité et qui poursuit aussi des fins qui lui sont propres. Plusieurs boucles de régulation correspondent ainsi aux différentes finalités personnelles des opérateurs.

Leplat fait apparaître ces deux types de boucles dans le schéma de la Figure 5, qui présente le cadre général pour l'analyse d'une activité. Il intègre les conséquences pour l'agent (charge de travail, sanctions) et les conséquences pour la tâche (erreur, dysfonctionnement, acte déviant). En référence aux travaux de Dejours, Leplat explique que les deux catégories de boucles renvoient à ce qu'on désigne comme la double rationalité de l'activité : une rationalité téléologique ou cognitive-instrumentale, qui correspond à la catégorie des boucles centrées sur la tâche, et la rationalité pathique ou subjective qui correspond à la catégorie des boucles centrées sur le sujet »(Leplat, 2006, p. 11).

**Figure 5 : Cadre général pour l'analyse de l'activité d'après Leplat**



Quant à l'activité collective, elle résulte, estime Leplat, du couplage entre le groupe de travail [la brigade de police] et la tâche traitée par le groupe. On retrouve les deux boucles de régulation, mais cette fois, l'une concerne les résultats de l'activité en rapport avec le but prescrit ou redéfini par le groupe (évaluation externe), l'autre concerne les conséquences de l'activité pour le groupe (évaluation interne) (Leplat, 2006, p. 18). Pour chaque individu du groupe, ces différentes régulations s'articulent, puisque l'activité de l'individu dépend à la fois des caractéristiques de l'objet à traiter, plus généralement des conditions techniques, et des actions des autres membres du groupe avec lesquels une coordination est nécessaire (Leplat, 2006, p. 18). Mais pour Leplat, l'analyse de la boucle externe pose une série de questions concernant la définition du but (ou des buts) par le groupe, notamment comment sont identifiés et traités les éventuels conflits. Ce qui implique que l'équipe dispose d'un certain degré d'autonomie, de la possibilité laissée au groupe de s'autoréguler, pour

permettre au groupe de s'adapter aux conditions changeantes et imprévues, de faire face au cas d'urgence, et de favoriser les innovations techniques et organisationnelles. Mais surtout, cette analyse de l'activité suppose qu'une discussion s'établisse, que des espaces de discussion puissent exister, que des retours d'expérience puissent se faire. « Une condition du bon fonctionnement de ces groupes autorégulés réside dans leur possibilité de disposer d'un bon feedback »(Leplat, 2006, p. 19).

#### 1.3.1.4 La fonction de contrôle social de la Police et le respect des libertés.

Si le travail policier est bien un travail de régulation, il a la particularité de porter lui-même sur un contrôle social reposant sur des règles de droit : le droit pénal. Même si, comme Cartuyvels et Kaminski l'expliquent, aujourd'hui, à une époque marquée par une logique de la dérégulation, la priorité pénale semble moins s'attaquer aux causes de processus générateurs d'anomie que d'en gérer les risques pour la cohésion sociale. Ils écrivent : « Ces questions deviennent centrales dans des sociétés, laissées en mal de repères socialisateurs et temporels, soumises au manque ou à l'excès de références, à l'horizontalisation et à l'accélération du temps social » (Cartuyvels & Kaminski, 1998, p. 123). Un travail de régulation sociale qui se confronte donc à une société en mal de cohésion. Ce qui questionne le système politique au pouvoir.

##### a) Le respect des libertés individuelles

La police nationale est une structure d'État qui exerce une fonction de contrôle social externe. Elle a une forme institutionnalisée de nature policière c'est-à-dire avec un recours possible à la force. Une force légitimée par les normes du droit. Tout en s'inscrivant dans un régime de libertés publiques. Son lien avec le système politique se fait par l'origine des normes, élaborées par le monde politique, dans son rôle de législateur, et mises en œuvre, par la Police, dans l'exercice de cette fonction policière de contrôle social.

Cette relation du policier et du politique fait l'objet d'une approche controversée entre les notions de contrainte et de coercition, avec ce recours possible à la force physique. Et avec le risque de « comportements faisant trop de place à des attitudes coercitives, peu respectueuses des droits et libertés individuelles »(Loubet del Bayle, 2006, p. 31). Une controverse entre recours à la force et respect des libertés, que la hiérarchie policière laisse régler sur le terrain. Ainsi, comme l'affirme Loubet Del Bayle, la régulation sociale réalisée par la mise en œuvre de la fonction policière peut avoir des finalités et des conséquences qui, sans être contradictoires, sont susceptibles de correspondre à des logiques différentes (2006, p. 33).

On voit aussi perdurer historiquement une controverse, dans la relation police et société (« *police du prince ou police du peuple* »), par ce lien au système politique, un lien posé aussi en termes de fidélité et d'obéissance. Donc de soutien au politique. « C'est attester que toute technique, tactique, stratégie policière est inséparable d'une orientation politique de la police »(Loubet del Bayle, 2006, p. 128). Car comme le souligne Dominique Monjardet : « dépolitiser la police est un non-sens, l'étymologie le dit assez, de même que la revendication d'apolitisme des policiers est un contresens ».

##### b) Une fonction policière d'information sociale

La police peut avoir aussi pour fonction de recueillir et porter, par le relais de sa hiérarchie, à la connaissance du système politique les informations qui servent de base à la politique de sécurité intérieure. Car, « tout système politique dispose, et doit disposer, de mécanismes divers par lesquels s'effectue la transmission des demandes, et grâce auxquels il est informé, qui se manifestent dans son environnement sociétal » (Loubet del Bayle, 2006, p. 51).

La police est prédisposée à exercer cette remontée d'informations du fait de sa fonction fondamentale de *régulation sociale*. « Dans ce processus d'information nécessaire sur les demandes sociétales, la police peut apparaître comme une des filières, un des canaux, par lesquels les demandes sont susceptibles de transiter de l'environnement sociétal vers le système politique » (Loubet del Bayle, 2006, p. 52).

Une fonction qui l'amène, comme le constate Loubet del Bayle, à se trouver constamment au contact d'une grande diversité de milieux sociaux, en pénétrant dans l'intimité des communautés et des individus. « À être en contact très étroit avec des milieux sociaux très divers, représentant tous les aspects de la société, et d'être attentif à tous les phénomènes qui se déroulent dans ces milieux » (2006, p. 53). Elle acquiert ainsi une connaissance de la réalité sociale bien supérieure à celle que peuvent avoir la plupart des autres appareils administratifs. Une connaissance du terrain et de sa réalité sociale en accord avec une conception historique de la politique : gouverner c'est prévoir et prévoir c'est connaître. Car, pour Loubet Del Bayle, les troubles ou les déviations que la police est amenée à sanctionner peuvent s'avérer, eux aussi, des symptômes de demandes sociétales, plus ou moins manifestes, susceptibles de requérir l'attention et l'intervention du pouvoir politique. La délinquance individuelle elle-même, peut dans nombre de cas, traduire des malaises sociaux, des demandes sociétales, auxquels devra s'intéresser le pouvoir politique. « Par-là, la police se trouve donc, ici encore, en situation de pouvoir contribuer à informer les responsables politiques des besoins et des dysfonctionnements que l'exercice de sa fonction première l'amène à percevoir » (2006, p. 55). La connaissance du contexte social acquise par la Police contribue à l'information sociale du monde politique.

### c) Une fonction policière entre pénal et social

Mais, le filtrage de l'information sociale, qui transite par le canal policier, peut être dominé par des préoccupations policières propres. Loubet del Bayle prend comme exemple le maintien de l'ordre, qui peut se faire au détriment d'une vision plus globale et plus équilibrée de la réalité par l'influence possible des habitudes mentales des policiers, de leur subculture professionnelle, éventuellement de leurs intérêts ou de leur subjectivité. Une influence « sur leur vision et leur évaluation de la réalité sociétale et donc sur les informations qu'ils transmettent concernant celle-ci » (2006, p. 68). Ce filtrage peut être aussi influencé par les règles légales en vigueur ou les consignes des autorités politiques qui peuvent pousser à privilégier l'information sur certaines catégories de faits. Ce filtrage peut résulter enfin du mécanisme de collecte de l'information, de sa transmission et de sa centralisation, avec le risque que l'information soit altérée au cours de ces différents processus. « Un mélange de dramatisation et de revendication peut à l'évidence affecter la qualité des informations » (Loubet del Bayle, 2006, p. 70). La qualité de l'information policière est susceptible en effet de peser sur la capacité responsive du système politique, c'est-à-dire sur sa capacité d'adaptation aux changements affectant son environnement social. Pour le politologue, le processus policier de transmission de l'information n'est donc pas un pur mécanisme, garantissant sa transparence et la rigoureuse exactitude des informations transmises (Loubet del Bayle, 2006, p. 74). Ce qui peut créer un biais dans l'interprétation du contrôle social par les policiers, dans la distinction du pénal et du social, de la prévention et de la répression dans leurs fonctions, et menacer le respect des libertés publiques.

Sur cette fonction de contrôle social, Philippe Robert, Directeur de recherche au CNRS et Yves Cartuyvels, professeur et Doyen de la Faculté de droit, Facultés universitaires Saint-Louis (Belgique) expliquent que c'est une question d'actualité que celle de la place et du rôle du policier comme agent de contrôle, de régulation et de répression, une sorte d'écartèlement de la fonction policière entre pénal et non pénal, entre pénal et social (Robert, Cartuyvels, Digneffe, & Pires, 1998, p. 16). En effet, pour eux, « construction européenne,

mondialisation, affaiblissement de l'État-providence (ou État social) [...] affectent les mécanismes juridiques de régulation.[Les recherches] mettent en évidence de profondes mutations dans les conceptions mêmes du rapport à la norme, particulièrement à la règle juridique » (Robert, Cartuyvels, Digneffe, & Pires, 1998, p. 15). Or, Françoise Tulkens, professeur à l'Université catholique de Louvain, et Michel Van de Kerchove, professeur aux Facultés universitaires Saint-Louis (Belgique), reconnaissent le flou du droit pénal. Pour eux, « d'une part, la réalité change et se transforme : c'est l'objet qui se déplace. D'autre part, le regard porté sur la réalité bouge et évolue : c'est le sujet qui se déplace » (Tulkens & Van de Kerchove, 1998, p. 132).

D'où le flou, le vague, les frontières de la faute et de l'illicite, de la responsabilité civile et de la responsabilité pénale qui varient. Pour Yves Cartuyvels et Dan Kaminski, le champ pénal semble marqué par un flou, avec à la fois sa « déformalisation » et l'émergence d'une préférence pour le pénal pour gérer les effets visibles de la question sociale. « Derrière cette interrogation, c'est aussi le rôle politique joué par le droit pénal comme mode de contrôle social qui est en jeu » (Cartuyvels & Kaminski, 1998, p. 110).

Or, ce sont surtout les policiers de terrain qui ont ce flou à gérer entre pénal et non pénal. Ce qui nécessite une autonomie dans la fonction de contrôle social, tout en maintenant la garantie des droits et libertés individuelles. Un équilibre difficile à trouver, sans un *discernement* et une délibération au quotidien.

#### 1.3.1.5 L'autonomie du policier, le discernement et l'inversion hiérarchique

Le sociologue Didier Fassin estime qu'il y a une exception française en matière de Police. Une exception dont il donne deux explications. Premièrement, la force publique est principalement nationale [même si les polices municipales se développent en France]. Deux conséquences importantes, l'une politique, l'autre organisationnelle. D'une part, la police française n'est pas au service de la population, mais de l'État, pour le maintien de l'ordre. D'autre part, l'affectation des agents se fait sur tout le territoire national. Les fonctionnaires sont donc amenés à travailler pendant de nombreuses années loin de chez eux (Fassin, 2015, p. 345).

Deuxièmement, pour Fassin, la force publique est devenue l'instrument privilégié d'administration des problèmes sociaux et de résolution des situations à problèmes. Mais ce *contrôle social*, à la base du service public, est confronté à une situation étonnamment contradictoire. D'un côté, les policiers sont censés arrêter des voleurs et des délinquants. Et on leur donne pour cela des objectifs chiffrés, au nom d'une culture du résultat. De l'autre, échouant souvent à interpellier les auteurs de délits, ils [sont] incapables de répondre aux attentes de leurs supérieurs (Fassin, 2015, p. 349).

Le sociologue constate que cette tension se résout essentiellement de deux façons. Premièrement, les policiers doivent se rabattre sur les infractions à la législation sur les stupéfiants et les infractions à la législation sur les étrangers. Ces tâches peu glorieuses leur pèsent le plus souvent. Deuxièmement, une démarche proactive de contrôles dans les cités les placent dans une tension extrême (Fassin, 2015, p. 349). Dans les faits, les policiers ont ainsi des degrés de liberté d'une grande ampleur, tout en étant limités par les difficultés de la réalité sur le terrain.

Ainsi, bien que la Police nationale soit un ensemble hiérarchisé et centralisé, les agents jouissent, dans la conduite de leurs tâches quotidiennes, d'une marge d'appréciation considérable. « Cette *autonomie* est une des caractéristiques centrales des organisations policières, qu'elles s'emploient également à combattre » (Jobard & de Maillard, 2015). Une autonomie qui consiste en des marges de manœuvre diffuses et une capacité d'appréciation subjective : un *pouvoir discrétionnaire*. Un pouvoir qui concerne tant la définition de leurs

priorités, que leur façon d'intervenir sur la voie publique : choix d'interpellation, motif d'interpellation, usage de la force, types de personne contrôlée, enregistrement (ou non) des actes de délinquance et jusque dans la prise de plainte.

C'est ce que Jobard et de Maillard constatent : « Ils [les policiers] n'abordent donc pas les incidents en termes d'application de la loi, mais de gestion de la situation, qui est définie non par les textes, mais par les contingences » (2015). Pour eux, les agents opérationnels sur le terrain, confrontés à la contingence de l'intervention, disposent de la plus grande liberté d'appréciation (2015, p. 55). Une liberté d'appréciation au confluent de plusieurs séries de facteurs : la gravité de l'acte, la qualité de la preuve, les comportements du suspect et de la victime, ou encore le contexte territorial. Avec toutefois, un ensemble de règles encadrant le travail pratique des policiers, « tant en ce qui concerne les types d'interactions avec des suspects, la nature des interrogatoires, les procédures à suivre en cas de fouille ou de surveillance » (Jobard & de Maillard, 2015). Une prescription du travail encadrant donc l'autonomie des agents, en requérant la rédaction de rapports, un suivi spécifique par l'encadrement ou une habilitation pour le port de telle ou telle arme.

L'autonomie des agents et ce pouvoir discrétionnaire sont en réalité la règle de l'application de la loi Thévenin de 2016, que la police nationale a traduite dans la notion de *discernement* définie à l'article R. 434-10 du Code de déontologie.

**Article R. 434-10- Discernement**, du Code de déontologie : *Le policier ou le gendarme fait, dans l'exercice de ses fonctions, preuve de discernement. Il tient compte en toutes circonstances de la nature des risques et menaces de chaque situation à laquelle il est confronté et des délais qu'il a pour agir, pour choisir la meilleure réponse légale à lui apporter.*

Cet appel au discernement se confronte avec l'organisation pyramidale complexe. Une organisation pyramidale, faite d'une multiplicité de niveaux superposés et de silos juxtaposés. « Au sens où l'activité policière est effectuée par une multiplicité d'unités dotées de missions spécifiques, mais proches » (Jobard & de Maillard, 2015, p. 47). Une activité effectuée dans un ensemble divisé, hiérarchisé et centralisé, où, à contrario, les policiers disposent de multiples marges de manœuvre dans leurs actions quotidiennes. Des actions pour lesquelles ils doivent faire preuve de *discernement*.

Dans leur ouvrage, *Sociologie de la police*, Fabien Jobard, directeur de recherche au CNRS, et Jacques de Maillard expliquent que les polices sont des organisations marquées par le poids des règles, la définition stricte des missions, l'importance de la hiérarchie. Mais aussi, des organisations où la croissance des effectifs policiers est allée de pair avec le processus de bureaucratisation des organisations policières et la décision très centralisée au sommet de la hiérarchie. Ce processus de bureaucratisation, expliquent Jobard et de Maillard, génère un système de commandements longs, la fermeture de la police sur elle-même, et la démotivation d'un bon nombre des agents du bas de l'échelle.

Mais malgré tout le travail se fait. Il se fait parce qu'avec le pouvoir légitime de coercition et l'autonomie importante des policiers, le traitement de l'écart entre le travail prescrit et la réalité du travail résulte d'un *filtre* exercé par les normes et valeurs professionnelles issues d'une culture propre des policiers (Jobard & de Maillard, 2015). Des valeurs et normes professionnelles qui opèrent dans l'organisation policière malgré la rigide structure hiérarchique qui n'est qu'apparente, le management intermédiaire étant marqué par une *inversion hiérarchique*. Une structure hiérarchique dans laquelle les officiers ne savent que très imparfaitement ce que font leurs subordonnés : « la base qui fait et sait » (Jobard & de Maillard, 2015). Et, de la part de cette hiérarchie intermédiaire une façon « de reprendre la

main sur leurs subordonnés, en compensant leur éloignement du terrain par des informations régulières sur l'activité dont ils ont la responsabilité »(Jobard & de Maillard, 2015). La numérisation de l'activité policière permettant l'accentuation du contrôle sur les subordonnés. Une charge bureaucratique critiquée en interne pour la restriction de la marge de manœuvre des policiers qu'elle induit, et l'affaiblissement de la reconnaissance de leur capacité de jugement professionnel. La décision dans l'intervention de l'opérationnel n'étant jamais le résultat d'une délibération entre lui et sa hiérarchie.

La Police est donc une organisation policière dans laquelle une autonomie des policiers et une inversion hiérarchique doivent faire face à des évolutions sociétales qui s'accroissent avec les grandes transformations contemporaines du monde. Des transformations qui exigent de chaque policier un discernement et une adaptation pratique de son travail de contrôle social à une régulation interne de contrôle qui évolue plus lentement. C'est-à-dire qui exige de concilier *deux formes de régulation* coexistantes.

### 1.3.1.6 La coexistence des deux formes de régulation dans la Police

Il y a une organisation du travail essentielle qui fait que les fonctionnaires de police travaillent rarement seuls. Ils sont intégrés à des équipes, des brigades, tant en Voie publique qu'en Police judiciaire. Ils doivent compter avec leurs collègues. La psychologue, Dominique Lhuilier, constatait déjà, dans le milieu des années quatre-vingt, auprès des nouveaux entrants dans la Police, que leur intégration dépendait du degré d'adhésion aux normes du groupe. Elle écrivait : « Sur ce point, les discours des jeunes nouvellement affectés dans les services sont significatifs. Ils soulignent tous l'écart qu'il y a entre les normes de travail apprises dans les écoles, et les normes de travail des anciens, produites au fil du temps » (Lhuilier, 1987, p. 72). Ils doivent tenir compte de l'histoire de la brigade, de son système de valeur, des préjugés collectifs. Et le degré de cohésion interne est lié à la prégnance du système de valeur du milieu, à la prégnance d'une sous-culture policière. Mais le système de valeur du groupe permet une cohésion qui facilite la régulation interne et l'autocontrôle. Cette régulation interne est une *régulation autonome* qui comprend les règles, les coutumes, l'histoire, le vocabulaire du milieu. Elle englobe les pensées, les paroles, les actions et permet au groupe de se constituer un espace interne. Ce système peut être considéré comme un système de règles constituant une enveloppe du groupe.

Par ailleurs, les buts, les fonctions et les orientations du travail policier sont prescrits par l'autorité politique, et en tant que corps professionnels de l'État, les policiers disposent d'un monopole délégué de l'exercice de la violence légitime. Dominique Lhuilier, écrit : « toute force est toujours susceptible d'être détournée par son détenteur à son profit et ce soupçon d'un détournement possible pèse lourdement, et sur les modalités d'organisation du travail, et sur l'image sociale de ces professionnels (Lhuilier, 2005, p. 61). Ces activités, toujours suspectées d'illégitimités, sont encadrées par un contrôle externe d'ordre légal saturé de règles formelles : lois, règlements, décrets, arrêtés, circulaires. C'est la *régulation de contrôle* du travail de policier.

Nadège Guidou, Psychologue du Travail, aborde la question de l'organisation du travail et de la forte volonté de contrôle dans l'institution policière. Elle partage avec Dominique Lhuilier l'hypothèse d'un transfert d'une revendication de reconnaissance, de la valeur et des potentialités de son personnel, vers l'institution, face à un dehors particulièrement frustrant, et à l'attitude négative du public à l'égard des policiers. Une hypothèse qui fait le lien avec la conception de l'organisation du travail, où « les hauts fonctionnaires conçoivent les dispositifs policiers et cherchent la meilleure façon de les faire appliquer sur le terrain par les policiers exécutants » (Guidou, 2012, p. 188-189). Les policiers comprenant parfaitement que tout



écart de comportement vis-à-vis de la norme formelle serait immédiatement perçu comme une erreur potentielle.

Dans ce schéma, les policiers sont donc bien des exécutants, leur travail est élaboré par un cortège de concepteurs, sans lien direct avec la réalité du terrain, puisqu'aucun hiérarchique ne se trouve sur le terrain. Mais, pour Guidou, il existe toujours une part d'imprévisible et un moment durant lequel le policier devra prendre une décision, elle-même fondée sur sa propre interprétation de la situation. Cette part incontrôlable, qui ne se laisse pas figer dans les procédures, correspond à la différence entre le travail prescrit et le travail réel. « La réponse de l'institution est tout autre : elle consiste à multiplier les outils de contrôle »(Guidou, 2012, p. 192). Le policier est pris entre les deux formes de régulation : régulation autonome et régulation de contrôle.

Cette réaction organisationnelle, consistant à nier cette part insaisissable de la réalité et le rôle actif du policier, aboutit à des conséquences négatives. Une impossibilité à prendre en compte les initiatives issues du terrain, de grandes résistances devant tout changement profond. Une méfiance, estime Guidou, entre des policiers contraints de faire face à la réalité, et une hiérarchie se bornant aux situations préétablies et codifiées en termes de procédures.

Elle conclut que l'instrumentalisation des policiers par le pouvoir politique, la multiplicité des contrôles, la séparation entre le travail de terrain et l'élaboration des règles, aggravées par le déni persistant de l'organisation devant les difficultés des agents, sont les principales sources de souffrances des policiers. Une souffrance qui est aggravée par un management déshumanisé qui fait appliquer par les supérieurs du personnel opérationnel, les Officiers (lieutenant, capitaine, commandant), une gestion informatisée du travail renforçant l'effet d'*étai des normes*.

#### 1.3.1.7 L'étai des normes et des indicateurs quantitatifs

Le maître de conférences en sciences de gestion, Damien Collard, explique l'étai que constituent les démarches déployées dans la fonction publique avec le New Public Management (NPM). C'est, selon lui, une doctrine néolibérale, participant d'une remise en cause à la fois de l'État-providence et du modèle bureaucratique wébérien, qui entend substituer une culture du résultat et la satisfaction « client » à la légalité et au respect des règles formelles. Elle introduit des logiques de marché et des normes gestionnaires au cœur même des institutions publiques et de l'appareil d'État (comme les policiers, les magistrats ou les travailleurs sociaux) par une mise en concurrence des structures et des équipes. L'auteur de l'ouvrage, *Le travail, au-delà de l'évaluation*, décrit cette démarche qui préconise un management par les objectifs et un contrôle étroit des résultats, rendu possible par la mise en place d'*indicateurs quantitatifs*. La démarche laisse dans l'ombre *le réel du travail* (avec ses difficultés et ses obstacles) rencontré par les agents, mais aussi *le travail réel* (avec les *ressources psychologiques et sociales* que développent les agents) pour produire malgré tout un travail de qualité, délivrer (dans la mesure du possible) le service attendu par les usagers, et pour préserver leur santé. La focalisation sur les mesures quantitatives et la prédilection pour les classements de toutes sortes contribuent en effet à une mise en invisibilité du travail.

Ces *indicateurs quantitatifs* passent à côté de l'essentiel puisqu'ils ne retiennent finalement que le « travail mort ». Une traduction du travail humain par une représentation du travail très appauvrie au regard du « travail vivant », qui engage la subjectivité tout entière.

Des effets pervers ou contreproductifs sont induits par ces *indicateurs quantitatifs*, en rétroaction sur le comportement des acteurs, qui tendent à se focaliser sur ces indicateurs au détriment de l'action elle-même, jusqu'à des pratiques déviantes.

Pour Collard, cette démarche bureaucratique porte en premier lieu les risques de transformation des moyens en fins. Si l'atteinte des objectifs quantitatifs devient un objectif

en soi, la situation devient vite absurde et contreproductive. En second lieu, le dispositif d'évaluation et de contrôle qui ignore le réel engendre nécessairement des stratégies basées sur la simulation et la dissimulation de la part des salariés. « Autant de stratégies [...] qui ont un coût psychique important, voire qui génèrent de la souffrance au travail » (Collard, 2018, p. 191).

Le déploiement de normes gestionnaires vient introduire une logique comptable dans les services publics et une tension quasiment irréductible entre normes professionnelles et normes gestionnaires. Cette remise en cause de l'autonomie des régulations professionnelles au sein des services publics, s'exerce au détriment des valeurs civiques et humaines sur lesquelles la fonction publique a longtemps été fondée.

En plus, cette démarche alimente une vision dichotomique (entre eux et nous), entre ceux qui sont en prise directe avec le terrain et les problèmes concrets (le personnel productif de base), et ceux qui se soucient avant tout de l'image (la hiérarchie « d'en haut »).

Damien Collard en conclut qu'il convient de desserrer l'étau des normes. Et de démontrer que les conventions sur lesquelles reposent les normes et les indicateurs quantitatifs, qui servent d'appui à l'évaluation et à la mesure de la performance, ne permettent pas de rendre compte de la richesse et de la diversité des situations de travail. « Et qu'elles sont la source de nombreux effets pervers » (Collard, 2018, p. 200). Pour lui il faut inventer des alternatives crédibles, telles que mettre en place dans les organisations du travail : une collaboration étroite entre les acteurs de terrain et le management intermédiaire, ou une dynamique d'apprentissage organisationnel pour faire émerger des pratiques alternatives et participatives. Pouvoir desserrer l'étau des normes devient indispensable et urgent pour faire face aux évolutions sociétales qui impliquent une exigence d'adaptation. C'est ce que révèle les dernières revendications des syndicats de policier, très critiques du management au sein de l'institution.

## **1.3.2 Une exigence d'adaptation aux évolutions sociétales**

### **1.3.2.1 L'exigence d'actualisation des procédures et pratiques**

En lien avec les évolutions sociétales vécues au quotidien par les policiers, les missions de police des commissariats de l'Agglomération parisienne s'exercent en zone urbaine dans un environnement social qui subit une accélération des transformations sociétales, nécessitant une adaptation forte des policiers sur le terrain. Un contexte de travail des policiers qui concerne les incivilités, le trafic de stupéfiants, la confrontation à des sources de profit illégales, l'évolution technologique des équipements numériques et leur exploitation frauduleuse, le problème d'intégration des populations étrangères, les violences urbaines, la vigilance envers le risque d'attentat. Une adaptation du contrôle social des policiers qui exige beaucoup de qualités comportementales de leur part dans la mise en œuvre des procédures et pratiques.

#### **1.3.2.1.1 Les incivilités**

La croissance contemporaine de la petite délinquance et la concentration d'incivilités dans certains espaces de nos banlieues sont les facteurs d'un ressenti d'insécurité croissant. Pour les policiers des commissariats de l'Agglomération parisienne, les incivilités constituent pour la très grande majorité, des contraventions, rarement des délits et des crimes. Ce qui fait que les incivilités ont du mal à être correctement comptabilisées par des statistiques criminelles. En effet la culture du résultat n'y invite guère. Comme l'explique le criminologue Julien Piednoir, « il n'est [...] pas toujours profitable pour les commissariats de répertorier

l'ensemble des incivilités commises sur leur territoire, car les résultats alors produits indiquent une augmentation de la criminalité (non résolue) »(Piednoir, 2008, p. 115).

Ces incivilités sont le plus souvent le fait d'une population jeune et de mineurs. Or, l'ordonnance de 1945, qui les concerne, privilégie l'aspect préventif de l'intervention policière, envers cette population. Les policiers de terrain souhaitent que soit réétudiée l'ordonnance du 2 février 1945 qui part du principe que les mineurs sont innocents et qu'il faut faire de la prévention et non de la répression. C'est ce qu'expliquent le policier Lebeau et le journaliste Ponchelet, dans leur ouvrage *Colère de flic*, en citant des policiers de terrain : « Nous [...] sommes obligés de constater que des « milliers d'innocents » agressent les gens au quotidien et malgré tout se baladent dans la nature [...] Pour nous, cette situation est désespérante. Notre mission première est avant tout de porter secours aux victimes, de tout mettre en œuvre pour assurer leur sécurité. Constater que ces personnes vivent dans la même galère pendant des années sans que nous ne puissions rien faire, c'est décourageant. Nous prenons des risques à chaque intervention en sachant que c'est inutile »(Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 59).

Par ailleurs, la Police nationale traite de manière coercitive, dans le cadre du système pénal français, les auteurs d'incivilité, en recourant essentiellement au droit pénal, afin de maintenir l'ordre. Or cette forme de police de répression se heurte à des difficultés d'intervention dans certaines « zones chaudes ». Des zones souffrant souvent d'une carence sociale, politique et économique : faibles revenus, chômage, difficulté d'intégration, absence de cohésion culturelle, encadrement communautaire forcé. Elles sont qualifiées de zones de non-droit parce qu'elles connaissent l'instauration d'un ordre parallèle. Le climat de violence y est en augmentation, comme le constate Piednoir : « la violence, à laquelle sont soumis les policiers, les jeunes et les résidents dans les quartiers difficiles, se fait plus forte »(Piednoir, 2008, p. 151). Les policiers s'épuisent inutilement. Ils s'exposent à des risques importants, soit d'être victimes d'agressions à l'intérieur d'un territoire hostile, soit de se rendre coupables de bavures pour obtenir des résultats probants. En effet, comme encore récemment, en février 2017, à Aulnay-sous-Bois, les jeunes fréquemment contrôlés, parce que suspectés, viennent à développer une attitude de défiance, jusqu'à des outrages ou des agressions envers les policiers. Le criminologue Piednoir résume cette situation ainsi : « bref, une police de répression provoque l'hostilité, radicalise les rapports entre jeunes, population résidente et policiers, expose ces derniers à des risques importants et les contraint à une mission ingrate »(Piednoir, 2008, p. 116). Une mission ingrate et totalement inefficace. Au point que certains policiers estiment qu'il est déjà trop tard pour changer radicalement de politique, et qu'il faut mener simultanément répression et prévention contre les incivilités.

Pour la statistique policière, l'efficacité des policiers s'apprécie au regard du rapport entre le nombre de gardés à vue et celui des personnes interpellées. Mais pour Piednoir, ce taux d'efficacité, s'il se comprend aisément dans le cadre d'une police de répression, est une mesure extrêmement partielle de l'efficacité policière. Il écrit : « l'efficacité suppose la prise en compte du rapport triangulaire de la valeur des moyens, des fins, des résultats »(Piednoir, 2008, p. 118-119). Les résultats peu concluants obtenus dans la lutte contre les incivilités, malgré des efforts conséquents, traduisent donc une inefficacité policière qui révèle une erreur de configuration des forces policières, et qui intensifie le problème des incivilités, nous démontre Piednoir.

L'incohérence entre la répartition des moyens et/ou des fins assignés aux unités de police dans les quartiers sensibles, diminue la performance de la police nationale sur l'ensemble d'une circonscription. Julien Piednoir nous explique que l'erreur de configuration du système de contrôle social est en partie fonction de celle de l'institution policière. Cette erreur de configuration, visible à travers une concentration élevée d'incivilités a alors pour effet de renforcer ce que Piednoir désigne comme une dynamique du désordre.

Une dynamique du désordre, faite de violence urbaine, de criminalité, qui est donc la conséquence d'une généralisation des incivilités, mal réprimée, et participe à un déséquilibre social, concentré sur des quartiers entiers des communes urbaines françaises. Piednoir écrit : « une spirale de décomposition agrège au cours du temps, et diffuse dans l'espace, de nouvelles incivilités et des actes pénaux de plus fortes gravités. La police isolée, et la population la plus démunie qui n'a pas pu déménager deviennent impuissantes » (Piednoir, 2008, p. 154). Il se met en place ce qu'Émile Durkheim, dans son ouvrage sur le suicide, appelle une dynamique anomique, d'affaiblissement des valeurs, des normes et des contrôles sociaux.

La police, afin de traiter les différentes situations auxquelles elle doit répondre, les encode, lors des relations avec l'autorité judiciaire (le Procureur de la République), sous la forme de qualifications pénales. La notion d'infraction est la source de cet encodage. Elle constitue ainsi une interface pénale pour classer les plaintes reçues, enregistrer les appels, fournir des statistiques, diviser son temps de travail ou répartir ses effectifs.

Mais, nous dit Julien Piednoir, les caractéristiques de cette interface pénale dénaturent la réalité et la gravité des incivilités. Développant ainsi le paradoxe de la pénalisation : une gravité pénale qui apparaît non conforme à la gravité relative des incivilités, c'est-à-dire à leur concentration. Une gravité relative essentiellement contraventionnelle, plutôt que délictuelle ou criminelle, qui est faussée par cette interface pénale, qu'est l'infraction.

Cette notion d'infraction recouvre : les dégradations, même avec un dommage léger, les graffitis, les jets de débris, les abandons d'ordures, les injures racistes ou non, les bruits et tapages injurieux ou nocturnes troublant la tranquillité d'autrui, les violences volontaires. L'infraction comporte deux éléments : l'incrimination et la peine. L'incrimination décrit les éléments constitutifs du comportement interdit d'un individu. La peine s'applique de manière unitaire, elle est attachée à un acte et se réfère à un comportement individuel. Or, en basant sa stratégie uniquement sur l'infraction, la stratégie individuelle et réactive de la police apparaît inefficace.

Ainsi, lorsque les incivilités recourent à une qualification pénale délictuelle d'usage de stupéfiants ou de vol, la notion d'incivilité s'efface et l'acte est exclu du champ des incivilités. Mais, d'un côté, l'infraction fonctionne sur la base d'une nature et d'une gravité unitaire, de l'autre, l'incivilité, la réalité qu'elle tend à encoder, possède une gravité relative à la nature et la concentration. Et Julien Piednoir explique que les caractéristiques essentielles des incivilités s'appréhendent à l'échelle d'un quartier, d'un territoire et sur une période de temps donnée. Les caractéristiques de l'interface pénale, constituées sur des bases unitaires et individuelles, dénaturent donc les incivilités et apprécient incorrectement leur gravité réelle. Cette incompatibilité de nature entre l'infraction et la réalité à laquelle elle renvoie éclaire le constat d'une pratique policière peu adaptée aux incivilités. Puisqu'il est délivré au policier un pouvoir discrétionnaire de poursuivre ou non l'auteur d'une infraction, et le cas échéant de dresser ou non des procès-verbaux. Ce qui tend à ne pas traiter nombre d'incivilités, car le traitement des infractions de la nature des incivilités sature la justice pénale, même si celle-ci a adopté un « traitement en temps réel » qui la rend plus rapide. Ce dont le policier tient compte dans sa relation Police-Justice. De plus, cela induit un travail de terrain et un travail procédural considérable : interpellations, rédaction de procès-verbaux, garde à vue, etc. Et fait que la police ne peut (ou ne veut) répertorier correctement les incivilités dans son bilan d'activité.

Ainsi, une problématique de saturation de l'appareil judiciaire renforce les sentiments d'insécurité juridique et d'impunité. Le pouvoir discrétionnaire du policier, le choix de l'opportunité, ou non, de l'interpellation, et la volonté de poursuites judiciaires sont donc décisifs. Ce que Piednoir résume en disant que si le système policier appréciait la gravité relative des incivilités (en fonction de leur concentration) et non pas unitaire (d'un acte pris

isolément), la manière, mais aussi la valeur, des moyens consacrés seraient différentes. L'attention portée à certaines infractions, réputées de plus forte gravité (constituant des délits ou des crimes), se réalise en effet nécessairement, vu les moyens limités de la police, au détriment des incivilités (alors sous-évaluées à l'intérieur du système policier). Par l'utilisation d'un encodage déformant, en recourant à la notion d'infraction pour qualifier des incivilités, la police éprouve des difficultés à s'adapter aux incivilités. La gravité pénale qui leur est assignée est celle des contraventions, c'est-à-dire la plus faible, et ne prend pas en compte les effets d'une concentration. La Police « tend à hiérarchiser ses priorités en fonction de la gravité pénale référée à la peine, à un individu, à un acte »(Piednoir, 2008, p. 136).

Piednoir pense que le pouvoir d'application discrétionnaire de la Loi pénale, la marge d'initiative du policier, pourrait être utilisé plus efficacement en cessant d'adopter une interface pénale liée à l'infraction et incompatible avec la nature réelle des incivilités. En permettant aux policiers la mesure correcte de la gravité des incivilités, ou valeur réelle (en fonction de ses effets sociaux négatifs ou du tort causé à la société), et de leur gravité relative à leur concentration, cela permettrait de définir une réponse policière adaptée et d'allouer, de façon optimale, les moyens sociaux et policiers.

Dans le cas de la police française, certains policiers pensent qu'il conviendrait de doubler l'utilisation de l'interface pénale, fondée sur un individu, sur un acte, et réactive, par une approche plus locale et préventive, définie à l'échelon du Commissariat, en partenariat avec les élus de la Ville. Des sortes de démarches dites de proximité qui s'articuleraient donc autour d'une territorialisation et d'une prise en charge des désordres. Des modalités qui devraient normalement permettre de modifier, voire de restaurer, les relations entre la population et la police. Car l'idée, problématisée en France sous l'appellation d'incivilités, correspond à des pratiques allant à l'encontre des convenances, définies comme des ruptures de l'ordre dans la vie de tous les jours. Elles consistent, d'une part en des incivilités légales, que la loi ne considère pas comme des délits, mais des choses perçues comme des gênes de la vie sociale. D'autre part, en des incivilités infractionnelles et en des prédatons et des vols. Tous ces comportements allant à l'encontre des convenances sont considérés comme des atteintes aux valeurs de la communauté. L'incivilité est une non-reconnaissance de l'ordre commun. Elles concernent concrètement : la détérioration de bâtiments, d'espaces publics, ou une pratique d'occupation de l'espace considérée comme anormale, la prolifération des tags, des débris sur la voie publique, la prise de drogue ou l'ivresse, les bruits de voisinage, les conduites insultantes.

Mais pour réprimer toutes ces formes d'incivilité, au cœur des mutations contemporaines, il existerait donc des modèles policiers et des modes de traitement alternatifs à la judiciarisation des problèmes. Des modèles qui permettraient à la Police de s'y adapter plus facilement.

#### 1.3.2.1.2 Le trafic de stupéfiants

En croissance constante depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle, c'est le trafic des stupéfiants qui domine toute la délinquance. Ce trafic est devenu la source de financement principale des réseaux mafieux, porteurs de la petite et moyenne délinquance urbaine, et soutiens d'une économie souterraine de quartier entier. Aujourd'hui, la consommation de cannabis s'est largement généralisée, l'usage de l'héroïne est en augmentation sensible, et la cocaïne circule dans tous les établissements de nuit. Ce besoin croissant de la population en produits stupéfiants constitue une source de profits considérable pour les trafiquants et une fonction d'ascenseur social, pour des jeunes de banlieue, désœuvrés ou sans-travail, mais qui font vivre leur famille. Aussi le quotidien du policier concerne beaucoup les petits dealers.

Le renforcement de la répression, envers ces réseaux devenus puissants, et de la lutte contre le trafic de drogue, nécessite pour la police une adaptation des moyens. Le fait de rencontrer de

plus en plus fréquemment la déchéance sordide que suscite ce trafic renforce chez chaque policier sa motivation à y contribuer.

Mais les policiers de terrain pensent, comme le constatent Lebeau et Ponchelet, que le combat contre les stupés est une vaste mascarade. Ils écrivent : « Si l'État souhaitait réellement enrayer le trafic, c'est à la source qu'il devrait taper, en contrôlant l'arrivée de la drogue depuis les pays d'Afrique du Nord » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 88). Une adaptation de la Police qu'exige la croissance des réseaux de trafic de drogue, ou la légalisation de certains stupéfiants, une question qui revient périodiquement.

#### 1.3.2.1.3 La confrontation à des sources de profit illégales

Les trafics en tout genre, auxquels est confronté le policier, rapportant des sources de profits devenues considérables, le policier ne doit songer qu'à résoudre l'affaire sur laquelle il enquête, ou interpellé les auteurs des trafics illégaux, en démystifiant l'argent en jeu. Ce qui nécessite la plus grande exemplarité en matière de probité. Une probité, fixé par le Code de Déontologie, que les policiers sont fiers d'évoquer comme très respectée par le corps professionnel en général.

##### Code de déontologie - Article **R.434-9 -Probité**

*Le policier ou le gendarme exerce ses fonctions avec probité. Il ne se prévaut pas de sa qualité pour en tirer un avantage personnel et n'utilise pas à des fins étrangères à sa mission les informations dont il a connaissance dans le cadre de ses fonctions. Il n'accepte aucun avantage ni aucun présent directement ou indirectement lié à ses fonctions ou qu'il se verrait proposer au motif, réel ou supposé, d'une décision prise ou dans l'espoir d'une décision à prendre. Il n'accorde aucun avantage pour des raisons d'ordre privé.*

#### 1.3.2.1.4 Les équipements en technologie numérique

Pour faire face à l'évolution du combat contre les puissants réseaux, la police s'équipe en équipements utilisant la technologie numérique, qui nécessitent une adaptation de la part des personnels et une transformation des méthodes de travail. Ils disposent aujourd'hui de logiciels déjà officialisés par la CNIL :

-le STIC, un système de traitement des infractions constatées, où sont conservées les informations sur les antécédents délinquants des personnes qui ont eu affaire aux forces de l'ordre ;

-le FNAEG, pour les empreintes génétiques de toute personne placée en garde à vue ;

-le Canonge, un logiciel de reconnaissance photographique de personnes mises en cause et fichées, qui permet d'associer à un signalement donné, notamment par une victime, un ensemble de portraits de suspects possibles.

Chamboulant le « travail à l'ancienne », l'informatique va changer beaucoup de chose, notamment pour croiser des renseignements, mutualiser les connaissances, et rassembler des informations. Un changement qui va faire évoluer la police d'investigation vers une police experte. C'est une nécessité pour mettre en adéquation les moyens modernes dont disposent les délinquants et ceux dont disposent les policiers pour les localiser, les retrouver et les poursuivre. Il en va à la fois d'une reconnaissance par l'Etat de l'intérêt pour ses agents, de leur sécurité physique, de leur santé psychique, et de l'image d'une profession au service du public. Ces outils devant compléter les relations directes entre le policier et la population, sans s'y substituer. Les deux sont complémentaires.

Par ailleurs, les policiers de terrain pensent que le système radio, Acropol, qui n'a pas changé en 23 ans, devrait être remplacé par une technologie plus récente. « Les ondes radio d'Acropol décrochent souvent, notamment en milieu urbain et en limite de zone » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 115). Lebeau et Ponchelet constatent que sans attendre un investissement de l'État, les policiers de terrain ont mis en place sur leurs mobiles personnels des groupes WhatsApp, et disent : « Aujourd'hui, avec WhatsApp ou Telegram, les infos nous arrivent instantanément [...] les collègues nous préviennent en temps réel ».

Une adaptation improvisée qui exige une prise en compte par les autorités policières de l'évolution technologique des moyens de communication, d'autant que les fraudes et escroqueries via l'usage du Web commencent à se répandre.

#### 1.3.2.1.5 Le problème d'intégration des populations d'origine étrangère

L'afflux de migrants, amorcé au début des années 1980, mais prenant, en 2017, une dimension exceptionnelle, avec notamment les réfugiés de guerre d'Afrique et du Moyen-Orient, conduit la police à concevoir de nouvelles réponses en lien avec le progrès de la délinquance d'exclusion ou avec des multirécidivistes. Une situation directement liée à l'effort d'intégration insuffisant des responsables politiques. Notamment la question des mineurs délinquants, très protégés par notre législation pénale, appliquée en se limitant à de simples rappels à la loi, mais ne tenant pas compte de l'exclusion et de la marginalisation dont ils sont victimes.

Chaque nouvelle vague de migrants n'a d'autres choix que de s'installer dans ces aires abandonnées et dégradées jouxtant le centre-ville des communes de la petite couronne parisienne. Dans ces zones de transition, le gang apparaît comme une réponse aux phénomènes de désorganisation sociale plus accusés ici qu'ailleurs : familles dissociées, éducation défaillante, taux de chômage élevé, loisirs inabondables. Le gang offre un substitut à ce que la société ne parvient pas à donner, et s'associe au contrôle social communautaire qui se renforce, notamment sur la deuxième génération.

Quant au poids de la religion, et du respect de la laïcité, dans cette question de l'immigration, comme le rapportent Lebeau et Ponchelet, les policiers de terrain pensent que l'interdiction du voile [islamique], c'est la parfaite illustration d'un double discours. Ils disent : « La note [administrative, diffusée récemment] exige du discernement dans l'application de la loi. Jusqu'où doit aller ce discernement ? Devons-nous purement et simplement fermer les yeux ? » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p.97). Alors que, dans les faits, l'application de cette loi génère des tensions sur le terrain et se termine généralement mal.

Renée Zaubermann, chargée de recherches au CNRS-CESDIP, et René Lévy, Directeur du CESDIP (Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales) rappellent que la conception de la nation française sur la place des minorités en son sein est caractérisée par la prédominance d'une construction abstraite de la citoyenneté, qui s'interdit toute référence à d'autres appartenances collectives des individus que la Nation (Zauberman & Lévy, 1998, p. 288). Ce qui n'est pas fait pour éclairer et aider les policiers à faire face à une réalité tout autre, avec de plus en plus d'individus binationaux.

Par ailleurs la police est mal insérée dans les quartiers dits « difficiles », habités par une population désignée sous le qualificatif de « défavorisée », ou de « minorités visibles », à la périphérie des villes. Les gardiens de la paix sont généralement culturellement très éloignés des populations qui y résident et dotés d'un savoir-faire limité, dans ce contexte de ségrégation économique et sociale, accentué par l'aspect ethnique et religieux.

Pour les infractions à la législation sur les étrangers (ILE) les policiers sont ainsi confrontés à une difficulté dans la méthode de détection des individus concernés. Soit contrôler tout le monde, engendrant ainsi des réactions négatives dans l'opinion. Soit ne se livrer qu'à des contrôles sélectifs en maximisant les chances de succès, utilisant pour cela le recours à

l'apparence physique, sans préjugé raciste. Ce caractère opératoire du contrôle d'identité, différenciant des individus, engendre nécessairement des stéréotypes policiers. Stéréotypes que constatent Zauberman et Lévy, et qui constituent en quelque sorte des instruments de travail. Des instruments qui font partie de cet ensemble de connaissances pratiques et forment l'arrière-plan, la référence, du travail policier. Le recours aux attributs ethniques a pour les policiers un caractère fonctionnel, au même titre que le sexe ou l'âge. « Tout décalage entre ces trois paramètres [attribut ethnique, sexe, âge] déclenche le soupçon policier et peut déboucher sur une intervention » (Zauberman & Lévy, 1998) ;

#### 1.3.2.1.6 Les violences urbaines

Les violences urbaines se sont systématisées lors des rassemblements spontanés de foule ou les manifestations déclarées ou non, que laisse s'organiser l'État, et tournent fréquemment à l'émeute, voire au pillage. Deux types de population se transforment en casseurs à ces occasions. Le premier concerne des jeunes de certains quartiers de banlieues qui recherchent un affrontement avec la Police et les forces de l'ordre. Ils sont dans une logique « ethnicoterritoriale », pour la plupart mus par une idéologie antirépublicaine et communautaire, et considérant la police comme une bande rivale. Le second type agglomère des personnes appartenant à un mouvement plus politique, d'opinion anarchiste, mais sans coordination organisée avec les précédents.

Par ailleurs, la dureté des rapports entre la police et certains habitants des « territoires perdus de la République », dont la haine à l'encontre des policiers est structurelle, rend certaine la poursuite des violences urbaines à tout prochain prétexte. Il en est pour preuve, les tags hostiles ou odieux, comme cette inscription qui fait référence à l'attaque au cocktail Molotov de Viry-Châtillon : « le poulet rôti, j'adore », sur le portique au-dessus de l'autoroute A15 en direction de Paris, juste avant la traversée de la Seine à hauteur du port de Gennevilliers. Ou encore le slogan anti-police ACAB, acronyme de l'anglais « All cops are bastards » (Tous les flics sont des salauds) en provenance de Grande-Bretagne et qui se répand en France. Et la haine antiflics qui nourrit la chronique des faits divers en fin 2019, en prenant une intensité peu commune, avec un guet-apens contre un agent de la BAC, des lettres de menaces aux dominiles de CRS.

Selon un bilan communiqué à la presse, lors du premier trimestre 2018, 1250 policiers ont été blessés en mission. Soit près de 14 par jour. Lors de la nuit d'Halloween (nuit du 31 octobre 2018), des voyous de cité ont décidé de « se faire des flics », suite aux appels à la haine diffusés sur les réseaux sociaux, sous le mot d'ordre *#la purge*. Des appels anti-flics, avec à la source un message appelant très clairement à commettre des vols et à attaquer les forces de l'ordre. Par exemple, à Montgeron (91), des individus ont caillassé et jeté de l'acide sur des policiers alors que ces derniers tentaient de rattraper un des casseurs d'un commerce. Un mal devenu endémique dans les quartiers et zones dites « de non-droit », à la situation socialement très dégradée, où règne la loi du plus fort et la haine du policier. Également, le 20 avril 2019, lors d'un 23<sup>e</sup> samedi de manifestation des « gilets jaunes », cette apostrophe adressée aux policiers : *suicides-vous !* Faisant référence aux 28 suicides de policiers depuis le début de l'année.

#### 1.3.2.1.7 La vigilance envers le risque attentat

Ancrés dans le quotidien, alors que les multiples attentats terroristes des années 1995/1996 n'avaient pas foncièrement changée la vie quotidienne de la population, les attentats 2015/2016 implique une vigilance pour tous et en particulier des policiers.

Ce contexte allait marquer profondément l'intervention du chercheur pendant toute la durée de son travail de recherche. Le premier ministre Valls avait transformé la DCRI en DGSI, qui passe de la tutelle du Ministre de l'Intérieur à celle du Premier ministre, en avril 2014. La Loi



relative au renseignement lancée après l'attentat contre Charlie Hebdo pour la lutte contre le terrorisme est promulguée en juillet 2015, elle va donner tout pouvoir pour la mise en œuvre des techniques de recueil de renseignement, en étant couvert par le secret défense sur le territoire national, et sous la seule autorisation du Premier ministre après avis de la Commission nationale de contrôle des techniques de renseignement.

Le 13 Novembre 2015 le pays est à nouveau touché par les attentats du Bataclan, du Stade de France et des terrasses de café des 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> arrondissements de Paris. L'état d'urgence est prononcé le jour même, il fera l'objet de plusieurs lois de prorogation jusqu'au 1<sup>er</sup> novembre 2017. Il sera remplacé par la Loi du 30 octobre 2017 renforçant la sécurité intérieure et la lutte contre le terrorisme. Entre temps avait eu lieu le terrible attentat de Nice le 14 juillet 2016. Enfin, le 11 décembre 2018 a lieu l'attentat du Marché de Noël de Strasbourg, qui a fait 5 morts et 11 blessés, et qui rappelle la permanence du risque. Le tueur en fuite ayant été abattu le surlendemain par la Brigade de Sécurité de Terrain (BST) locale. Les forces de police en commissariat n'y échappent donc pas et doivent se préparer à ce que cela dure. Ils constatent que leur expérience passée ne peut pas servir, et que le risque nécessite de nouvelles pratiques.

Dans une société en totale transformation, les policiers pensent que leur capacité à renouveler leurs méthodes ou à évoluer ne peut se développer qu'en laissant une marge de manœuvre suffisante aux échelons locaux. Et en adoptant un calendrier et une autonomie de moyens compatibles avec les mutations conjoncturelles en cours. C'est ce qu'avait montré, par son inadaptation au contexte contemporain, l'échec de la réforme de la police de proximité tentée entre 1997 et 2002. Par leur syndicat interposé, les Commissaires souhaitent retrouver, selon le principe de subsidiarité, une autonomie pour adapter localement leur organisation à l'évolution de la délinquance sur leur secteur. Et une liberté pour opérer des choix quant aux dépenses permettant de répondre à l'écoute des besoins des opérateurs de terrain.

La Direction nationale de la Police ne serait pas encore prête à entendre ces exigences d'adaptation locale du modèle policier et d'évolution du traitement judiciaire des mutations sociétales. Le management intermédiaire n'aurait pas les dispositions pour être en *soutien hiérarchique d'une* adaptation aux situations à problèmes et en reconnaissance d'une autonomie imposant un discernement de la part des opérationnels de terrain. Et, les policiers ne seraient pas formés ni placés dans les bonnes conditions, pour faire face à un aussi grand nombre de situations hétérogènes et de situations de nature *embarrassante*.

### 1.3.3 Les situations embarrassantes

#### 1.3.3.1 Les difficultés policières dans la mission coercitive

Les deux thèses les plus fréquemment énoncées sur la position de l'Etat, quant à la nature du rôle de la Police, s'expriment dans des formules en apparence opposées. Selon la première, la police constituerait un État dans l'État. Ce que Brodeur appelle la thèse de l'*insularité*. La seconde formule exprime la thèse de l'*instrumentalité*, la Police constituant le bras armé de l'État. Ces deux formules distinguent la police de sécurité, au service du public, de conception en partie préventive exercée par des gardiens de la paix, et la police d'ordre, un service public assurant une protection de l'État et garantissant le maintien de l'ordre par la répression.

Brodeur relève qu'il a été identifié trois styles dominants d'intervention de corps policiers américains. Ainsi, selon son constat, « le premier style (le style légaliste) se concentre sur la lutte contre la criminalité ; le deuxième style (le style gardien) accorde la primauté au maintien de l'ordre, entendu au sens anglo-saxon de lutte contre l'incivilité et les formes individuelles de désordre ; le troisième style (le style service) s'attache à fournir de façon

professionnelle des services personnalisés à la collectivité »(Brodeur, 2014,p. 36). Or, pour Brodeur, si la notion de contrôle de criminalité est relativement claire, ces concepts d'ordre et de paix publics, de même que celui de service, sont très imprécis. Pour lui, « le maintien de l'ordre tient de la police des apparences » (Brodeur, 2014, p. 37-38). Une police qui rassure et dissuade par sa présence.

S'appuyant sur les travaux d'Ericson au Canada, Brodeur estime que la police serait le dépositaire d'un savoir expert, et l'application des lois pénales une dimension incontournable du mandat de la police. Alors que selon Egon Bittner, sociologue américain, cité par Brodeur : « Le rôle de la police se définit comme un mécanisme de distribution d'une force coercitive non négociable, mis au service d'une compréhension intuitive des exigences d'une situation » (*Cahiers de la sécurité intérieure*, 1991, p. 233 cité dans Brodeur, 2014, p. 54)

Une définition qui semble paradoxale et une vision réductrice de la police, pour Brodeur. Car, pour lui, le recours à la force physique est réglementé par la loi et requiert une autorisation judiciaire en dehors des situations d'urgence véritable (Brodeur, 2014, p. 61). Et, dans ces situations, l'évaluation par le policier de la nécessité d'utiliser la force est faillible. Aussi en raison de l'extrême hétérogénéité des situations où intervient la police et qui réclament l'usage de la coercition, Brodeur relève l'ambivalence de la théorie de Bittner. Ce dernier laissant entendre que des situations exigent d'elles-mêmes, en vertu de leurs caractéristiques objectives, l'usage de la force pour être résolues. Et dans d'autres contextes, Bittner suggérant « que c'est l'intervenant policier qui décide, à partir d'une saisie intuitive de la situation, dans quelle mesure la force doit être utilisée » (Brodeur, 2014, p. 65).

Brodeur a pu constater que jamais un policier, commis de se justifier de l'usage de la force, pour se défendre d'avoir abusé de son pouvoir, s'en était remis à une prétendue autorisation générale d'exercer la force. Dans tous les cas, la défense du policier reposait sur son action pour prévenir ou réprimer un délit. Pour Brodeur, il n'apparaît pas contestable que l'un des effets du renforcement de l'obligation, pour la police de rendre des comptes, a été de contraindre celle-ci à essentiellement faire référence à sa mission. « À faire la preuve que l'exercice de son pouvoir de coercition physique était exclusivement fondé sur sa mission de lutte contre le crime »(Brodeur, 2014, p. 72).

D'où, pour Brodeur, la confusion extrême qui règne chez les policiers au sujet de la légitimité de l'emploi de la force, et la proportion très peu élevée de recours à la violence par les policiers (Brodeur, 2014, p. 73). Il explique que cela relève de la dichotomie entre la description du rôle de la police et l'évaluation de ses pratiques par la distinction entre la responsabilité du policier (intervenir dans des situations qui réclament l'usage de la force) et ses aptitudes effectives à réduire au minimum ce recours à la force. Il écrit : « Pour ce qui est de la force, la caractéristique de la police est moins d'en monopoliser l'exercice que d'y avoir recours dans des situations beaucoup plus variées que d'autres appareils, qui partagent avec elle la prérogative de l'exercer légitimement »(Brodeur, 2014, p. 75).

Tout ce débat montre qu'une question se pose : existe-t-il une alternative véritable à une conception coercitive de la police ? Essayant d'y répondre Brodeur établit la synthèse suivante des difficultés à résoudre, et des embarras qui en découlent, à partir de l'analyse de Bittner (tableau 2). Est-ce une police de l'expertise ? Mais comment peut-elle être compatible avec une obligation de résultats ? Cela résoudra-t-il les *conflits de normes et de valeurs* sans le soutien hiérarchique ?

**Tableau 2 : Synthèse des difficultés policières, selon Bittner**

<b>La police coercitive (selon Bittner)</b>	<b>Les difficultés (à résoudre)</b>
Une théorie jusqu'ici influente (Monjardet, Reiner, Clockars)	Une nouvelle tendance : la police de l'expertise (Manning, Ericson)
Une police exclusivement définie par son moyen	Une police soumise à une obligation de résultat
Un moyen utilisé en ultime recours = la force	Une notion floue qui s'étend de l'exercice de l'autorité à la violence physique
Un contexte d'intervention : ponctuel, individualisé, dans l'urgence	Une rareté de l'urgence et fréquence importante de tâches générales de surveillance
Une théorie réaliste de la réaction policière à un incident indésirable	Une théorie qui tient peu compte d'activités précédant l'évènement : toute la prévention
Une théorie qui rend compte de l'action des agents en tenue (sur la voie publique)	Une théorie qui fait un silence relatif sur (le lien avec) les activités d'enquête
« Policer » est un art fondé sur une saisie immédiate des exigences d'une situation	Une tendance actuelle : développer la planification policière et la police scientifique
Une division du travail en escouades (services et brigades) spécialisées dans la lutte contre certaines formes de criminalité (trafic de stupéfiants, terrorisme, mineurs)	Un droit d'existence de « l'homme à tout faire » qui soit le seul à tout faire, contre les manifestations du crime et du désordre.

### 1.3.3.2 Les conflits et débats de normes et de valeurs

Le policier fait donc face quotidiennement à des situations particulièrement embarrassantes qui font naître des conflits entre les règles prescrites et les règles qu'il se fixe. C'est-à-dire des conflits de normes.

Louis Durrive, ergologue, explique, en référence à Yves Schwartz, qu'il y a au sein du système de normes sociales, au moins deux niveaux de contradictions. Il les désigne : « Le premier, c'est le conflit de normes [...] Le second, c'est le débat de normes [...] L'histoire humaine avance par l'action réciproque des deux » (Durrive, 2015).

#### a) Le conflit de normes

En effet, pour Durrive, chaque règle ouvre sur plusieurs possibles, dans l'activité humaine. Les normes cherchant sans cesse à s'inscrire en tant qu'exigences neuves dans un champ préexistant. « Elles entrent alors forcément en conflit avec d'autres normes déjà en place » (2015, p. 60).

Selon la formule d'Yves Schwartz, citée par Durrive, « toute activité humaine, confrontée aux normes antécédentes, appelle à l'usage de soi [...] La mise en œuvre d'une tâche est par conséquent toujours une tentative de renormalisation » (2015, p. 71). Pour lui, dans cette perspective, le point de vue de la personne devient un enjeu crucial pour le devenir de son activité professionnelle et plus largement sociale.

Ainsi, pour Schwarz, s'insérer professionnellement, c'est apprendre à gérer les normes antécédentes. Cité par Durrive, il écrit : « Un débutant doit s'initier au travail, non pas, au sens du métier d'abord, mais au sens du comportement autonome face à la règle » (2015, p. 74). Il s'agit en effet de trouver le rapport efficace à la norme, « apprendre à dialectiser le prescrit et le réel ».

#### b) Le débat de normes

Yves Schwartz envisage donc l'activité comme un débat de normes, qui permet de poser directement la question de l'appropriation des règles et des savoir-faire. Pour le philosophe, l'activité humaine apparaît comme une tension entre ce qu'exigent les normes antécédentes (le cadre de l'action) et ce que requiert la situation présente. Il explique que la revendication d'initiative qui se joue dans l'activité est possible parce que les normes auxquelles est soumise la personne sont irrémédiablement équivoques, étant toujours multiples et contradictoires entre elles. « C'est lorsque ce conflit de normes est assumé par quelqu'un, aux commandes de la situation, qu'il devient un débat de normes » (Durrive, 2015, p. 62).

Confronté à un environnement qu'il n'a pas créé, vivre pour l'être humain, c'est tenter de singulariser son milieu, de le découper en valeurs, de le polariser. Le risque de vivre, c'est prendre le risque de contester la norme sociale. « Il fait l'effort de renormaliser partiellement le milieu rencontré, plutôt que de l'accepter tel quel » (Durrive, 2015, p. 66).

Pour Durrive, avec le débat de normes, la personne renormalise, c'est-à-dire s'autorise à interpréter une norme sociale. Ce qui est une condition indispensable pour qu'elle se l'approprie (2015, p. 65). C'est une des conditions de la normativité sociale, autrement dit, de la *régulation sociale*. C'est une condition pour agir. « L'être humain a besoin d'entrer en débat avec les normes qui font système, autour de lui et en lui » (Durrive, 2015, p. 67). Or, aucun débat de normes n'est axiologiquement neutre, c'est-à-dire « sans renvoi à une ou des valeurs ». Le plus souvent ce sont des débats de valeurs implicites.

#### c) Le conflit de valeurs

Des exigences neuves doivent composer avec celles qui sont déjà là, et c'est la raison pour laquelle toute activité est débat de normes, mais aussi de valeurs. En effet, lors de la conversion d'une exigence de portée générale en exigence liée à l'instant spécifique, l'activité humaine se charge d'une mobilisation des valeurs. Mais, pour Durrive, l'activité est la manière pour une personne singulière, de résoudre ce qui est problème de son point de vue : ce qui est problème pour elle (2015, p. 75).

Car, chaque fois qu'une norme semble s'imposer avec évidence, « elle entre en réalité en négociation avec un soi, invité à contribuer au projet, en faisant usage de ses ressources propres pour combler les lacunes de la norme en matière d'anticipation » (Durrive, 2015, p. 70-71).

Travailler, c'est donc négocier constamment la répartition et le roulement des initiatives. Durrive explique que la norme a besoin d'être portée par des êtres d'initiative, normatifs, pour devenir une réalité et structurer effectivement la vie collective. Réciproquement, la personne qui travaille a besoin de pouvoir s'exprimer sans s'enfermer dans une procédure, de conquérir une singularité en s'appropriant la norme, en renormalisant (2015, p. 171).

#### d) Des contradictions entre contraintes

Donc, parler de débat de normes, c'est reconnaître qu'individuellement nouvelles normes et normes antécédentes vont entrer en conflit et que leur rencontre avec les normes propres à chacun va provoquer une *contradiction*. La personne au travail est en situation de double contrainte. Durrive rappelle qu'en tenant simultanément compte des exigences des normes du prescrit et des siennes, la personne, placée au cœur de la contradiction, va nécessairement devoir trancher (2015, p. 61). Faire un choix entre les objectifs ou les valeurs qui sont en cause dans le conflit. Cependant, si les conditions de la situation lui laissent une véritable marge de manœuvre, elle pourra s'approprier les normes, et utiliser la contrainte comme une opportunité.

### 1.3.3.3 Les conflits d'objectifs et les conflits de valeurs

Dans un article de la revue *Ethique publique* Stéphanie Meylan, psychologue à la police de Lausanne, relève, avec le Chef d'État-Major Pierre-Alain Raemy, que certaines caractéristiques policières traditionnelles ont été mises en évidence dans les corps de police du monde entier comme étant génératrices de malaise et mal-être chez les collaborateurs : « style de management autocratique, inflexibilité des règles, communication interne faible, arbitraire des punitions et récompenses, travail administratif » (Raemy et Meylan, 2009).

Ces caractéristiques sont les conséquences des mutations internes et externes que vit la police depuis quelques années, au cœur de la société dont elle hérite les contradictions et les paradoxes, avec des changements d'objectif au gré des alternances politiques. Ainsi les auteurs observent qu'actuellement dans la Police la charge de travail a tendance à augmenter, tout comme le travail administratif, alors que les ressources supplémentaires font défaut. Au sein de la Police, confrontée à des *conflits d'objectifs*, la pression à la performance augmente. « Cela pèse lourdement sur l'ambiance de travail » (Raemy et Meylan, 2009).

Par ailleurs, pour Raemy et Meylan, la police assume un pénible rôle en bout de chaîne des services publics. Les policiers doivent faire face à de nombreux paradoxes difficiles à gérer et qui entraînent des *conflits de valeurs*. Ces deux auteurs prennent comme exemple l'obtention de résultats rapides et, en même temps, une pression parallèle très forte pour le respect absolu des droits des personnes. Les policiers sont fréquemment pris dans des conflits où s'affrontent deux valeurs. Et « ces situations peuvent être génératrices d'*épuisement professionnel* » (Raemy et Meylan, 2009).

Stéphanie Meylan explique que pris dans ce tourbillon, les policiers doivent trouver un équilibre délicat entre l'attente de sécurité publique et le maintien des libertés individuelles. Ou encore entre des appréciations, parfois divergentes, du pouvoir politique, plutôt soucieux de l'intérêt général, et du pouvoir judiciaire, plutôt garant des libertés. Cela nécessite de leur part, une habileté toujours plus grande à savoir lire rapidement la réalité, pas toujours facile à appréhender. « Et à prendre des décisions responsables et autonomes dont ils ont à répondre personnellement » (Raemy et Meylan, 2009).

Or, là où il y a des décisions à prendre devant des dilemmes moraux, il peut y avoir « l'angoisse éthique ». L'éthique étant une affaire de valeurs, mais également d'interprétation, de réflexion critique et de discernement. Un discernement qui doit prendre en compte les autres modes de régulation que sont la morale, les coutumes, le droit au sens large et la déontologie

Raemy et Meylan, se positionnant dans une visée de santé au travail, pensent que cette capacité de réflexion doit aussi pouvoir s'appliquer à soi, à ses propres idéaux et conflits de valeurs. « Sans cette capacité de discernement et d'introspection, le policier par vocation risque de tomber dans le piège de l'*épuisement professionnel* » (Raemy et Meylan, 2009).

Christophe Dejours aborde, dans son ouvrage *Conjurer la violence*, sous l'angle de l'activité de répression de la police, cette question de l'organisation du travail policier et des *conflits d'objectifs* qui y sont liés. Il constate que cette activité de répression est différente « de la tâche ». C'est-à-dire de l'objectif à atteindre. Un objectif, rappelle Dejours « qui consiste en l'occurrence dans l'établissement de la sécurité publique, d'une part [et] dans l'entretien du vivre ensemble, d'autre part » (Dejours, 2011, p. 117). Ce qui n'est vraiment pas facile à conjuguer dans la société actuelle. Faisant ainsi ressortir l'existence et l'importance sociale de ces conflits d'objectifs, et leur incidence sur les conflits de valeurs.

Convaincu que la répression policière à elle seule ne saurait venir à bout de la violence sociale et que l'emploi de la force par la police n'a pas toujours un effet dissuasif sur cette violence, Dejours identifie « un cercle vicieux qui entraîne un appel inlassable à davantage de police et davantage de répression » (Dejours, 2011, p. 117). Et il en déduit que ces impasses du

sécuritarisme peuvent avoir, en retour, des effets redoutables sur l'activité policière elle-même, prise dans ces conflits d'objectifs et ces conflits de valeurs (Dejours, 2011, p. 118).

Pour Dejours, le principal effet agit sous la forme d'une tension contradictoire entre exercice de la violence, pour mettre un terme à la violence, d'un côté, et abstention de la violence au profit de la parole et de la médiation pour désamorcer la violence, de l'autre (Dejours, 2011, p. 118). Des *dilemmes moraux* où la responsabilité des arbitrages, à élaborer entre ces deux objectifs contradictoires, pèse sur le policier. Surtout, qu'en cas d'échec, les policiers de terrain sont sanctionnés par la hiérarchie. Ce qui aggrave leur malaise, pris entre leur hiérarchie d'un côté, et la connaissance de la réalité des difficultés du travail de terrain, de l'autre.

#### 1.3.3.4 Les dilemmes moraux

Les policiers font face quotidiennement à un métier difficile. Un métier qui présente des dangers pour eux-mêmes, des rythmes de travail épuisants, le contact avec les dysfonctionnements de la société, et une image ambivalente auprès du public, allant jusqu'à la haine anti-flic. En réaction, ils développent une sous-culture avec laquelle ils adaptent le rôle et les missions de chacun, pour pouvoir être fiers de leur travail.

Didier Fassin considère qu'au regard de la mission officielle des policiers qui use d'un pouvoir discrétionnaire, il s'agit en fait plutôt d'une norme non dite qui est une caractéristique essentielle de toutes les polices (Fassin, 2015, p. 317). Leurs pratiques étant comme inscrites dans une « économie morale » du travail policier, autrement dit, dans un ensemble de valeurs et d'affects qui permettent de rendre intelligible ce qui, sinon, semblerait strictement immoral. Pour Fassin, cette économie morale met en tension deux éléments. D'une part, un principe de justice qui confronte un idéal de punition des délinquants et des criminels, et une réalité des exigences de la procédure judiciaire. D'autre part, une logique de ressentiment dans laquelle il y a une profonde frustration à constater l'ingratitude de la population et l'inefficacité des juges (Fassin, 2015, p. 318). C'est une tension entre un principe de justice et une logique de ressentiment qui tient au rôle qu'on leur attribue. C'est-à-dire, faire le sale travail de répression sans en avoir réellement les moyens. Cette tension rend compte de ce que Fassin observe dans le quotidien de l'action policière.

Cette « économie morale » du travail policier fait écho à la complexité des dilemmes moraux, des engagements éthiques et des soucis déontologiques, auxquels les policiers font face dans leur travail quotidien et qui, au cours des dernières décennies, se sont profondément transformées.

Le sociologue constate que le décalage, entre la norme et la réalité, entre la déontologie et la pratique est manifeste. D'où l'adoption récente d'une déontologie officielle, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (voir en Annexe : Données). Mais, pour Fassin toute déontologie demeure cependant relativement déconnectée de la manière dont les problèmes se posent et se règlent. Elle énonce des principes, mais n'informe pas sur la manière dont ils sont appliqués, surtout lorsque des contradictions fortes surgissent au point de mettre les normes en décalage complet avec la réalité (Fassin, 2015, p. 334).

Pour Fassin, des deux vertus que doit développer un bon policier : intellectuelle (saisir la nature de la souffrance humaine) et morale (résoudre la contradiction de devoir atteindre des fins justes au moyen de la coercition), il résulte que le *bon policier* est « celui qui n'hésite pas à recourir à la force lorsqu'il l'estime nécessaire, mais reste capable d'une attitude empathique et équitable » (Fassin, 2015, p. 335). Le sociologue identifie deux critères à partir desquels repérer diverses manières d'être policier. Le premier critère révèle le rapport au public de la communauté morale que les policiers constituent. Le second constitue la relation au métier, c'est-à-dire, l'obligation morale que les policiers ressentent à l'égard du métier et

de ses normes. Deux critères qu'il est possible de combiner dans la qualification des gardiens de la paix. Ainsi, Fassin identifie deux catégories de policier. Ceux qui expriment des doutes quant au recours à la violence et à la discrimination. Ils éprouvent assurément un malaise dans la pratique de leur métier et se trouvent confrontés à des dilemmes. D'autres qui parviennent à maintenir une vision non manichéenne du monde. Ce qui leur permet de manifester de la sympathie ou du moins de la correction à l'égard de leur public, quel qu'il soit. Ils font un usage parcimonieux de la force et préfèrent jouer de leur autorité. Les premiers ont des conflits moraux, qu'ils résolvent souvent en abandonnant le terrain. Les seconds n'ont pas de tels cas de conscience, ce qui leur permet de rester sans trop d'états d'âme (Fassin, 2015, p. 337-338).

Fassin conclut qu'une importante distinction, en termes de philosophie du métier, se dessine entre le policier comme force de l'ordre et le policier comme gardien de la paix, dans les deux cas au sens littéral de ces expressions »(Fassin, 2015, p. 342).

Des conflits de philosophie « métier », provoquant chez certains des états d'âme qui, avec des *exigences contradictoires* dans le travail, mettent le policier dans l'embarras.

### 1.3.3.5 Des exigences contradictoires dans le travail

Sandrine Caroly a étudié le rôle de l'activité collective de professionnels, dans le contexte des situations de service à émotions fortes, comme les policiers. Marquées, ces dernières décennies, par des évolutions sociétales importantes, ces situations conduisent à des difficultés d'ordre éthique pour les opérationnels dans leur activité. Des difficultés dont elle écrit que ce n'est pas tant le fait d'être confronté à des émotions fortes, face à la mort, la violence, la maltraitance, la misère. Mais plutôt la tension qu'ils peuvent ressentir psychologiquement en étant empêchés de réaliser le travail. Un empêchement, « du fait de nouvelles *exigences contradictoires* avec la conception qu'ils ont de leur activité, leur façon de définir le travail bien fait »(Caroly, 2015, p. 159).

Pour Caroly, ces professionnels de la relation de service au public sont amenés à gérer deux types de contraintes. D'une part, celles imposées par la hiérarchie, concernant les objectifs à atteindre en termes de résultats quantitatifs. D'autre part, celles issues du terrain, liées à l'imprévisibilité des réactions des usagers. Et au risque des « circonstances du travail réel et à sa complexité selon les situations » (Caroly, 2015, p. 159).

Mais, dans les activités de service, pour réguler les conflits entre les différentes contraintes, les modes d'organisation peuvent être à l'origine de la fragilisation du collectif de travail. D'une part, lorsque l'organisation ne permet plus de prendre le temps de débattre du travail ensemble. D'autre part, lorsqu'elle contribue au manque d'accueil des nouveaux et de transmission par les anciens.

Lorsqu'elle ne donne plus d'espace-temps pour partager entre professionnels, une organisation du travail peut mettre à mal des régulations collectives pourtant importantes dans l'activité de relation avec les usagers, comme celles relatives à la gestion des émotions. Sandrine Caroly démontre ainsi que les situations problématiques, notamment les *contradictions* dans le travail, qui ne sont pas débattues collectivement, deviennent « une source de souffrance individuelle sans que jamais l'organisation du travail ne soit remise en cause ».

Caroly explique que la vitalité du collectif de travail se mesure par des indicateurs de l'activité collective. Des indicateurs comme la réélaboration des règles [prescrites] dans l'action pour gérer collectivement les façons ou les manières de faire avec l'utilisateur. Ainsi que la construction de règles de métier et le partage de critères sur la qualité du travail. Avec la possibilité de donner un point de vue collectif sur la prescription et les changements organisationnels. Elle écrit : « Dans les situations de service avec de fortes composantes

émotionnelles, cette vitalité du collectif est particulièrement précieuse pour limiter les risques »(Caroly, 2015). Caroly pense que par un soutien dans la façon de produire des règles préalables à l'action, la hiérarchie doit jouer un rôle important dans la prise en compte des réélaborations.

Pour Sandrine Caroly, pouvoir construire avec les collègues des règles de métier en débattant du traitement de ces situations problématiques, et notamment des *contradictions* avec la prescription, apparaît comme une des conditions de la construction de la santé psychique dans le travail. Mais, encore faut-il que les anciens soient toujours présents pour transmettre les règles préexistantes et les savoir-faire hérités. Or le *retrait des anciens* est un problème en Agglomération parisienne.

### 1.3.3.6 Le retrait des anciens

Les interventions de toute nature qui accélèrent la carrière ou favorisent la mutation des fonctionnaires, et qui sont ancrées dans les pratiques de gestion, ont été dénoncé dans un rapport de 2015 par le médiateur de la police nationale. Cité par Lebeau et Ponchelet, voici ce que ce médiateur constatait : « les mutations sont réellement un sujet de préoccupation et même de conflits inextricables. En 2015 elles faisaient l'objet de 30,5 % des saisines du médiateur » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 133).

En cause, le fait que 80 % des postes, proposés aux jeunes policiers sortis d'école, sont à Paris ou en Île-de-France, et la plupart des fonctionnaires expérimentés s'empressent de les quitter dès qu'ils le peuvent. Car, pour beaucoup de ces jeunes policiers, découvrir la Région parisienne, c'est le choc ! Mais ce n'est qu'après 7, 8 ou 9 ans de service qu'ils pourront rejoindre la région de leurs attaches familiales. La Direction des services de proximité de l'agglomération parisienne (DSPAP) est donc contrainte de renouveler en moyenne 50% de ses effectifs tous les cinq ans. Ce n'est pas fait pour faciliter la transmission du métier dans une région qui mérite pourtant d'avoir des policiers chevronnés sur le terrain. « Dans des secteurs pourtant difficiles de la banlieue parisienne, certaines brigades sont même exclusivement constituées de policiers stagiaires » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 133). Dans l'espoir d'une mutation, les familles déménagent, mais quand la mutation n'arrive pas, ce sont des déplacements épuisants pour rentrer chez soi. Les policiers, appelés des « policiers-TGV », ne peuvent plus consacrer du temps à la transmission faute d'espace-temps de « correspondance », pour correspondre. Et, ces situations aboutissent souvent à des séparations, des divorces, ou finissent par fragiliser le moral et la santé de ces policiers.

Pour d'autres policiers expérimentés, en attendant la mutation, c'est le repli dans des fonctions non opérationnelles comme la gestion des effectifs ou des tâches administratives, rendant aussi la transmission des *règles du métier* inexistante.

### 1.3.3.7 La fonction libératrice et de transmission de la règle de métier

Pourtant, dans son ouvrage *Le risque et la règle*, Damien Cru attire surtout l'attention sur le fait que la dimension d'accès au symbolique, par l'implication dans l'échange avec les autres, distingue la règle de métier des règlements, des normes. Une règle de métier indispensable à cet échange.

Damien Cru écrit : « Les règles organisent l'échange entre tous en définissant bien la responsabilité de chacun et les moyens dont il dispose, ses outils et les libertés dans le choix de modes opératoires » (Cru, 2016, p. 115). Pour l'auteur, les règles de métier préexistent aux actions bien qu'elles soient continuellement réévaluées dans la pratique. Elles concernent les relations entre les opérateurs au cours de leur travail, leur manière de coopérer. « Les règles



de métier visent la pérennité de l'équipe de travail » (Cru, 2016, p. 125). La règle de métier, par ses possibilités de régulation, invite chaque travailleur à entrer dans l'échange avec le groupe, offre une certaine liberté dans la méthode d'exécution, les choix techniques.

Cette liberté dans la façon de faire permet de mettre du sens dans le travail et de reconnaître l'existence des autres. Si l'individu reste enfermé dans la solitude, il se fait rejeter. Damien Cru explique que si l'individu franchit le pas en reconnaissant l'existence des autres, de leurs particularités, de leur manière d'être, alors il peut venir confronter ses préférences avec celles des autres. Il peut exprimer ses choix, débattre de l'organisation générale ou d'un point particulier, « harmoniser son rythme à celui des autres » (Cru, 2016, p. 120).

Pour Cru, la règle vaut par le type de médiation qu'elle entretient entre l'individu et le groupe. La règle permet à chacun de cultiver sa singularité sans nuire à la réalisation du travail commun. Il affirme que les règles de métier ont une fonction protectrice de l'individu. Bien sûr, elles sont contraignantes en définissant ce que l'on attend de chacun dans le social. Mais, « tout en lui garantissant le maximum de marge de manœuvre, de *liberté*, pour pouvoir s'engager à sa manière » (Cru, 2016, p. 123).

C'est ainsi que Cru fait la distinction entre les règles non écrites, celles étudiées par de Terssac dans ses travaux sur *l'Autonomie dans le travail*, et les règles implicites propres aux collectifs de travail. De son point de vue, cette distinction relève de deux conceptions différentes de ce qu'est la règle, en sociologie et en psychopathologie du travail. Ce qui, de la règle, est discriminant en psychopathologie par rapport au règlement ou à la norme, c'est la *fonction libératrice* qu'elle assume à l'endroit de chacun (Cru, 2016, p. 118). La règle assume donc une fonction libératrice dans la démarche de chacun, mais aussi une fonction de transmission des savoir-faire.

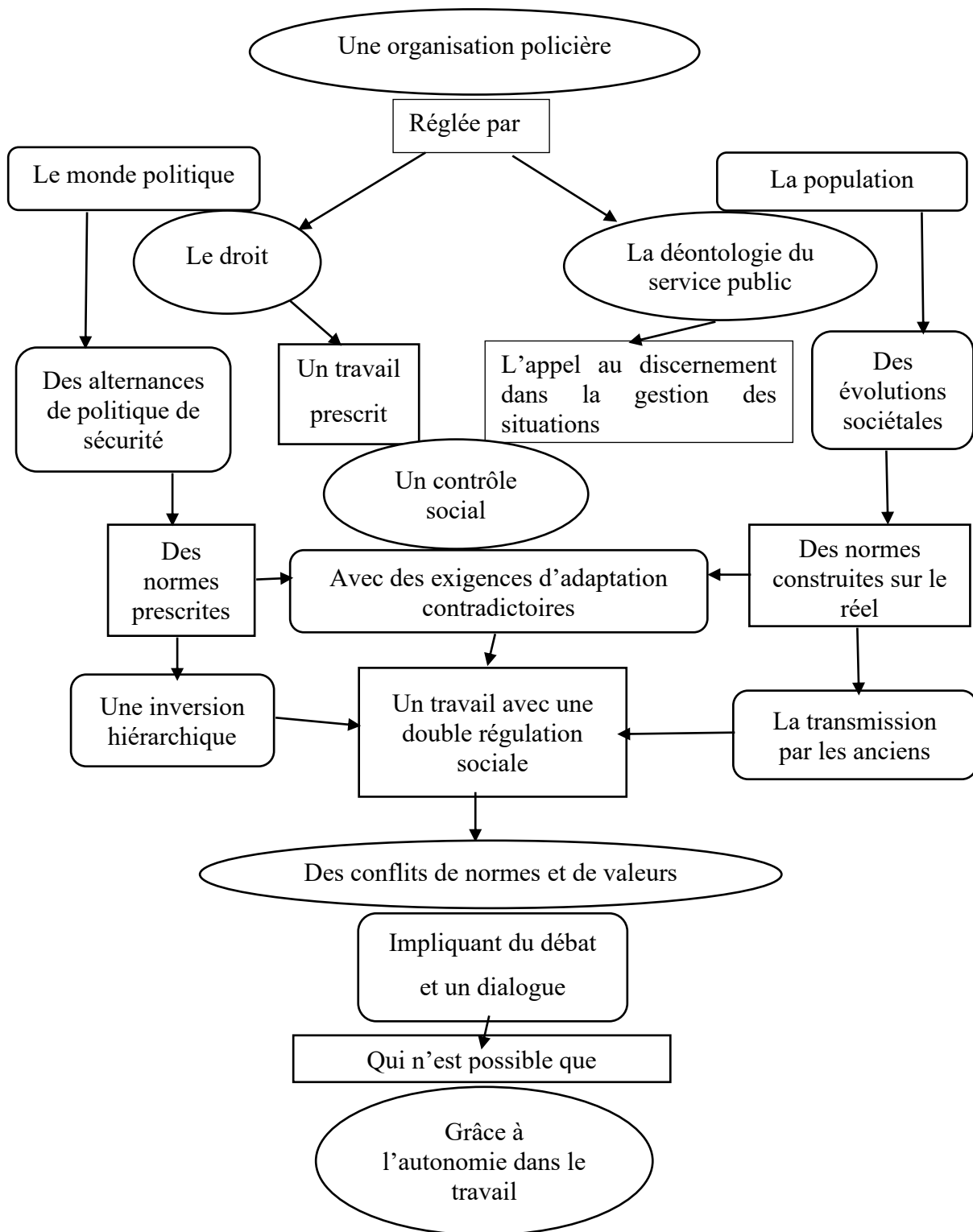
En effet, pour Cru, le collectif de travail, défini par des règles, assure une fonction importante de transmission dans le métier. À l'intérieur de la division du travail, les relations entre les acteurs sont structurées par les règles de métier. Il explique que ces règles articulent l'organisation prescrite du travail qu'elles complètent ou qu'elles corrigent. Et elles appellent l'engagement subjectif de chacun. Elles ont, à l'endroit de chacun, une double fonction de limitation et de libération. En ce sens, elles sont structurantes pour l'individu. Elles permettent la mise en débat dans le groupe et des arrangements locaux, provisoires, circonstanciés, sur des buts bien précis. Il écrit : « Les règles de métier offrent la possibilité d'une autorégulation dans le groupe en ouvrant l'espace de la parole créative, inventive, le lieu de l'énonciation, où s'entretient et se renouvelle la *langue de métier* » (Cru, 2016).

Cru évoque la notion de savoir-y-faire qui ainsi se transmet, et dans laquelle ce « y » contient tous les imprévus. « Ce y, c'est le réel du travail, et le métier, par sa langue, ses règles, assure une médiation symbolique au réel » (Cru, 2016).

### 1.3.4 Synthèse du Chapitre 3

Une des conditions de la régulation sociale, c'est-à-dire de la normativité sociale dans le travail du policier, est le débat de norme découlant des conflits de normes. Un débat où les normes construites dans le réel de l'activité, ou transmises par les anciens, et les normes du "prescrit" sont mises en dialogue. Un dialogue entre régulations qui ne sera possible que si les conditions d'une autonomie dans le travail sont réunies. Au sein de la Police, une autonomie est rendue nécessaire à l'opérationnel sur le terrain de l'action, pour faire face aux exigences contradictoires d'adaptation aux évolutions sociales et aux alternances de politique de sécurité. Mais aussi rendue nécessaire par l'appel déontologique au discernement dans la gestion des situations. Grâce aux apports théoriques, les conditions de l'existence de cette autonomie dans un tel univers policier commencent à s'éclaircir pour le chercheur, comme le représente la **Figure 6** qui suit.

**Figure 6 : Une organisation policière impliquant l'autonomie du policier**



## 1.4 Chapitre 4 – L'autonomie opérationnelle et le contrôle des règles de métier

### 1.4.1. L'autonomie dans la mise en pratique des règles

#### 1.4.1.1 Une certaine autonomie, un esprit de corps et un pouvoir discrétionnaire

Le premier ouvrage d'une psychologue, enquêtant dans la Police pour mieux comprendre le fameux « malaise » des policiers, est celui de Dominique Lhuilier : *Les policiers au quotidien*, paru en 1987, chez L'Harmattan, avec un Avant-propos de l'ancien Préfet de Police, Maurice Grimaud. Ce livre reste toujours d'actualité, même si l'institution policière a vécu depuis, plusieurs réformes et alternances politiques. Et que son environnement sociétal a subi des transformations en 30 ans.

Dominique Lhuilier a été la première femme psychologue à étudier au plus près la solitude sur le terrain, la responsabilité personnelle, l'exercice de la faculté discrétionnaire du policier et de leur lien avec le caractère éprouvant du métier de policier. Un policier, de nos jours, « toujours confronté à des situations de crise, à la misère sociale et individuelle » (Lhuilier, 1987). Elle explique que ces fonctionnaires pensent, quoi qu'on en dise. Et qu'ils choisissent la conduite appropriée à partir de leur propre jugement et de leur conscience. Car dans une institution aussi encadrée, contrôlée, il existe quand même pour ces agents une zone de liberté d'action non négligeable. La psychologue écrit : « il faut bien reconnaître un *pouvoir discrétionnaire* qui va s'exercer à travers la production d'un jugement personnel, sa traduction en une opération de sélection des interventions et un choix des modalités de traitement de la situation ». (Lhuilier, 1987). Le policier ne se considère plus alors, comme un instrument de la loi et de l'institution, mais comme « décideur », pour se préserver un minimum d'autonomie.

Dominique Lhuilier constate que les personnels se voient implicitement déléguer le traitement des contradictions entre l'idéal réglementaire et l'épreuve de réalité. Le travail policier procède d'une sélection par les intéressés eux-mêmes, de leurs activités et d'une personnalisation des pratiques. Elle explique qu'avec cette autonomie la fonction cognitive se manifeste à travers une représentation de la réalité qui vient toujours confirmer l'idéologie. « Leur profession déforme leur vision de la vie sociale ». Il s'agit, comme l'analyse la psychologue, d'un regard centré sur la mise à nu des aspects sordides des relations sociales. L'idéologie, appareil à interpréter, se renforce et redouble ce *filtre* qui assure le clivage, la stéréotypie, le déni. « Elle a aussi une fonction régulatrice par la pression à la conformité, l'évitement du conflit » (Lhuilier, 2005, p. 59).

Dominique Lhuilier fait aussi le lien entre cette liberté d'appréciation, cette autonomie dans le travail, et la cohésion interne caractéristique d'une « sous-culture policière ». La police est un univers clos dans lequel se constitue un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les valeurs morales, les coutumes acquises lors de la socialisation professionnelle. C'est-à-dire la culture policière.

Sur la base de cette culture, le milieu policier a construit un esprit de corps, analysé par Dominique Lhuilier comme une idéologie défensive en réponse à l'épreuve de la réalité, à l'imaginaire social, à l'image de la profession et à la suspicion qui pèse sur ce métier en charge du « sale boulot » (au sens de Hughes). Un produit du fonctionnement social.

Un esprit de corps, qui est construit « sur le *clivage dedans dehors* du groupe » nous dit la psychologue. Un clivage établi sur la distinction radicale entre le policier et le non-policier. En fait, « la cohésion du groupe, l'esprit de corps, se construit sur l'opposition à l'extérieur » (Lhuilier, 2005, p. 56). Un extérieur constitué de la justice qui ne les épaulé pas, de la presse et des médias qui tronquent la réalité pour n'évoquer que les bavures, du public qui est méprisant et agressif.

Mais, pour Lhuilier, le discours sur l'isolement qu'on peut entendre dans leur discours constitue aussi une valorisation d'eux-mêmes et de leur fonction. L'esprit de corps est arc-bouté sur la distinction essentielle entre un extérieur et un intérieur, les policiers et les non-policiers. Cette coupure entre intérieur et extérieur est accentuée par le port de l'uniforme [et de l'arme] : l'uniforme fait le policier *en dehors*. Être policier *en dedans* est sous « l'empreinte de l'uniforme ». Tout ce qui vient de l'intérieur du corps est ainsi dissimulé. « L'irrationnel, l'émotionnel, le pulsionnel n'ont pas de place dans ce cadre » (Lhuilier, 2005, p. 56).

Cet esprit de corps, cette culture policière, est marqué par la présence simultanée d'un double langage : le langage du corps et celui de l'Institution, constate la psychologue. Elle précise : « Le langage du corps est affectif, il laisse parler les sentiments [...] Le langage de l'administration est non affectif ». C'est celui qui est utilisé de préférence pour communiquer avec l'extérieur. Mais dans cette culture si particulière, entre les deux langages, ce qui frappe la psychologue c'est l'absence de dialogue. Et, « l'absence de dialogue sclérose le corps tout entier » (Lhuilier, 2005, p. 53). Une absence de dialogue et une autonomie qui confèrent au policier un *pouvoir discrétionnaire*, malgré une imposante structure hiérarchique.

#### 1.4.1.2 Le pouvoir discrétionnaire lié à des règles issues du savoir-faire

Les sociologues Lévy et Zauberman, confirment que l'organisation policière est réglée par le droit. Ils l'expriment ainsi : « Instituée par le droit, juridiquement habilitée à mettre en œuvre le droit, et par conséquent à en produire, la fonction policière est de part en part imprégnée par le droit » (Lévy & Zauberman, 1997, p. 137). Ils ajoutent que le policier dispose, dans l'exécution de son travail, et par conséquent dans l'application du droit, d'une marge d'appréciation, d'une discrétion, au sens ancien du terme (qui a encore cours en anglais), indépendante du type d'organisation de l'institution. Et Ericson, Professeur de sociologie et de criminologie à l'université de Toronto, précise dans l'ouvrage *Organizational Police Deviance*, dirigé par Shearin, que ce pouvoir discrétionnaire est toujours lié à des règles, que ces règles soient légales ou illégales, formelles ou informelles, plus ou moins visibles. (Ericson, 1981).

Lévy et Zauberman constatent aussi que dans l'activité policière, cette autonomie à produire en quelque sorte du droit découle d'un impératif fonctionnel. Ils expliquent que d'une part, les lois sont si nombreuses et les ressources disponibles pour les mettre en œuvre si limitées que des choix de priorités sont inévitables. Et d'autre part, qu'aucune norme juridique ne peut être formulée de manière à s'ajuster, sans aucune médiation, aux situations concrètes (Lévy & Zauberman, 1997, p. 139).

Dans cette institution, ce qui est en cause c'est la distance qui sépare le droit, théoriquement protecteur, de la pratique, qui l'appliquerait sélectivement. Or, constatent Lévy et Zauberman, dans la Police nationale beaucoup de normes professionnelles restent informelles. « Elles n'existent que dans leur application, et doivent se déduire de l'observation des pratiques » (1997, p. 140). En plus des Codes, dans l'accomplissement de son travail, l'agent est d'autre part soumis à une autre série de normes qui interagissent avec les précédentes : celle du groupe de pairs (1997, p. 148). C'est un ensemble de règles de comportement plus ou moins acceptées par l'ensemble des agents qui permettent de fonctionner et de réaliser un travail

collectivement. Il s'agit de règles de sociabilité, de savoir-vivre, au sens fort du terme. Le savoir-vivre c'est d'accepter un partage équitable du travail, de faire son boulot en temps et en heure. « C'est aussi accepter de dépanner les collègues surmenés et bien entendu se couvrir les uns les autres » (Lévy & Zauberman, 1997, p. 148). Tout un ensemble de comportements qui renforcent l'esprit de corps évoqué au paragraphe précédent.

En faisant référence à Shearing et Ericson, dans *Organizational Police Deviance*, Lévy et Zauberman, reprennent l'idée que les comportements des agents ne sont pas dictés par des normes qu'ils auraient intériorisées, mais sont l'actualisation, dans des situations toujours nouvelles, de schèmes organisateurs. Lévy et Zauberman estiment que cette conception, au fond très proche de celle de l'habitus de Bourdieu, s'en distingue néanmoins par le fait que, pour ces auteurs, ces schèmes sont transmis et peuvent être repérés à travers les récits, les anecdotes policières, qui constituent de véritables mythes. « Ceux-ci ne décrivent pas la réalité, mais permettent de s'orienter dans la vie quotidienne en fournissant non des recettes, mais des précédents, susceptibles d'inspirer des solutions adaptées à des situations inédites » (Lévy & Zauberman, 1997, p. 150).

Dans ces schèmes organisateurs, trois points décisifs sont communs, constatent Lévy et Zauberman. Ils identifient que le savoir policier est transmissible, que c'est une référence pour les conduites, et que ce savoir est inculqué sur le tas de manière informelle, par les collègues au jour le jour. Ils estiment que dans l'apprentissage des agents, c'est certainement cette *socialisation* qui joue le rôle principal. Le rôle de se manifester dans un savoir-faire, de se fondre dans une connaissance pratique (Lévy & Zauberman, 1997).

Mais ce savoir-faire policier qui se transmet par les collègues, et qui repose sur une connaissance pratique et l'esprit de corps, s'abstrait de toute autorité hiérarchique. Puisqu'aucun dialogue ne se fait entre les normes prescrites et les normes construites à partir du réel ni entre les chefs et les subordonnés. Ce qui confère aux policiers opérationnels leur pouvoir discrétionnaire et est la marque d'une *inversion hiérarchique* cautionnée par tous.

### 1.4.1.3 L'inversion hiérarchique et le « chèque en gris »

Depuis Monjardet d'autres sociologues ou professeurs de science politique se sont consacrés à des travaux de recherche sur ce monde policier si spécifique. Il faut retenir : Jean-Louis Loubet del Bayle, fondateur du Centre d'Études et de recherches sur la Police (CERP) de l'IEP de Toulouse, qui a plus particulièrement étudié le pouvoir discrétionnaire du policier en examinant le contrôle social exercé par eux. Une étude qui débouche sur le constat surprenant d'un statu quo.

#### a) Le pouvoir discrétionnaire

Dans son ouvrage *Sociologie de la police*, Loubet Del Bayle rappelle que la police apparaît comme un des instruments de l'exécution des décisions à caractère obligatoire du système politique. Pour lui, bien que la théorie juridique veuille que le rôle de la police soit purement instrumental et d'exécution, l'observation montre en fait que la police et les policiers disposent sur le terrain d'une marge d'appréciation. Un pouvoir d'appréciation que les sociologues anglo-saxons qualifient de « *police discretion* » (Loubet del Bayle, 2016, p. 183). Ce qui se traduit par « pouvoir discrétionnaire ».

La police nationale, en tant que structure d'État, exerce une fonction de contrôle social externe. Elle a une forme institutionnalisée de nature policière c'est-à-dire avec un recours possible à la force. Son lien avec le système politique se fait par l'origine des normes, élaborées par le politique. Le sociologue rappelle que dans ce contexte la police joue un rôle très important dans l'exécution des décisions du système politique, comme instrument de cette exécution et agent de l'ordre, au besoin en recourant à la force pour ce faire. Mais, il

constate aussi que cet instrument n'est pas purement passif. Et son rôle réel peut s'éloigner assez sensiblement du rôle théorique qui lui est ainsi assigné. Cela se traduit notamment par le pouvoir discrétionnaire des policiers dans l'exécution des missions qui sont les leurs. Une autonomisation possible de la police qui renvoie, en s'y contrastant, aux caractéristiques spécifiques de l'organisation policière très hiérarchisée et de la relation avec l'environnement politico-sociétal.

Mais, si dans l'exercice de cette fonction policière, les mises en œuvre des normes se font de manière autonome, Loubet Del Bayle s'interroge : qu'est-ce que la police et les policiers font de cette autonomie ? Comment usent-ils de cette marge d'initiative ? Malgré le contrôle hiérarchique.

Une interrogation qui est au cœur de la culture professionnelle des policiers. Une culture policière qui repose sur la prémisse suivante : « l'écart entre le travail prescrit et la réalité du travail policier résulte du *filtre* exercé par les normes et valeurs professionnelles des policiers » (Jobard & Maillard, 2015, p. 98). Ce *filtre*, qui profite de la marge d'initiative laissée aux policiers de terrain, est la prérogative de l'*inversion hiérarchique*.

#### b) L'inversion hiérarchique

Le sociologue Loubet del Bayle précise ce phénomène d'*inversion hiérarchique*. C'est un ensemble de pratiques qui, de fait, tend à inverser - ou du moins, à relativiser – le rapport de subordination résultant de la hiérarchie formelle au profit de celui qui n'est en théorie qu'un exécutant (Loubet del Bayle, 2006, p. 214).

Les sociologues Jobard et Maillard rappellent que le travail des policiers est encadré par un ensemble de règles. Ces règles encadrent l'autonomie des agents, tant en ce qui concerne les types d'interactions avec des suspects, que la nature des interrogatoires, les procédures à suivre en cas de fouille ou de surveillance, la rédaction de rapports, ou l'habilitation pour le port de telle ou telle arme. Mais Jobard et Maillard confirment aussi cette *inversion hiérarchique* qui marque le management intermédiaire, celui des officiers de police, par le fait d'un éloignement du terrain d'intervention.

Ce phénomène oblige souvent les policiers, comme le constate Loubet Del Bayle, à réagir par eux-mêmes, en urgence, sans avoir la possibilité matérielle de rendre compte aux échelons hiérarchiques supérieurs, qui n'ont alors ni les informations ni le temps d'intervenir pour donner leurs directives. Les responsables concernés, éloignés du terrain, restent tributaires des données transmises par les agents qui rapportent les faits et des interprétations qu'ils peuvent en donner. Le sociologue explique que le policier, individuellement sur le terrain, se trouve obligé de faire des choix, de procéder à des arbitrages, de prendre, en situation de crise ou d'urgence, des décisions, en disposant d'une liberté d'action dont il est intuitivement conscient (Loubet del Bayle, 2006, p. 213). En effet, si les règles de traitement de l'évènement sont définies par la déontologie de l'institution policière, la triple dimension d'urgence, d'imprévisibilité et de singularité exclut que ces règles puissent dicter en toutes circonstances le détail des conduites et des modes opératoires. Le sociologue conclut que « ce pouvoir policier a donc des incidences qui peuvent être considérables, presque à l'égal de celui du créateur de normes » (Loubet del Bayle, 2006, p. 214). Des incidences créatives acceptées tacitement par les protagonistes dans un *mécanisme de caution mutuelle*.

#### c) Un mécanisme de caution mutuelle

En fait, avec une relative imprécision des directives du système politique, le pouvoir discrétionnaire se trouve plus ou moins souhaité par toutes les parties, comme instrument de protection mutuelle, en laissant à la police une marge de manœuvre tout en la couvrant, et en permettant éventuellement aux autorités politiques de prétendre ignorer les prolongements

policiers de leurs décisions. Une pratique et un mécanisme de caution mutuelle, que le chercheur canadien Jean-Paul Brodeur désigne par sa métaphore du *chèque en gris*.

Pour Brodeur, à l'intérieur même de l'appareil policier l'efficacité de la supervision est hautement problématique, dans l'exercice du contrôle des membres de la hiérarchie policière sur les fonctionnaires de niveau inférieur (Brodeur, 2014, p. 39). Le problème pour exercer un contrôle sur l'appareil policier n'est qu'un prolongement de la difficulté particulière de superviser ce type d'appareil. La transposition de cette difficulté au niveau politique ne fait que l'appesantir de la traditionnelle réserve de la classe politique à répondre des agissements de la police. Brodeur explique que l'ambiguïté des directives du politique à l'endroit de la police est délibérément entretenue et fait partie d'une stratégie de caution mutuelle, qui obéit à des principes tacites. Il écrit : « Métaphoriquement, nous dirons que les mandats qui sont donnés à la police prennent la forme de *chèques en gris* » (Brodeur, 2014, p. 40). Les injonctions politiques sont assez imprécises pour fournir au ministre qui les émet le motif ultérieur d'une dénégation plausible de ce qui a été effectivement demandé. Ils sont toutefois suffisamment lisibles pour assurer au policier qui reçoit ce chèque une marge de manœuvre dont il pourra, lui aussi, affirmer de façon plausible qu'elle lui a été explicitement concédée. Les deux parties se protègent.

Un mécanisme qui permet, d'une certaine façon, à la hiérarchie intermédiaire de reprendre la main sur leurs subordonnés, en compensant leur éloignement du terrain par des informations quantitatives régulières sur l'activité dont ils ont la responsabilité. Mais une responsabilité dans laquelle cette hiérarchie ne s'implique que rarement sur le plan opérationnel et jamais dans la mise en œuvre des règles prescrites dont elle laisse l'initiative au policier de base. Une autonomie dans l'initiative opérationnelle et l'interprétation de la règle consentie dans une sorte de statu quo par les deux parties, comme un *chèque en gris*.

La police entretient donc avec la norme un rapport contradictoire : les règles qui la définissent et permettent son action sont des normes dérogatoires à celles qui sont prescrites. La police déroge à la rationalité légale. Un poids de la règle et de son interprétation dans l'exercice du métier qu'il convient d'explicitier.

#### 1.4.1.4 Les règles (pour qui, pour quoi)

##### a) Définitions de : *norme, règle, anomie*.

**Norme** : « Ce terme désigne, d'une part, un modèle de référence, d'autre part, une règle d'action. Ces deux significations, en apparence différente, sont en fait complémentaires et s'impliquent l'une l'autre. Une norme, comme par exemple le sont les normes françaises [ou européennes] en matière d'appareils électroménagers, est le modèle auquel doivent se référer les fabricants pour présenter au consommateur un produit fiable et valable. Les normes ainsi entendues imposent donc de respecter des règles de fabrication. Toute norme est génératrice de règles. Inversement, toute règle n'a de sens que par rapport aux normes auxquelles elle se réfère. Il convient, enfin de signaler que normes et règles sont inséparables de la notion de valeur. Le modèle auquel la règle vise à conformer les pratiques et les conduites n'est un modèle que pour autant qu'on lui reconnaisse une valeur » (Dictionnaire du questionnement philosophique, Editions Entrelacs, 2013 p. 314).



Pour l'élaboration des normes situationnelles, les salariés de base cultivent les ressources psychologiques et sociales de leur métier, car intériorisées individuellement et mobilisées collectivement dans l'action. La *conscience professionnelle* permet de répondre tant bien que mal aux dilemmes de l'activité, tout en engageant fortement la subjectivité des agents. Canguilhem fait le lien avec la santé au travail et écrit : « Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles »(Canguilhem, 2007, p. 130).

Pour la sociologue et anthropologue Catherine Rémy, le concept de norme, s'il est mobilisé selon l'axe d'une tension explicite-implicite, s'avère heuristique pour l'étude des situations et n'est pas à reléguer uniquement à l'étude des formes normatives les plus formalisées. Plus une activité est faiblement explicitée dans son déroulement, plus les acteurs mettront en place un ensemble de procédures souvent implicites, parfois normatives, mais pas nécessairement, afin de soutenir la production de l'action. « En somme, des normes implicites existent partout où il y a activité sociale, c'est d'ailleurs par la maîtrise de celles-ci qu'un novice se transforme en membre à part entière »(Remy, 2005).

Mais, il peut exister des milieux sans normes ni explicites ni implicites, c'est un état qu'on désigne par *anomie*.

**Anomie** : ce terme, venu du grec *Nomos* (loi), désigne un état déréglé des personnes, sur lequel la société ne parvient pas, pour différentes causes, à exercer un pouvoir normatif en matière sociale et morale. L'anomie, « pour E. Durkheim, en 1893, c'est l'absence de normes sociales, susceptible d'engendrer des réactions pathologiques (suicide) ou sociopathiques (criminalité). L'anomie caractérise un état de crise et de rupture entre les règles et les valeurs qui normalisent l'ajustement des comportements sociaux. Lorsque la société connaît des changements brusques de structures, l'ajustement des individus et des institutions est déséquilibré. R. K. Merton, en 1949, a souligné le retentissement subjectif de l'anomie en définissant des états anomiques révélateurs des tensions soulevées par les conflits liés aux difficultés d'accéder aux buts valorisés par la société tout en respectant les moyens légitimes à la disposition des acteurs sociaux. L'innovation, la rébellion ou l'évasion sont alors des conduites déviantes utilisées pour réduire cette tension. Au niveau de la personnalité, L. Srole, en 1958, a utilisé une échelle de neuf items pour mesurer le retentissement individuel de l'anomie » (Selosse, J. 2007. *Dictionnaire de psychologie*. PUF).

#### b) Les différentes formes de règles

Pascale Molinier, Docteur en psychologie, nous explique que collectif de règles et règles de métier sont deux concepts indissociables. Pour elle, dire qu'il existe des règles de métier signifie qu'un collectif de règles les a construites. Un collectif de travail n'est pas un groupe ou une équipe, mais un groupe ou une équipe qui s'est constitué en communauté structurée

par des règles de métier. « Les règles de métier sont le produit d'accords normatifs, c'est-à-dire d'agrèments sur ce qui est considéré comme valide, correct, juste ou légitime » (Molinier, 2015, p. 113).

Molinier distingue quatre formes de règles différentes qui peuvent être quatre aspects différents de la même règle de métier. Il y a, les *règles sociales* qui organisent les relations entre les gens, les *règles techniques* qui organisent les activités et les façons de faire, les *règles langagières* qui organisent les règles en pratiques langagières et les *règles éthiques* qui donnent les valeurs et les normes de référence (Molinier, 2015, p. 114). Pour ces dernières, la psychologue précise que l'éthique est la visée de la vie bonne. « La visée éthique du travail est primordiale au regard du sens que l'on souhaite donner à sa vie [...] Les règles éthiques fixent ce qu'il est juste de faire ou ce qu'il n'est pas juste de faire ». Mais, ajoute Molinier, savoir si ce que l'on fait est bien ou non, juste ou injuste, cela *se discute* (Molinier, p. 122-123). En voulant dire par là qu'une mise en discussion des règles est un impératif pour donner du sens à l'action. La règle et son interprétation sont au centre de toute activité en recherche de sens.

#### 1.4.1.5 L'interprétation de la règle est centrale dans la Police

Dans l'ouvrage : *L'esprit des règles. Regards sur l'activité policière*, le professeur de sociologie à l'université de Nantes, Dominique Pécaud, présente le cas de la Police nationale française. Il le décrit comme la rencontre entre un cadre légal mis en avant (l'état d'urgence, l'obéissance aux ordres) et l'engagement dans l'activité. Une rencontre qui se situe entre la légalité des règles et l'efficacité de ce qui est entrepris. Il précise que la moralité de l'activité traduit la moralité de celui qui agit. En ajoutant : « Mais la raison qui inspire les règles, organisant l'activité policière, et la morale que revendique celui qui agit ne font pas toujours bon ménage » (Pécaud, 2018, p. 3). Il confirme ainsi que, dans la culture policière, s'opposent, dans une tension permanente, une visée éthique du travail, basée sur des valeurs, et la raison qui organise l'agir par des normes de métier en vue d'objectifs.

##### a) Une tension permanente entre règles et fins

À propos de la culture particulière qui est celle de la Police, Pécaud fait l'hypothèse que la transgression des règles qui nourrit cette culture est compatible avec le fait que les policiers réclament d'agir en toute légalité. Ainsi, le trait principal de cette culture est une tension, ressentie de manière permanente, entre des injonctions au résultat et le choix d'agir au mieux, choix dicté par une compréhension des situations. Pécaud explique que cette tension est décrite par les policiers aussi bien comme source de malaise que de satisfaction. Car, pour eux, faire son travail consiste à atteindre des fins. « Ces fins légitiment leur activité à leurs yeux, et les justifications de toute activité semblent déclinées à partir de ces fins » (2018, p. 101-102).

La spécificité de la culture de la Police se construit donc dans l'acceptation de la tension entre règles et fins. Et, pour Pécaud l'intention d'agir se construit dans le cadre de représentations mentales et de vécus émotionnels. Elle oriente l'activité et sa justification (2018, p. 103). Cette tension, parcourant le travail des policiers, met en avant des incohérences et des contradictions, exprime un malaise et des embarras, qui se résolvent par une dialectique.

##### b) Le résultat d'une dialectique

Pour le sociologue Pécaud, les règles font partie du quotidien des policiers. Et la culture policière est le résultat d'une dialectique entre l'expression d'une subjectivité et le poids des règles et des organisations qui s'imposent aux policiers. La culture qui se dessine ainsi relève de l'existence conjointe d'une instance réglementaire et d'une régulation de proximité (2018,

p. 106). Ainsi, deux référentiels se font face : le savoir-faire que les policiers disent déployer en toute circonstance, et l'appropriation de règles définies pour agir légalement.

Mais, pour le policier, le choix d'agir dépend surtout de valeurs à respecter. Des valeurs, selon Pécaud, qui engagent à revendiquer l'altruisme qui consiste à protéger les citoyens, défendre les plus faibles, participer au maintien de la paix sociale ou de la liberté de chacun (2018, p. 130). Pour donner du sens à l'action, un dialogue doit s'initier entre deux référentiels de valeurs.

Pour Pécaud, la manière d'utiliser les règles s'inscrit donc dans des pratiques sociales où se fabriquent, par la discussion, la normativité des règles et le sens que ceux qui les utilisent leur octroient. Cette normativité des règles s'attache à la valeur morale attribuée, pour que le travail ne soit plus seulement efficace, mais un bon travail de policier. Mais, pour agir dans ce sens, selon Pécaud, les règles participent à la formation collective. Chacun tient compte des règles, soit comme des recommandations formelles, soit comme des obligations partagées, pour agir dans le sens du groupe. Chacun en le faisant, revendique son appartenance au groupe. L'application des règles est à considérer comme une pratique qui participe à la socialisation, et à la moralisation de l'activité. « Leur justification morale est l'expression d'un bien commun » (2018, p. 5). Un bien commun qu'est la règle de métier, dont la centralité est l'interprétation commune de la règle prescrite.

#### c) L'interprétation de la règle est centrale

Pour Pécaud, l'interprétation de la règle est centrale. Et, elle prend la forme soit de sa prise en compte à la lettre, soit de l'adaptation aux circonstances, appliquées, déformées, transgressées ou ignorées. Il explique que des conflits intrapsychiques ou sociaux naissent du rapprochement entre des règles qui se veulent rationnelles et des activités pour lesquelles les règles devraient ou non s'appliquer pour telle ou telle raison. Le respect d'un bien commun supérieur peut être alors convoqué, « pour estimer si l'appel à la moralité de la règle offre des garanties quant au maintien de ce bien » (2018, p. 6).

Les pratiques discursives observées par Pécaud montrent que les policiers cherchent plutôt à concilier respect des règles et satisfaction des résultats. Deux modes de rationalisation se dessinent. Une rationalisation de l'activité et une rationalisation de la morale à travers les buts poursuivis. La rationalisation de la morale se manifeste à travers les orientations déontologiques imposées aux policiers (2018, p. 41). La morale est alors contenue dans les règles.

Pécaud évoque la généralisation d'une rationalisation instrumentale du travail des policiers, que ceux-ci dénomment la culture du résultat. Une productivité, par la sophistication des règles, qui donne le sentiment d'une intensification d'un travail inutile. Il en conclut qu'interpréter les règles peut permettre de dépasser les difficultés et les risques d'échec qu'impose l'organisation aux policiers, lorsque le réel ressurgit.

Cette interprétation des règles nécessite une délibération sur les règles et des espaces de discussion. En effet, la discussion sur les règles semble s'imposer, alors que « les policiers rappellent volontiers qu'ils travaillent sur l'humain, et non sur des règles » (Pécaud, 2018, p. 10). Mais, Pécaud explique que si la dynamique subjective et sociale, que supposent des délibérations sur les règles, soutient un mouvement d'appropriation qui contribue à la construction de soi, elle peut aussi la fragiliser. « Elle finit par malmener les dimensions sociales et psychologiques » (2018, p. 9). Une dynamique du dialogue qui finit par fragiliser lorsque fins et moyens se confondent. Car la confusion mène à une mise en cause des valeurs censées moraliser ces fins. Tout dépend de l'implication du management dans une régulation conjointe.

Or, Pécaud constate que le manager, l'officier de police, est celui qui devrait incarner la frontière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Or, il n'est que celui qui juge, après

exécution, de ce qui relève de la faute et de ce qui relève de l'erreur. Mais, si le chef n'est garant que de la justesse des procédures prescrites et si le rapport aux règles est individuel, ce rapport se construit collectivement au sein des groupes. Le mimétisme et la discussion le nourrissent. Au sein des brigades de police, les pratiques de travail sont légitimées par une manière de voir et de concevoir le monde vécu, indépendamment du management policier. Une manière de voir où s'imisce la moralité sociale de la règle. Pour qu'à côté des formes mécaniques et prescrites, des manières d'agir se développent. Des manières qui se développent avec des arrangements propres au groupe professionnel vis-à-vis de l'application de règles légales. Des arrangements qui provoquent autant d'accords que d'affrontements, au travers de modes de régulation distincts, pour déboucher sur un mode de régulation autonome collectif.

#### d) Un mode de régulation autonome

Pécaud explique que les activités d'un groupe de travail procèdent au moins de trois instances. Premièrement, celle d'une organisation définie a priori, dont le formalisme des règles exprime les finalités poursuivies. Deuxièmement, celles des fins qui ne sont pas relayées par les seules règles, et qui se nourrissent de valeurs. Enfin, celle qui correspond à la dynamique engendrée par les circonstances. Et qui apparaît comme un mode de régulation en soi, « à condition que les policiers convoquent le respect des règles pour agir » (2018, p. 50).

Selon Pécaud, le policier dit être tiraillé aujourd'hui par trois impératifs qui s'affrontent : répondre aux ordres de sa hiérarchie, produire du chiffre, bien faire son travail. Ces trois impératifs réunis sont source de contradiction et de tension, et donc, au regard des circonstances rencontrées sur le terrain, imposent parfois d'adapter les pratiques. Pécaud explique que la prégnance assumée des circonstances et le rapport affectif que leur prise en compte suscite rentrent en conflit avec l'injonction réglementaire. La construction de la posture qui y répond au mieux se traduit par l'adoption volontaire ou non de rôles professionnels ou extra-professionnels. Ce qui évoque l'une des manifestations de la régulation sociale (Reynaud, 1989). Les rôles s'articulent à partir des règles explicites et ainsi se font jour des règles implicites (Pécaud, 2018, p. 56-57). Des règles implicites constituant une *régulation autonome* qui est basée sur une rationalité éthique, mais qui peut engendrer l'illégalité.

#### e) Jusqu'à l'illégalité

Pécaud aborde la question de l'illégalité dans la pratique du policier, en lui donnant la définition suivante : « agir au nom de la règle, mais pouvoir la transgresser, quand la situation l'exige ». Il convient qu'agir en admettant une illégalité possible n'est, bien sûr, pas exempt de dérapages ou de déviations. Mais, d'une part, ce paradoxe d'une légalité de l'activité gagnée par l'illégalité n'est qu'apparent, car « l'illégalité possible se partage, volontairement ou implicitement » (2018, p. 24-25). D'autre part, la culture du résultat dans la Police fait que l'illégalité de l'activité du point de vue de la règle peut devenir moralité du point de vue du résultat (2018, p. 45). C'est une illégalité licite.

Pour Pécaud, le policier vit une société à la fois de plus en plus procédurale et de plus en plus dérégulée. Une société exagérément legaliste, mais où chacun revendique ce qu'il pense être son droit, et en même temps, la perte de repères ou de rôles bien définis. Or, le cadre de la loi est le seul dans lequel l'activité du policier devrait s'inscrire. Ce qui fait, constate Pécaud, que les policiers sont déstabilisés quand la règle ne leur semble pas adaptée aux contextes de leur travail, ou quand ils découvrent qu'agir pour agir peut s'avérer dangereux (2018, p. 45). Hors des situations idéales soumises aux injonctions prescrites, existent donc des circonstances qui conduisent à adopter des conduites transgressives. Pour Pécaud, les conduites transgressives sont les signes d'une *anomie* professionnelle naissante qui prend sa source dans des

changements collectifs d'attitude. « Si le policier a agi de manière inappropriée, c'est souvent tout un groupe qui a commis une erreur » (2018, p. 66). Il ajoute qu'agir illégalement relève d'une intention volontaire pour atteindre une fin jugée difficile à obtenir de manière légale. Il écrit : « l'engagement personnel attaché à une activité illégale procède d'un travail de remise en cause du rapport rationnel supposé entre fins et moyens » (2018, p. 69). Un rapport entre fins et moyens qui pose de nombreux dilemmes vis-à-vis de la déontologie policière.

f) Des dilemmes dans l'application de la déontologie

L'activité du policier de terrain relève d'une *régulation autonome* basée sur une rationalité éthique, donc des valeurs morales. Mais, comme le rappelle Pécaud, la dimension morale de l'activité se distingue de la déontologie. La morale s'intéresse à la question du bien, alors que la déontologie porte sur l'intention qui oriente les actes. La déontologie s'énonce généralement à travers des règles dont l'application est contrôlée par un corps professionnel (2018, p. 45). En l'occurrence, c'est, pour l'Institution policière, le Code de Déontologie de la Police nationale et de la Gendarmerie nationale.

Ainsi, pour Jobard et Maillard, l'exercice de la police, positionné entre ce Code de déontologie et un système de normes et de valeurs morales, est toujours placé sous le sceau du dilemme. Le dilemme moral entre fins et moyens, particulièrement en police d'investigation. Ils écrivent : « la loi offre à la police les conditions de son propre détournement, en laissant toujours, dans le flou de sa formulation ou la souplesse de la jurisprudence, la marge de manœuvre qu'impose la situation »(Jobard & Maillard, 2015, p. 143).

g) Des réticences et des contradictions des autorités hiérarchiques

Jobard et Maillard, constatent qu'oxymore et dilemme caractérisent le rapport de la police à la norme (Jobard & Maillard, 2015, p. 144). Un oxymore parce que la police est l'institution de l'illégalité licite. Et un dilemme parce que la police est partagée entre fins et moyens. Ils ajoutent qu'en raison de l'autonomie de ses agents dans la mise en œuvre des normes, la production régulière de nouvelles normes concerne tout particulièrement la police. Comme le montre la création de la garde à vue par le Code de procédure pénale français de 1958, et régulièrement l'évolution de son cadre procédural depuis.

Christian Mouhanna, chargé de recherche au CNRS, a décrit dans son ouvrage, *La police contre les citoyens ?*, les réticences de la hiérarchie à reconnaître ces marges de manœuvre du policier sur le terrain et leur capacité d'appréciation des situations. Pourtant, l'appréciation personnelle que fait chaque fonctionnaire de la situation reste primordiale. Mais elle se heurte aux préférences hiérarchiques à privilégier un fonctionnement hypercentralisé. Mouhanna constate que certains fonctionnaires disent d'ailleurs qu'ils sont devenus des « pions interchangeables ». Et qu'enfermée dans ses contradictions, la haute hiérarchie du ministère de l'Intérieur réagit toujours de la même façon : la centralisation. La police cherche à centraliser de plus en plus ses organisations policières qui souffrent justement déjà d'un excès de centralisation (Mouhanna, 2011, p. 152). Cette incapacité à susciter l'initiative, voire à la tolérer, constitue un point particulièrement significatif pour comprendre ce qui se passe dans la police. Mouhanna s'étonne que la plupart des chefs de la police préfèrent renforcer leur contrôle sur leurs troupes, ou tenter de le faire, plutôt que de reconnaître l'autonomie dont disposent les policiers sur le terrain. « Au lieu de s'appuyer sur la base, on cherche à l'encadrer de plus en plus pour la réformer »(Mouhanna, 2011, p. 19). Quand la Police aura-t-elle cette prise de conscience ? La conscience de l'intérêt que représentent pour l'institution ces normes pratiques, cette régulation autonome. Mais il faudrait pour cela que l'institution sache réellement *ce que fait la police* et définisse ce qu'elle doit faire. Plutôt que remonter des statistiques non représentatives du réel de l'activité.

#### h) Des règles policières pour quoi faire ?

Pécaud, à la question : *que fait la Police ?* (Titre du livre de Monjardet), ajoute une autre question : quelle Police veulent les citoyens ? Veulent-ils qu'elle garantisse les libertés individuelles, veulent-ils qu'elle sécurise la vie en commun, qu'elle prévienne les incivilités ? « La diversité des préoccupations peut être vue comme autant d'obstacles à une activité jugée efficace » (Pécaud, 2018, p. 92). Dans un contexte de fracture sociale et de diversité communautaire cela pose la question de la définition d'une culture policière qui serait adossée au social.

Dans le même registre, Mouhanna fait ressortir qu'il y a une contradiction entre demander du discernement personnel (spécifiquement précisé dans le Code de déontologie) et, en même temps, faire appel à la capacité coercitive du policier. Là, où est imposée l'appréciation personnelle que fait chaque fonctionnaire de la situation, et qui reste primordiale, n'est-il pas dangereux d'appliquer la logique de force et de répression systématique ? Mais le contexte actuel des attentats terroristes et des violences urbaines ne laisse que peu de place à de tels questionnements. Pourtant l'absence de réponse à ces questionnements pourrait-être à l'origine du malaise policier. Un malaise que seule une *tolérance* compense dans un système de valeurs et de normes posant des dilemmes quotidiens.

#### 1.4.1.6 Une tolérance dans un système de valeurs et de normes

Marc Jeanjean, ethnologue, qui a partagé le quotidien des policiers du commissariat central du 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris pendant cinq semaines en mars-avril 1986, fait aussi le constat personnel de la prégnance de la loi. « Habité par la Loi, je n'ai vu que des règles. Ces hommes avaient des codes, beaucoup m'ont échappé » (Jeanjean, 1990, p. 267).

Pour lui, beaucoup de ces règles, bien que fondées sur la Loi, ont une nature subjective. Il explique que c'est fondamentalement à partir de la loi que le policier va tenter de faire émerger tout ce qui constitue son univers professionnel : ses savoirs théoriques et pratiques, son système de représentation, sa légitimité et sa déontologie. Il écrit : « On comprendra ainsi que les règles de traitement de l'évènement soient difficilement objectivement observables et qu'elles suscitent un débat au sein même de la profession » (Jeanjean, 1990, p. 214). Un débat où la subjectivité des pratiques repose sur un système commun de valeurs et de normes.

Il constate que c'est l'expérience qui fait le policier : « être policier, c'est intégrer sur le terrain ce système de valeurs et de normes. Ce système concourt à l'unité du milieu, cimentée par des valeurs communes. » (Jeanjean, 1990, p. 216-216). Et que cette cohésion facilite la régulation interne.

Pour Jeanjean, ce système de valeurs et de normes est une sorte d'enveloppe qui tient ensemble et protège des écarts. Une enveloppe qui comprend les règles, les coutumes, l'histoire, le vocabulaire du milieu. Elle enserme les pensées, les paroles, les actions et façonne l'esprit de corps. Cette enveloppe peut être considérée comme un système de règles qui permet au groupe de se constituer un espace interne. Mais, pour Jeanjean, c'est une membrane à double face. L'une est tournée vers l'extérieur, c'est une barrière protectrice. L'autre vers l'intérieur, vers chacun des membres unis par le partage de projections et représentations communes (Jeanjean, 1990, p. 216).

L'ethnologue observe que les policiers sont ainsi constamment pris entre règle officielle et officieuse. La règle officieuse repose sur une relative *tolérance* qui tient compte de la règle officielle : il s'agit de ne pas dépasser certaines limites, de fixer le cadre de l'indulgence. Mais cette tolérance reste officiellement non reconnue par l'autorité, elle est flexible et variable. Le Gardien de la paix est ainsi toujours exposé à être en faute, tout en respectant par ailleurs le poids particulier de la règle officielle : la Loi. La règle officieuse étant façonnée, pour une bonne part, par le système de représentations, de normes et de valeurs. Des valeurs que

l'auteur qualifie de valeurs traditionnelles, sous-entendant leur appartenance à une *culture professionnelle* propre qui se transmet.

#### 1.4.1.7 Le développement de la culture professionnelle spécifique

La culture professionnelle policière se caractérise, nous l'avons vu plus avant, par une autonomie du policier, qui se développe grâce à un esprit de corps et un pouvoir discrétionnaire, à travers plusieurs facteurs spécifiques. Ces facteurs se résument à :

- l'encodage et la liberté d'appréciation individualisée de la gravité des infractions,
- le filtrage des interventions,
- la sélection des dossiers,
- l'inversion hiérarchique et le contrôle distant des officiers,
- la compétence métier comme matière première,
- l'absence de communication descendante et ascendante,
- la remontée d'informations statistiques interprétée et centralisée par la hiérarchie.

Pour les policiers de la base, la hiérarchie compte des procédures, des ouvertures de dossier, mais pas le temps passé à suivre le dossier. Et elle le fait avec des statistiques qui ne reflètent pas la réalité. L'accord tacite entre la hiérarchie et les policiers de base, le *chèque en gris*, un statu quo entre le management intermédiaire et les opérationnels de terrain pour maintenir cette spécificité, n'est jamais remis en cause.

L'histoire de la police, les évolutions sociétales, l'importance grandissante de l'immigration et les alternances politiques ont fait développer un imaginaire spécifique à ce milieu policier. Un imaginaire qui imprègne une culture professionnelle spécifique. Pour le professeur de sciences sociales, Didier Fassin, cet imaginaire social des forces de l'ordre les amène à construire des catégories relativement homogènes autour d'une « polarité amis/ennemis » qui complique la « dichotomie honnêtes gens/voyous ». Pour lui, la distinction entre honnêtes gens et voyous repose sur une présomption de culpabilité. Par contre, « la distinction entre amis et ennemis implique ce qu'on peut appeler un cadre de susceptibilité » (Fassin, 2015, p. 172). Une susceptibilité qui ne peut que s'accroître dans un rapport de défiance entre la police et son public. Ainsi, le policier est obligé de mobiliser une typologie qui se veut purement descriptive et qui s'enrichit souvent de représentations disqualifiantes. Par exemple, dans la pragmatique raciale, par les initiales RN et NA signifiant race noire et nord-africaine. Et cette culture policière se développe, au fil de son histoire et de sa transmission, sous l'effet de plusieurs marqueurs déterminants. Ces marqueurs sont l'obligation de réserve, la discipline, le devoir d'obéissance, les injonctions paradoxales permanentes, la discrétion et le *secret professionnel*.

#### 1.4.1.8 La culture du secret

Une discrétion professionnelle est imposée, envers la population, sur le manque de moyens réels empêchant le travail de qualité. Didier Fassin constate que ce fait est avéré dans toutes les études sociologiques réalisées en Amérique du Nord comme en Europe. Le secret est la forme de défense de l'institution policière la plus communément admise. « L'efficacité de ce pacte du silence est d'ailleurs renforcée par la représentation du public comme hostile » (Fassin, 2015, p. 327).

Un secret qui lie esprit de corps et loi du silence, en étant même codifié déontologiquement à l'article R. 434-8. Et à l'article R. 434-29, où apparaît une *obligation de réserve* pour les policiers. Une notion de *loyauté* à l'égard des institutions de la République y est associée. Cette notion morale ainsi introduite, interroge d'ailleurs sur la raison d'une valeur subjective

au sein d'un texte de droit normalement objectif, et pose la question de la place du policier dans la construction sociale française comme fonctionnaire citoyen ou comme fonctionnaire sujet, privé de liberté d'expression.

Dans le Code de Déontologie :

**À l'Article R. 434-8 - Secret et discrétion professionnels**

*Soumis aux obligations du secret professionnel et au devoir de discrétion, le policier ou le gendarme s'abstient de divulguer à quiconque, n'a ni le droit, ni le besoin d'en connaître, sous quelque forme que ce soit, les informations dont il a connaissance dans l'exercice ou au titre de ses fonctions.*

**À l'Article R. 434-12 - Crédit et renom de la police nationale et de la gendarmerie nationale**

*Le policier ou le gendarme ne se départ de sa dignité en aucune circonstance. En tout temps, dans ou en dehors du service, y compris lorsqu'il s'exprime à travers les réseaux de communication électronique sociaux, il s'abstient de tout acte, propos ou comportement de nature à nuire à la considération portée à la police nationale et à la gendarmerie nationale. Il veille à ne porter, par la nature de ses relations, aucune atteinte à leur crédit ou à leur réputation.*

**À l'Article R. 434-29 – Devoir de réserve et loyauté**

*Le policier est tenu à l'obligation de neutralité. Il s'abstient, dans l'exercice de ses fonctions, de toute expression ou manifestation de ses convictions religieuses, politiques ou philosophiques. Lorsqu'il n'est pas en service, il s'exprime librement dans les limites imposées par le devoir de réserve et par la loyauté à l'égard des institutions de la République.*

Comme dans tous les métiers, des fautes et des erreurs sont commises, notamment avec un apprentissage reposant sur l'expérience terrain. Or la seule réaction hiérarchique policière consiste à prendre des sanctions. Celle-ci entraîne une contre-réaction des plus puissantes qui est l'omerta (loi du silence). Ce qui peut couvrir les pratiques les plus arbitraires.

Compte tenu d'une situation de travail pleine de pièges et de menaces, la psychologue Dominique Lhuilier constate en 2005 que la suspicion est en quelque sorte un outil de travail, et qu'elle est continuellement exercée et renforcée par la culture policière. « Le soupçon protège, car il maintient la distance ; le secret assure la fermeture »(Lhuilier, 2005, p. 58). Elle ajoute que la police est sous surveillance constante de la hiérarchie, des médias et de la population (ce qui se généralise avec l'usage des téléphones mobiles). Face à cela les policiers « déploient opacité et discours sécuritaire dans une quête de légitimation professionnelle »(Lhuilier, 2005, p. 65). Mais, pour le policier quotidiennement confronté à son impuissance, cela interroge la finalité, le sens du travail.

L'ouvrage *Malaise dans la police*, paru en 2012, de Nadège Guidou, constitue une autre analyse éclairante du mal-être policier, et de la question du sens, dans un milieu traditionnellement secret et soumis à la suspicion. La chercheuse présente une profession ou cette culture du secret cache de plus en plus difficilement une souffrance quotidienne, qui use les hommes jusqu'à la *démotivation*. Elle écrit que « cette démotivation apparaît d'autant plus marquée chez les agents qui ont une haute image de leur métier, travaillent par vocation et souffrent du peu de retour positif et de reconnaissance de la part des citoyens comme de leur hiérarchie »(Guidou, 2012, p.63).

La psychologue constate que ces circonstances, peu reconnaissantes de l'exercice difficile du métier, tendent à détruire le sens du travail. Elles sont toutefois compensées par la *non-ingérence et la non-interférence* de la hiérarchie dans l'activité au quotidien.



#### 1.4.1.9 La non-ingérence et la non-interférence

##### a) Une intégration faible

Avec Dominique Gatto du cabinet STRATEMA, Jean-Claude Thoenig, animateur du Groupe d'Analyse des Politiques publiques du CNRS, a eu la responsabilité scientifique d'une recherche, sur *La Sécurité publique à l'épreuve du terrain* (Gatto & Thoenig, 1993), menée dans le cadre du programme de l'IHESI et réalisée en collaboration avec le Cabinet STRATEMA. Ils écrivent que la Police nationale est un ensemble d'organisations peu intégrées bâties « autour d'une hiérarchie de l'autorité et d'une division du travail ». Cette construction managériale ordonne les situations respectives de ses membres et les rapports d'interdépendance qui s'établissent entre eux. Avec une division du travail qui stipule que le ministère définit la politique et que les échelons de base l'exécutent. Et, une hiérarchie de l'autorité qui est vécue comme distendue par les partenaires de la chaîne. La pyramide formelle recouvre donc des univers sociaux relativement *peu intégrés*. « Pour le chef comme pour le subordonné, leurs rapports réciproques apparaissent à l'observation comme relativement distants et peu intégrés, ceci malgré le fait que le chef est appelé patron » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 33-34). Comme c'est le cas du Commissaire dans les commissariats où Services spécialisés. Et, si l'intégration est faible au sein même d'une filière, a fortiori elle est encore plus difficile à réaliser entre filières différentes. Une intégration faible en lien avec le peu d'intervention de la hiérarchie dans les actions de leurs subordonnés sur le terrain. Ce qui ne facilite pas la discipline et le devoir d'obéissance.

##### b) L'obligation de discipline et le devoir d'obéissance

Article R. 434-5 – **Obéissance** du Code de déontologie : *II. – Le policier ou le gendarme rend compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique de l'exécution des ordres reçus ou, le cas échéant, des raisons de leur inexécution. Dans les actes qu'il rédige, les faits ou évènements sont relatés avec fidélité et précision.*

Le policier est appelé à des missions infinies, encore augmentées récemment avec l'État d'urgence et les lois qui ont suivi, et des tâches indéterminées, sans autre protocole, ou guide de pratique, que le Code pénal, le Code de procédure pénale ou le Code de la route, et le Code de déontologie de la Police nationale.

Mais, avec un devoir de rendre compte à l'autorité hiérarchique, avec une épée de Damoclès sur la tête : le contrôle de la hiérarchie et de l'Inspection Générale (l'IGPN).

##### c) L'intervention de la hiérarchie

Article R. 434-25 – **Contrôle hiérarchique et des inspections**, du Code de déontologie : *L'autorité investie du pouvoir hiérarchique contrôle l'action de ses subordonnés. Le policier ou le gendarme est également soumis au contrôle d'une ou de plusieurs inspections générales compétentes à l'égard du service auquel il appartient. Sans préjudice des règles propres à la procédure disciplinaire et des droits dont le policier ou le gendarme bénéficie en cas de mise en cause personnelle, il facilite en toute circonstance le déroulement des opérations de contrôle et d'inspection auxquelles il est soumis.*

En fait, bien qu'un contrôle hiérarchique soit codifié, Gatto et Thoenig constatent que les chefs interviennent peu dans les affaires de leurs subordonnés, et ceux-ci, en retour, ne recherchent pas cette intervention (1993, p. 46-47). Tout observateur reste frappé par la relative faiblesse de la coopération horizontale qui existe entre les cadres moyens ou supérieurs de même rang. Ceci est particulièrement visible entre responsables d'unités avec une relation horizontale peu fréquente. Par contre, la notion d'équipe prend un sens particulier, qui n'est pas fonctionnel ou centré sur la tâche, mais affectif. Ce qui apparaît comme une bonne ambiance entre pairs, mais peu de coopération véritable entre les tâches des uns et des autres. Chacun travaille de son côté. « On vit ensemble en demeurant chacun dans sa sphère. Le relationnel interne ne semble guère constituer un enjeu essentiel » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 48-49).

Pour Dominique Gatto, et Jean-Claude Thoenig, tout se passe comme si, de façon implicite, des normes collectivement acceptées présidaient aux relations entre les personnes. Gatto et Thoenig détaillent ainsi quatre normes essentielles. La première norme est *la non-interférence et la non-ingérence* pointilleuse dans les affaires d'autrui. Le chef n'intervient pas dans la manière dont, au quotidien, ses subordonnés conduisent leurs affaires. Le subordonné n'a pas recours à son chef pour obtenir son approbation. C'est à lui de faire face aux situations, au besoin, de prendre des risques. Et chaque collègue sait respecter ses pairs en restant cantonné dans son domaine propre d'attribution.

La deuxième norme est celle de l'absence de court-circuitage. Le chef ne passe pas par-dessus son subordonné pour donner des ordres ou contrôler en direct les subordonnés qu'il commande. Une troisième norme concerne la circulation de l'information. Toute information dont le chef a besoin pour gérer à son niveau sa propre tâche lui est transmise. La quatrième norme concerne la fonction même de commandement. Il est attendu d'elle qu'elle contribue à protéger l'autonomie des subordonnés. « Le respect de ces normes relationnelles et la relative autonomie qu'elles induisent s'avèrent tout à fait conséquents pour le quotidien » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 50-53).

Gatto et Thoenig constatent que le résultat est qu'au sein d'un service existent un cloisonnement marqué entre les tâches et entre les hommes, une difficulté à contrôler les événements et les situations, un isolement marqué des individus entre eux. Dans les cas les plus extrêmes, le responsable se réfugie soit dans un autoritarisme de façade, soit, le plus souvent, dans un rôle d'administrateur de papier et de statistiques. « Bref, il n'a de pouvoir ni au-dedans ni au-dehors » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 129).

Les deux auteurs précisent qu'à travers une cascade d'échelons, il est relativement aisé pour un agent de s'ériger une zone de flou, de se doter d'une autonomie, et de sauvegarder son territoire en pratiquant avec les autres l'évitement ou le cloisonnement. En regardant le travail quotidien du policier dans son ensemble, tout observateur constate à quel point la nature de leurs tâches échappe à une logique pure de la bureaucratie (Gatto & Thoenig, 1993, p. 111).

Si les policiers baignent quotidiennement dans un monde de règles, de procédures et de directives, leur travail reste relativement peu prescrit et il leur arrive de prendre de la distance par rapport à la lettre des règles qui sont censées régir leurs tâches. Cette marge de liberté s'avère fort ample, car la hiérarchie, absente du site, n'est pas en mesure de trancher. « La prescription normative, par les Codes et les procédures, et la prescription hiérarchique, par la filière de l'autorité et du commandement, ne programment donc pas à elles seules le travail des policiers (Gatto & Thoenig, 1993, p.117).

L'organisation administrative de la Police se trouve ainsi placée devant un dilemme jamais aisé à résoudre. Pour agir, elle doit reposer sur une déontologie et des procédures et en même temps, elle ne peut pas se priver de l'autonomie de chacun de ses agents. Mais, si l'expérience individuelle joue un grand rôle dans le métier de policier, le savoir-faire,

tributaire de la seule volonté de transmission des anciens, se transmet mal, et du coup, « la *supervision hiérarchique* en devient plus difficile » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 118).

Faute d'intervention ou de supervision de sa hiérarchie, le fonctionnaire essaie de trouver un compromis satisfaisant à ses yeux. Selon Gatto et Thoenig, le policier s'appuie sur la règle et sur la procédure, mais il prend une distance plus ou moins grande à leur égard (Gatto & Thoenig, 1993, p. 120). Une telle prise de distance ne signifiant pas que l'on fasse toujours n'importe quoi. La transgression est en général marginale.

Indépendamment de leur hiérarchie, les policiers se donnent à eux-mêmes des limites au-delà desquelles ne pas aller. Les limites respectent des normes qui paraissent collectivement tolérables. « On fabrique des normes secondaires et informelles d'application des règles formelles » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 121).

Les auteurs concluent que dans la nature même de la tâche policière, logiques professionnelles et logiques institutionnelles ne coïncident pas totalement. Seule reste ouverte une place à l'arbitrage que le policier opère en tenant compte de facteurs tels que la pression des demandes sociales externes (notamment des usagers), l'imprévisibilité des événements (attentats, crises sociales) et les injonctions du monde politique. Des aspects du métier qui se trouvent à la frontière entre pratique policière et politique publique de sécurité. Les objectifs des actions qui y sont liées ne faisant pas clairement la part des choses entre mission de maintien de l'ordre public et motivations politiques, voire électorales. L'*accommodement* entre les deux objectifs sera l'option préférée d'un bon nombre de policiers, malgré les conflits qu'ils ont à régler entre les deux.

#### 1.4.1.10 Un accommodement entre sous-culture et politique policière

François Dieu a présenté, dans son ouvrage *Politiques publiques de sécurité* (Dieu, 1999), les politiques publiques de sécurité mises en œuvre en France depuis les années quatre-vingt. Il aborde notamment les principaux thèmes qui se sont succédé, toujours au centre des réflexions et des débats d'aujourd'hui, sur les problèmes de sécurité : les violences urbaines, le sentiment d'insécurité, les incivilités, la prévention de la délinquance, la politique de la ville et l'aménagement du territoire, la police de proximité, la sécurité intérieure, etc. Il montre ainsi la variabilité des réformes en fonction des alternances politiques et des personnalités des ministres de l'Intérieur. Ce qui justifie du maintien d'une stratégie policière historique, d'une sous-culture pour assurer les transitions et garantir une continuité.

Le criminologue Julien Piednoir, dans son ouvrage, *La police à l'épreuve des incivilités*, prend position, à la suite des émeutes de l'automne 2005 en banlieue parisienne, contre une approche exclusivement répressive pour lutter contre ce qu'il appelle la dynamique du désordre. Une dynamique qui agrège, dans l'espace et dans le temps, des actes d'incivilité et de forte gravité pénale. Il considère que la stratégie unitaire, individuelle et réactive, reposant uniquement sur une police de répression, est inadaptée et inefficace. Il invite à effectuer de profonds changements et à opter pour une police de *résolution de problèmes*. Il pense que l'approche répressive de la police conduit à des effets contre-productifs et développe une attitude de défiance. Pour lui, les policiers s'épuisent inutilement et n'obtiennent pas de résultats probants au regard de l'effort fourni. Ils s'exposent à des risques importants, soit d'être victimes à l'intérieur d'un territoire peu accueillant, soit de se rendre coupables de bavures. Selon Piednoir, une police de répression provoque l'hostilité. Elle radicalise les rapports entre jeunes, population résidente, et policiers. Elle expose ces derniers à des risques importants et les contraint à une mission ingrate. Les populations résidentes n'en sont pas moins victimes d'actes dérangeants et ne reçoivent pas de réponse sociale satisfaisante (Piednoir, 2008, p. 116). Ce qui montre que l'incompatibilité entre le manque de constance dans les choix politiques et la sous-culture policière ne peut qu'engendrer des conflits.

a) Le conflit entre sous-culture policière et politique publique de sécurité

Clifford D. Shearing, Professeur de Sociologie et Criminologie de l'Université de Toronto, explique, dans l'ouvrage en américain : *Organizational police deviance*, que le contrôle social, défini par le législateur, oriente et coordonne les activités des policiers dans le maintien de l'ordre. La « sous-culture policière », elle, définit les valeurs et règles supposées gouverner la mise en œuvre de la mission de Police (Shearing, 1981, p. 29). Pour Shearing, il existe un conflit entre cette « sous-culture policière » et les attentes de la loi. Mais son analyse porte son attention sur la contradiction entre la politique policière et la « sous-culture policière », plutôt que sur la contradiction entre la sous-culture et la loi. Le policier doit individuellement répondre à la fois aux règles codifiées, visant comment le travail doit être fait, et à la conduite sous-culturelle comme adaptation à la réalité du travail policier.

La sous-culture policière est envisagée par les policiers comme une source de conduite en intervention et de sens à l'action. Elle détermine les *règles sur le vif* du travail policier, les règles que les policiers de base peuvent suivre dans le réel du travail. Elle détient son autorité et sa légitimité du fait qu'elle est perçue par les policiers comme l'incarnation de la sagesse collective, issue de générations de policiers. Elle est envisagée comme tradition, « la voix de la parole passée pour le présent » (Shearing, 1981, p. 30).

Pour Shearing, la sous-culture policière se présente comme les règles concernées par le travail légitime de police. En se montrant gouvernée par, et en accord avec, les idéaux libéral et démocratique d'une justice égalitaire. La loi étant vue, non comme une source de sens pour le travail policier, mais comme un cadre à utiliser pour légitimer ce travail. Cette légitimation est envisagée comme répondant au déni systématique de réalité du travail policier par les autorités. Bien que l'autorité hiérarchique soit officiellement opposée à une telle hypocrisie, elle la soutient tacitement en récompensant ceux qui réussissent à accommoder à la fois leur attitude de professionnel et leur efficacité sur le terrain.

b) Un accommodement tacite

Shearing expose que la régulation comprend deux sous-systèmes interdépendants, chacun d'eux promouvant différentes lignes de conduite en intervention. Les conséquences, que ces sous-systèmes de régulation ont pour l'action policière, sont fonction de la manière avec laquelle le policier réagit individuellement. En reprenant la position de Durkheim, la sous-régulation, de ces *règles sur le vif*, est identifiée comme le mécanisme critique dans le maintien de l'ordre social. En permettant aux agents quelques coudées franches, il est possible pour l'organisation, fortement orientée règle et appréciation des règles, d'être capable de s'accommoder des choix individuels. Pour Shearing, dans la plupart des situations ces règles restent tacites. C'est le moyen d'obtenir un *accommodement* de routine en laissant s'exercer le pouvoir discrétionnaire et en n'évoquant pas la règle formelle à la lettre.

Pour Ericson, dans le même ouvrage dirigé par Shearing, les systèmes légaux affectent les décisions individuelles non seulement en dissuadant les transgresseurs par des sanctions, mais aussi en offrant aux individus un cadre pour justifier leurs actions. La loi sert de « chapeau de mystification » pour couvrir les actions policières. (Ericson, 1981) Une couverture qui leur permet de faire le travail en apparaissant se conformer aux règles. Cette conception de la déviance et des règles s'incorpore dans le très large et allusif concept de pouvoir discrétionnaire. Comme le pouvoir discrétionnaire peut dans certaines situations être hors la loi, en étant sans référence à des règles légales, ce n'est jamais hors de la règle. Autrement dit, le pouvoir discrétionnaire est toujours relié à des règles, que ces règles soient légales ou non, formelles ou non, plus ou moins implicite. Dans tous les cas, les décisions des policiers sont toujours basées sur la règle, en référence aux règles pratiques avec lesquelles ils font le

travail, et aux règles pénales qui peuvent être utiles dans la procédure. C'est ce qui permet leur couverture par l'autorité hiérarchique policière.

c) La sécurisation des abus de pouvoir discrétionnaire

Pour John Hagan et C. Peter Morden, dans l'ouvrage de Shearing, les abus de pouvoir discrétionnaire existent quand, dans certaines situations, les policiers de voie publique basent leur décision sur des facteurs tels que le comportement ou l'attitude du citoyen. En effet, la loi pénale n'est pas toujours aussi précise qu'un guide d'usage légitime du pouvoir discrétionnaire policier. Elle « semble intentionnellement vague et ambiguë sur plusieurs aspects, que rencontre la police » (Hagan & Morden, 1981, p. 10). On peut désigner par régulation policière arbitraire la forme de déviance impliquée dans le processus de prise de décision, qui peut enfreindre les règles légales. Même si les motivations ou actions individuelles de policiers ne dérivent pas fréquemment de la régulation légale et institutionnelle avec laquelle ils travaillent.

Dans l'ouvrage dirigé par Shearing, Ericson constate que, dans le contexte opérationnel, beaucoup de ce qui apparaît en premier comme une pratique informelle ou extra-légale est plutôt construit à partir de règles légales. Plus généralement, cela révèle l'interaction complexe, parmi les règles en usage. Ces règles provenant d'une variété de sources : le code de procédure pénale, les règles disciplinaires et administratives, et les règles opérationnelles ou pratiques développées et mises en œuvre par les opérateurs. Le regard porté sur l'articulation entre les règles formelles et les autres règles en usage, permet d'entrevoir les ressources potentielles de pouvoir, spécialement tirées de la loi, qui permettent à la Police de sécuriser quotidiennement l'*accommodement* mis en œuvre (Ericson, 1981).

Pour Ericson, dans un sens, établir l'autonomie du policier de voie publique a l'effet de créer des règles. Des *règles prises sur le vif*, qui sont des médiations entre les consignes locales, les Codes et les situations rencontrées sur le terrain. La façon, dont les policiers résolvent les multiples situations à prendre en charge, a l'effet de générer des règles (Ericson, 1981).

Dans la plupart des cas, ces règles pratiques effectives restent parfois seulement connues d'un sous-groupe à l'intérieur de l'organisation. Bien sûr cela prédispose que le bénéfice caractérisé d'un quelconque système de règle n'est pas à disposition de toutes les parties concernées par les règles. C'est là un aspect crucial du pouvoir policier. Les règles opérationnelles sont effectivement dans leurs mains, tandis que les règles qui sont supposées concerner leurs interventions servent de couvertures, de rationalisations et de justifications à leurs actions. Une règle dominante parmi les policiers est de garder cachées ces règles de métier. Les policiers orientent leurs actions en termes de règles qui ne sont pas expressément perceptibles à quiconque excepté eux-mêmes. Usant des règles formelles pour justifier ce qu'ils veulent accomplir en lien avec leurs règles de métier. Ils sont contraints de faire cela à cause de la crainte d'actions disciplinaires à leur encontre, s'ils ne se conforment pas, à la règle formelle, de manière attendue. Leur *accommodement* sur la manière attendue est échangé contre un degré d'autonomie dans les manières non admises. Bien qu'ils soient toujours sujets à voir cette autonomie refusée. Et, bien que toute l'organisation soit impliquée dans cette structure de règles de prévenance des déviances. Ainsi quand la déviance devient publique, c'est l'individu qui est sacrifié à la cause de la structure à perpétuer. Ils savent que s'ils transgressent l'affichage réglementaire, l'administration a un panel de règles disciplinaires qui peut être sélectivement utilisé contre eux. De la même façon qu'ils utilisent les lois comme moyen de contrôle tous azimuts en relation avec certaines catégories de citoyens. Beaucoup de lois écrites sont rédigées assez évasivement, et avec suffisamment d'ambiguïté, pour qu'elles soient appliquées dans tout un champ de circonstances. « Causer un désordre, une incivilité, un refus d'obtempérer et bien d'autres, servent de prétexte à

interpellation, alors que la raison réelle pour une arrestation vient d'ailleurs » (Ericson, 1981, p. 91).

Dans l'ouvrage dirigé par Shearing, Ericson explique encore que l'organisation policière fait face au dilemme suivant : les règles avec lesquelles le travail se fait sont rarement articulées clairement et encore plus rarement mises par écrit comme politique à suivre. Mais le travail policier est tellement à facettes multiples qu'il ne peut être systématisé ou généralisé. Aussi il est difficile de concevoir comment le pouvoir discrétionnaire du policier peut être contraint ou simplement mis par écrit par l'organisation. Le policier apprend que tout ce qu'il doit conserver c'est l'apparence de conformité, et une part significative de sa socialisation professionnelle consiste à apprendre cette habileté.

Pour Ericson, la police a donc une mission si large qu'elle doit recourir à la manipulation des apparences pour entretenir leur légitimité et maintenir leur hégémonie. Cette situation crée une hypocrisie organisationnelle à plusieurs niveaux : dans les relations internes, les relations administratives et hiérarchiques, et les relations entre unités spécialisées. L'organisation apparaît comme « un spectacle de marionnettes dansant sur un air et chantant un autre, ou plus exactement en en chantant plusieurs autres ». L'impact de ces circonstances est, en toute vraisemblance, de rendre les policiers secrets, prudents, conservateurs, suspicieux et défiants (Ericson, 1981). Et de justifier une tradition d'autorité.

#### d) Une culture traditionnelle d'autorité

John Alan Lee, professeur de Sociologie au Scarborough College de l'université de Toronto, explique que l'autoritarisme policier ne vient pas forcément des recrutements, mais est plutôt inculqué chez les individus par une socialisation vigoureuse. Pour lui, ce n'est pas une orientation de personnalité qui attire les personnes recrutées vers l'usage de la force. C'est une forme de comportement que l'organisation policière demande à ses membres pour affirmer de l'*autorité*. Mais, l'individu policier peut en ressentir une profonde ambivalence et une anxiété. Le policier est toujours sous tension pour réussir un contrôle rapide et effectif de la situation à problème rencontrée, et tout en même temps respecter les libertés individuelles des citoyens concernés. Cette anxiété est provoquée par le désir de se penser lui-même comme un professionnel et un citoyen doté de la force légitime, et tout en même temps de faire une sorte de sale boulot pour la société qui réprime les libertés. La sous-culture policière est donc un puissant processus souterrain pour la maintenance et la reproduction des relations de domination du policier sur le citoyen. Une pratique de la domination autoritaire qui se répète par tradition culturelle de la Police, pour échapper à l'anxiété et pour être performante.

Robert Reiner, Maître de conférences en Criminologie au Département de Droit de la London School of Economics, pose, dans l'ouvrage de Jean-Paul Brodeur : *How to recognize good policing*, la question de comment la performance policière individuelle peut être évaluée à partir de la qualité de sa production. Les recherches académiques sont dominées par la question de la mauvaise pratique et des barrières à sa régulation. Sachant que la mauvaise pratique policière est plus comprise comme de nature organisationnelle que comme une déviance individuelle. Et que les questions centrales sont l'autonomie policière et le pouvoir discrétionnaire du policier de base. Des questions largement non maîtrisées, en raison de la faible visibilité d'un travail quotidien (Reiner, 1998, p. 57). Pour lui, la difficulté à trouver les critères adéquats pour la performance individuelle est cruciale dans l'évaluation du travail de gardien de la paix au service du public. L'évaluation de la qualité des performances individuelles, dans le travail de terrain du policier, est une lacune. Une lacune qui ne permet pas de transmettre une définition ou une régulation de la bonne pratique de l'activité, du travail de *bon policier*.

#### 1.4.1.11 Le bon policier et le conflit de régulation

Pour Reiner, l'activité au cœur du travail de routine de la police est particulièrement récalcitrante aux efforts pour définir, évaluer ou réguler précisément sa qualité. La qualité qu'exigent les spécificités des fonctions de police. C'est à dire : le pouvoir discrétionnaire que procurent les interventions de voie publique, la faible visibilité de ce pouvoir pour la supervision, le danger imprévisible rencontré et le caractère conflictuel de la plupart des interventions policières. La faible visibilité de ce métier de policier est à l'origine de l'inévitable et étendu pouvoir discrétionnaire, qu'il soit considéré comme souhaitable ou comme légitime. Ces spécificités du travail policier, comme l'écrit Steiner, conditionnent une *culture traditionnelle* « qui est fortement protectrice de l'autonomie et du pouvoir discrétionnaire » (Reiner, 1998, p. 58-59). Une protection culturelle de l'autonomie et du pouvoir discrétionnaires du policier, pour affirmer son autorité, qui ne permet pas de définir ou de réguler le « bon travail du policier ». Et des circonstances du travail de routine du policier qui créent de substantiels problèmes pratiques pour toute évaluation du « bon policier ». Comme l'appréciation de la qualité doit rester une évaluation du process, plutôt que de la production finale, la qualité du process policier ne peut être constatée qu'après l'évènement.

Robert Reiner explique que la police est unique par la nature du principal service qu'elle offre : la régulation de conflits d'une grande variété de types. Mais surtout, un service avec la ressource ultime d'une force légitime pour réguler ces conflits. En effet, le métier de policier traite beaucoup de natures de conflit, si bien qu'une multiplicité de façon de réguler ces conflits est inévitable. Sans qu'aucune façon de faire puisse être privilégiée de manière inhérente à chacun.

Il y a là un conflit de régulation. Faut-il réguler la lutte contre les infractions pénales ou la prévention et l'élucidation de la criminalité ? Pour Reiner, ce qu'il y a d'évident, c'est que si les ratios de la criminalité augmentent avec des effectifs et des ressources constants, alors le ratio d'élucidation chute même si l'efficacité de la police est stable ou en augmentation » (Reiner, 1998, p. 64).

Aussi, le plus intraitable problème auquel est confrontée la construction d'un système d'évaluation de la performance policière est l'inévitable caractère politique du travail policier. Un caractère faisant des critères d'évaluation, des concepts essentiellement contestables. Les policiers, en résumé, sont des « streetcorner politicians » (politiciens de coin de rue), écrit Reiner en citant William Ker Muir Junior, dans *Police : Streetcorner Politicians* (Reiner, 1998, p. 60-61). Un policier de voie publique qui doit donc agir en tenant compte de deux régulations, celle issue du politique, la régulation de contrôle, et celle des *règles sur le vif*, la régulation autonome. Une *double régulation* qui rentre souvent en conflit.

Reiner attribue la qualité du maniement de la relation interpersonnelle par le policier à sa façon de faire face aux paradoxes du pouvoir coercitif. Robert Steiner reprend les arguments de Muir, pour qui le *bon policier* a à développer deux vertus. L'une intellectuelle, l'autre morale. « Intellectuellement, il a à saisir la nature de la souffrance humaine. Moralement, il a à résoudre la contradiction qui consiste à atteindre les finalités avec des moyens coercitifs » (Muir, 1977, cité par Reiner, 1998, p. 66). Pour Muir, la vision intellectuelle du policier peut devenir cynique. C'est-à-dire une vision qu'on peut définir comme étant une vision dualiste des gens, une vision entre « nous » et « eux ». Mais, le *bon policier* est aussi capable d'en développer une vision tragique, voyant le genre humain comme celui attaché à une valeur morale unifiée. L'appréciation morale devant être soit « intégrée », c'est-à-dire, rendant possible d'adapter l'exercice de la coercition à un code moral global. Soit conflictuelle, une appréciation avec laquelle la culpabilité existe, parce que non reliée à des principes moraux de

base. Pour Muir, la combinaison deux à deux, des doubles dimensions de ces deux vertus, produit une quadruple typologie de policier (tableau 3).

**Tableau 3 : Typologie de policier, selon Muir**

Vertu intellectuelle →		Vision cynique	Vision tragique
Vertu morale	Moralité conflictuelle	Le <b>policier d'évitement</b> , qui tend à négliger son devoir.	Le <b>policier de non-réciprocité</b> , qui hésite à user du pouvoir coercitif même quand il est approprié.
	Moralité Intégrée	Le <b>policier de mode en force</b> , qui agit au cœur des conflits avec violence et sans adapter le besoin approprié de contrainte.	Le <b>policier professionnel</b> , qui est le <u>bon policier</u> capable de manier la force coercitive quand elle est essentielle et inévitable, mais aussi capable d'exercer un pouvoir discrétionnaire ajusté à une évaluation sensible, compassionnelle, et à une largesse de vue des caractères et des circonstances.

Pour Reiner, le policier professionnel, le *bon policier*, doit être capable de déployer la violence quand c'est une priorité nécessaire, en fonction de critères moraux. Ainsi, loin d'être mesurable par quelques indicateurs non ambigus, le débat implique que *le bon policier* peut être identifié seulement par un regard de philosophie morale (Reiner, 1998, p. 66-67). La complexité et l'ambiguïté des décisions du pouvoir discrétionnaire dans le travail de routine montrent que l'identification du détail des éléments dont se compose le travail policier est le prérequis essentiel pour développer des spécifications adéquates et une évaluation de la qualité du travail individuel du policier (Reiner, 1998, p. 68). Pour beaucoup de chercheurs s'étant penchés sur la Police, dans le travail de gardien de la paix, ce qui est crucial c'est le process et non le produit : la procédure et non le résultat.

En conclusion, Reiner pense que l'évaluation de la performance individuelle est inévitable. Toutefois, le caractère complexe de tels jugements et les bases largement subjectives et systématiques, sur lesquels ils sont faits, font que les activités policières les plus communes ne peuvent pas être évaluées seulement en termes de qualité des procédures employées. Parce qu'elles concernent le *conflit de régulation*, elles vont inévitablement mettre en jeu des points de vue divergeant sur les critères d'évaluation et dépendre du caractère politique du travail policier. Aussi l'évaluation ne peut jamais être calibrée précisément sur une échelle. L'évaluation requiert l'estimation des difficultés de certaines tâches, la valeur ajoutée des aptitudes et des efforts du policier, pas seulement le résultat (Reiner, 1998, p. 71-72). Mais, de tels efforts peuvent être contreproductifs si le conflit de régulation n'est pas réglé. Et surtout, si aucun dialogue n'existe entre régulation de contrôle et régulation autonome, pour déboucher sur une régulation conjointe. Faisant ainsi grandir le malaise des hommes de base, et étendre leur réserve devant d'inévitables sanctions. Et, maintenir occultées et sans supervision possible les règles de métier : la régulation autonome.



#### 1.4.1.12 Une régulation autonome occultée et sans supervision possible

L'autonomie pratique du policier est attestée par l'imposition du discernement dans le Code de déontologie. Mais les situations et les événements, évoluant toujours, étant imprévisibles et singuliers, alors que la règle suppose généralité, prévisibilité, répétition, la police ne peut que réviser inlassablement ses pratiques. Elle doit en conserver le pouvoir. Monjardet explique que les contradictions entre les règles, les difficultés pratiques d'application, les incertitudes sur la qualification de l'évènement, la hiérarchie formelle et fonctionnelle des règles, que tout cela s'additionne. S'additionne pour valider l'évidence que c'est dans la police que la tentative de respecter toutes les règles tout le temps est la plus utopique. « Par-là, elle est le meilleur révélateur, a contrario, de l'autonomie pratique des policiers » (Monjardet, 1996, p. 87).

Monjardet estime la dimension collective comme dominante dans les conduites policières, qu'il s'agisse de conduites impliquant des interactions de plusieurs acteurs, ou de l'effet d'un consensus sur le travail et la manière de l'accomplir (1996, p. 51). Les collectifs de travail fixent dans le silence, la réponse aux ambiguïtés ou aux contradictions des normes officielles. Ils fixent la norme, tout court, celle qui dictera quotidiennement les conduites, et qui s'érigera en mode opératoire, avec ses propres modes d'apprentissage et de sanction (1996, p. 51). On retrouve dans ce *système collectif de régulation* à la fois la régulation de la charge de travail et la régulation des comportements individuels. Ainsi, comme les ressources théoriques l'ont montré avec bien d'autres auteurs, dans le travail policier, les initiatives émanent des exécutants. Le rôle de la hiérarchie est alors inversé et c'est en ce sens qu'on parle d'inversion hiérarchique (1996, p. 89). Sans doute, la régulation formelle procède du monde politique vers l'institution. Mais elle ne pénètre l'organisation policière « que si elle trouve suffisamment d'alliés relais dans la profession » (Monjardet, 2008, p. 138). Et, indépendamment de la hiérarchie.

Concernant le conflit entre la culture policière et la loi, Monjardet explique qu'entre codification et discernement, entre le respect de la loi et l'autonomie pratique, le processus de sélection mise en œuvre par les policiers est fort loin d'être arbitraire. Pour lui, culturellement, le rapport des policiers à la loi se déploie sur deux axes distincts, et relativement indépendants. Le premier est celui du légalisme, ou degré de soumission à la règle de droit. Le second est celui du sens que les policiers donnent à la loi, « la compréhension qu'ils en ont » (1996, p. 91). Il rappelle ainsi qu'il y a un thème qui frappe dans le discours policier, une idéologie : le *légalisme*. Une idéologie « qui ne se résume pas au respect de la légalité ». Et dont la définition purement instrumentale de la police est sous-jacente. Avec en même temps une revendication policière : Qu'on nous dise exactement ce que nous devons faire !

Pour Monjardet, cette idéologie légaliste engendrerait un malaise dans deux cas de figure. « Soit quand le pouvoir est faible, hésitant ou incertain [...] Soit lorsque la conception strictement instrumentale de la police se révèle [...] inopérante » (Demonque, 1983, p.119). Le légalisme définit nécessairement une impasse. Une impasse dont la prise de conscience, stimulée par la critique de l'opinion publique et occultée par le pouvoir politique, engendre « le contraire même de l'idéologie légaliste : la revendication de l'autonomie, de la responsabilité, c'est-à-dire, en l'occurrence, d'un pouvoir discrétionnaire ».

Pour Monjardet, la véritable déontologie est ce qui parle dans le silence des textes quand la loi est indéfinie, contradictoire, inapplicable. L'actuelle déontologie codifiée « laisse encore béante la place d'une règle informelle, d'une « métadéontologie ». Monjardet écrit : « Ainsi le travail policier est à la fois celui qui est le plus enserré par les règles formelles et celui qui requiert le plus cette déontologie qui est l'appel aux valeurs, au-delà de toute règle » (1996, p. 93). Cet appel aux valeurs qui fonde la régulation autonome et que la hiérarchie occulte.

Une occultation que Monjardet dénonce comme l'occultation des vrais savoir-faire et des compétences professionnelles. L'institution refuse tout ce qui pourrait objectiver le travail policier. Elle se garde d'en recueillir, tester, valider les savoirs empiriques, qui restent de ce fait implicites, méconnus, non transmissibles. Pour Monjardet, le paradoxe est ici à son comble. Un positionnement qui réclame tous les attributs d'une profession autonome en refusant d'en constituer le socle. Un socle constitué d'un corpus de savoirs, d'outils, de savoir-faire, de modes opératoires. « Là est la clé du contrôle que le corps tient à conserver sur la formation, initiale et permanente : il s'agit de s'assurer, au cœur du dispositif, que le savoir policier reste matière à transmission informelle, outil de pouvoir et de contrôle des anciens sur les nouveaux, garantie contre toute intrusion, qu'il s'agisse de celle des préfets ou des procureurs, aussi bien que celle de la presse et du public... » (Monjardet, 2008, p. 149). Et pourtant, tous les moyens managériaux existent pour superviser et contrôler l'exécution opérationnelle des règles formelles par des règles informelles reconnues. Les paragraphes qui suivent vont tenter de comprendre ce qui fait défaut.

## **1.4.2 Le mode de contrôle de l'exécution opérationnelle des règles**

### **1.4.2.1 L'aménagement de la garantie du citoyen**

#### **1.4.2.1.1 Le contrôle par l'autorité judiciaire**

Afin de garantir le citoyen concerné par une action judiciaire, le contrôle par l'autorité judiciaire comprend le contrôle des agents de police judiciaire (APJ, OPJ) et le contrôle des actes. Le contrôle des agents se fait à deux niveaux. D'une part, par un contrôle ternaire de l'autorité judiciaire, et d'autre part par la mise en cause pénale éventuelle du policier commettant une infraction.

##### **a- le contrôle ternaire :**

- 1°La direction de la PJ est placée sous le pouvoir du procureur de la République, avec un pouvoir hiérarchique qui se pli au pouvoir judiciaire ;
- 2°La surveillance de la police judiciaire, comprend l'habilitation de l'Officier de police judiciaire (OPJ) et la tenue du dossier individuel de l'OPJ ;
- 3°Le contrôle de la police judiciaire se fait par la chambre de l'instruction.

##### **b- la mise en cause pénale éventuelle :**

Le policier est soumis à une responsabilité pénale personnelle pour les infractions qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions, notamment les violences illégitimes (art 222-8 du Code pénal).

##### **c- Le contrôle des actes**

Le contrôle des actes se caractérise par un effet drastique du contrôle qui va jusqu'à la nullité des actes et la destruction des conséquences juridiques. Ce qui a un effet préventif du contrôle.

#### **1.4.2.1.2 Le contrôle par l'autorité hiérarchique policière**

Dans l'histoire de l'institution policière apparaît clairement la volonté de contrôle des fonctionnaires de police. Ce contrôle permanent, s'appuyant sur une vision de l'homme comme potentiellement défaillant, repose sur un encadrement nombreux, et utilise plusieurs instruments.

D'une part des instruments juridiques : les statuts de fonctionnaire actif des services de la police nationale, et le Code de déontologie (art. L. 434-1 du Code de Sécurité intérieure) en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Le Code de déontologie définit en particulier la protection et le respect des personnes en garde à vue, c'est-à-dire des personnes privées de liberté dans le cadre d'une procédure judiciaire, ainsi que l'impartialité dont doit faire preuve le policier en mission.

**R. 434-17 – Protection et respect des personnes privées de liberté**

*Toute personne appréhendée est placée sous la protection des policiers ou des gendarmes et préservée de toute forme de violence et de tout traitement inhumain ou dégradant. Nul ne peut être intégralement dévêtu, hors le cas et dans les conditions prévues par l'article 63-7 du Code de procédure pénale visant la recherche des preuves d'un crime ou d'un délit. Le policier ou le gendarme ayant la garde d'une personne appréhendée est attentif à son état physique et psychologique et prend toutes les mesures possibles pour préserver la vie, la santé et la dignité de cette personne. L'utilisation du port des menottes ou des entraves n'est justifiée que lorsque la personne appréhendée est considérée soit comme dangereuse pour autrui ou pour elle-même, soit comme susceptible de tenter de s'enfuir.*

**R. 434-11 – Impartialité**

*Le policier et le gendarme accomplissent leurs missions en toute impartialité. Ils accordent la même attention et le même respect à toute personne et n'établissent aucune distinction dans leurs actes et leurs propos de nature à constituer l'une des discriminations énoncées à l'article 225-1 du Code pénal.*

D'autre part, des instruments matériels du contrôle : l'Inspection générale de la police nationale (IGPN), et le signalement direct à l'IGPN de tout particulier par Internet, ou au Défenseur des Droits (art. 71-1 de la constitution et art. L. 141-1 du CSI). Le contrôle de l'Inspection Générale de la Police Nationale (IGPN), se fait suivant l'article R. 434-25 du Code de déontologie. C'est au 30 rue Hénard à Paris 12<sup>e</sup> que se trouvent les locaux des « bœufs-carotte », l'appellation donnée aux policiers de l'IGPN.

**R. 434-25 -Contrôle hiérarchique et des inspections**

L'autorité investie du pouvoir hiérarchique contrôle l'action de ses subordonnés. Le policier ou le gendarme est également soumis au contrôle d'une ou de plusieurs inspections générales compétentes à l'égard du service auquel il appartient. Sans préjudice des règles propres à la procédure disciplinaire et des droits dont le policier ou le gendarme bénéficie en cas de mis en cause personnelle, il facilite en toute circonstance le déroulement des opérations de contrôle et d'inspection auxquelles il est soumis.

Enfin, comme instrument ultime il y a la mise en cause disciplinaire éventuelle, devant un Conseil de discipline.

#### 1.4.2.1.3 Le référentiel Marianne

À tout cela s'ajoute le référentiel Marianne, qui succède à la charte Marianne généralisée en 2005, et comporte 19 engagements destinés à améliorer la qualité de l'accueil et du service rendu aux usagers. Véritables garants, dans la durée, d'un standard de la qualité de l'accueil et d'une relation de confiance entre l'utilisateur et l'administration, ces 19 engagements, du référentiel Marianne, ont été déployés dans une grande partie des services de l'État accueillant du public, dont les services de police. Il est affiché dans tous les commissariats. Et pourtant, malgré tous ces instruments, les recherches menées dans les services de police observent que la régulation autonome appliquée dans le travail policier est une forme de *transgression* des règles formelles.

#### 1.4.2.2 La transgression des règles au travail

Jacques Girin et Michèle Grosjean, expliquent bien que « la règle, au sens de la régularité observée, c'est la transgression des règles » (Girin & Grosjean, 1996, p. 5). Pour ces coordonnateurs de l'ouvrage sur *La transgression des règles au travail*, l'écart à la règle met en jeu, au moins, deux dimensions de l'activité. La première dimension est de l'ordre du rapport social et la seconde concerne le rapport entre action et description de l'action. En effet, pour Girin et Grosjean, le rapport entre ces deux ordres de faits : l'action d'une part, et sa représentation symbolique, de l'autre, est problématique. « La transgression s'organise » (Girin & Grosjean, 1996, p. 6). Des frontières invisibles se mettent en place, entre ce qui doit être su, mais ne peut être dit, entre ce qui doit être dit et qui n'est pas fait, entre ceux qui savent, ceux qui ne voient pas et ceux qui ferment les yeux.

Dejours propose de remplacer le terme de transgression aux règles dans le travail par celui d'infraction ou de *tricherie*. Girin et Grosjean distinguent, eux, différentes catégories d'infractions aux règles. D'abord, les infractions à son corps défendant, voire pour soi, appelées « les transgressions inévitables », c'est-à-dire celles que l'on est contraint de faire pour simplement pouvoir travailler, faire fonctionner l'organisation. Ce que Clot et Schwarz appelle « la face cachée du travail ». C'est l'adaptation des règles à la situation. Deuxièmement, les infractions aux lois et aux règles organisationnelles écrites, partagées dans un même milieu de travail. Elles sont régulées par l'expérience accumulée et par la normalisation collective des comportements. Enfin, un dernier type d'infraction, l'infraction reliée à « l'agir dramaturgique ou subjectif », comme l'appelle Habermas. Ce concept sociologique met en scène le rapport au travail dans la dimension intersubjective, en cohérence avec la protection de soi, l'accomplissement de soi. Pour Girin et Grosjean, dans ce cas, la transgression devient pour un individu un moyen d'affirmer son identité, ses compétences, sa capacité à dominer la règle.

Girin et Grosjean concluent que ce qui conditionne in fine le choix d'une règle, l'interprétation de la règle ou la transgression de la règle, c'est ce qui est au-delà de la règle, à savoir la culture professionnelle, et au-delà les valeurs professionnelles et personnelles, « ce qui amène droit au champ de l'éthique ». Mais ce champ est aussi celui de la parole partagée, celui du débat (Girin & Grosjean, 1996, p. 10) et de la délibération.

Et Dejours, dans le même registre, souligne que le déni du couple indissociable « réel du travail – tricherie » [ou réel du travail-transgression des règles] a des incidences majeures sur la santé des travailleurs. Il explique que le déficit de discussion sur cette dimension de la réalité est une source de non-reconnaissance, désastreuse pour la santé des travailleurs « dont la créativité est placée d'avance sous le sceau du blâme » (Dejours, 1996, p. 117). Car, l'interprétation de la règle formelle sans discussion collective ou sa transgression tacitement acceptée peut conduire à une *déviante opérationnelle*.

### 1.4.2.3 La déviance opérationnelle

Les travaux au Québec de Jean-Paul Brodeur (Professeur émérite de l'École de Criminologie à l'Université de Montréal), en sociologie, se sont penchés sur les mythes et la réalité de la police. Ces travaux ont privilégié des recherches sur la distinction qui peut être faite entre deux paradigmes de l'application de la loi pénale. Un premier paradigme baptisé le *modèle du contrôle de la criminalité* (*crime-control model*) [contrôle pénal en français]. Un modèle caractérisé par le primat accordé à l'efficacité de son fonctionnement aux dépens du respect de la procédure légale garantissant les droits individuels (ou les droits des victimes). Et le second paradigme, désigné comme le *modèle du respect de la procédure* (*due-process model*, en anglais). Un modèle qui se définit par la primauté du droit des gens sur la fonctionnalité bureaucratique. Une dichotomie de modèle établie entre l'exercice discriminatoire du pouvoir policier, que la lettre de la loi ne peut limiter totalement, et la légalité (ou légalisme), prétendument favorable aux droits des personnes.

Mais la notion de *légalité policière* (ou de légalisme), qui entend par là que la police ne devrait pas être au-dessus des lois, se fonde sur des postulats de grande complexité. Un policier peut transgresser la loi pour abuser de son pouvoir, d'une façon qu'il estime profitable à l'accomplissement plus efficace de ses tâches professionnelles. Et, en prenant ses tâches telles qu'il se les représente. Shearing et ses collaborateurs (Shearing, 1981) ont réservé l'appellation de *déviance organisationnelle* à ce type d'abus. Un abus de pouvoir « perçu superficiellement comme un débordement policier de la légalité » et en réalité institué par la lettre de la loi elle-même, écrit Brodeur (Brodeur, 2014, p. 42-44). C'est-à-dire le discernement dans la déontologie française du policier. Et une réalité, parce que le rôle simultané de la déviance et de la conformité contribue à la production de l'ordre social.

Ainsi, Richard V. Ericson, Professeur de Sociologie et Criminologie de l'université de Toronto, comprend, dans l'ouvrage de Shearing, la déviance en termes de règle sociale utilisée pour construire l'ordre social. Or l'usage et l'application de règle sont un objet de négociation. Un objet développé en termes d'intérêt des parties intéressées. La question sociologique importante étant de découvrir pourquoi cette attribution est conférée à une personne quand l'activité peut être déviante.

Brodeur, dans son chapitre *Legitimizing Police Deviance*, de l'ouvrage de Shearing, constate un paradoxe. D'après le rapport de la Commission d'enquête sur des opérations policières en territoire québécois, rendu le 6 mars 1981, le contrôle de la déviance policière, qui n'est pas fermement fondé sur la loi, est inefficace. Et loin de promouvoir un fondement au contrôle, la loi procure une légitimité au comportement policier qui est soit déviant soit conduisant à la déviance. Pour lui, la mission de la Police est en elle-même une source de déviance policière (Brodeur, 1981, p. 130-131). Pour Brodeur, une des fonctions basiques de la loi pénale est de rendre légitime pour la police ce qui est prohibé pour le citoyen. La récente législation canadienne sur l'interception des communications privées sert à la fois d'illustration et de symbole sur ce point (1981, p. 152).

Brodeur constate que la *déviance policière* est un faux sujet, puisque les critères utilisés pour sa définition ne sont pas strictement légaux et apparaissent ainsi arbitraires. Dans de nombreux cas, le comportement policier peut raisonnablement être désigné comme déviant, bien qu'un tel comportement ne viole pas la loi telle qu'elle est formulée.

Brodeur explique que plus un groupe dispose de la force, plus on doit compter sur la tolérance pour le contrôler plutôt que sur une procédure imposée (1981, p. 133). Or, la Police est une institution qui dispose de la force pour imposer le contrôle (pénal et de répression), excepté sur elle-même. On est, par conséquent (vis-à-vis d'elle), forcé de recourir aux formes de contrôle qui sont fondées sur une forme de tolérance. Et consécutivement, de rencontrer la

difficulté à encourager un tel accommodement de la part (des autorités) de la police. La seule façon de générer un tel accommodement est de lui accorder des fondements légaux solides(1981, p. 134). La police qui dispose de la force est en position d'utiliser cette force, là où les imprécisions légales peuvent être décisives. Particulièrement aux premières étapes d'une procédure, quand la décision de poursuivre, ou pas n'a pas été prise par la Justice (1981, p. 138).

Dans les cas d'imprécision, l'imposition légale produit en opération la violation de la loi pour ce qui peut apparaître comme étant une nécessité opérationnelle, mais peut conduire à la déviance opérationnelle, comme les exemples du tableau suivant (Brodeur, 1981, p. 138-139).

**Tableau 4 : Exemples de déviance, selon Brodeur**

A. <u>Violation de la Loi</u>	B. <u>Nécessité Opérationnelle</u>	C. <u>Déviance Opérationnelle</u>
Meurtre	Usage de l'arme (en cas de force nécessaire)	Neutralisation mortelle
Agression	Interpellation virile	Brutalité policière
Effraction de propriété	Investigation autorisée et saisie	Violation de propriété en vue de détenir preuves et informations ou pour déstabiliser
Traffic de drogues	Saisie de drogue	Commerce de drogue
Extorsion	Protection du public	Protection policière
Menace et intimidation	Interrogation et filature	Harcèlement
Poursuite	Chasse à l'homme	Irrespect du code de la route

Pour Brodeur, la question est donc de savoir, si la mission de la police peut être en strict accord avec la loi et si l'impuissance policière génère la déviance policière. La stratégie orthodoxe consiste à légiférer, à codifier les façons d'opérer et à pénaliser toutes formes de déviance qu'on veut décourager. Mais, la mission de Police inclut des tâches autres que le contrôle pénal, et n'est pas spécifique au respect du contrôle pénal. Une seconde stratégie consisterait en une redéfinition de la mission de Police. Une redéfinition qui se ferait dans le cadre d'un dialogue entre régulations formelle et informelle. Et, une redéfinition qui pourrait peut-être restreindre les cas extrêmes de *bavures policières*.

#### 1.4.2.4 Les « bavures » policières

Ce que les médias dénoncent comme des « bavures policières », les manquements à la déontologie de quelques-uns des policiers, jettent la suspicion sur l'ensemble de la profession. L'institution aurait tout à gagner, pour ces cas de dérapage, à montrer qu'elle est en capacité, et a la volonté, d'identifier de manière anticipée les personnels qui adoptent de tels comportements. Mais, compte tenu du défaut d'analyse a posteriori de la cause de ces actes, aucune démarche, permettant d'en prévenir le renouvellement, n'est engagée. La hiérarchie se contentant de les sanctionner et de laisser communiquer les syndicats. Ce défaut de traitement par la hiérarchie, c'est ce que certains ont désigné comme l'*Omerta dans la police*, en référence au livre de Sihem Soud, la fonctionnaire de la Police aux Frontières qui a fait scandale en 2010.

Le sociologue Dominique Monjardet s'est exprimé à ce sujet : « Ce n'est pas la bavure qui pose un problème et déshonore la police : aucune corporation n'est à l'abri de la faute ou de la

défaillance de l'un de ses membres, et le policier « *ripou* » ou brutal n'est pas plus évitable en effet que le prêtre pédophile, le chirurgien malhabile ou le banquier escroc. Ce qui déshonore la police n'est assurément pas la faute d'un policier, mais le traitement qu'elle en fait » (Monjardet, 2008, p. 23).

Concernant les violences policières, le sociologue Didier Fassin, dans un livre que les policiers considèrent comme à charge, explique que c'est à la police que l'État délègue son monopole de la violence physique légitime. Ce qui distingue donc les policiers des autres corps de métier ou même des autres citoyens, c'est la possibilité, s'ils le jugent nécessaire, d'utiliser la force pour régler une situation problème ; « et c'est aussi le fait que les gens le savent, se comportant donc en conséquence » (Fassin, 2015, p. 203). Un tel usage de la force, à effet dissuasif, est à peu près sans restriction, sous réserve qu'il n'entraîne pas la mort ou de blessures trop graves (perte d'un œil, comme avec les LBD).

Mais comme l'usage de la force est laissé à la seule appréciation des policiers, où commence la violence ? Fassin comprend que la limite entre le recours à la force et l'exercice de la violence soit délicate, car la violence n'est qu'une continuation de la force. « La distinction entre les deux termes s'avère essentiellement normative » (Fassin, 2015, p. 204-205). Lorsqu'une interpellation a lieu avec usage de la force, Didier Fassin écrit, en citant une femme officier : « ça choque les gens [alors qu'en fait] il s'agit tout simplement de mesures de précaution [...], car devant un refus d'obtempérer [...] il n'y a qu'un fil très ténu entre une interpellation musclée et une bavure policière » (Fassin, 2015, p. 205).

Le sociologue constate qu'en pratique les éléments utilisés pour parler de violence policière sont de nature technique plutôt que psychologique. Or, le policier doit faire preuve de discernement lors d'une opération conduite par les forces de l'ordre. Il s'agit, pour Fassin, d'une interaction, qui affecte l'intégrité et la dignité des individus et pas seulement leur corps et leur chair. Elle implique de la part du policier une composante éthique et non strictement normative (Fassin, 2015, p. 208).

Les policiers de terrain pensent que, comme tous les citoyens ils ont droits à la présomption d'innocence. Or, ils estiment que leur voix est rarement prise en compte. L'affaire Théo [une interpellation par une brigade spécialisée de terrain, BST, le 2 février 2017 à Aulnay-sous-Bois dans le 93] en est une illustration. Lebeau et Ponchelet relatent que le jugement médiatique était déjà prononcé alors même que l'enquête n'avait pas débuté (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 103). Sans parler des phénomènes de « *Bad buzz* », montrant des bavures présumées, sur les réseaux sociaux.

Les policiers de terrain pensent que l'équipement des fonctionnaires de caméras portables, type GoPro, qui devrait être généralisé rapidement, leur facilitera la preuve de leur innocence, et « permettra d'éviter les rumeurs et les informations tronquées » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 107). Mais assurément, le remède aux pratiques extrêmes n'est pas que technologique. Il importe pour la hiérarchie de se pencher sérieusement sur cette question, dans un contexte où les unités de police des commissariats sont maintenant de plus en plus sollicitées pour le maintien de l'ordre lors des manifestations de rue, au côté des unités spécialisées de CRS ou de gendarmes mobiles.

### 1.4.3 Synthèse du Chapitre 4

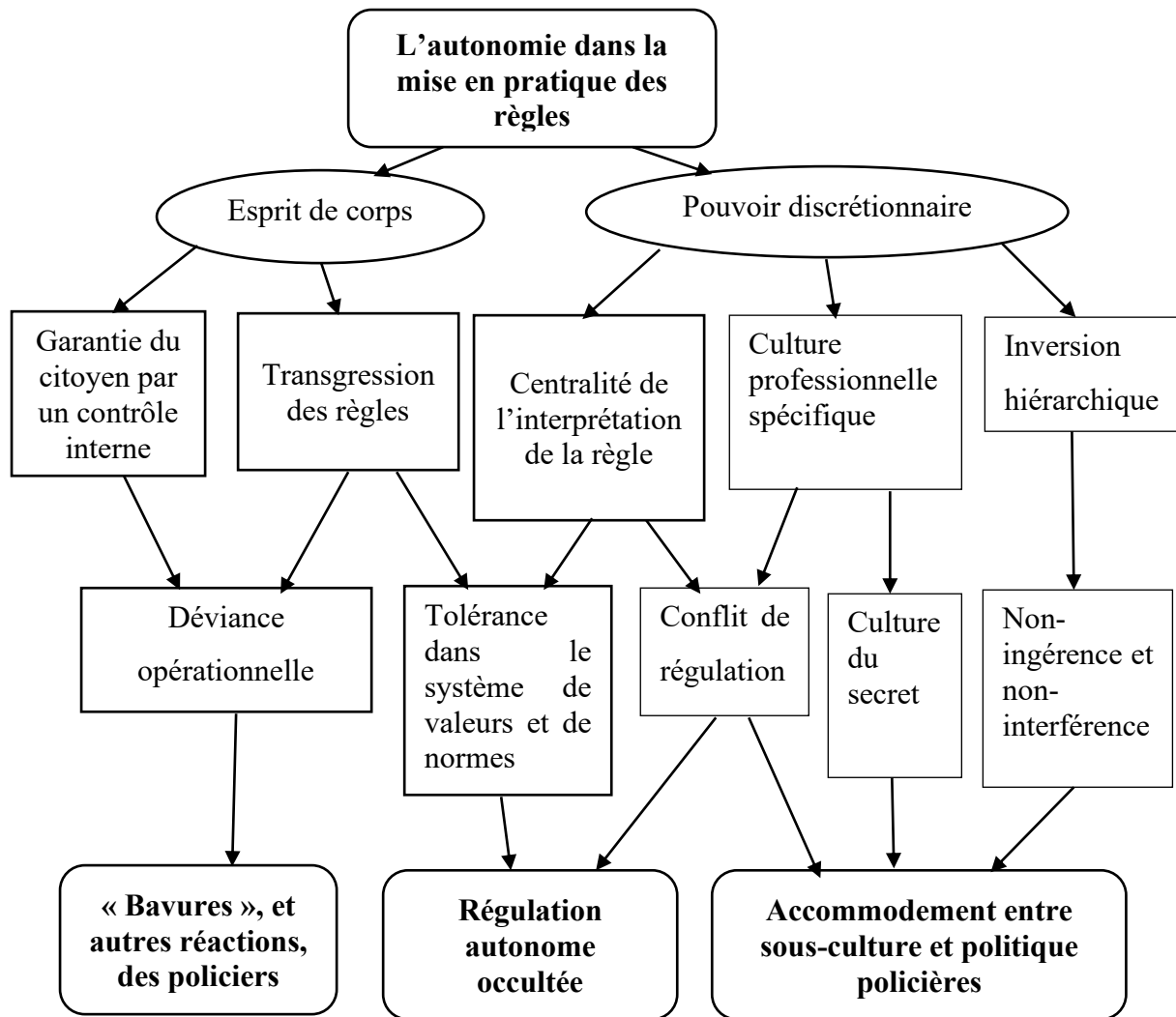
Les ressources théoriques insistent sur le fait que l'autonomie opérationnelle des policiers et son mode de contrôle interne ont deux caractéristiques essentielles : un esprit de corps très marqué et un pouvoir discrétionnaire d'agir tendant vers une inversion hiérarchique.

Dans une police réglée par le droit et la déontologie, le pouvoir discrétionnaire conduit à une centralité de l'interprétation de la règle qui, associée à cette inversion hiérarchique, donne, sous l'effet d'un conflit de régulation, une spécificité à la culture professionnelle : une culture du secret. Parallèlement, dans ce contexte de culture du secret, l'esprit de corps réagit, par une transgression des règles, au contrôle interne garantissant le citoyen. Une transgression qui provoque la déviance opérationnelle lorsque les difficultés l'exigent pour que l'intervention soit efficiente. Et une déviance, si les émotions l'emportent, qui peut aller jusqu'à l'extrême : la bavure ou ... toute autre réaction à caractère émotionnelle. Dans un accord tacite entre la hiérarchie et les opérationnels, l'inversion hiérarchique établit la non-ingérence et la non-interférence. Celles-ci dans le climat du secret font s'accorder les protagonistes policiers (les exécutants et les chefs) sur un accommodement entre sous-culture policière et politique de sécurité. L'interprétation et la transgression de la règle se nourrissent secrètement d'une tolérance dans le système de valeurs et de normes, pour occulter, dans le conflit de régulation, l'existence d'une régulation autonome faite de règles de métier. C'est ce que schématise la **figure 7** qui suit.

D'autres ressources théoriques sont nécessaires pour expliquer ce qui contribue à pousser la déviance opérationnelle vers des réactions extrêmes à caractères émotionnels.



**Figure 7 : Les conséquences de l'autonomie opérationnelle et de son contrôle interne**



## 1.5 Chapitre 5 – Un métier à risques émotionnels et psychiques

### 1.5.1 La confrontation et l'usage de la violence

Dans son ouvrage, *Bavures policières ? La force publique et ses usages*, Fabien Jobard aborde la question de la violence et de l'emploi de la force publique. Partant du fait que l'État français dispose du monopole de la violence physique, et que les normes de droit pénal sont celles qui encadrent l'action des policiers, il prend pour définition de la violence celle donnée par le droit pénal. « Le droit pénal entend par violence l'ensemble des atteintes au corps, entraînant une altération vive de la sensibilité » (Jobard, 2002, p. 16). Pour Jobard, l'usage de la coercition policière témoigne d'un mode ancien de manifestation du pouvoir, qui tient l'atteinte au corps comme moyen essentiel de son exercice (Jobard, 2002, p. 104). Il cite et décrit comme moyen de cette coercition : l'irruption, l'immobilisation, la perquisition, le menottage, la menace par arme à feu, la fouille au corps avec mise à nu, la mise en cellule de garde à vue du poste de police, l'utilisation des caméras de vidéosurveillance.

Pour Jobard, les violences policières sont des phénomènes qui, au moment de leur occurrence, cristallisent en réalité trois dimensions, toutes constitutives de l'agencement propre des interactions (Jobard, 2002, p. 235-236). La première dimension est celle des logiques situationnelles. Une dimension à laquelle contribuent : la nature de l'intervention (flagrant délit ou simple contrôle d'identité), la nature du lieu (espace public ouvert ou espace clos), la nature des personnes en jeu, etc. La seconde dimension rassemble les normes fondamentales auxquelles la force est adossée. La troisième dimension est l'arbitrage des situations par la justice, c'est-à-dire le contrôle des actes de police judiciaire. Il ajoute que ce sont les dynamiques internes aux situations qui seules peuvent briser les cycles de montée aux extrêmes. Ces dynamiques sont « les microéquilibres locaux » (Jobard, 2002, p. 270).

Jobard traite aussi des conditions sociales de l'intervention policière. Pour lui, la population potentiellement objet de la force policière est marquée par des traits récurrents. Des traits de nature sociale (jeunes hommes oisifs), situationnels (dans l'espace public) et pénaux (objets de l'attention de la police).

Il explique que la concentration de la violence dans des grands ensembles [les cités] y a attiré depuis la fin des années 1980 l'attention renforcée de la police répressive. Une police qui privilégie la lutte contre la délinquance apparente se manifestant par des violences et des troubles de la voie publique. Cette forme de délinquance a encouragé les interventions discrétionnaires des policiers. Ces types d'intervention, notamment le contrôle d'identité et l'interpellation de flagrant délit, permettent en effet des réponses rapides, aux troubles les plus immédiats et les plus gênants, pour la tranquillité publique. Mais elles sont celles qui, également, contribuent le plus à rendre le policier tributaire de ses logiques propres, « et à l'enfermer dans une dynamique itérative et circulaire de tensions et de violences » (Jobard, 2002, p. 201).

Pour Jobard, cette configuration sociale détermine la probabilité de violences policières. Policiers et jeunes sont amenés à se répondre sur deux terrains superposés : l'épreuve territoriale et l'épreuve virile, conjugaison qui pose tous les paramètres d'une

mécanique de l'escalade. Il constate que du côté policier se présentent toutes sortes de comportements qui, de l'évitement à la surenchère, enraccinent un peu plus la situation dans une logique de réaffirmation de la force physique comme seul terme de l'échange (Jobard, 2002, p. 202).

Jobard définit en tant que mode de *régulation sociale* la logique de ces situations. Une sorte d'arènes de jeu tendu, perpétuées par la permanence de la violence et de la menace de violence. Pour lui, l'essentiel des violences policières n'est pas imputable à l'intention des policiers individuels : ni méchante, ni ludique, ni colérique, ni raciste. Ce sont les acteurs de terrain qui en sont réduits à devenir maîtres de la situation, « leur charisme situationnel étant l'ultime ressource, des deux côtés (Jobard, 2002, p. 204). Mais en cas de déséquilibre local des forces, c'est ce qui favorise les dynamiques d'escalade. Sauf quand une logique durable de désescalade est mise en place, pour décroître la tension propre aux situations à risques.

Jobard questionne les conditions juridiques de l'intervention policière. Il affirme que les policiers ont été consacrés *juges de la situation*. En effet, la loi ménage des conditions très larges à l'intervention arbitraire des policiers. Il conclut à l'ajustement progressif de la règle de droit sur les règles professionnelles et à la prééminence des normes professionnelles sur les normes fondamentales. Les policiers exécutent des normes situationnelles taillées à la mesure de leurs pratiques, « et, lorsque cela n'est pas si clairement le cas, s'emploient à interpréter les normes dans un sens qui satisfasse les pratiques » (Jobard, 2002, p. 194).

Jobard prend comme exemple le pouvoir de contrainte mineure comme le contrôle d'identité dit *préventif*, permis par le Code de procédure pénale et pouvant être effectué quel que soit le comportement de la personne. Un contrôle étendu récemment, sur réquisition du Procureur, dans le cadre de la lutte contre le terrorisme (présence d'armes et explosifs, d'usage de stupéfiants, ou sur certaines zones à sécurité prioritaire) ou contre les violences lors de manifestations de rue. Offrant ainsi des champs bien particuliers à l'appréciation souveraine des policiers. Cette consécration par la loi, des règles d'intervention de la police, assure la consolidation du fait que de l'usage de la force est un instrument privilégié d'intervention.

Mais Jobard explique qu'avec la multiplication des règles visant les pratiques que la codification entend frapper de nullité, des règles, trop compliquée, trop formalisée, trop nuisible aux routines établies, tout incite le policier à privilégier le flagrant délit, plutôt que l'enquête préliminaire. Ceci, en vertu du flou qui autorise la mise en œuvre de la procédure dite de flagrant délit, et des moyens coercitifs dont elle est dotée. Ce qui « renforce la latitude policière à intervenir sur la foi de son sens intuitif des situations » (Jobard, 2002, p. 193).

Pour Jobard ce qui encourage les violences, c'est le législateur qui balance, pour définir l'intervention policière, entre une solution de maximisation de la tension et une solution de libre intervention, laissée à l'appréciation des policiers de terrain. Entre une solution consistant à laisser à la police le privilège de l'escalade et celle de l'appréciation intuitive des situations. Une police « partagée entre la souveraineté par la force et la souveraineté par l'arbitraire » (Jobard, 2002, p. 214).

Jobard démontre ainsi l'existence de normes situationnelles, de règles du jeu laissant apparaître une arène commune aux policiers et aux délinquants, l'arène spécifique de leur confrontation. « À l'intérieur de cette arène, les relations entre les policiers et les marginaux sont d'abord réglées par la personnalisation des rapports de face à face et par le recours à des modes physiques de domination » (Jobard, 2002, p. 272).

Cet espace d'occurrence des violences policières est, pour Jobard, l'espace où se déploient les conditions qui brisent la force des normes fondamentales, avec tout le risque d'escalade vers les interactions violentes. Peu codifiés par le droit, ces relations entre les policiers et les jeunes des grands ensembles sont donc marquées la constitution d'attentes réciproques. Ce sont ces attentes qui fondent les règles de ces zones de non-droit. Mais, « que l'un des

policiers fasse un écart brutal avec ce qui est attendu, et cette rupture des attentes amènera la violence » (Jobard, 2002, p. 215).

Jobard démontre donc qu'en matière d'ordre public, il existe un espace exceptionnel de souveraineté concédé à la police, dans lequel norme routinière et décision exceptionnelle sont indistinctes, dans lequel norme juridique et violence physique se réconcilient, dans lequel la norme ne fait qu'un avec le fait. La souveraineté est liée à des territoires, à des espaces sociaux où la violence reste, à chaque instant, imminente. Pour Jobard, dans ces arènes, la loi cède à la force et il s'institue comme délégation donnée aux policiers « la force pour toute loi » (Jobard, 2002, p. 279).

Mais, cette délégation de la force légitime ne suffit plus à être que dissuasive. Elle ne dispense pas d'une confrontation à la violence. Une confrontation à la violence sous toutes ses formes, qui laisse les policiers seuls face à des dilemmes dans le choix des actions. Une solitude qui les expose à l'*exclusion sociale*.

### 1.5.2 L'exposition à l'exclusion sociale

L'implication du contrôle social dans le rôle de la police justifie qu'un tel contrôle impacte la capacité du policier à traiter l'hostilité psychologique. Mais aussi sa capacité à traiter les difficultés de la vie dans toute situation autre que les missions de police. Les policiers étant en intervention dans un contrôle total, que ce soit du travail ou des personnes, leur subjectivité est établie par la culture policière. En charge de la force publique légitime, ils sont confrontés à nombre de dilemmes légaux et moraux, puisqu'ils s'adressent dans leur travail aux maux de la société : le crime, les incivilités, les relations conflictuelles, le danger, le terrorisme, la mort et les traumatismes. Ces expériences envahissent les vies des policiers à l'intérieur et au-delà des limites de leur travail.

Le Docteur Violanti évoque, dans son ouvrage sur le suicide policier (2007, p. 9), l'approche de Nelson et Smith en 1970, appliquant dans une perspective sociale, l'explication de Durkheim du comportement humain par des déterminants sociaux. Ces auteurs faisant l'hypothèse que les policiers sont continuellement séparés de la société par la nature véritable de leur travail qui engendrent plusieurs facteurs d'*exclusion sociale*. Des facteurs dont Violanti voit une explication de la présence d'un potentiel de suicide important dans ce corps professionnel.

Premièrement, en citant ces auteurs, Violanti explique qu'il apparaît que les personnes en charge de la force publique font l'objet, en raison de situations de travail particulières, d'une exclusion sociale par ceux qui n'attendent rien de la police et semblent porter une haine pour elle.

Deuxièmement, le policier, par des mécanismes psychologique et physiologique, s'enracine dans le rôle de policier et s'isole des autres modes de vie. Par suite, il en résulte un isolement social et une pensée restrictive.

Troisièmement, Violanti fait référence à Heiman pour dire que les policiers sont constamment exposés à la misère humaine et en constante sollicitation pour une assistance interpersonnelle. C'est pour Violanti, une sollicitation sociétale qui va souvent au-delà de la capacité des policiers à y répondre. Et ce qui conduit à l'extrême frustration.

Enfin, il montre que les actions, s'inscrivant dans l'organisation formelle de la police, peuvent affecter l'état psychologique des policiers. Les prescriptions fonctionnelles de l'organisation restreignent les policiers dans des modèles de comportement rigides. Un comportement de façade qui oblige les policiers à réaliser des rôles qui sont le contraire de leur vraie identité et de leurs sentiments. Avec le risque d'être sanctionné lorsque leur pouvoir arbitraire les conduit à ne pas se conformer aux règles formelles.

Ainsi, la culture policière informelle met en place une pression sur les policiers pour se conformer à un rôle de police spécifique. La sous-culture policière place en fin de compte le policier dans un dilemme conflictuel de rôle. « Les policiers sont souvent tirés dans différentes directions en tentant de se conformer à la culture policière, aux rôles organisationnels et individuels » (Violanti, 2007, p. 17). Cette dépendance au rôle peut affecter leur capacité à faire face à l'angoisse au sein et en dehors de la police. Des angoisses procurées au quotidien, dans l'exercice du métier, par des conflits d'objectifs et des conflits de valeurs, qui vont rendre le policier vulnérable si des stratégies de défense ne sont pas en place.

### 1.5.3 La vulnérabilité du policier et les stratégies de défense

Dejours, dans l'ouvrage *Conjurer la violence : travail, violence et santé*, en vient à évoquer la vulnérabilité du policier en faisant référence aux travaux de Jean-Michel Chaumont (philosophe, sociologue et professeur à l'Université de Louvain). Et notamment aux stratégies collectives de défense que construisent les policiers contre la peur générée par les interventions qui tournent mal. Par la référence à la virilité, la force, le courage, l'invulnérabilité, ces stratégies de défense sont accompagnées de conduites paradoxales de prise de risques. Il conclut que pour maîtriser dans la police, les violences indues, cela suppose d'en passer régulièrement par une analyse du travail et de son organisation dans la police, « en insistant sur le fait qu'intervenant dans des situations mouvantes, le réajustement de l'organisation du travail et de la coopération est constamment à reprendre » (Dejours, dir., 2011, p. 120).

C'est ce travail d'analyse qu'a fait Jean-Michel Chaumont et qu'il développe dans les annexes de l'ouvrage sous la direction de Christophe Dejours. Il construit à cette fin une typologie sommaire de la vulnérabilité des policiers, croisant deux critères qui tendent à occulter cette vulnérabilité (tableau 5, ci-après). Une vulnérabilité enfin reconnue par l'existence de stratégies de soutien psychologique, mis en place envers les policiers concernés par la souffrance au travail.

Le premier critère distingue les vulnérabilités liées aux conditions de travail (les relations des policiers avec leur hiérarchie) et aux situations de travail (la mise en présence des policiers avec des tiers hostiles dans tout l'éventail de leurs interventions). Le second critère est relatif au caractère inavouable plus ou moins grand, et, « variable au demeurant selon les lieux et les personnes ». Chaumont illustre les quatre cas par des exemples de stratégie individuelle ou collective reproduits dans le tableau ci-dessous (Chaumont, 2011, p. 225-233).

Pour Chaumont, les stratégies, qui sont des stratégies de défense collectives ont leurs ambivalences. Elles constituent une partie de la culture professionnelle, avec un clivage entre « eux » (les tiers) et « nous » (les policiers). Un clivage qui est érigé pour justifier l'exécution de ce « sale boulot » sans perdre l'estime de soi. En guise de protection, l'humour est souvent utilisé. Au lieu des pleurs, ce sont les rires d'une blague, pour dissiper les tensions et la gêne. Mais, soutient Chaumont, cette fonction de l'humour, comme instrument de maîtrise des émotions perturbatrices, contribue à une anesthésie de la sensibilité qui finit par fausser la perception et l'appréhension des situations (2011, p. 236).

Toutefois, sans une démarche réparatrice, par la verbalisation et le partage des émotions, le clivage persiste ; « et se prolonge dans une radicalisation de la différence entre eux et nous : eux, les faibles, nous, les forts » (Chaumont, 2011, p. 237). Ainsi s'opère l'endurcissement. Un endurcissement que Chaumont voit être promu au rang d'une valeur intrinsèque, d'une qualité qui distingue ses détenteurs du commun des mortels (2011, p. 237). Une inversion des valeurs qui peut se produire à la faveur d'actes les plus contraires à l'éthique. Et qui peut faire

du policier « un personnage odieux pour sa famille et les citoyens » (Chaumont, 2011, p. 240).

Chaumont pense que pour briser le tabou culturel en vigueur sur l'expression des émotions, il faudrait élargir l'objet des débriefings postérieurs aux interventions à l'évocation du ressenti de chacun (2011, p. 244). Car c'est dans la reconnaissance de leur vulnérabilité que les policiers pourraient transformer leur travail, résoudre leur malaise et empêcher des pathologies mentales de se développer, mais ce serait dépasser des tabous ancestraux, dans un métier glorifiant l'endurance et la virilité face aux situations difficiles. Être capable d'en supporter les conditions de travail représente une preuve de valeur, l'affirmation d'être un vrai policier. A contrario, les tâches dans des situations de travail dénoncées comme subalternes ou ingrates, déconnectées de la vraie mission de policier, font perdre tout son sens au métier. Et la perte de sens érode la motivation d'un travail où la vocation reste le moteur principal, et efface les *stratégies collectives de défense*.

**Tableau 5 : Analyse des vulnérabilités policières, d'après Jean-Michel Chaumont**

	<b>Conditions de travail</b>	<b>Situations de travail</b>
<b>Vulnérabilité avouable</b>	<p>Vulnérabilité avouable liée aux conditions de travail.</p> <p>Des tâches ingrates, l'absence de reconnaissance par les supérieurs de la qualité du travail accompli, des frustrations inhérentes à l'accomplissement des missions, sont rarement suivies de démarches collectives, mais plutôt de stratégies individuelles organisant des périodes d'indisponibilité sur la base de certificats médicaux.</p>	<p>Vulnérabilité avouable liée à des situations de travail.</p> <p>Perdant fréquemment la face, de manière humiliante, devant des individus hostiles et en infraction, par le respect contraint des injonctions légales ou hiérarchiques, une rancœur collective des policiers se tourne contre les supérieurs, accusés de ne pas soutenir leur base, ou contre les politiques, accusés de leur retirer les moyens de se faire respecter. Le précepte « force doit rester à la loi », leur semblant constamment bafoué.</p>
<b>Vulnérabilité inavouable</b>	<p>Vulnérabilité inavouable liée aux conditions de travail.</p> <p>Dans de nombreux cas, une situation structurelle de vulnérabilité est inavouable compte tenu de l'autonomie que le policier manifeste, en étant jamais un simple instrument. Ces cas se produisent lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-toute initiative comportant une part de risque rend vulnérable à la découverte d'irrégularité,</li> <li>-tout écart créatif aux règles formelles par des règles informelles expose à des sanctions en cas d'échec,</li> <li>-toute dérogation aux procédures entache de nullité juridique leurs actes.</li> </ul> <p>L'écartèlement, entre les contraintes déontologiques et l'aspiration à une efficacité maximale, crée une tension similaire entre obligation de moyens et obligation de résultats.</p>	<p>Vulnérabilité inavouable liée à des situations de travail.</p> <p>Le fait que le policier de terrain soit quotidiennement confronté à tout ce qu'il y a de plus sordide, de plus pitoyable, de plus répugnant dans notre société, soulève le problème des émotions fortes qu'il doit maîtriser et « vivre avec », alors que la culture policière enjoint plutôt le refoulement de l'expression des émotions comme mode de gestion privilégié.</p> <p>Des situations qui affectent le policier tant elles révèlent de misère contre laquelle il est impuissant. Par protection contre les émotions, le policier se confectionne une carapace pour préserver son intégrité psychique et morale : une stratégie de défense individuelle couramment pratiquée.</p>

#### 1.5.4 L'effacement des stratégies collectives de défense

Pour Christophe Dejours et Florence Bègue, si les pathologies mentales en rapport avec le travail s'aggravent actuellement, c'est que des spécificités prennent de l'ampleur dans l'organisation du travail. En premier, le privilège accordé aux résultats, qui entraîne, au détriment des valeurs de métier, une disqualification du travail bien fait. Un travail bien fait qui renvoie aux règles de métier et aux règles de l'art, à l'expérience et aux habiletés acquises tout au long de la vie de travail. C'est cette disqualification de la référence au travail bien fait

qui « porte aussi atteinte à l'un des ressorts essentiels de la santé mentale au travail : la reconnaissance » (Dejours & Bègue, 2009, p. 36). Dejours et Bègue bâtissent la démonstration sur le fait que la reconnaissance porte sur la qualité du travail et sur le fait que le travailleur devient membre d'une communauté d'appartenance, d'un métier. La reconnaissance se présente comme la rétribution symbolique obtenue par celui qui travaille, en retour de la contribution qu'il apporte (2009, p. 36). Cette rétribution permet au travailleur de rapatrier la reconnaissance dans le registre de l'identité. C'est-à-dire « le registre du faire dans le registre de l'être ». Or « l'identité est l'armature de la santé mentale » (Dejours & Bègue, 2009, p. 39). Lorsque cette reconnaissance est refusée ou retirée, le rapport au travail peut alors entraîner le pire : la crise d'identité et la décompensation psychopathologique.

Dejours et Bègue évoquent une autre disposition : l'accentuation de la façon dont les gestionnaires se défaussent de leur responsabilité sur les travailleurs. Ce qui renforce un contrôle administratif extrêmement lourd sur l'autonomie accordée dans le travail. Seuls les objectifs à atteindre sont clairement formulés. Mais la référence au processus de travail a disparu. Pendant que le gestionnaire se déleste de la question embarrassante des moyens alloués pour atteindre les objectifs, ces objectifs sont transférés à la responsabilité des travailleurs, sous couvert de ladite autonomie (Dejours & Bègue, 2009, p. 48).

Dejours et Bègue font remarquer que le travail ordinaire est inlassablement et inexorablement perturbé par des incidents, des imprévus, même quand il est rigoureusement organisé. La prédictibilité du travail est inévitablement mise en défaut par des imprévus. Cela est patent lorsqu'il s'agit d'activités de service, impliquant des clients, des usagers, des groupes sociaux, etc., qui font toujours surgir des imprévus dans le travail réel (2009, p. 48-49). Le résultat concret, c'est qu'on apprend à dissimuler le réel du travail. Mais la manipulation pour satisfaire aux normes finit par jeter le trouble. Le trouble reflue sur les valeurs ; « avec son cortège de désarroi et de confusion, bientôt suivi du découragement, de la déception et du dégoût du monde » (Dejours & Bègue, 2009, p. 50).

Tout cela implique de porter l'attention sur les dimensions collectives du travail et de l'intelligence au travail. C'est-à-dire, pour Dejours et Bègue, de la façon dont, ensemble, les membres d'un collectif de travail remanient les ordres et les prescriptions. De la façon dont se fait la coordination, pour élaborer les règles du vivre ensemble, et de la coopération pour les appliquer (2009, p. 52). Ils concluent qu'une action rationnelle, pour endiguer le risque suicidaire, ne peut reposer, en la matière, que sur la confiance dans la puissance de la pensée élaboratrice des travailleurs eux-mêmes. Une pensée pour piloter la transformation de l'organisation du travail et la recomposition du vivre ensemble. Mais, pour pouvoir penser et réélaborer l'expérience du travail vivant, il faut inévitablement en passer par la parole.

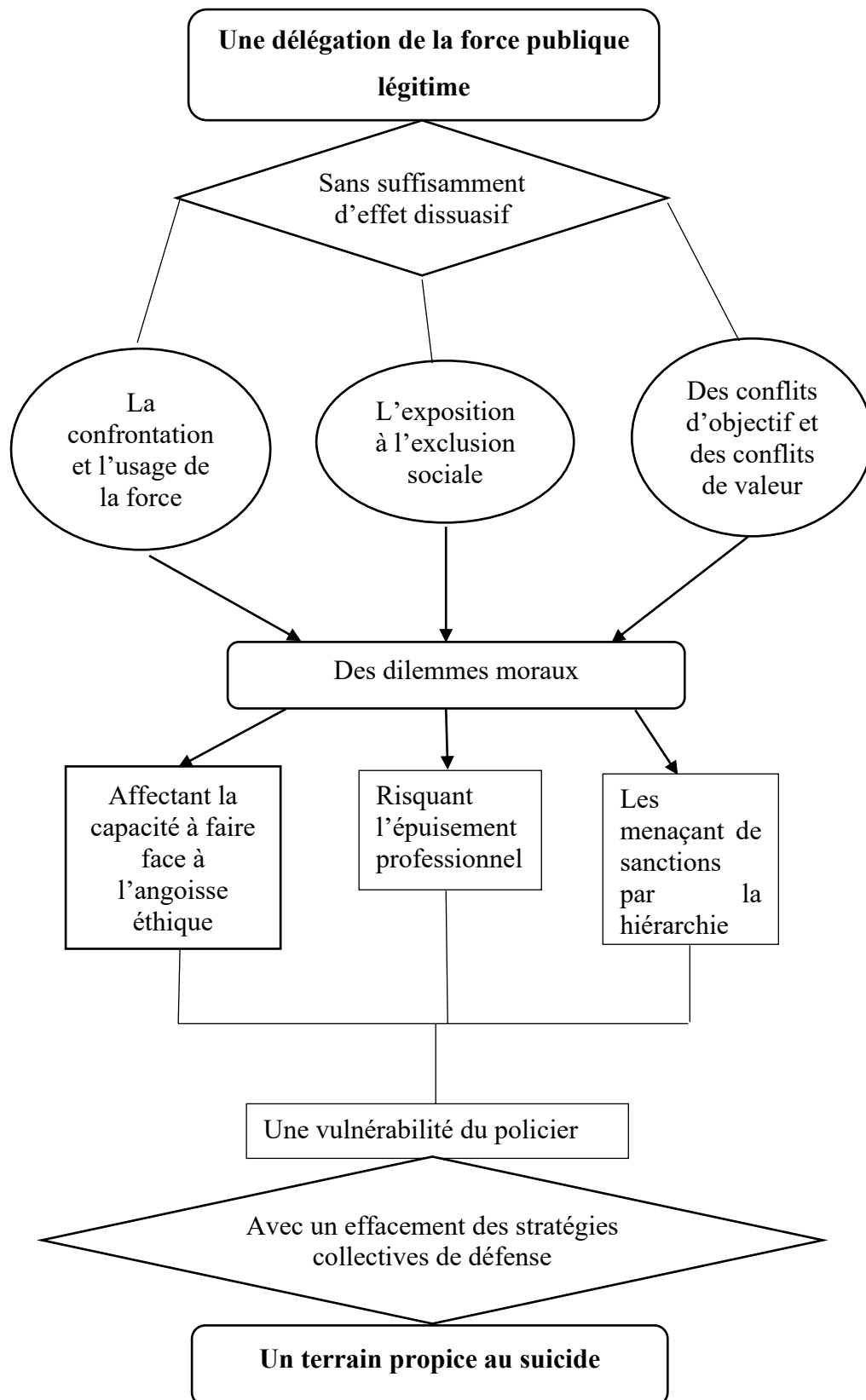
Dejours identifie deux raisons au fait que jadis il n'y avait pas autant de suicide sur les lieux de travail. La première raison, parce que, jusqu'à une période récente, il se déployait des *stratégies de défenses* spécifiques, élaborées collectivement par la discussion, dans chaque métier, notamment ceux à risques. Ces stratégies collectives de défense étaient dirigées, non seulement contre la perception de la peur, et des angoisses. Mais plus largement contre toute expression de souffrance sur le théâtre du travail. La deuxième raison, c'est que lorsqu'un salarié souffrait, la solidarité prenait le relais. On forçait le barrage défensif et on imposait le passage à la parole. Dejours et Bègue constatent que toutes ces conduites d'entraide et de solidarité se sont effacées des usages ordinaires de la vie de travail. « Quand un salarié se suicide pour des raisons qui sont en rapport avec le travail, c'est en fait toute la communauté de travail qui est déjà en souffrance (2009, p. 20). Un geste qui est un signe de gravité des conditions de travail dans une communauté. Un signe de gravité dans une organisation du travail qui a conduit à un affaiblissement des régulations collectives, au recul de l'entraide et du soutien par les pairs, à un cumul de frustrations, à une usure, une perte de sens et de reconnaissance.



### 1.5.5 Synthèse du chapitre 5

Le métier de policier a évolué et a vu la délégation de la force publique légitime, qui lui est conférée, ne plus avoir suffisamment d'effet dissuasif face aux transformations sociétales. La confrontation des policiers à la violence s'est aggravée et entraîne la Police dans un usage de la force de plus en plus fort, pour répondre aux exigences politiques du maintien de l'ordre. Ce qui renforce les réflexes corporatistes et l'exposition à l'exclusion sociale des policiers dans la société française. Les conflits d'objectifs et leurs corollaires, les conflits de valeurs, questionnent de plus en plus l'opérationnel de base. Chacun des policiers est confronté, au quotidien, à des dilemmes moraux. Cela affecte leur capacité à faire face à l'angoisse éthique. Au point de risquer l'épuisement professionnel sous la menace des sanctions par la hiérarchie. Leur vulnérabilité s'accroît avec l'effacement des stratégies collectives de défense. Le terrain est propice au suicide comme la Figure 8 qui suit tend à en schématiser le processus de constitution ressortant des ressources théoriques. Le soutien psychologique proposé par l'autorité hiérarchique, dans le cadre de plans successifs de prévention du suicide, avec une « cellule d'alerte », est inadapté. Il n'est pas en accord avec la culture professionnelle policière, le recours à un psychologue étant vu comme un échec de l'endurance ou un aveu de faiblesse vis-à-vis des exigences de virilité. Et, surtout il s'adresse aux conséquences, plutôt qu'aux causes.

**Figure 8 : Un métier à risques émotionnels**



## 1.6 Chapitre 6 – Le suicide des policiers

La persistance des suicides dans la Police étonne, alors qu'une baisse nationale des suicides est observée depuis 1985 ; cette tendance prononcée à la baisse n'étant pas propre à la France comme l'ont ajouté Baudelot et Establet dans la Préface de la nouvelle édition de leur ouvrage *Suicide. L'envers de notre monde* (Baudelot & Establet, 2018). Le travail de ces auteurs dans l'actualisation des données les a convaincus « une fois de plus, de la justesse de la vision de Durkheim [...] qui voyait dans le suicide et ses variations un révélateur des tendances profondes de la société » (2018, p. 23). Les deux sociologues notent que l'apparition dans le milieu des années 1980 de la classe des inhibiteurs de recapture de la sérotonine (IRS), désignée par antidépresseurs, « milite pour leur attribuer une part importante dans la baisse du suicide au cours des trente dernières années » (2018, p. 17). Mais si cet usage des antidépresseurs, comme les antipsychotiques de seconde génération, sur la baisse des suicides semble reconnu, il n'a pas modifié qualitativement les facteurs sociaux qui produisent le suicide. En particulier dans l'institution policière où subsiste un profond et permanent malaise policier.

### 1.6.1 Un profond et permanent malaise policier

Lors de la publication de son premier livre écrit sur la police : *Les Policiers*, aux éditions La Découverte, en 1983, sous le pseudonyme de Pierre Demonque, le sociologue Dominique Monjardet, qui s'est consacré à des recherches sur les appareils d'État, évoquait l'existence d'un permanent « malaise policier », grandissant parce que lié aux pratiques quotidiennes. Il mettait en évidence la tension entre une pratique policière, qui ne peut pas être purement instrumentale dans une société changeante, et, une pratique qui ne peut être légitime, que si elle reste strictement légale (Demonque, 1983). Il annonçait même que ce malaise, s'il n'est pas traité, il pourrait bien déboucher sur une crise et celle-ci sur une fronde. « Le terme même de fronde désigne ce qui est ici en cause : le rapport au pouvoir » (Demonque, 1983, p. 117). Son ouvrage, *Les policiers*, démontre les mécanismes en causes. Des mécanismes, qui expriment certaines formes des rapports, liant indissolublement la police, le pouvoir (politique) qui la commande, et la société (y compris, la justice et le contrôle social) (Demonque, 1983, p. 122).

Catherine Gorgeon a mené avec Dominique Monjardet, au sein de la recherche à l'IHESI, les travaux d'étude sur la 121<sup>e</sup> promotion de la police nationale, qui ont démarré en janvier 1992 et qu'elle a poursuivis jusqu'en 2004. En mars 2002, à la suite déjà d'une série de manifestations policières de novembre et décembre 2001, les sources du malaise profond et ancien au sein de la profession, étaient mises à jour. Il était anticipé que les questions posées par les policiers, parce qu'elles débordent de toutes parts les réponses comptables qui ont été apportées, continueront vraisemblablement à se faire entendre dans la rue (Gorgeon & Monjardet, 2002, p. 18).

Gorgeon et Monjardet décrivaient quatre raisons du « malaise policier » :

- 1- Une police sous réforme depuis 25ans.

Des réformes permanentes, non reliées à des objectifs clairs, se succèdent. Des réformes qui sont vécues par les policiers comme une mise en question. Sans que cela soit débattu au niveau des exécutants de première ligne. Chacune de ces réformes montrait leur limite et l'absence de prise en compte d'un retour sur l'action de terrain.

## 2- Une situation objective tendue.

Une situation qui est créée par la mauvaise gestion. Une gestion qui résout mal les problèmes liés à la pyramide démographique des personnels, au départ des anciens et à la perte de savoir-faire éprouvés, à l'arrivée massive d'adjoints de sécurité (ADS), au rajeunissement des personnels et à la carence de personnels expérimentés, à l'alourdissement incessant des tâches procédurales et de la charge de travail pour les officiers de police judiciaire, à l'accroissement du sentiment de vulnérabilité et de disqualification du métier. Dès lors, les policiers ressentent ces contraintes supplémentaires comme l'expression d'une suspicion arbitraire, « sur fond d'incompréhension des règles qui leur sont imposées » (Gorgeon & Monjardet, 2002, p. 15).

## 3- Une récente réforme et une forte injonction au changement de logique d'action.

Une injonction au changement, notamment avec la mise en place de la police de proximité et des Contrats locaux de sécurité (CLS), qui requièrent infiniment plus de temps que la volonté politique ne l'accorde, en raison des échéances électorales.

## 4- Une rencontre toujours aussi problématique entre police et public.

Un problème de relation police-public qui s'aggrave par suite de l'imposition à se rapprocher de la population qui se heurte à l'hostilité de cette dernière dans certains quartiers. En les sommant de renouer des rapports de présence, d'attention et de confiance s'installent les « cercles vicieux de l'absence, de la distance et de l'incompréhension ». Des cercles vicieux que les policiers ressentent comme perte de considération, et la population comme désertion, voire abandon du service public. Pour Gorgeon et Monjardet, l'écart entre le prescrit et le vécu est de plus en plus criant. De telle sorte que les policiers se voient doublement isolés, « entre une population rétive et une administration impulsant sans répit une réforme incomplète » (Gorgeon & Monjardet, 2002, p. 17).

Or, parce qu'elle est force publique, la police devrait tenir son efficacité de relations de confiance avec le public et de la qualité des rapports sociaux avec la population, pour que considération et respect soient le résultat d'un échange. L'actualité confirme plutôt le contraire, le rôle du policier étant de moins en moins dissuasif, et le policier de plus en plus agressé, ce qui explique probablement les symptômes persistants du *malaise policier*.

## 1.6.2 Les symptômes persistants ou nouveaux du malaise policier

Le « malaise des policiers » est donc persistant, et le baromètre social est préoccupant. En 2014, la Direction des ressources et des compétences de la police nationale a adressé un questionnaire aux 144 000 agents sur l'ensemble du territoire. Il en est résulté un baromètre social, rendu public en mars 2015 : 94,3 % des fonctionnaires disent ressentir un malaise dans leur travail, 81,8 % estiment que le climat social au sein de la police est plutôt mauvais ou très mauvais. Alors d'où vient ce malaise ? Lebeau et Ponchelet répondent que c'est d'abord l'organisation du travail qui pose un problème. « Seuls 41 % des fonctionnaires, tous services confondus, se disent satisfaits de cette organisation » (2017, p. 124). Certains se réfugient dans le retrait de l'opérationnel, d'autres s'enfoncent dans la déviance opérationnelle. Mais, il y a des conséquences plus graves : les *traumatismes* et le *suicide* dans la police. Le métier de policier étant le plus affecté par le nombre des suicides après celui d'agriculteur.

Le dernier Rapport au Sénat n°612 en date du 27 juin 2018 en fait récemment état au nom de la commission d'enquête relative à l'état des forces de sécurité intérieure (FSI), comme l'écrivent les rapporteurs Michel Boutant et François Grosdidier.

« Après plus de quarante auditions, six déplacements sur le terrain et la consultation de nombreux rapports des corps d'inspection du ministère de l'Intérieur (IGA, IGPN, IGGN), les membres de la commission d'enquête sur l'état des forces de sécurité intérieure (FSI) en ont acquis la conviction : si les termes employés peuvent varier (« malaise », « mal-être », « perte de sens » « démotivation et découragement»), les FSI traversent incontestablement une véritable *crise*, qui met en péril le bon fonctionnement du service public de la sécurité. Il s'avère en effet que l'existence d'un taux de suicide anormalement élevé au sein des deux principales forces de sécurité intérieure, la police nationale et la gendarmerie nationale, taux élevé dont le constat se trouve à l'origine de la décision de créer la présente commission d'enquête, n'est que la partie émergée d'un état moral globalement dégradé, lui-même engendré par un écheveau de facteurs que la commission s'est employée à démêler et à clarifier ».

#### 1.6.2.1 Des policiers victimes de traumatismes

Avec les événements traumatisants auxquels les policiers sont exposés, notamment les attentats terroristes et des violences urbaines à leur égard, les policiers, détenteurs d'une force légitime, mais, eux-mêmes agressés, ils sont devenus des victimes. Le sociologue Didier Fassin le résume ainsi : « Ce corps professionnel qui, par définition, se présentait comme le parangon de la force s'est soudainement mis à afficher sa faiblesse » (Fassin, 2015, p. 296).

Didier Fassin explique que pour le policier victime de traumatisme, le traumatisme permet de garantir que l'on n'a pas affaire à un sujet pathologique, mais à un sujet normal affecté par un événement anormal. Pour lui, on est passé de l'image dépréciée du policier dépressif qui se cachait honteusement et que l'institution soustrayait au regard du public, à la représentation valorisée du policier traumatisé qui peut faire reconnaître sa souffrance. Ce nouveau regard porté sur le métier permettant de passer des victimes qu'on prend en charge à la victime qu'on est soi-même. « À la criminalisation de la société répondait ainsi une victimisation de la police » (2015, p. 304-305).

La création d'un Service de soutien psychologique opérationnel (SSPO) du ministère de l'Intérieur illustre cette évolution. Il compte désormais plus d'une soixantaine de psychologues réalisant 17500 entretiens par an, qui s'ajoute aux effectifs de la médecine préventive et de la médecine statutaire. La première, qui dépend du Ministère de l'Intérieur, formule des préconisations pour la santé des personnes, à l'occasion notamment de visites médicales censées être annuelle. La seconde dépend de la DGPN et contrôle les arrêts maladie et est en charge des visites d'aptitudes professionnelles.

Par ailleurs, depuis avril 2016, les 46 000 membres du personnel de la Préfecture de police de Paris peuvent consulter un aumônier des cinq cultes principaux pratiqués en France (catholique, musulman, juif, protestant et orthodoxe). Une affiche est même apposée dans les commissariats. Une affiche intitulée : « Des aumôniers à votre disposition ». Elle présente la photo des cinq représentants des cultes, leurs coordonnées téléphoniques et leur adresse mail. Elle précise : « Des aumôniers [...] peuvent vous apporter un soutien spirituel, notamment si vous êtes confrontés à un événement grave ou à une épreuve difficile dans votre vie personnelle ou professionnelle ». Un service mis en place par le préfet de police de l'époque,

Michel Cadot, et son directeur de cabinet, Patrice Latron, à la demande de policiers traumatisés par les scènes d'horreur qu'ils avaient vécues, au Bataclan notamment, en novembre 2015. Cela existait déjà pour la gendarmerie, l'armée et les pompiers, eux-mêmes fortement concernés par des traumatismes.

### 1.6.2.2 Le suicide persistant dans la police et la réponse institutionnelle

#### a) Les statistiques et les tentatives de prévention du suicide dans la police

L'évolution constante du taux de suicide dans la police nationale, un taux supérieur à celui du reste de la population (de 36 % d'après l'étude INSERM de 2010), inquiète et interroge la DRH de la Préfecture de Police. D'autant que, dans ses propres services, en 2015, ont été constatés 7 tentatives de suicide (88 sur 5 ans) et 10 suicides (48 sur 5 ans).

Des suicides qui ont en commun des signes d'une détresse psychologique, comme le révèle l'étude de l'INSERM menée sur les 49 suicides qu'avait connus l'institution en 2008.

« Toutes trajectoires confondues, l'ensemble des fonctionnaires ayant mis fin à leurs jours présentaient les signes d'une *détresse psychologique*. A l'exception d'un cas, les symptômes observés permettaient d'établir un diagnostic de trouble psychiatrique, notamment de dépression » (extrait de l'audition le 10 avril 2018 du Dr Gaëlle Encrenaz, docteure en épidémiologie, et du Dr Alain Miras, médecin légiste, maître de conférences des universités, expert agréé par la Cour de cassation, Rapport d'information du Sénat n° 612, tome II)

D'après les sources statistiques de la Commission d'enquête sur l'état des forces de sécurité intérieure, en 2014, la Police nationale a enregistré le record de 55 suicides. Et en 2015, année des attentats terroristes, 44 policiers (dont 91% d'homme) ont été victime du suicide, sur l'ensemble du territoire national. Néanmoins, pour 2015, le taux de suicide chez les policiers s'élève à 30,7 pour 100 000 (un taux nettement supérieur aux années 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013), dont 59% dans la tranche d'âge 35-49 ans. De 2006 à 2015, à structure de population, par âge et sexe, équivalente, on constate donc une surmortalité par suicide dans la police, significative par rapport à la moyenne française (9 points de plus). L'année 2017 aura encore été particulièrement marquante, puisque 50 agents de la police nationale se sont suicidés. L'année 2018 a vu une baisse, mais l'année 2019 semble s'orienter vers un nouveau pic (voir Tableau 1, page 21).

Le surmenage, le climat de tension, les traumatismes, le burn-out et la souffrance n'épargnent pas les policiers, nous explique, dans la revue Santé & Travail, la journaliste économique et sociale Rozenn Le Saint (2017). Et, qui plus est, dans le contexte d'état d'urgence post-attentats. Le centre du Courbat, un établissement de soins de suite et de réadaptation (ESSR), situé au Liège (Indre-et-Loire) prend en charge les agents au bout du rouleau ou ayant fait une tentative de suicide. Il est financé par l'Assurance maladie et géré par l'Association nationale d'action sociale des personnels de la police nationale et du ministère de l'Intérieur (Anas).

Avec 40 à 55 suicides par an chez les policiers, et devant la recrudescence des suicides dans la police les raisons d'ordre privé sont souvent invoquées par les autorités. Mais, s'interroge Le Saint Rozenn, « où se situe la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle ? [...] La structure familiale y est soumise à rude épreuve » (2017).

## b) La réponse institutionnelle

Des mesures ont néanmoins été mises en place, mais essentiellement en matière de prévention tertiaire :

- en 1996, la création d'un Service de soutien psychologique opérationnel (le SSPO), avec le recrutement de psychologues cliniciens sur l'ensemble du territoire (82 à ce jour) ;
- en 2008, un effort de prévention a été renforcé pour faire mieux détecter les situations de vulnérabilité par les chefs de service ;
- en juin 2010, une étude épidémiologique a été menée par l'INSERM (Institut National de la Santé et de la Recherche médicale), préconisant une coordination entre médecins de prévention, services sociaux et psychologues.
- depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, des pôles de vigilance suicide départementaux ont été instaurés, ainsi qu'un numéro vert ;
- enfin, le 28 janvier 2015, un plan ministériel de prévention du suicide de la police nationale a été mis en place.

Toutefois, on constate sur 10 ans la persistance de l'existence de facteurs spécifiques de passage à l'acte. Notamment de facteurs de causalité professionnels, même si le plan de prévention de vingt-deux mesures, mises en œuvre durant l'année 2015, par le ministre de l'Intérieur au profit de la police nationale, semble porter ses fruits. La baisse en 2018 est nettement marquée par rapport au pic de suicides enregistrés en 2014, mais une hausse a repris en 2019.

L'institution policière, à travers une politique de prise en compte des RPS (risques psychosociaux), tend à mieux traiter cette problématique. Mais, l'incompréhension, la douleur que suscitent toujours ces actes autodestructeurs, amène beaucoup de questions, de doutes et de mises en cause de dysfonctionnements institutionnels réels ou supposés.

Parallèlement, la nature même du fait, qui touche à la vie personnelle et familiale, fait obstacle à toute mise sur la place publique d'explications détaillées, qui restent dans l'opacité (secret de l'enquête, protection de la vie privée). À défaut, les formules telles que : « un suicide qui ne serait pas en rapport avec le cadre professionnel » laissent perplexes ou sceptiques.

Un phénomène conjoncturel, depuis les attentats du 13 novembre 2015, a affecté les statistiques à la baisse sur les dernières semaines de l'année. Alors même que les mois d'hiver, et notamment le mois de décembre, sont généralement marqués par une surmortalité suicidaire, près de deux fois moins de passage à l'acte ont été enregistrés, entre le 15 novembre et le 31 décembre 2015. Une baisse qui s'est poursuivie en 2016

Il semble possible de poser l'hypothèse d'un effet des attentats du 13 novembre 2015. En donnant un très fort surcroît de sens à l'engagement quotidien des policiers, ils ont pu faire reculer, temporairement, les intentions suicidaires, parfois liées au sentiment d'inutilité ou d'impuissance. Mais cette hypothèse est également porteuse d'un risque à court et moyen terme. Un risque de désenchantement moral qui viendrait se combiner à un épuisement physique au travail. En effet, le surinvestissement des policiers (garde statique, évolution des missions, heures supplémentaires) risque d'être confronté, avec le temps, à d'autres faits : engagement opérationnel à des fins de gesticulation politique, absence de récupération physiologique suffisante, absence de reconnaissance. L'augmentation en 2017 du nombre de suicide semble donner raison à cette hypothèse.

Pour comprendre l'ampleur du phénomène, il faut signaler que la mise à disposition quasi généralisée et permanente d'une arme à feu (l'arme de service) fournit un moyen évident et immédiat pour un passage à l'acte. Un facteur renforcé par l'état d'urgence qui incite à porter l'arme en permanence. « L'arme n'amène pas au suicide, mais elle le facilite », estime Frédérique Yonnet, directrice de l'ESSR, citée par Le Saint Rozenn (2017). Elle en fait une des professions les plus exposées au suicide de ses agents. Pour mémoire, les armes à feu sont

le deuxième moyen utilisé par les hommes, en France, pour mettre fin à leurs jours (après la pendaison). Mais l'arme administrative est le premier moyen utilisé par les policiers (61% en 2015). Ce constat renforce en interne la vision du problème sous l'angle individuel, et non collectif. Et l'hypothèse selon laquelle les difficultés mentales sont dues à une faiblesse de l'individu, lequel doit être rejeté de l'organisation.

Il en résulte une externalisation de la prise en charge de la souffrance au travail, vers les acteurs de la santé au travail : assistantes sociales, médecins de prévention et psychologues cliniciens, qui interviennent après un acte potentiellement traumatisant (exemple : les attentats) ou après le constat de difficultés psychiques chez un individu. Mais ils sont confrontés au fait « que la culture de virilité règne au commissariat et qu'on se doit de ne pas montrer ses faiblesses » (Le Saint Rozenn, 2017, p 2/9).

En janvier 2015, le ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve avait dévoilé, lors d'une réunion exceptionnelle avec les représentants des organisations syndicales, une batterie de mesures pour faire baisser les chiffres du suicide dans la durée, dans le cadre d'un Plan de prévention ministériel contre le suicide des policiers. Des mesures appropriées, dont notamment : le renforcement et l'amélioration des dispositifs de soutien, la limitation et une meilleure compréhension du risque suicidaire, l'amélioration des conditions de vie au travail. Une déclinaison spécifique de ce plan a été définie au sein de la Préfecture de Police.

La première mesure consiste à renforcer les postes de psychologues cliniciens (du Service de Soutien Psychologique Opérationnel créé en 1996), en dépassant les 70 psychologues. Par ailleurs, des débriefings psychosociaux sont étendus à tous les élèves gardiens de la paix, lieutenants et commissaires de police à l'issue de leur premier stage. « Le décalage éventuel entre les idéaux avant l'entrée en école et la prise de conscience de la réalité doit pouvoir être verbalisé et entendu, dans le cadre d'un entretien neutre, indépendant et sans rapport avec l'évaluation de fin de scolarité », estime le ministre. Il rappelle en outre que « les chefs de service doivent s'assurer que les policiers répondent réellement aux convocations des médecins de prévention ». Ces derniers font aussi l'objet d'une campagne de recrutement. Parallèlement, pourra être proposée la mise en place de groupes de parole, dans les directions d'emploi confrontées à un événement traumatique.

Bernard Cazeneuve a proposé en outre la généralisation de casiers individuels permettant aux policiers de « déposer son arme de service à la fin de sa vacation, s'il le souhaite ».

Enfin, espérant surfer sur la vague de gratitude dont ont bénéficié les forces de l'ordre lors de la vague d'attentats, Bernard Cazeneuve a demandé au Directeur général de la police nationale, Jean-Marc Falcone, de « poursuivre sur la voie de la valorisation du policier et de son image ». En martelant cette idée : « il faut que le slogan *Merci la police* résonne en de multiples occasions ». Les chefs de service sont quant à eux invités à « mieux gérer les tensions qui peuvent exister dans un service, et générer un mal-être chez les fonctionnaires ».

Fin novembre 2017, le Ministère de l'Intérieur précisait : « Depuis le début de l'année 2017, on dénombre 46 suicides au sein de la Police nationale, ce qui représente une hausse par rapport aux deux années précédentes ». Et le directeur général de la police nationale, Éric Morvan (DGPN) dressait, à la sortie d'une réunion tenue le 24 novembre 2017 Place Beauvau, le constat suivant : « Tout suicide est un échec, un échec de la hiérarchie, un échec collectif ». Signifiant par ces mots qu'aucune mesure, ni cellule psychologique, déjà mises en place, ne sera efficace s'il n'y a pas de solidarité bienveillante au sein même des équipes pour donner l'alerte face à un cas en détresse.

En 2019, après les mauvaises statistiques du premier trimestre, un nouveau « programme de mobilisation contre le suicide » est lancé sous la demande pressante du ministre de l'Intérieur Christophe Castaner. En visite le 12 avril 2019 à l'Hôpital des Gardiens de la Paix, le Ministre annonce la mise en place d'une cellule de vigilance, et déclare qu'il en a assez d'entendre à chaque fois qu'un policier se suicide : « ça n'avait rien à voir avec le service, c'était



seulement personnel ». Y aurait-il un changement de vision ? Une prise en compte du rôle du lien social ?

C'est dans ce programme que s'inscrit en date du 27 mai 2019 une note du Directeur général de la Police nationale, Éric Morvan. Une note qui en dit long sur la sidération de la Direction générale quant à la façon d'aborder la prévention des suicides. Dans ce document transmis aux chefs de service, ce haut fonctionnaire invite ces derniers à favoriser « toutes les initiatives locales [...] de nature à renforcer le lien social ». Il est demandé d'encourager « les moments de convivialité et de partage ». Un passage, qui pourrait prêter à rire si la situation n'était pas aussi grave, dit : « vous êtes ainsi invités à organiser des temps collectifs de loisir », en mentionnant à titre d'exemple : les barbecues, les sorties sportives, les pique-niques avec les familles. Autre action mise en avant : que les lieux de pause repas deviennent des endroits conviviaux. Ce qui invite, sans que cela soit vraiment possible, à en créer lorsque les locaux en sont dépourvus. « Ce n'est évidemment pas avec un barbecue que l'on va régler le mal-être dans les rangs de la police », exprime le syndicat des commissaires, en appelant à un plan d'action d'envergure contre le suicide. Par contre côté syndicat de policier, il est décrit une même réalité : un quotidien déshumanisé par une érosion du lien social du fait de l'administration. Les représentants syndicaux voient dans ces mesures une façon de recréer la cohésion que l'institution avait détruite par le bannissement des moments de détente.

### c) Un rapport sénatorial accablant

Au total, il y aura donc eu cinquante suicides dans la Police en 2017, et quarante chez les gendarmes. C'est le rapport sénatorial (Boutant & Grosdidier, 2018) de Michel Boutant, socialiste, et François Grosdidier (LR), présenté le 3 juillet 2018, avec pour titre « Vaincre le malaise des forces de sécurité intérieure : une exigence républicaine », qui le révèle au grand public. Un constat dont seuls les effets sont traités par la hiérarchie. En effet, dit le rapport : « avec 82 postes de psychologues, le système de soutien psychologique opérationnel est le dispositif institutionnel le plus important en France ». Alors que, parallèlement, le nombre de cadres du corps de commandement était réduit (de 20% de 2008 à 2018) et que l'on voudrait encore le ramener de 7788 à 6300. Ce qui fait dire à un journaliste que « les flics manquent de chefs, pas de psys » (François D'Orcival dans Le Figaro Magazine du 13 juillet 2018).

Le rapport précise que les différents interlocuteurs interrogés par la commission : policiers et gendarmes, expliquent l'existence d'un taux de suicide plus faible en gendarmerie par la vie en caserne, permettant de détecter et de prévenir le suicide, et à la plus grande cohésion qui règne au sein de la gendarmerie nationale. Ce constat est d'ailleurs étayé par les différences de taux de suicide entre les différentes directions de la police nationale. Philippe Klayman, directeur central des compagnies républicaines de sécurité (CRS) rappelait ainsi que le taux de suicide plus faible au sein de sa direction qu'au sein de la direction centrale de la sécurité publique pouvait s'expliquer par le fait que les CRS passent plus de la moitié de l'année en déplacement, connaissent un mode de vie collectif, et ont peut-être plus que d'autres la possibilité de se confier à des collègues ou à la hiérarchie immédiate, gradés ou officiers. Allant dans le même sens, le DGPN reconnaissait que la cohésion constituait un « facteur évident » influant sur les suicides. Cette cohésion, d'après les rapporteurs, dépend de nombreux éléments comme la qualité du management, à tous les étages de la hiérarchie et la convivialité, « qui à certains égards a disparu de nos commissariats ». Mais, aussi : le sport, ou encore la capacité à déterminer les stratégies opérationnelles au plus près du terrain en associant étroitement les personnels pour qu'ils aient une parfaite conscience de leur place et de leur valeur dans les politiques publiques.

Mais, parmi les trente-deux propositions que préconise le rapport sénatorial, aucune, à part l'évaluation des policiers, ne porte sur le management, même si la commission d'enquête reconnaît que le management est fortement critiqué, en particulier au sein de la police, au

moins pour deux raisons. D'abord, disent les rapporteurs, les managers se seraient progressivement éloignés du terrain et de l'opérationnel en raison de la lourdeur croissante des tâches de gestion et de reporting. Ensuite, et de manière corrélative, la politique du chiffre serait toujours présente et pesante malgré les discours qui annoncent son abandon depuis cinq ans. Il s'agit là de l'un des phénomènes que la commission d'enquête a eu le plus de mal à objectiver, « tant l'écart est apparu grand entre les affirmations assurées des agents d'une part et les dénégations vigoureuses des grands responsables de la police et de la gendarmerie d'autre part ».

Toutefois, la commission d'enquête constate l'efficacité de ce qu'avait fait la gendarmerie lors de la crise de l'été 1989 : une réforme des mécanismes de concertation au sein de l'Institution.

Une chaîne de concertation, qui vise à permettre « à chaque militaire de participer à la prise des décisions relatives à la vie courante de son unité ». Le rapport estime que l'efficacité de ce dispositif de dialogue interne et sa capacité à favoriser les remontées d'information depuis le terrain sont très largement reconnues, au niveau hiérarchique comme parmi les militaires eux-mêmes. Le Colonel Bruno Arviset, secrétaire général du Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie (CFMG), indique, lors de son audition, qu'une chaîne de concertation a été mise en place. Chaque service, ou groupement de gendarmerie, dispose de concertants, élus par leurs pairs pour détecter, voire régler, les problèmes rencontrés par leurs camarades. Ce sont des « détecteurs de soucis », lesquels peuvent être relatés soit au service de santé de la gendarmerie, soit à la hiérarchie. Il s'exprime ainsi : « Nous mettons l'humain en avant, et nous le protégeons ». Un représentant du CFMG précise : « la chaîne de concertation est bien ancrée au sein de l'institution : à tous les niveaux, les concertants peuvent être amenés à détecter les agents qui souffrent, à intervenir et à les orienter ». De tels dispositifs, qui constituent à la fois un vecteur de cohésion et de dialogue, méritent d'être pleinement exploités et pourraient utilement inspirer la réforme du dialogue interne au sein de la police nationale. Mais sans y faire référence compte tenu de la rivalité entre les deux institutions.

#### d) L'exposition aux facteurs de stress

Ce phénomène de persistance du suicide dans la Police n'est pas propre à la France. Le Docteur John M. Violanti (PhD), chercheur au Département de Médecine sociale et préventive de l'Université de Buffalo (État de New York), après avoir été policier durant 23 ans, constate qu'aux États unis les policiers se tuent plus qu'ils ne sont tués par autrui. Il affirme dans l'introduction de son ouvrage *Police suicide. Epidemic in Blue*, que « la première et la plus importante avancée sont de reconnaître le problème. Le suicide policier est un fait qui ne peut être ignoré. » (Violanti, 2007, p. xi). Dans l'expression *Epidemic in Blue*, utilisé dans le sous-titre de son ouvrage, l'auteur se réfère, pour le terme Epidemic, à l'occurrence d'un plus grand nombre de cas de suicide policier qu'il n'en arrive dans la population. Et le terme Blue symbolise l'anxiété, la dépression et le stress.

En effet, le travail policier est décrit par Violanti comme une profession dont les membres sont exposés à de nombreux facteurs de stress. Parmi les facteurs de stress organisationnels mentionnés dans le travail policier, il y a : la structure de l'autorité hiérarchique, le manque de participation aux décisions et aux supports administratifs, une philosophie centrée sur la sanction, et une discipline excessive. Les facteurs de stress inhérent au métier sont : le danger, le travail en brigade, l'indifférence du public, l'ennui, une impression d'inutilité et la confrontation à la misère et la mort. Violanti en conclut que « l'exposition à la détresse sans pouvoir utiliser de multiples ressources en stratégie d'adaptation peut accroître la potentialité du suicide » (2007, p. 23).

Pour Violanti, les policiers n'ont pas généralement le sentiment d'être vulnérables. Mais il constate que quand ils le deviennent, cela apporte un sentiment de honte, de peur et un sens du

danger élevé. Il écrit : « (les policiers) disent souvent qu'ils se sentent sans soutien et inefficaces devant l'immensité du crime dans leur pays » (2007, p. 60). Or, pour les personnes percevant une incapacité à agir sur le contexte social, le suicide est fréquemment vu comme une ultime stratégie d'adaptation en réponse à une position intolérable. À défaut de se tourner vers d'autres stratégies comme l'évitement par la fuite ou le retrait.

e) L'exposition à la frustration et au blocage de l'agressivité

Considérant les différents modèles théoriques du suicide policier, Violanti évoque en premier Sigmund Freud, et sa position recommandant à la société de permettre à ses membres d'extérioriser librement leur agressivité, pour qu'il y ait moins de suicide. Il considère que ce concept de Freud fut à la base des théories sur le suicide policier. Cette idée faisait facilement faire le rapprochement avec la police, les policiers étant limités par le public et les juges, dans tout type d'activité agressive en réaction à la violence. Alors qu'ils y sont fortement exposés. « Les policiers se devant d'user, autant que possible, d'une force limitée, et d'être toujours serviables, sans prêter attention à ce que les autres font ou disent à leur égard » (Violanti, 2007, p 7-8).

Violanti en déduit, comme Freud et d'autres auteurs (comme Henry et Short) l'ont prétendu, que la frustration et le blocage de l'agressivité en externe peuvent conduire au suicide.

Il cite aussi Friedman, qui s'attend à trouver un ratio élevé de suicide parmi les policiers de New York en raison de la sanction sociétale envers l'usage de la force et de l'agressivité. Violanti ne s'étonne pas de trouver ce ratio élevé, il l'explique en raison de la sanction sociétale envers l'usage de la force.

Il écrit : « le contrôle social et l'usage de la force, qui sont sans nul doute la motivation première du choix de la profession, sont souvent en contradiction avec l'obligation de les réfréner et les réprimer, causant par suite de terribles conflits » (Violanti, 2007, p. 9).

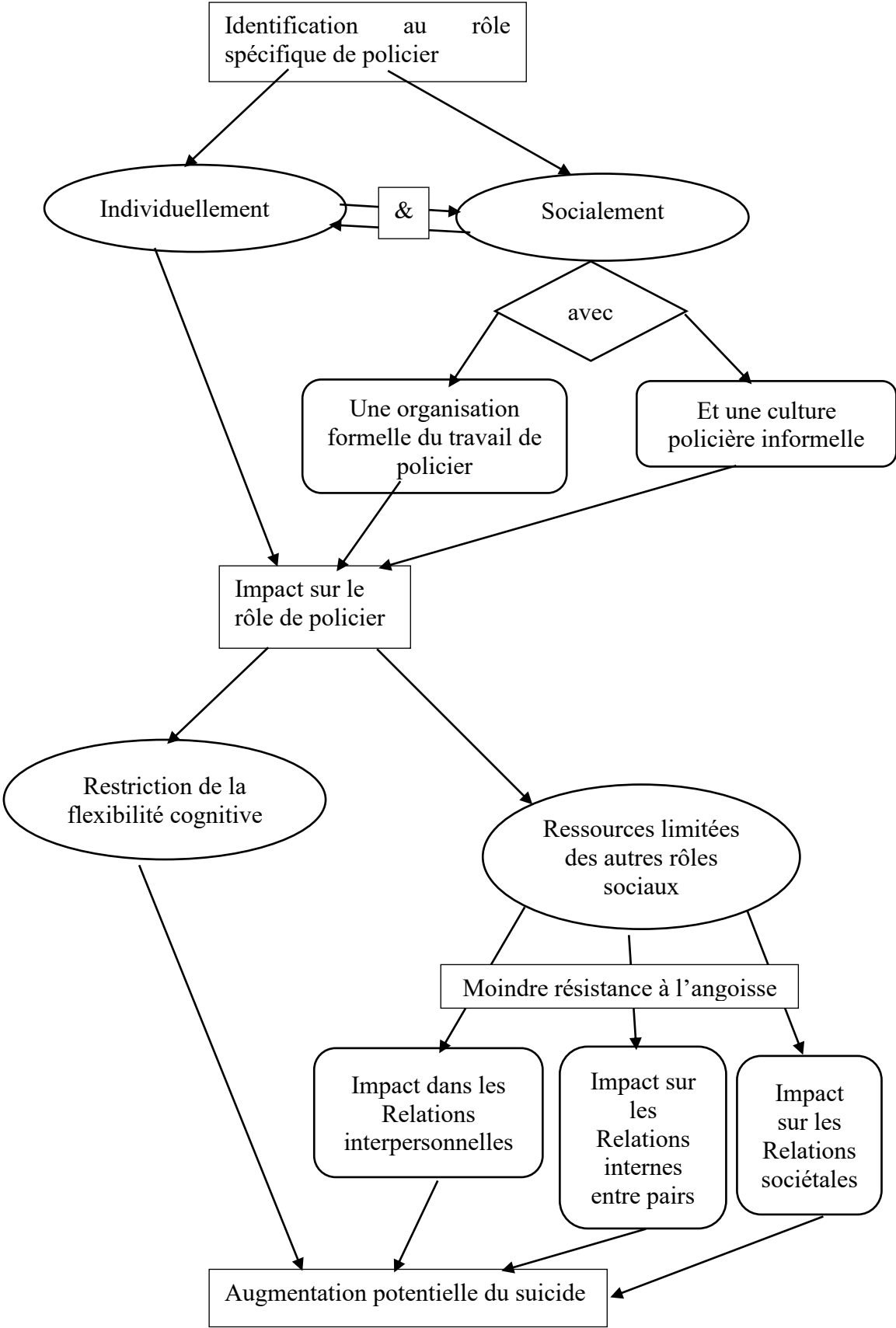
En conclusion, Violanti évoque les facteurs potentiels de protection au suicide. Il donne en exemple, la « résilience », qu'il définit comme la capacité des individus à maintenir un relationnel et un équilibre en présence de troubles conséquents, et comme le résultat d'une aptitude à tirer de leurs ressources et compétences les moyens de gérer les demandes, les challenges et les évolutions rencontrés.

f) Le modèle psychosocial policier de Violanti

Violanti développe un modèle théorique qui identifie l'impact du rôle social, et de la prédisposition psychologique, à une potentialité du suicide dans la police. Le modèle est basé sur les processus de socialisation au travail, qui prédispose les policiers à un comportement spécifique dans le rôle de la police. Un rôle dont la principale stratégie est une confrontation aux difficultés de la vie. Violanti dit que le policier pratique un style cognitif *constrictif* (restrictif de la flexibilité cognitive), dans sa confrontation aux contraintes. « La *constriction* (restriction de la flexibilité cognitive) faisant référence à l'incapacité des policiers d'avoir une démarche cognitive alternative autre que vraie ou fausse ou noire ou blanche » (2007, p. 12). Pour Violanti, le rôle de la police est une interaction complexe mettant en jeu l'organisation individuelle, l'organisation formelle et informelle de la police, les relations internes à la structure policière, et à la société en général. Aussi, un tel style cognitif sans flexibilité est dangereux au regard du suicide, à partir du moment où quelqu'un ne peut, non plus, envisager d'alternative au suicide.

Violanti présente le schéma ci-après (figure 4) de ce Modèle psychosocial du suicide policier.

Figure 9 : Modèle Psychosocial du suicide policier, selon Violanti



Le modèle psychosocial de Violanti présente une adhésion au rôle stéréotypique de policier, qui non seulement limite les capacités cognitives, mais aussi la ressource des autres rôles sociaux, dans la résistance à l'angoisse. Cette adhésion au rôle policier peut affecter la structure de représentation de soi du policier, qui identifie le soi comme ayant un objectif et un sens dans l'environnement social. « Quand le sens est perdu, le policier s'isole dans la restriction [de la flexibilité cognitive] ; et la potentialité du suicide s'accroît » (Violanti, 2007, p. 18).

Selon Violanti, les différentes identités sont importantes pour la définition du soi et pour donner sens et objectif au travail social. Si bien que plus une personne a d'identité sociale, moins la personne peut avoir de potentiel dépressif ou d'angoisse psychologique. L'incapacité du policier à avoir des ressources, provenant d'autres rôles sociaux, peut être à l'origine de beaucoup de problème relationnel du policier au travail. Et, dans la résolution des problèmes de relation familiale, amicale ou affective.

Le relationnel policier dans la société en général est ainsi affecté par la spécificité du rôle de policier au sein de l'environnement social. Les policiers en raison de la nature de leur travail s'isolent de leur famille, des amis et de la société.

Reprenant les arguments de Durkheim ce modèle psychosocial montre que cet isolement, par défaut d'intégration sociale, est un facteur important du suicide des policiers. Durkheim émettant l'hypothèse que l'intégration opère grâce à deux mécanismes : l'attachement au groupe et la régulation, sans lesquelles les individus manquent d'attaches à l'ordre social, et aux règles qui le gouvernent.

En résumé, le modèle psychosocial exposé suggère que les policiers, en vertu de leur rôle professionnel, sont souvent projetés dans un style de pensée rigide et sont incapables d'utiliser d'autres modes de vie. Ainsi, ces conditions peuvent avoir des effets négatifs sur leur vie et leurs relations de travail, et leur capacité à faire face plus efficacement à l'angoisse. Cela rend les policiers plus susceptibles de recourir au suicide.

### 1.6.3 Les définitions théoriques du suicide

Pour Émile Durkheim, en 1897, on appelle suicide : « tout cas de mort qui résulte directement ou indirectement d'un acte positif ou négatif, accompli par la victime elle-même et qu'elle savait produire ce résultat. La tentative c'est l'acte ainsi défini, mais arrêté avant que la mort en soit résultée » (Durkheim, 2013, p. 5).

Comme le soutiennent les sociologues, pour lui, les causes du suicide sont d'ordre social.

Le Dictionnaire de psychologie (PUF), sous la direction de Doron, donne cette autre définition du suicide rédigée par Braconnier : « Étymologiquement composé du latin *sui*, de soi, et de *caedes*, meurtre, classiquement, le suicide est le meurtre de soi-même. Actuellement, on tend à envisager dans un vaste ensemble le suicide proprement dit, la tentative de suicide, le chantage au suicide, les équivalents suicidaires » (Doron, Parot, & Anzieu, 2007)

Paul Valéry, dans *Rhumbs*, distingue parmi les personnes qui se suicident, celles qui sont contraintes par les circonstances et celles qui le sont par nature. Pour lui, le meurtre de soi-même imposé par les circonstances procède de l'*impuissance* où l'on se trouve, d'abolir un certain mal. Il explique que pour en supprimer le détail et le présent, en se suicidant la personne en supprime toute la conscience. Elle supprime le tout « parce qu'on ne sait pas supprimer telle pensée [...] parce que l'on ne peut en finir avec telle douleur invincible ou continuelle » (Valéry, 1943). Il ajoute « ainsi l'exaspération d'un point inaccessible de l'être entraîne le tout à se détruire. Le désespéré est conduit ou contraint à agir indistinctement. Ce suicide est une solution grossière » (Valéry, 1943).

Pour le philosophe Georges Canguilhem, le suicide apparaît comme une rupture de l'individu d'avec la société. Il explique que la transformation du fait de vivre en sentiment d'exister est nécessairement liée à l'aptitude à devenir conscient de sa vie, et que « c'est pourquoi en finir avec la vie, fût-ce au fond d'un désert, c'est en finir avec la société » dans laquelle on vit (Canguilhem, 2011, p. 871). Pour lui, comme personne n'a pu vouloir sa vie, « la seule initiative que l'individu puisse prendre, concernant sa vie, c'est de la finir » (2011, p.872). L'impossibilité de modifier quelque chose du système, auquel il est soumis et sur lequel l'individu « angoissé ou socialement désintégré » ne peut exercer d'action ni de contrôle, peut aboutir à la décision de devancer une mort inéluctable. Il conclut que la question du suicide est un problème de moralité individuelle qui déborde largement la prise en considération de l'individualité (2011, p. 874).

Pour les psychologues, le suicide désigne tout comportement d'un sujet qui cherche et trouve la solution d'un problème existentiel dans le fait d'attenter à sa propre vie. C'est l'expression d'une difficulté à trouver son chemin dans l'incertitude et la complexité de notre monde. Un processus de crise qui fait passer d'idées suicidaires à un plan, puis d'un plan au passage à l'acte. Les métiers à risques sont ceux où il y a : le risque d'épuisement professionnel ou de trauma psychique ; la difficulté à demander de l'aide et la disponibilité de moyens létaux liés à la profession. D'où la question, des motivations ayant contribué à choisir cette profession, et les vulnérabilités spécifiques à l'individu ou au métier.

Dans les mécanismes qui conduisent à la vulnérabilité suicidaire, il existe une interaction entre les facteurs de stress de la vie et les facteurs de vulnérabilité. Cette vulnérabilité évoluant avec le temps, sous le double effet de l'intensité du stress et du niveau de vulnérabilité. Dans le cadre de ce modèle stress-vulnérabilité, le développement de ce qui augmente le risque est un processus continu, fragilisateur et multifactoriel. Il implique autant l'héritage génétique, et dans cet héritage, la maladie mentale ou le passage à l'acte suicidaire, que l'environnement et la multiplication des facteurs, ainsi que leur interaction mutuelle.

Pour prévenir le passage à l'acte, il est établi par les psychiatres, comme le Docteur Fabrice Jollant, que des moyens d'ordre psychophysiologique, liés aux différents états, existent.

En tout état temporaire de crise suicidaire, il convient de « limiter l'accès aux moyens létaux (armes à feu) » (Jollant, 2015). En état de rupture d'équilibre, il convient de ne pas faire dépasser par le sujet, soumis au stress de la vie, ses capacités de régulation des perturbations *homéostatiques*. Des perturbations qui touchent à la propriété physiologique du corps humain consistant au maintien de l'état d'équilibre en dépit des contraintes externes. Et qui sont des perturbations cognitives et émotionnelles, qui se manifestent par une douleur psychique (psyche) et un sentiment d'impasse. Il s'en suit une perte de l'élan vital, qui conduit à une difficulté à communiquer ses problèmes, à une altération drastique de la capacité de penser. Et qui débouche sur une intrication corps et esprit dans le but de mettre fin à la douleur.

En trajectoire de vie, il convient d'éviter un isolement ou une inadaptation prolongée dans la perception de soi et dans les relations aux autres. Ou bien, une accumulation de difficultés qui entraînent une séparation dans l'attachement ou une rupture dans l'*intégration sociale*. Ces situations se signalent par une douleur psychique. Cette douleur psychique naissant de la perte d'un statut social ou d'une place dans la société, de la frustration des besoins psychologiques essentiels dans la relation humaine. Que ce soit : un besoin d'appartenance, de soutien, de réalisation et d'autonomie, ou le besoin d'évitement de la honte de soi. Tout ce qu'auquel « un petit comprimé blanc, ovale, sécable », comme le décrit Michel Houellebecq dans son roman *Sérotonine*, ne peut répondre.

#### 1.6.4 La priorité des causes sociales

La thèse de Durkheim souligne la priorité des causes sociales dans le suicide. Pour lui, le suicide est avant tout un fait social, un phénomène de pathologie sociale, sensible à l'état de crise et à l'ébranlement des règles en usage. Il pose comme postulat que les événements individuels, s'ils précèdent assez généralement les suicides, n'en sont pas réellement les causes. « Encore une fois, il n'y a pas de malheurs dans la vie qui déterminent nécessairement l'homme à se tuer, s'il n'y est pas enclin d'une autre manière » (Durkheim, 2013, p. 344).

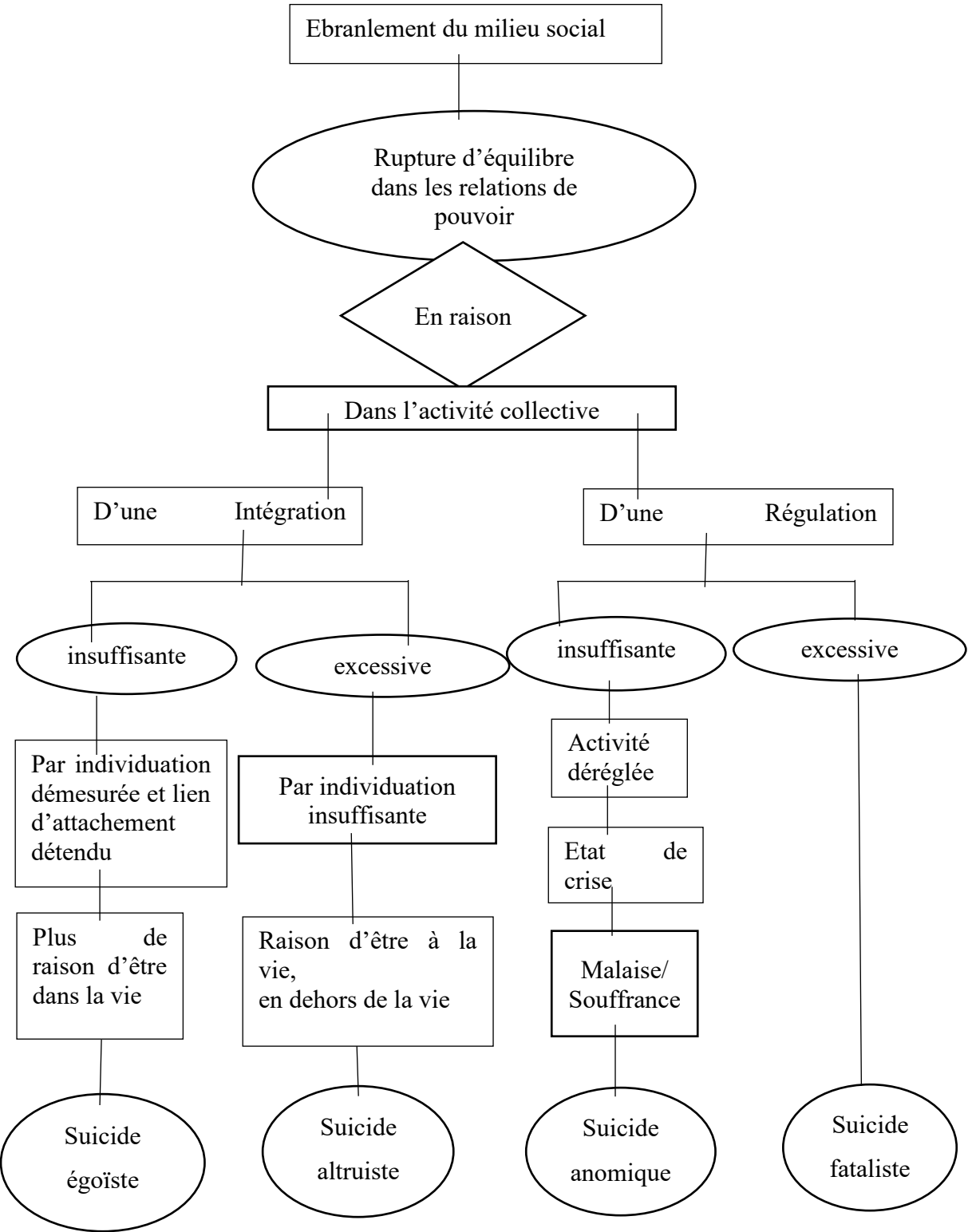
Pour Durkheim, il n'y a pas un suicide, mais des suicides. « Sans doute, le suicide est toujours le fait d'un homme qui préfère la mort à la vie. Mais les causes qui le déterminent ne sont pas de même nature dans tous les cas » (Durkheim, 2013, p. 312). Et tout dépend de l'intensité avec laquelle les causes suicidogènes ont agi sur l'individu. Il tire la conclusion que si ce phénomène est complexe, il est régulier dans sa survenance, et par conséquent prévisible et évitable. Ainsi, Durkheim a cherché à opposer deux à deux quatre types de suicide : suicide égoïste et suicide altruiste, suicide anémique et suicide fataliste. En croisant d'une part, deux paramètres : l'intégration sociale et la régulation normative, deux concepts sociologiques fondamentaux du lien social. D'autre part, l'intensité de leur état : l'état insuffisant et l'état excessif (Figure 10).

Durkheim insiste, en effet, sur deux éléments de la moralité constitutifs des sociétés : l'esprit de discipline, qui renvoie à la régulation, et l'attachement au groupe qui renvoie à l'intégration de l'individu dans la société. C'est tantôt l'un de ces éléments qui domine, tantôt l'autre.

Paugam dans l'introduction aux éditions récentes de l'ouvrage de Durkheim, confirme que le suicide constitue toujours, pour les sociologues, un indicateur de l'état d'équilibre ou de déséquilibre d'une société. Autrement dit, pour reprendre les deux concepts clés de Durkheim, c'est un indicateur de la régulation normative et de l'intégration sociale.

Les travaux de Philippe Besnard, en prolongation de la thèse de Durkheim, ont permis de saisir l'action simultanée de l'intégration et de la régulation. Le résultat confirme l'indépendance de ces deux variables. Quel que soit le degré de régulation, une intégration satisfaisante diminue la fréquence du suicide.

Figure 10 : Les 4 types de suicide de Durkheim, d'après Serge Paugam.





Durkheim donne le nom d'altruiste au type particulier de suicide qui résulte d'une individuation insuffisante, quand l'homme est « trop fortement intégré ». Le suicide altruiste vient de ce que, pour l'individu, la raison d'être à la vie paraît être en dehors de la vie elle-même. Pour Durkheim, il existe un milieu spécial où le suicide altruiste est à l'état chronique : c'est l'armée. Il explique que la première qualité du soldat est une sorte d'impersonnalité. Il faut qu'il soit exercé à faire peu de cas de sa personne, puisqu'il doit être prêt à en faire le sacrifice dès qu'il en a reçu l'ordre. La discipline exige qu'il obéisse sans discuter et même, parfois, sans comprendre, donc une régulation excessive. Mais pour cela, une abnégation intellectuelle est nécessaire qui n'est guère compatible avec l'individualisme. Le soldat a le principe de sa conduite en dehors de lui-même ; ce qui est caractéristique de l'état d'altruisme. « L'armée consiste en un groupe massif et compact qui encadre fortement l'individu et l'empêche de se mouvoir d'un mouvement propre » (Durkheim, 2013, p. 254). Ces exigences d'obéissance passive, de refus de l'initiative, de soumission absolue aux officiers, en un mot "d'impersonnalisme", c'est le terrain naturel du suicide altruiste. Les suicides militaires dépendent donc d'une individuation faible, d'un état d'altruisme sans lequel il n'y a pas d'esprit militaire. « Le courant altruiste [...] est nécessaire, dans une certaine mesure, à l'entretien de l'esprit militaire [...] L'esprit militaire ne peut être fort que si l'individu est détaché de lui-même » (Durkheim, 2013, p. 416-428).

Durkheim donne le nom d'égoïste au type particulier de suicide qui, par suite d'une intégration insuffisante, résulte d'une individuation démesurée et d'un lien d'attachement détendu. Il vient du fait que l'individu n'aperçoit plus de raison d'être à la vie. Pour Durkheim, quand les individus sont solidaires d'un groupe qu'ils aiment, pour ne pas manquer à des intérêts devant lesquels ils sont habitués à incliner les leurs, ils mettent à vivre plus d'obstination. Le lien qui les attache à leur cause commune les rattache à la vie et, d'ailleurs, le but élevé sur lequel ils ont les yeux fixés les empêche de sentir aussi vivement les contrariétés privées. Enfin, dans une société cohérente et vivace, il y a « de tous à chacun et de chacun à tous » un continuel échange d'idées et de sentiments, et comme une mutuelle assistance morale, qui fait que l'individu, au lieu d'être réduit à ses seules forces, participe à l'énergie collective et vient y reconforter la sienne quand elle est à bout. Durkheim explique que si l'individu s'isole, c'est que les liens qui l'unissaient aux autres êtres sont détendus ou brisés, c'est que la société, sur les points où il est en contact avec elle, n'est pas assez fortement intégrée. « Ces vides qui séparent les consciences et les rendent étrangères les unes aux autres viennent précisément du relâchement du tissu social » (Durkheim, 2013, p. 317).

Durkheim donne le nom d'anomique au type particulier de suicide qui vient de ce que l'activité des hommes est dérégulée et de ce qu'ils en souffrent. Pour Durkheim la société est un pouvoir qui règle les sentiments et l'activité des individus. « Entre la manière dont s'exerce cette action régulatrice et le taux social des suicides, il existe un rapport » (Durkheim, 2013, p. 264). Et, pour lui, il y a notamment un lien avec l'état de crise d'une société. Les crises sont des perturbations de l'ordre collectif, et se produisent toutes les fois que de graves réarrangements se produisent dans le corps social. Pour que l'inquiétude qui en résulte, ne reste pas seule avec le malaise qu'elle apporte avec elle, il faut, explique Durkheim, qu'une puissance régulatrice joue pour les besoins moraux le même rôle que l'organisme pour les besoins physique. Une puissance régulatrice détenue par le groupe dont l'individu accepte l'autorité. Une autorité collective qui a le pouvoir moral supérieur pour que ce pouvoir soit obéi par respect et non par crainte. « Seulement, quand la société est troublée... par une crise douloureuse [...] elle est provisoirement incapable d'exercer cette action » (Durkheim, 2013, p. 280). Selon Durkheim, l'anomie, qui consiste à affranchir les relations de toute régulation, est dans nos sociétés modernes un facteur régulier et spécifique des suicides.

Pour Durkheim, toute cette vie psychologique de l'individu, composée d'une multitude d'idées, de sentiments, de pratiques, qui sont sans aucun rapport avec les nécessités organiques, se développe sur les sollicitations du milieu social, afin que chacun joue son rôle social. Ces formes supérieures de l'activité humaine ont une origine collective. Elles sont le groupe lui-même, incarné et individualisé, en chacun des individus le composant. Que le groupe vienne à se désagréger et ce qu'il y a de social en l'homme se trouve dépourvu de tout fondement objectif. Les raisons de vivre manquent. Dans un tel état d'ébranlement, les moindres causes de découragement peuvent aisément donner naissance aux résolutions désespérées. « Si la vie ne vaut pas la peine qu'on la vive, tout devient prétexte à s'en débarrasser » (Durkheim, 2013, p. 228). Pour Durkheim, si le lien qui rattache l'homme à la vie se relâche, c'est que le lien qui le rattache à la société s'est lui-même détendu. Quant aux incidents de l'existence privée, qui paraissent inspirer immédiatement le suicide, et qui passent le plus souvent pour en être les conditions déterminantes, ce ne sont en réalité que des causes occasionnelles. Si l'individu cède au moindre choc des circonstances, c'est que l'état où se trouve la société en a fait une proie toute prête pour le suicide.

Comme état de la société la moins propice au suicide, Durkheim développe le modèle, dit du juste milieu ou de la modération d'intensité entre les degrés extrêmes (degré insuffisant et degré excessif) des deux variables sociales : régulation normative et intégration sociale. Un état qui expliquerait la moins grande fréquence des suicides et pour lequel les conditions de travail et l'organisation du travail jouent un rôle important. Reste à comprendre les moyens qui permettent la modération d'intensité des variables sociales, pour rester dans cet état du « juste milieu ».

### 1.6.5 Le lien entre suicide et travail

Trois cents à quatre cents salariés, selon des sources non vérifiables, se suicideraient chaque année en France, dont une cinquantaine dans la Police nationale, selon les dernières statistiques. Il existe des entreprises ou des institutions particulièrement touchées, qui recensent beaucoup de suicides parmi leurs salariés, et des métiers qui sont les plus à risque. Le phénomène de suicide ou tentative de suicide sur le lieu de travail n'est pas nouveau, mais tout semble indiquer qu'il s'est accentué ces dernières années, et les remontées médiatiques en sont une réelle illustration. Aucun chiffre fiable et récent n'est disponible. Par contre, l'analyse des causes fait ressortir des points saillants qu'on rencontre dans les organisations du travail provoquant le mal-être et met en évidence le lien entre mal-être au travail et suicide. Clot s'interroge sur le suicide au travail : *Le suicide, un problème de conscience professionnelle ?* (Clot, 2013) Pour lui, la conscience professionnelle est une façon de marquer son attachement au travail, son « engagement corps et âme » dans le travail. Un engagement qui est le genre de situations où se noue le drame de la conscience professionnelle. Un drame de conscience à la fois *personnel et social*.

En effet, Clot estime, comme Vygotski, que la conscience est « un contact social avec soi-même » et que c'est particulièrement vrai pour la conscience professionnelle qui existe comme un rapport social réel.

Clot fait référence à Canguilhem qui considère que la conscience n'est pas le « fantôme de la vie intérieure », elle ne peut être étudiée que dans ses oeuvres, que dans l'activité. Car pour Canguilhem, « nos œuvres sont le miroir où notre esprit aperçoit pour la première fois ses exactes proportions » (Canguilhem, 2011, p. 323). Pour lui, Socrate entendait son précepte : *Connais-toi toi-même*, comme : *Sache ce dont tu es capable*, c'est pourquoi « le mot conscience n'a qu'un sens et qu'il n'y a de conscience que professionnelle » (2011, p. 323). Pour Canguilhem, la dignité d'un sujet se trouve dans le rapport de son activité professionnelle avec l'idée d'humanité. Vivre pour l'homme, c'est toujours avoir le sentiment

d'exister pour autre chose que lui-même. Canguilhem en déduit qu'il y a toujours dans un suicide une rupture avec ce sentiment d'exister au-dehors et au-delà de soi. Il voit la mort volontaire comme un comportement de sécession d'avec son activité.

En conséquence, pour Clot l'aliénation au travail peut être vécue par l'individu comme « l'injustifiable rabaissement de l'humanité en moi », comme « un contact très personnel de la société avec elle-même » (Clot, 2013, § 9). Le suicide concerne donc aussi bien ce contact simultanément *personnel et social* que « le rapport de la société avec elle-même [...] et pas seulement [...] le rapport du sujet à lui-même » (Clot, 2013, § 9).

Clot fait référence au point de vue des sociologues pour développer l'idée que pour les salariés moins protégés par leur capital social et culturel, ou qui ne trouve pas « que rien ne vaut la vie », le cumul, de conditions de travail et d'existence individuelle très dégradées, est génératrices d'angoisse persistante. Et rend insupportable, en cas de revers, le « dégrisement » des illusions de l'attachement au travail. Rend insupportable la désillusion de cet engagement corps et âme dans le travail. Et que « la mort peut au contraire être préférée à une vie d'enfer » (Baudelot & Establet, 2006, p. 207). Les deux sociologues, Baudelot et Establet, proposent donc de prendre en compte l'orientation vindicative du suicide au travail. Cette hypothèse a l'avantage de questionner l'organisation sociale du travail subordonné, au lieu de pousser l'analyse à éclairer la fragilité des travailleurs.

En effet, pour Dejours et Bègue, en appeler à la vulnérabilité psychologique de l'individu pour rendre compte du suicide au travail est tout à fait insuffisant. Ils constatent que les suicides au travail sont commis par des sujets particulièrement efficaces sur le plan professionnel. Ils considèrent que « les suicides sur les lieux de travail seraient le signe que quelque chose a changé dans l'économie des relations entre l'être humain et le travail » (Dejours, 2012, p. 78). Ils mettent en cause des distorsions dans les rapports que le travail permet d'entretenir avec le réel. Notamment des distorsions dans l'appel actuel à l'autonomie et à la responsabilisation individuelle. Ils écrivent : « Ces distorsions conduisent en fait à une disqualification du travail, de ce qui constitue le travail bien fait et de qualité, et s'accompagnent de la perte progressive des références aux valeurs métier » (Dejours, 2012, p. 79). Des évolutions du travail contemporain, qui pour eux, avec l'engagement émotionnel, accentuent ainsi le processus d'individualisation. Un processus d'isolement où il s'agit alors, pour chacun, de supporter la solitude dans un climat potentiellement hostile qui sollicite fortement la conscience professionnelle.

Clot rappelle que la conscience professionnelle épouse les quatre registres d'une architecture en tension du métier, entre : l'impersonnel, le transpersonnel, l'interpersonnel et le personnel, mais transite sur les frontières fluctuantes de ces registres. Dans les sollicitations du travail, à charge pour les professionnels de maintenir cette conscience en tension entre les différents registres au contact des surprises du réel. La santé en dépend. Pour Clot la confusion entretenue des registres entre eux peut se retrouver jusque dans les drames personnels de la conscience professionnelle. Notamment quand l'activité se heurte à l'impossibilité effective de délier les consciences sur différents registres et que « cette activité est dérégulée, empêchée ou emballée » (Lhuilier, 2011, p. 200). Du contact social dérégulé, s'en suit une raideur sociale qui paralyse le travail bien fait. Il s'agit « d'une conscience immobilisée » et « un professionnalisme faussé » (Clot, 2013). D'une paralysie de la conscience professionnelle faute de délibération collective sur la solitude dans laquelle chacun vit.

Pour Clot, la santé mentale prend des risques dans ce jeu de l'indifférenciation dans la conscience professionnelle collective. Le drame est là : se donner tout entier au travail dans un contact personnel désaffecté avec la société, avec un contact social irréal. Il considère que dans le suicide, le sujet « emmène avec lui, peut-être pour s'en délivrer », tout son investissement personnel (Clot, 2013, § 36). Il rappelle que pour Paul Valéry, dans *Rhumbs*, le meurtre de soi-même « procède de l'impuissance où l'on se trouve d'abolir exactement un

certain mal »(Valéry, 1943, p. 71-72). Étant dans l'impossibilité d'abolir l'aliénation, par le suicide, on en supprime donc la conscience.

Clot considère que la vitalité de la conscience professionnelle de chaque sujet réclame un dialogue intérieur avec les mots de la conscience collective sur tous les registres en mouvement. L'organisation du travail doit rester discutable. Le dialogue intérieur ne peut se maintenir sans relais social l'alimentant en énergie conflictuelle. Il constate, en effet, que ces drames de la conscience professionnelle nous parlent des conflits. Des conflits, dit-il, « qu'il vaut mieux assumer dans la délibération collective et sociale sur la qualité du travail, pour que chaque travailleur s'y retrouve » (Clot, 2013, § 40). Une délibération collective dans des espaces de discussion où les acteurs formulent des opinions. Pour que progressent le dialogue et la coopération conflictuelle. Et pour que la vitalité de la conscience professionnelle collective y gagne avec la qualité du travail. « Pour interrompre le monologue de la conscience professionnelle où se noue le drame pour soi, en aménageant un autre contact social avec soi-même » (Clot, 2013, § 41 ).

Pour le sociologue Halbwachs, la conscience professionnelle a besoin d'être régulièrement réveillée au contact du réel et en quelque sorte « rechargée dans l'activité collective »(Halbwachs, 1930).

Deux sociologues, Blandine Barlet et Pascal Marichalar, rappellent que les réticences à considérer que le travail d'un individu peut expliquer son suicide ont été et demeurent importantes. Pourtant, deux types d'explication causale du suicide mettent en jeu le travail dans les discours tenus dans l'enceinte des tribunaux, dans des revues scientifiques et dans des entreprises. « Le premier type d'explication reconnaît un lien statistique entre travail et suicide, mais explique cette corrélation par une troisième variable. Le deuxième type d'explication considère le travail comme étant la cause première de certains suicides » (Barlet & Marichalar, 2012). Cette dernière mise en cause implique à la fois causalité et responsabilité.

Ces deux auteurs reprennent les explications du suicide de Durkheim (et de Halbwachs) qui emploient le travail comme un indicateur, ou une variable instrumentale, permettant de cerner le degré d'intégration de l'individu dans la société. Le travail est conçu comme une activité qui mobilise non seulement le corps, mais également le psychisme de l'individu. Le cadre d'analyse de Durkheim considère l'intégration sociale comme un facteur de protection. L'étude d'Halbwachs consiste à expliquer la différence des taux de suicide par profession par le degré de létalité des moyens d'autoagressions auxquels les professionnels ont accès. C'est le contenu du travail qui est ici identifié comme une cause en soi du suicide.

Selon Barlet et Marichalar les études scientifiques qui s'intéressent au lien entre suicide et travail peuvent être distinguées selon la conception du travail qui est mobilisé. Par exemple lorsque le travail est envisagé comme une activité réelle qui s'oppose à l'activité prescrite.

Le démographe Nicholas Bourgoïn (1999, cité par Barlet et Michalar, 2012) rappelle que la catégorie professionnelle recouvre à la fois une activité spécifique, mais aussi un milieu social et donc un genre de vie particulier. Ces deux facteurs conjuguent bien sûr leurs effets, ce qui rend nécessaire de les décomposer aussi en *personnel et social*.

Au Japon, c'est par le biais de la notion de surcharge de travail, ressentie par les salariés et décrite par les épidémiologistes, que le lien entre le travail et le suicide est établi. Ainsi sont institutionnalisées les maladies du surtravail : le karôshi (mort par surtravail) et le karôjisatsu (suicide par surtravail).

D'autres travaux considèrent le travail comme une activité qui mobilise la subjectivité des salariés. Ainsi l'étude du fondateur américain de la suicidologie, Friedman (1967, cité par Barlet et Michalar, 2012) explique le suicide de 91 policiers de la ville de New York entre 1934 et 1940, par l'arrivée d'un nouveau maire en 1933, et la perte du sentiment de soutien qu'ils avaient sous le mandat de son prédécesseur.

En France, le Dictionnaire du travail (Barlet & Marichalar, 2012) rappelle que le lien de causalité entre un suicide et le travail ressort d'un contentieux pris en charge au titre de la réglementation sur les accidents du travail. Les auteurs de l'article sur le Suicide estiment que la jurisprudence, s'inscrivant dans une tendance à la prise en compte des enjeux organisationnels et psychiques du travail, élargit progressivement la définition d'accident du travail en englobant des situations où l'employeur était jusque-là libre de toute responsabilité. Elle s'adapte ainsi à la spécificité du suicide.

En 2003, un arrêt de la Cour de cassation introduit l'idée de « lésion psychique », et prend en compte les « enjeux psychiques du travail ». Les juges du fond évaluent désormais le danger qui y est lié, en prenant en compte l'écart entre travail prescrit et travail réel dans la faute inexcusable, mais sans que cela soit une qualification pénale.

Le lien entre le suicide et le travail peut donc être questionné, de manière croissante depuis le milieu des années 1990, dans le champ du travail des administrations comme la Police. Des militants syndicaux, des juristes et des médecins du travail ont même créé en 2008 l'Association d'aide aux victimes et aux organisations confrontées aux suicides et dépressions professionnelles (ASD-Pro) pour établir le lien, au cas par cas, entre souffrance mentale et travail. Ce lien n'a pas besoin d'être exclusif, cela suffit pour mettre en cause le travail. Il apparaît ainsi que la mise en cause du travail dans le suicide d'un individu est une opération qui porte en germe une imputation de responsabilité de la structure qui emploie.

### 1.6.6 La « suicidalité » et les modélisations de la crise suicidaire

En clinique de l'activité, il est développé la conception du suicide selon laquelle ce serait un drame de la conscience professionnelle (Clot, 2013). En psychodynamique du travail, le développement d'actes autoagressifs extrêmes, le suicide au travail, est considéré comme lié à un terreau propice, favorisé par trois facteurs. Le privilège accordé aux résultats quantitatifs qui disqualifie le métier ; l'introduction de l'individualisation des évaluations qui provoque l'isolement ; l'apparition d'une surcharge de travail, encourageant à contourner la règle, en raison du décalage entre organisation prescrite et organisation réelle, ce qui déstructure le « vivre ensemble » (Dejours et Bègue, 2009). En sociologie, très redevable à Durkheim et sa théorie sur le suicide, il est fait le lien entre l'acte suicidaire et l'organisation du travail notamment par la prise en compte, dans les relations entre l'individu et la structure professionnelle, de deux facteurs. Le développement de l'individualisme ou primat de la personne sur le groupe, et l'association du travail à la réalisation de soi et à la sociabilité. Lorsque ces facteurs interviennent à contresens, et provoquent la souffrance, une « vie d'enfer » au travail peut faire préférer la mort avec une orientation vindicative (Baudelot & Establet, 2006).

Caroline Nicolas est psychologue et docteur en psychologie, diplômée en thérapie comportementale et cognitive, chercheuse associée à l'équipe de recherche du Pr Monique Séguin du Groupe McGill d'Études sur le suicide de l'Institut universitaire en santé mentale Douglas à Montréal. Ses travaux portent sur les difficultés au travail et la prévention du suicide.

Pour Nicolas et Séguin, le suicide est multifactoriel et associe des facteurs individuels et professionnels. Ainsi, la relation entre travail et suicide est associée à des dimensions individuelles et contextuelles. Pour eux, tous ces éléments se conjuguent avec l'histoire de chaque individu, pouvant effriter davantage les ressources des personnes déjà vulnérables. Ainsi, puisque les raisons conduisant à la vulnérabilité suicidaire sont complexes, les actions de prévention doivent être multimodales (Nicolas & Séguin, 2015, p. 9).

Sans faire une liste exhaustive des facteurs de risque pouvant augmenter la vulnérabilité suicidaire, Nicolas et Séguin mentionnent : la présence de troubles de santé mentale et

certaines dispositions comportementales. Dont les conduites impulsives et agressives, qui entraînent une mauvaise prise de décision et un choix inopportun de *stratégies de "coping"* (stratégies de « faire face »). Un choix qui est susceptible, à son tour, de créer davantage de conflits interpersonnels et ultimement d'augmenter les difficultés affectives et les conduites suicidaires. Ainsi que d'autres facteurs de risques : la consommation de substances et la dépendance aux substances, les antécédents de tentatives de suicide, les adversités précoces, particulièrement chez les victimes de violences physiques et sexuelles dans leur enfance (2015, p. 8).

Les chercheurs rappellent que pour Durkheim, le lien entre suicide et contexte social varie en fonction du niveau d'intégration de l'individu à des groupes sociaux. Centrés sur le repérage d'individus à risque et sur la prévention des gestes suicidaires, leurs travaux de recherche ont exploré plusieurs axes de recherche.

Premier axe de recherche : travail et santé. Avec d'une part, le travail vu comme source de souffrance mentale. Selon ces chercheurs, les forces et les fréquences de certaines caractéristiques organisationnelles pourraient accroître un risque de détérioration de santé mentale, détérioration pouvant par ailleurs être influencée par d'autres caractéristiques personnelles. D'autre part, des risques possibles d'une situation de travail considérée dangereuse. Pour Nicolas et Séguin, les impacts possibles d'une situation de travail sur la santé mentale sont le résultat de l'influence d'une combinaison de facteurs personnels et situationnels. Par ailleurs, le type d'impact possible pourrait concerner une réduction d'un sentiment général de bien-être psychologique, en diminuant la satisfaction de besoins fondamentaux au travail ou en déséquilibrant l'organisation de la vie entre différents domaines. Il pourrait concerner un climat général de travail, en facilitant l'émergence de comportements antisociaux au travail tels qu'un harcèlement moral au travail. Enfin, certaines situations de travail pourraient contribuer à l'émergence d'un trouble psychiatrique (un trouble dépressif majeur, notamment) ou conduire à un épuisement professionnel.

Deuxième axe de recherche : travail et suicide. D'une part, pour Nicolas et Séguin, il existe des statuts, secteurs d'activité, professions et conditions de travail ayant une suicidalité accrue et dont le lien entre suicide et profession est bien établi. Certaines professions sont notamment associées à un taux de décès par suicide plus élevé. Cette association pourrait être en partie expliquée par des facteurs environnementaux tels que l'accès à des moyens létaux (par exemple, l'accès à une arme ou des médicaments).

D'autre part, la recherche a recensé les interprétations proposées sur un lien entre suicide et travail. Elles sont résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 6 : Liens entre suicide et travail, selon plusieurs auteurs (Nicolas et Séguin, 2012, p. 95)**

Auteurs	Propositions
Clot Y.	Certains suicides ont une cause professionnelle exclusive ou presque, constituant des « drames de la conscience professionnelle » (Clot, 2013, p. 40)
Dejours C. et Bègue F.	Un suicide sur un lieu de travail interroge le contenu du travail et la qualité des relations interpersonnelles au travail ... « implique de porter plus spécifiquement l'attention sur les dimensions collectives du travail et de l'intelligence au travail... c'est-à-dire de la façon dont, ensemble, les membres d'un collectif de travail remanient les ordres et les prescriptions... pour élaborer les règles du vivre ensemble » (Dejours & Bègue, 2009, p. 52).
Gernet I. et Gaignard L.	Un lien entre suicide et travail est possible « dans un contexte d'isolement vis-à-vis de la hiérarchie, mais aussi et surtout vis-à-vis des collègues de travail ». « Du point de vue de la psychopathologie, le suicide est à placer dans le cadre de troubles mélancoliques représentant la forme cardinale de l'effondrement du moi ». « Le suicide serait la conséquence d'un niveau ultime de solitude dans un contexte de déstructuration des liens sociaux dans le travail, entraînant avec elle la mise à mal des stratégies défensives » (Gernet & Gaignard, 2005, p. 126).
Lhuillier D.	Au-delà de la diversité des groupes professionnels qui sont à risques de suicide « on retrouve des traits communs tels que l'exposition aux incidents critiques et aux événements potentiellement traumatiques, la pression émotionnelle, l'anxiété liée aux risques d'erreur, la confrontation à la mort ... et encore l'accès facile à des méthodes létales ». « De façon plus générale, le stress est appréhendé comme un facteur du risque suicidaire » ... « Le passage à l'acte est bien la traduction dans l'agir de réponses à un seuil de tensions devenu intolérable ... Et ce sur fond de carence des mécanismes régulateurs ou défensifs » (Lhuillier, 2010a, p. 220).
Pezé M.	Etudier les suicides au travail implique de « considérer le travail comme l'un des facteurs possibles dans la genèse de la crise psychique conduisant au suicide ». « L'importance doit être portée sur les liens entre des caractéristiques d'un environnement organisationnel et une personne plutôt que sur les caractéristiques objectives d'un poste » (Pezé, 2010, p. 163).

Troisième axe de recherche : facteurs de risque et suicide. D'une part, une tentative de suicide est l'issue d'un processus de crise suicidaire en plusieurs étapes. La crise suicidaire survient à un moment où la personne est plus vulnérable. Selon Caplan « un état de crise se produit, quand une personne fait face à un obstacle, à un des buts importants de sa vie qui, pour un certain temps, est insurmontable par l'utilisation des méthodes habituelles de résolution de problème » (1961, cité par Nicolas & Séguin, 2015, p. 107).

Nicolas et Séguin expliquent que face à un événement menaçant, une personne déploie des stratégies de "*coping*" (ou manière de faire face) spécifique. Mais, dans le cas où une personne fait face à plusieurs événements stressants et inédits, successivement ou simultanément, cette situation rend alors inefficaces les stratégies de *coping* habituellement utilisées et vulnérabilise l'individu (Nicolas & Séguin, 2015).

Tous ces travaux tendraient donc à justifier que le suicide est en lien avec des situations facteurs d'une vulnérabilité de l'individu, temporaire ou permanente, dans son contexte social.

### 1.6.7 La permanence du suicide comme fait social

Les deux sociologues, Christian Baudelot et Roger Establet, posent des questions auxquelles Durkheim n'a pas toujours apporté de réponses, même s'il expose clairement que le suicide est un fait social. Pour eux, on appelle fait social tout ensemble d'actions humaines dont la trace est suivie sur un appareil d'enregistrement. Un appareil d'enregistrement qui ne peut être que statistique (Baudelot & Establet, 2007, p. 23).

Mais, les deux auteurs retiennent que Durkheim manque parfois à la règle d'or qu'il a lui-même formulée en donnant d'un phénomène social une explication psychologique. Pour eux, cela se comprend, car Durkheim est un sociologue de l'unité du social, pour qui l'unité sociale doit être maintenue *contre* les individus, contre les différences individuelles, c'est-à-dire par l'intégration, et contre l'infinité des instincts individuels, c'est-à-dire par la régulation (2007, p. 42).

Baudelot et Establet rappellent qu'il existe en France deux sources majeures qui évaluent annuellement le nombre de suicides. La première, depuis 1906, est l'État civil-Inserm-Insee connu sous le nom de statistique des Causes médicales de Décès (CMD), placée sous l'égide du ministère de la Santé. Parallèlement, l'Administration de la Justice criminelle elle aussi enregistre les suicides depuis 1826.

Il en existe une troisième, depuis 1972, publiée à partir des crimes et délits constatés par les services de la Gendarmerie et de la Police nationale (Documentation française).

La statistique nous met en présence de faits qui ont relativement peu varié depuis Durkheim : « L'augmentation des taux de suicide au cours des crises économiques, la montée du suicide des jeunes, l'atténuation de l'écart entre les suicides des hommes et ceux des femmes relèvent de ce genre de faits » (Baudelot & Establet, 2007, p. 75). Les auteurs rappellent qu'en cent ans, d'autres faits, au contraire, se sont assez profondément modifiés. Ainsi en termes d'intégration : l'évolution des valeurs sociales qui orientent les comportements quotidiens, mais aussi, le modèle familial moins stable et protecteur, ce qui impacte l'intégration familiale. Il pourrait être ajouté l'affaiblissement des corps intermédiaires. Selon eux, en reformulant une explication unique inspirée de Durkheim, la protection dont bénéficie un individu à l'égard du suicide est fonction du nombre et de la profondeur des relations qu'il noue avec son milieu familial et/ou avec d'autres groupes sociaux (2007, p. 101).

Pour eux, une conclusion s'impose : l'œuvre de Durkheim résiste au réexamen de la question du suicide à l'aide de données et de techniques statistiques modernes. Le socle durkheimien tient. « Le noyau de relations mis au jour par Durkheim entre le suicide, le sexe, l'âge, l'état matrimonial, la catégorie sociale, la région définie comme un équilibre de grandeurs économiques et démographiques, constitue bel et bien, aujourd'hui encore pour tout sociologue, le point de départ obligé de la réflexion scientifique sur le phénomène » (Baudelot & Establet, 2007, p. 109).

La pensée de Durkheim, avec ce qu'elle comporte d'emprunts au vocabulaire biologique et médical est « une transposition de l'aphorisme de Bichat, *la vie, c'est l'ensemble des forces qui résistent à la mort*, en cet autre, *la société, c'est l'ensemble des forces qui résistent à l'individu* » (Baudelot & Establet, 2007, p. 111). L'individu menace, dans son unité, la société à laquelle il appartient, par ses différences et par ses désirs illimités. D'où l'intégration, pour réduire les différences, et la régulation, pour restreindre ses désirs. De ce fait, l'unité et la cohésion sociale sont une conquête, toujours problématique.

Baudelot et Establet expliquent que « face aux différences individuelles, la société n'a pas une manière d'intégrer pour sauvegarder son unité, mais deux : ou bien les nier en imposant à chacun un uniforme, ou bien les exploiter en utilisant à des fins sociales, sous forme



d'aptitudes, les particularités individuelles » (2007, p. 111). Si l'intégration a ces deux formes, la régulation doit imposer ses bornes, pour que la société survive. Lui imposer des bornes, et lui faire prendre les moyens de les imposer. Il peut se produire des situations, comme les crises économiques ou les phases de transition, où la société ne parvient pas à imposer ces impératifs sociaux aux vœux individuels. C'est alors l'anomie. Pour éradiquer la tentative individuelle de se donner la mort, le groupe professionnel a donc besoin de solidifier l'intégration sociale et d'imposer sa propre régulation pour maintenir son unité sociale. Ce sont les conditions de la cohésion du groupe professionnel et de la santé des individus qui le composent.

### 1.6.8 L'importance de la cohésion du groupe professionnel

Pour Durkheim, un acte moral comme le suicide dépend donc de forces extérieures aux individus. « Seulement, comme ces forces ne peuvent être que morales et que, en dehors de l'homme individuel, il n'y a pas dans le monde d'autre être moral que la société, il faut bien qu'elles soient sociales » (Durkheim, 2013, p. 349). Il pense que le suicide anémique et le suicide égoïste ne sont pas sans rapport de parenté, en tant que conséquences de cause sociale. « L'un et l'autre viennent de ce que la société n'est pas suffisamment présente aux individus. Mais la sphère d'où elle est absente n'est pas la même dans les deux cas. Dans le suicide égoïste, c'est à l'activité proprement collective qu'elle fait défaut, la laissant ainsi dépourvue d'objet et de signification. Dans le suicide anémique, c'est aux passions proprement individuelles qu'elle manque, les laissant ainsi sans freins qui les règlent » (Durkheim, 2013, p. 288). Ce sont dans les deux une cause d'insuffisance, mais d'intégration sociale dans l'un et de régulation sociale dans l'autre.

Pour Durkheim, la seule façon de remédier au mal est de rendre aux groupes sociaux assez de consistances pour qu'ils tiennent plus fermement l'individu et que lui-même tienne à eux. Il faut qu'il se sente davantage solidaire d'un être collectif qui l'ait précédé dans le temps, qui lui survive et qui le déborde de tous les côtés. À cette condition, il cessera de chercher en soi-même l'unique objectif de sa conduite et, comprenant qu'il est l'instrument d'une fin qui le dépasse, il s'apercevra qu'il sert à quelque chose. « La vie reprendra un sens à ses yeux parce qu'elle retrouvera son but et son orientation naturels » (Durkheim, 2013, p. 429). Or pour Durkheim, en dehors de la société professionnelle, familiale, politique, il en est une qui offre cette cohésion, c'est celle que forment, par leur association, tous les travailleurs du même ordre, tous les coopérateurs de la même fonction, c'est le groupe professionnel ou la corporation.

Une cohésion ressort, pour Durkheim de la définition même de la corporation. La corporation a tout ce qu'il faut pour encadrer l'individu, pour le tirer de son état d'isolement moral. Parce qu'elle est composée d'individus qui se livrent aux mêmes travaux et dont les intérêts sont solidaires ou même confondus, il n'est pas douteux qu'elle ne puisse être pour eux un milieu moral.

Or, la tendance au suicide a sa source dans la constitution morale des groupes. Et pour Durkheim, il n'y a pas d'idéal moral qui ne combine, en des proportions variables selon les sociétés, l'égoïsme, l'altruisme et une certaine anomie. « Mais que l'un d'eux vienne à dépasser un certain degré d'intensité au détriment des autres, et pour les raisons exposées, il devient suicidogène en s'individualisant [...] Mais cette intensité elle-même ne peut dépendre que des trois sortes de causes suivantes : 1° la nature des individus qui composent la société ; 2° la manière dont ils sont associés, c'est-à-dire la nature de l'organisation sociale ; 3° les événements passagers qui troublent le fonctionnement de la vie collective... comme les crises » (Durkheim, 2013, p. 363).

Pour Durkheim, c'est plus spécialement dans un groupe professionnel ou une corporation, que peut être stimulé le fait qu'un des courants d'opinion (égoïsme, altruisme, anomie) parvienne à exercer une prépondérance sur la société. Dans un même milieu moral, il est essentiel que le groupe professionnel soit constitué de manière à pouvoir jouer ce rôle social. Il faut lui attribuer des fonctions déterminées, qu'il est en état de remplir. En effet, la corporation est assez voisine des faits, assez directement et assez constamment en contact avec eux pour en sentir toutes les nuances. Durkheim aborde le cas de l'administration publique et écrit : « L'État étant une lourde machine qui n'est faite que pour des besoins générales, son action ne pouvant pas se plier et s'ajuster à l'infinie diversité des circonstances particulières, il ne peut être question de le laisser réglementer autoritairement toute la vie professionnelle. Dès qu'on essaie d'instituer quelques règles, elles se trouvent être inapplicables à l'expérience, parce qu'elles manquent de souplesse » (Durkheim, 2013, p. 437). Pour lui, la seule manière de résoudre cet état de fait est de laisser la corporation assez autonome pour régler les conflits et en respecter la diversité. C'est ce que Durkheim appelle la décentralisation professionnelle.

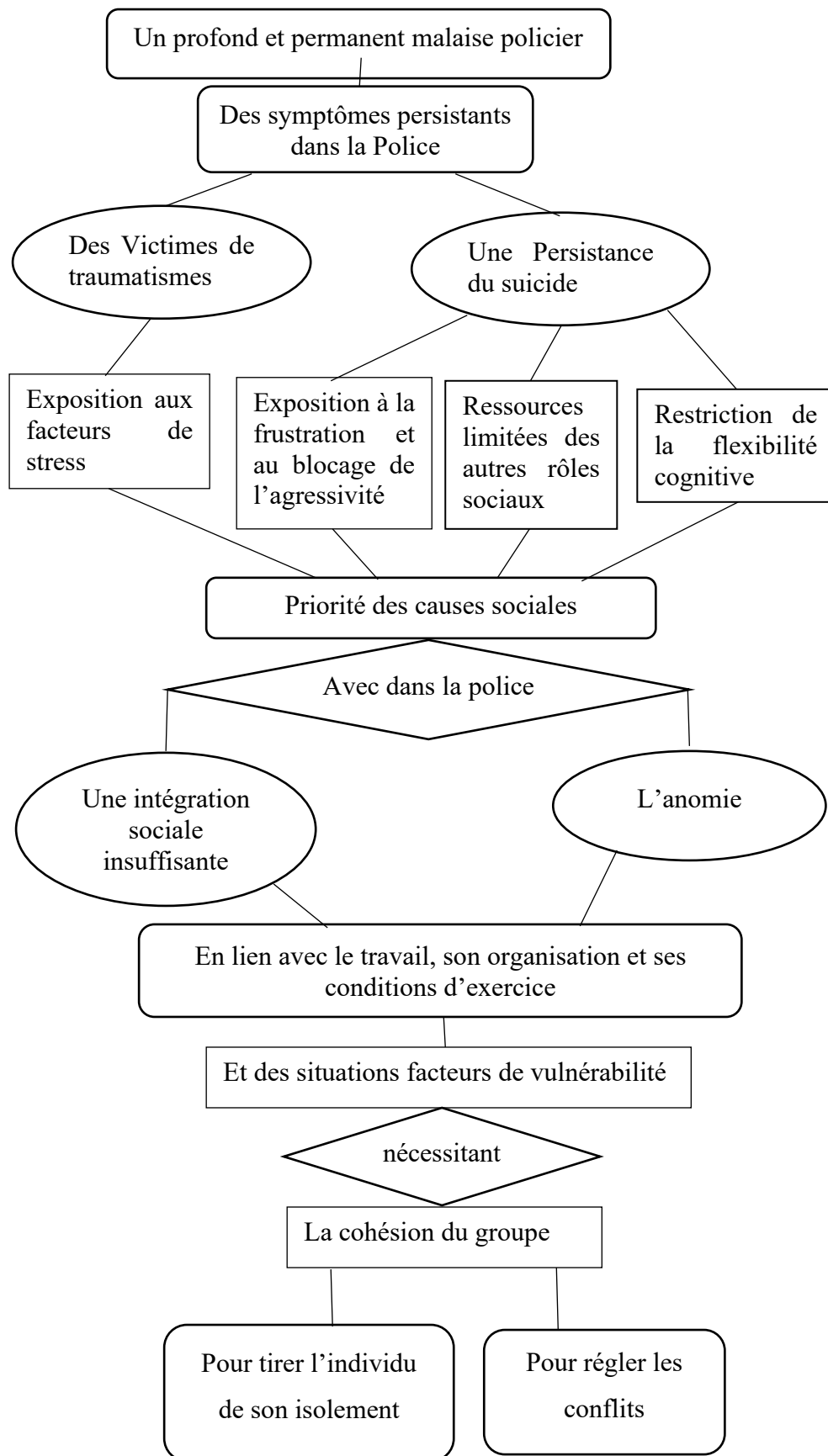
### 1.6.9 Synthèse du Chapitre 6

Toutes les ressources théoriques, tant en psychologie, qu'en sociologie ou en criminologie, confirment le profond et permanent malaise dans la Police. Avec, chez les policiers des symptômes persistants comme le suicide et l'augmentation du sentiment d'être des victimes, notamment par l'exposition à de nouveaux facteurs de stress ou de traumatismes.

En clinique de l'activité, il est développé une conception du suicide selon laquelle ce serait un « drame de la conscience professionnelle » (Clot, 2013). En psychodynamique du travail, le développement d'actes autoagressifs extrêmes, le suicide au travail, est considéré comme lié à un terreau propice, favorisé par trois facteurs. Le privilège accordé aux résultats quantitatifs qui disqualifie le métier ; l'introduction de l'individualisation des évaluations qui provoque l'isolement ; l'apparition d'une surcharge de travail, encourageant à contourner la règle, en raison du décalage entre organisation prescrite et organisation réelle, ce qui déstructure le « vivre ensemble » (Dejours et Bègue, 2009). La persistance du suicide dans la Police s'expliquerait principalement par une exposition à la frustration et au blocage de l'agressivité. Mais aussi aux ressources limitées des autres rôles sociaux et à la restriction de la flexibilité cognitive des policiers.

En sociologie, très redevable à Durkheim et sa théorie sur le suicide, le lien est fait entre l'acte suicidaire et l'organisation du travail notamment par la prise en compte, dans les relations entre l'individu et la structure professionnelle, de deux facteurs. Le développement de l'individualisme ou primat de la personne sur le groupe, et l'association du travail à la réalisation de soi et à la sociabilité. Lorsque ces facteurs interviennent à contresens, une « vie d'enfer » au travail peut faire préférer la mort avec une orientation vindicative (Baudelot & Estabiet, 2006). Pour les sociologues il y aurait donc une priorité des causes sociales au suicide. Avec dans la police la concomitance d'une intégration sociale affaiblie et l'anomie. Ces deux variables essentielles seraient en lien avec le travail, son organisation et ses conditions d'exercice. Des conditions d'exercice marquées par la confrontation à de nombreuses situations qui seraient facteurs de vulnérabilité. Une vulnérabilité nécessitant la cohésion du groupe pour d'une part tirer l'individu de son isolement et d'autre part pour régler les conflits éthiques. La **Figure 11** qui suit tente de schématiser ce qui justifie une cohésion de groupe.

**Figure 11 : Une cohésion nécessaire du groupe**



## 1.7 Chapitre 7 - Questionnement et construction de la problématique

### 1.7.1 Le questionnement théorique

Les apports théoriques se transforment en un questionnement qui peut être résumé dans le tableau suivant.

**Tableau 7 : Le questionnement théorique**

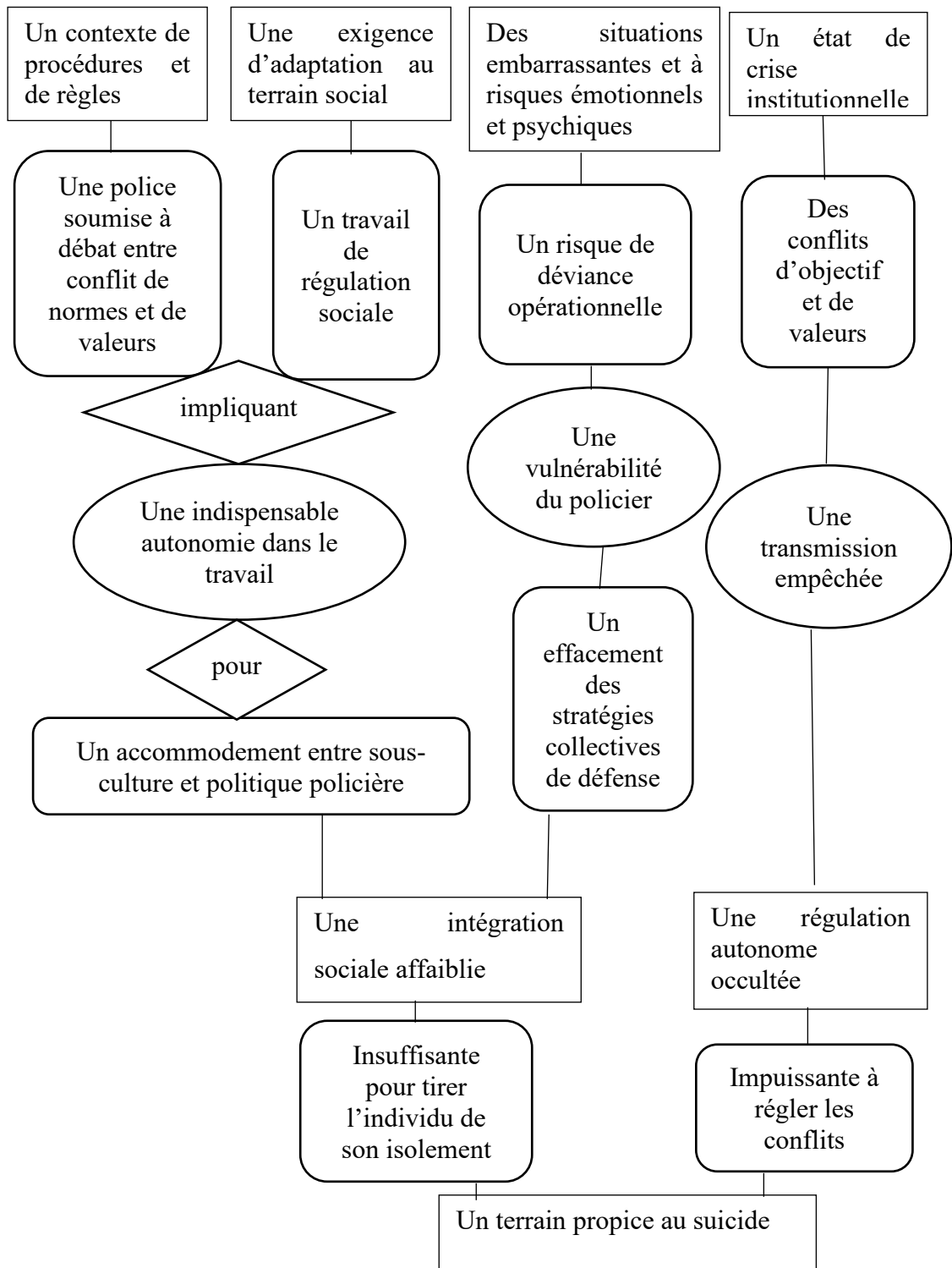
Le TRAVAIL du POLICIER	Dans un contexte de procédures et de règles	Avec des exigences d'adaptation au terrain social	Des situations embarrassantes et à risques émotionnels et psychiques	Un état de crise avec une transmission empêchée
<b>Le TRAVAIL de REGULATION SOCIALE</b>	Les policiers ont-ils l'occasion d'établir le dialogue entre l'application des procédures codifiées et l'adaptation arbitraires au terrain social ? Le dialogue dans la double régulation qui découle du contexte procédurier ne fait-il pas défaut ?		L'adaptation arbitraire de la règle formelle n'entraîne-t-elle pas des déviances opérationnelles ?	Quels facteurs structurels et conjoncturels révèlent les conflits d'objectif et de valeurs à l'origine de la crise institutionnelle ?
<b>L'AUTONOMIE dans les REGLES PRATIQUES de METIER</b>	Comment l'activité des policiers se règle-t-elle sur le terrain ? Est-elle bien régulée ? Existe-t-il une régulation conjointe entre régulation autonome et régulation de contrôle ?		Les situations embarrassantes ne sont-elles pas aussi des facteurs de l'état de crise interne ? Cet état de crise n'augmenterait-il pas la vulnérabilité des policiers ? Et un effacement des stratégies collectives de défense ?	
<b>Le CONTROLE OMNIPRESENT des REGLES de METIER</b>				
<b>Le TERRAIN PROPICE au SUICIDE</b>	L'occultation de la régulation autonome n'est-elle pas une conséquence de la transmission empêchée par l'organisation du travail ? Et cela ne rendrait-il pas les policiers impuissants à régler les conflits ?		La transmission du métier ne serait-elle pas inopérante ? L'empêchement de transmission ne provoquerait-il pas une dégradation du lien et de l'intégration sociale ? La dégradation du lien social n'a-t-il pas un impact sur la santé mentale des policiers ? en étant à l'origine d'un processus conduisant à la solitude psychologique professionnelle ?	

## 1.7.2 Construction de la problématique de recherche

Tout ce questionnement fait ressortir sur quoi doit se focaliser l'analyse. C'est ce que détaille la **Figure 12** qui suit, dans les quatre grandes problématiques : un contexte de procédures et de règles, une exigence d'adaptation au terrain social, des situations embarrassantes et à risques émotionnels et psychiques, un état de crise institutionnelle.

Des problématiques prenant leur source dans l'indécision des autorités sur le débat entre conflits de normes et de valeurs auxquels est soumise la Police, alors que le travail policier est avant tout un travail de régulation sociale. Ce travail impliquant une indispensable autonomie dans le travail pour opérer un accommodement entre sous-culture et politique policière. Mais, cet accommodement est difficile dans un état de crise institutionnelle et dans un contexte de situations embarrassantes et à risques émotionnels et psychiques. Un contexte avec des risques de déviance opérationnelle et une vulnérabilité accrue du policier. Paradoxalement, cela contribue à une intégration sociale affaiblie par un effacement des stratégies collectives de défense. L'individu s'isole. Le déni hiérarchique de l'état de crise contribue à empêcher la transmission des pratiques et des règles du métier. La régulation autonome est ainsi occultée, et le policier impuissant à régler les conflits. Isolement et impuissance constituent alors un terrain propice au suicide. Voilà tout l'enjeu de la recherche.

**Figure 12 : Construction de la problématique**



**Deuxième partie :**  
**Enjeu de la recherche**

## 2.1 Chapitre 1 – La Problématique

### 2.1.1 Un contexte de procédures et de règles

#### 2.1.1.1 Dans un terrain social en évolution constante

La revue des ressources théoriques permet de comprendre que dans le terrain social où opère la Police, une différence forte existe entre le degré de pouvoir du sujet sur l'acte et le degré d'accomplissement de soi. En effet, le policier rencontre un terrain social où les comportements de la population évoluent parallèlement, et avec un certain décalage, à l'évolution des Codes et procédures pénales. Un référentiel législatif, dont la police reçoit du pouvoir politique un rôle de garant, avec un monopole de la violence légitime. Et qui est complété d'un Code de déontologie, sous le contrôle de la hiérarchie et de la justice. Soumis à la suspicion d'illégitimité, le policier exerce son métier sous la menace de sanctions. Avec une image de la profession placée sous surveillance par le public et les médias. Cela implique pour le policier, comme nous l'expliquent les sociologues, le respect d'une double régulation, pour faire face aux situations évolutives, dans ses interventions de voie publique comme d'enquête et d'investigation judiciaires. Une sorte d'« *injonction paradoxale* de la part du Ministère », nous explique Dominique Monjardet (2006). Une injonction paradoxale qui place le policier dans une position inconfortable entre d'une part, l'autonomie qui lui est laissée pour s'adapter au territoire dans lequel il intervient ; et d'autre part, une régulation dans le seul objectif de répression des infractions pénales. Avec, au final, la sanction du policier en cas de déviance. Une position qui imprime fortement la culture professionnelle et qui caractérise le genre professionnel. Ce qui pose la question, parallèlement à l'existence de la régulation de contrôle, de la reconnaissance d'une régulation autonome, à la fois entre pairs et entre la hiérarchie et les policiers. Mais dans tel contexte social évolutif, les policiers ont-ils l'occasion d'établir le dialogue entre l'application des procédures codifiées et l'adaptation arbitraire au terrain social ?

#### 2.1.1.2 Dans un contexte de double régulation

Une double régulation est incontestable. Avec d'une part, une régulation de contrôle, une régulation formalisée par le législateur et assurée par les autorités de police ou de justice. Cette régulation de contrôle conçoit essentiellement la police, comme une police de maintien de l'ordre et de gestion de la conflictualité sociale. Cet exercice de l'autorité passe par l'obéissance du policier qui s'expose à des sanctions administratives comme à des sanctions pénales, s'il contrevient aux règles du Code de déontologie ou aux procédures judiciaires. Le respect, de cette obéissance, est non seulement lié à la peur de la sanction, mais aussi à la parole du décideur doté de l'autorité : la hiérarchie policière ou les Juges. Cette parole s'exprime dans un prescrit interprétable avec un contrôle distant de la hiérarchie. C'est le statut du décideur, accordé par l'Institution, qui donne sa puissance à l'autorité. Car associé à ce statut, il y a un pouvoir, dont le pouvoir de sanction ou pouvoir disciplinaire.



Avec d'autre part, la régulation autonome qui est conçue pour s'adapter au territoire, en particulier dans les zones sensibles, et pour rendre compte au plan local. Cette régulation autonome est mise en place collectivement et de manière informelle dans les brigades, et les différents services spécialisés. Alors que la demande pressante de la population est d'avoir une qualité de vie quotidienne paisible et d'agir en amont des délits, le policier doit régler le quotidien en se rangeant à une *culture professionnelle* implicite. La culture professionnelle caractérisée par une « inversion hiérarchique », un accord tacite existant sur le partage des responsabilités, en raison de la non-implication opérationnelle de la hiérarchie intermédiaire (les officiers). Le milieu policier en a construit un esprit de corps, comme idéologie défensive en réponse à l'épreuve de la réalité, à l'imaginaire social, à l'image de la profession et à la suspicion qui pèse sur ce métier en charge du « sale boulot », produit du fonctionnement social.

La culture policière est donc marquée par la présence simultanée d'un langage du corps de métier, dans un discours sécuritaire ou légaliste, et d'un langage de l'Institution, reposant sur un prescrit codifié. Mais, dans ce double langage, « l'absence de dialogue sclérose le corps tout entier ». Ce défaut de dialogue entre ces deux langages, entre ces deux régulations, n'est-il pas le fait spécifique de ce contexte procédurier et d'un *genre professionnel* marquant?

### 2.1.1.3 Avec un genre professionnel marquant

En psychologie du travail, le social étant considéré comme constitutif du sujet, une formation psychique personnelle se forme dans l'articulation entre la subjectivité singulière et le processus subjectif social : l'identification. Chez le policier, c'est l'identification à sa culture policière bien spécifique. Un étayage sur le lien social qui est appelé le *genre professionnel*. Une instance *transpersonnelle*, traversée par une histoire collective, un répondant collectif de l'activité individuelle, qui permet de faire les choses qui viennent, en profitant de l'histoire collective. Cette mémoire collective est faite de sous-entendus, de raccourcis et d'expériences qui permettent de vivre le métier. Un dysfonctionnement chronique de l'instance *transpersonnelle* joue sur la santé, car on est alors dans un face à face entre l'impersonnel et le personnel (entre la prescription et le moi), l'individu se retrouvant seul dans la situation.

Ce genre professionnel, la culture (ou sous-culture) policière, se transmet lentement, dans la socialisation professionnelle, par un processus intergénérationnel. Un processus par lequel le policier domestique le comportement de genre et produit un ensemble complexe incluant connaissances, techniques, coutumes, traditions et interprétations. En étant surtout confronté à l'épreuve de la réalité, à des situations, des aléas, des questions, des problèmes auxquels le policier n'est pas préparé à l'avance. Il réalise qu'il y a toujours des surprises, de l'inattendu, du décalage par rapport à ce à quoi on s'attendait. Des contradictions entre idéal réglementaire et réalité qui conduisent à une remise en cause des représentations initiales, des discours censés définir le travail. Les ressources, dont dispose le policier pour réaliser sa tâche, se révèlent donc insuffisantes, inadaptées. Les manières de faire, les savoirs d'action, les codes et les procédures, les techniques, les armes, dévoilent leur limite. Les règles pratiques sont alors susceptibles de transformer la situation et/ou ses représentations, du fait de l'affrontement au réel. Ce travail se fait au niveau du groupe restreint que constitue la brigade ou le groupe spécialisé. L'inconscient va se manifester, travailler dans le groupe avec des alliances inconscientes, qu'un ensemble social exige pour s'y intégrer. C'est la conformation au groupe, à son histoire commune, et l'acceptation des règles propres. Mais, cette adaptation arbitraire collective de la règle formelle n'entraîne-t-elle pas des transgressions et des déviances opérationnelles, en l'absence de rapprochement avec la prescription, donc de *régulation conjointe* discutée ?

#### 2.1.1.4 Une régulation conjointe défailante

Deux constats ressortent de la littérature sur la Police. D'une part, la régulation autonome, émanant des opérationnels sous forme de conscience collective partagée, tend à disparaître avec le retrait des anciens, le manque de transmission, et la perte du repère de leur expérience pratique par suite du rajeunissement des équipes et de la mobilité des individus au sein des brigades. D'autre part, aucun dialogue ne se fait avec la régulation de contrôle, s'imposant aux policiers, faute d'implication de la hiérarchie dans un échange sur les retours d'intervention, empêchant ainsi toute régulation conjointe d'être produite par une négociation entre les parties. Pour les sociologues, il s'agit là d'une *activité dérégulée*, c'est-à-dire une activité confrontée à des conflits de critère non réglés. Des conflits entre l'autonomie des pratiques, adaptation arbitraire au terrain et aux situations de travail pleine de pièges ou de menaces, et une activité, par ailleurs, soumise à la pression de la conformité aux codes (Code pénal, Code de déontologie, Code de procédure pénal), ainsi qu'à l'imaginaire social du public. Une *activité dérégulée* qui, pour les psychologues, empêche de saisir la signification réelle des conflits d'objectif comme des conflits de valeurs, se traduisant ainsi par la perte de sens que prend son travail pour le policier (cf. figure 13).

Des conflits qui sont accentués par des facteurs structurels et conjoncturels, et qui se révèlent par des paradoxes et des dilemmes dans l'exercice quotidien du métier, face à un fonctionnement social défailant. Le policier, pour éviter le conflit ou la dérive, maintient la distance avec l'univers extérieur, renforce son clivage dedans/dehors, policier/non-policier. Et pour accepter le « sale boulot », il interprète la vie sociale à sa façon.

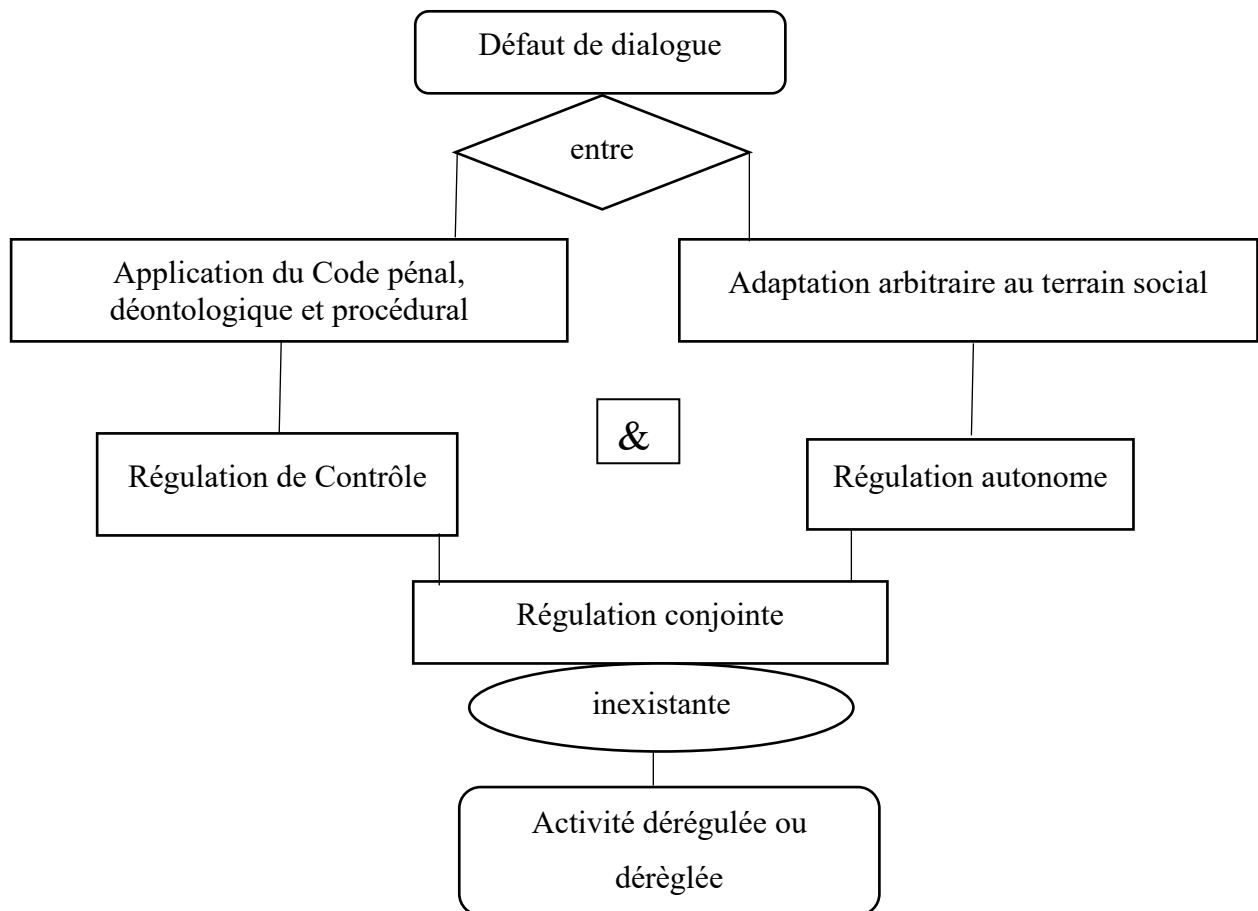
Cette impossibilité, de régler le décalage entre le réel et le prescrit de l'activité, s'accompagne d'une occultation du réel par les autorités, au profit de la construction d'une néo-réalité. Une conception gestionnaire du travail au niveau de l'encadrement, une représentation du travail déréalisé de la part du législateur, conduit à un décalage entre des procédures et le travail "pour de vrai". Il s'en suit un développement des dissimulations, des activités de simulation de la conformité au travail prescrit. D'où, un simulacre mettant en scène une contrefaçon du travail, en lien avec les plaintes de manque de reconnaissance. Car comme il est difficile de se reconnaître dans un tel contexte, le sentiment de faire un mauvais travail s'accroît par le décalage entre ce qu'on fait et ce qu'on aimerait faire. L'activité collective passe impérativement par une activité déontique, c'est-à-dire de construction de normes implicites, de règles et de valeurs, qui est en amont et qui aboutit à la *conscience professionnelle* (l'Éthos professionnel). La coopération dans le travail d'équipe est fondée sur cette activité déontique. Le travail ne peut être saisi par les seuls paramètres de la production, il implique aussi les paramètres de l'implication, dont tous les chaînons intermédiaires : discernement, jugement, reconnaissance, arbitrage, confrontation des points de vue, délibération et rationalité communicationnelle. Et surtout la confiance entre pairs et avec la hiérarchie.

Dans le corps à corps avec le réel, faute d'évaluation de la valeur du faire par une régulation conjointe, faute d'une activité socialement valorisée et porteuse de sens, qui confirme l'identité, en absence de reconnaissance et de mécanisme de sublimation, il n'y a pas d'accomplissement de soi, mais le sentiment d'être un instrument, un pion. Une rationalité instrumentale qui provoque un rapport au travail marqué par une aliénation sociale. Et donc de la souffrance au travail comme en témoigne Jürgen Habermas. Alors que le plaisir au travail s'entend comme un usage satisfaisant aux exigences de l'affirmation d'un *je*, d'une identité, la souffrance au travail peut s'entendre comme un mésusage de soi. L'usage de soi étant ce que l'on fait de soi-même dans une quête d'accomplissement de soi, mais aussi un usage que les autres veulent faire de nous.

Cette absence de liberté d'expression, les policiers de terrain, comme le brigadier Guillaume Lebeau en collaboration avec David Ponchelet dans le livre *Colère de flic*, l'expriment ainsi :

« La liberté d'expression [...] reste virtuelle dans la police. La parole est très réglementée, contrôlée, parfois même verrouillée. Seuls quelques-uns ont le droit de parler. Ce sont les cas de nos représentants syndicaux et de la haute hiérarchie policière auxquels nous avons de plus en plus de mal à accorder notre confiance » (Lebeau & Ponchelet, 2017, p. 206). Quant à Guillaume Lebeau, seul son positionnement en tant que *lanceur d'alerte* (telle que la définit l'organisation non gouvernementale Transparency International) semble avoir perturbé les enquêteurs de l'IGPN lorsqu'ils l'ont convoqué après les manifestations de rue de policiers en novembre 2016, à la suite des attaques tragiques à leur égard. Comment, dans ces conditions de travail sans liberté d'expression, la confiance pourrait-elle être rétablie au sein de l'organisation policière ? Existerait-il la possibilité d'établir une régulation conjointe ?

**Figure 13 : Du défaut de dialogue entre réglementations à l'activité dérégulée**



## 2.1.2 Une exigence d'adaptation au terrain social

Les travaux de recherche en sociologie, qui se sont focalisés sur le travail du policier, décrivent une organisation du travail spécifique qui oblige le policier à constamment s'adapter au terrain social qu'il rencontre. Une adaptation créatrice et arbitraire, un *pouvoir discrétionnaire* disent les sociologues. Un *travail vivant*, permis par ce que le sociopsychanalyste Gérard Mendel a appelé le *vif du sujet*, et dont l'acte professionnel est un instrument essentiel. Car dans l'acte il y a toujours une part d'innovation, de développement de l'expérience, de création par l'intelligence pratique (la *métis*). Une *métis* qui est mobilisée face au réel, dans la rationalité de l'action. Les conditions du développement de cette intelligence pratique nécessitent un espace transitionnel et le pouvoir de l'acte. Le pouvoir de modifier la réalité, en tant qu'instrument, dans, par et sur l'acte. Un pouvoir qui naît de l'affrontement direct avec cette réalité, en mesurant l'écart entre ce qu'on cherchait à faire et ce qu'on est arrivé à faire. Le pouvoir du sujet sur l'acte, de faire des choix ou d'en être l'exécutant, suppose que la réalité soit effectivement transformable et que le sujet soit plus ou moins libre de se déterminer. Mais le travail du policier, spécifiquement impliqué sur un terrain social changeant, présente le caractère hasardeux de la liberté humaine. Et, faute de dynamique du dialogue entre régulations, l'espace transitionnel est inexistant, pour exercer librement ce travail vivant.

### 2.1.2.1 Avec une peur qui a changé de camp

Le terrain social de la police a changé en quatre ans (de 2014 à 2018), pris entre la menace terroriste et une violence urbaine en hausse. Une situation que décrit à l'été 2018, Frédéric Ploquin, un grand reporter, avec toute sa verve de journaliste d'investigation spécialisé dans les domaines de la police. Le titre de son livre : *La peur a changé de camp*, est à l'origine des déclarations polémiques du chroniqueur TV, Yann Moix, qui accuse les policiers de « chier dans [leur] froc » et de ne pas avoir « les couilles d'aller dans les endroits dangereux ».

En effet la peur a changé de camp. Elle dissimule la fierté du professionnel. « Lorsqu'il envoie sa fille ou son fils à l'école, le policier l'incite désormais à dire que son papa (ou sa maman) est ... pas flic ; un métier que l'on cache par mesure de sécurité » (Ploquin, 2018, p. 12). Mais les policiers restent néanmoins attachés à leur métier et continuent, pour la grande majorité, à l'exercer avec « le cœur à l'ouvrage ».

De nos jours, la peur est du côté des policiers. Le policier craint les conséquences administratives de son action, alors que sur le terrain tout le pousse à la faute. Le policier est impuissant à maîtrisé le nouveau contexte de délinquance et de violence. Dans certains quartiers, les policiers se sentent parfois en état de faiblesse parce qu'ils sont trop peu nombreux. Ploquin constate que certains voyous sont clairement entrés dans une logique de harcèlement et de confrontation avec la police. « (Ils) consacrent une partie de leur temps à une activité d'intimidation des forces de l'ordre [...] pour préserver leur territoire [...] parce qu'ils perçoivent la police comme un gang adverse » (2018, p. 79). Et parce que le rapport de force est le seul langage connu. Ploquin explique que faute d'effectif suffisant, avec le temps des guets-apens, le policier peut être armé, porter l'uniforme et pourtant avoir peur dans ces quartiers. Des quartiers où la volonté des élus locaux, c'est de mettre le couvercle sur les quartiers difficiles. Comme « une cocotte-minute, car les élus locaux veulent avant tout une ville en paix. « Une paix qui a un prix : laisser les cités tranquilles, ne pas perturber cette économie souterraine qui fait vivre une partie de la population »(2018, p. 16). Ils demandent aux policiers de ne plus trop mettre les pieds dans certains quartiers chauds pour éviter de

mettre le feu, parce que cela ne ferait pas bien au niveau politique pour l' élu local ou les élus nationaux.

Avec aussi, aujourd'hui, une parole du policier systématiquement mise en doute par la justice. La défiance dans les tribunaux, exprime Ploquin, c'est un divorce lourd de conséquences, entre la police et la justice, « avec des juges passés[...] à la suspicion généralisée » (2018, p. 16).

Quant à la gestion humaine pratiquée par les managers des policiers, le management rime trop souvent avec mépris. Dans la police, pour le journaliste, « les policiers sont gérés par des gens qui ne savent rien de leur métier » (2018, p. 320). Et leurs patrons ont relégué la gestion humaine au rang des préoccupations lointaines. Des chefs lointains, considérés comme des carriéristes par la base et sur lesquels Ploquin porte le jugement suivant : « le chef appartient à un petit milieu où l'on construit son parcours en jouant les coteries, souvent politiques, le réseau et la loge maçonnique, la solidarité fraternelle primant parfois sur tout le reste » (2018, p. 142).

Ploquin cite un gardien de la paix qui s'exclame : « Ils ont tué la police ! ». Confrontée à la crainte de la hiérarchie de voir, avec le risque de blesser ou de tuer, un de ses agents employer la force, au déni des pouvoirs publics, à la défiance de la justice et aux fluctuations de l'opinion publique, la police vit un sentiment de solitude. « Elle se sent seule. Très seule, même », écrit Ploquin (2018, p. 23). Pour lui, laissant place à une montée de l'amertume, les policiers se sentent abandonnés, méprisés. À cela s'ajoute les alternances politiques et leurs réformes annulant les précédentes où créant de nouvelles couches « sans que l'architecture générale ne soit jamais repensée » (2018, p. 181). Ploquin écrit : « L'homme politique, c'est l'empêcheur de bien faire la police » (2018). Cette amertume et la dégradation du lien social n'ont-elles pas un impact sur la santé mentale des policiers ? Ce sentiment de solitude professionnelle n'est-il à l'origine d'un processus conduisant à la détresse psychologique ?

### 2.1.2.2 Au risque d'usure des policiers

Un danger nouveau pour la Police renvoie à l'addition d'évènements : de la lutte contre le terrorisme (attentats meurtriers), de la sécurisation de rencontres internationales (Cop 21), de l'encadrement des protestations sociales (Loi Travail, Gilets jaunes, 1<sup>er</sup> mai), des manifestations lycéennes, des mouvements liés aux implantations de barrage (Sivens) ou d'aéroport (Notre-Dame-des-landes) et aux fermetures de sites industriels. Une addition qui provoque l'usure et la fatigue des policiers, et qui se fait aux dépens de la vie de famille ou de périodes de repos psychologique et physiologique nécessaire. Une usure si souvent mise en avant par les représentants syndicaux des policiers, mais qui atteint un paroxysme fin 2018 et début 2019. Une fatigue qui contribue, outre à une colère, à amener le plus grand nombre à « baisser les bras » et pour quelques-uns à réagir de manière excessive. Un risque de « pétage de plombs » de certains policiers, pour reprendre des termes très utilisés en interne. Un danger que la hiérarchie croit compenser avec l'enregistrement des heures supplémentaires, dont le cumul atteint des sommes astronomiques. Mais des heures supplémentaires dont la Police n'a pas le budget et qu'elle ne paye pas, sauf une partie débloquée par le ministre Castaner à l'automne 2019.

De plus, l'utilisation aussi fréquente et systématique de l'usage de la force, dans des conflits sociaux, a pour conséquence une délégitimation de l'action policière dans les groupes sociaux concernés. Dans un contexte où « la peur du gendarme » ne suffit plus à calmer les citoyens, la surexposition des forces de police et cette mise en question de la légitimité politique de l'usage de la force pour le maintien de l'ordre, ne peut qu'aggraver l'image de l'Institution policière comme instrument au service du pouvoir politique, et non plus des citoyens.

Tout ce nouveau contexte tend au repli communautaire des policiers. La tension et les menaces incitent les policiers à se replier sur eux-mêmes, « à se replier sur une maison qu'ils rêvent en forteresse protectrice » (Ploquin, 2018, p. 314), sur l'esprit de corps, plutôt que l'esprit de service. Mais, un repli dans lequel le lien social est dégradé par une activité dérégulée et faisant face à des situations embarrassantes et à risques émotionnels forts.

## **2.1.3 Des situations embarrassantes, à risques émotionnels ou psychiques**

### **2.1.3.1 Une transmission du métier inopérante**

Le fait de rencontrer des situations embarrassantes pour les policiers est renforcé par l'absence de transmission organisée (ou partagée) du savoir-faire, et par un décalage entre la formation, reçue à l'École de Police, et la réalité de la posture professionnelle à adopter de façon individuelle.

La scolarité des six premiers mois se passe entièrement à l'école. Ensuite vient une période de stage, d'environ trois mois sur le terrain ; puis c'est un retour à la théorie afin d'achever la formation pour obtenir le diplôme et choisir sa première affectation. L'élève policier est formé aux techniques de police, aux gestes techniques et professionnels en intervention, mais en aussi peu de temps la formation manque de mise en pratique dans des conditions proches de la réalité. Le métier et ses règles s'apprennent sur le terrain, car rien ne se passe comme prévu. De plus la formation continue est essentiellement focalisée sur des qualifications à l'usage de différentes armes. Et surtout, la réalité fait découvrir au quotidien la haine et la violence à l'égard des policiers. Lebeau et Ponchelet constatent, à cet égard, qu'être policier, en 2017, ne se dit pas facilement, même à ses propres enfants. « Nombreux sont ceux (parmi les policiers) qui n'osent pas dire à leurs enfants quelle est leur véritable profession »(2017, p. 15). D'une manière générale, de nombreux policiers, en raison de leur profession, ont une vie sociale assez limitée. Ils parlent peu aux voisins, sortent rarement, fréquentent uniquement d'autres policiers, forment des couples de policiers.

Or, cacher son métier, subir les appels à la haine et à la violence contre les forces de l'ordre sur les réseaux sociaux, ils ne sont pas préparés à cela en sortant de l'École nationale de police. Une école où, ce qui leur donne envie d'exercer ce métier, c'est le titre de « gardien de la paix » qui leur est attribué. Pour les CEA (le corps d'encadrement et d'application de la police nationale, constitué par les gardiens de la paix, brigadiers, brigadiers-chefs et majors), être gardien de la paix c'est être au service du public, rendre service à la population, la protéger et interpellé des gens qui ont commis des délits. Or, plutôt que prévenir, dans la réalité c'est au moment où les faits sont commis que les policiers ont à agir. Lebeau et Ponchelet expliquent que par suite de contradictions politiques ils en sont empêchés. Et avoir à arbitrer, entre l'usage de la force légitime ou ne pas risquer des blessés, est paralysant. À propos du maintien de l'ordre, les deux auteurs citent les propos des policiers : « C'est notre mission. Mais nous n'avons pas le droit de la faire ! »(2017, p. 172).

Dans ces conditions, la transmission individualisée du métier, des anciens vers les novices, est inopérante. Le lien social, notamment intergénérationnel est dégradé. Et, c'est l'empêchement de transmettre et d'agir qui prédomine. Lorsque des situations comportent des dangers ou des incitations à une réponse violente, le risque grandit, pour le policier, que le collègue ait une attitude inappropriée ou un comportement déviant sous l'effet de l'émotion. Un défaut de relation de confiance entre pairs s'établit. Comment, dans ces conditions, le collectif pourrait-il transmettre quoi que ce soit ?

### 2.1.3.2 Des situations à risques émotionnels ou psychiques

Dans sa thèse de doctorat en sciences de gestion, Hélène Monier en 2017 considère la Police nationale comme un métier particulièrement à risques et à incidents émotionnels. Des incidents émotionnels qui sont provoqués par confrontation aux aspects les plus sombres de la vie : à la mort, à la violence, à la souffrance. Elle explique que lorsque les situations de travail deviennent sources d'émotions, les professionnels développent des méthodes de régulation individuelle et collective des émotions, de façon à ajuster le comportement aux situations. Une régulation émotionnelle adaptée à des situations toujours incertaines, changeantes et imprévisibles, qui s'inscrit dans une stratégie défensive pour se protéger des risques émotionnels ou psychiques. Elle fait état que la prégnance de ces objets de travail à caractère émotionnel, issu des exigences émotionnelles de l'activité, conduit à développer chez les policiers des compétences émotionnelles intrapersonnelles et interpersonnelles. Parmi les compétences émotionnelles intrapersonnelles, elles citent : la capacité à faire preuve de maîtrise de soi, à réguler colère et contrariété, et à réguler la peur. Et, comme compétences émotionnelles interpersonnelles : à contrôler ses expressions face au public, aux collègues et à la hiérarchie, à détecter les émotions du public, à détecter et réguler les émotions des collègues. Monnier se pose la question du soutien social qui permettrait l'existence d'une telle régulation émotionnelle collective. Un soutien social qui procéderait, comme l'évoque Durkheim, à la fois d'une spontanéité quasi émotionnelle et d'une rationalité objective en respect de règles morales. Pour permettre une régulation émotionnelle collective qui serait une régulation autonome ne mettant pas en défaut la régulation de contrôle. Et éviter que la santé des policiers se dégrade sous l'effet d'émotions extrêmes, répétitives, engendrées par les situations de travail, qui mettent en tension l'individu.

Ce que les observateurs du fonctionnement de la Police font ressortir c'est l'évolution de l'organisation du travail. Un nouveau modèle de rapport au travail qui constitue une culture du chacun pour soi face aux sanctions en cas de déviance aux règles. Faute de confiance entre pairs et avec la hiérarchie, c'est, dans ces conditions l'affaiblissement de l'énergie collective pouvant permettre cette régulation émotionnelle, qui prédomine. Devant les difficultés à faire du bon travail, dans un groupe détaché de tout lien social, la solidarité ne fonctionne plus comme un moyen de décompenser face aux déstabilisations psychologiques. Les possibilités de se dégager de la tension provoquée par les émotions dans le travail ne sont pas réunies. Le travail ne fait plus l'objet de discussions, d'échanges de points de vue sur la pratique, ou de retour sur intervention. C'est un groupe qui se justifie que par le travail de production, mais qui n'a pas de répondant affectif, ou n'en a plus. C'est une solitude affective au milieu du groupe. Au point que le groupe se dira « surpris » après la tentative de suicide ou le suicide, et ne pas l'avoir vu venir. Et que la hiérarchie, elle-même *en crise* pour n'avoir pas voulu se réformer, sera totalement dans le déni des difficultés de la base face aux transformations sociétales. Elle continuera à attribuer à un état de faiblesse ou une fragilité de l'individu, son passage à l'acte.

Cet état de l'Institution, dans le déni de la réalité des risques émotionnels et psychiques du travail, qui a toutes les caractéristiques d'une crise, n'augmenterait-elle pas la vulnérabilité des policiers ? Et un effacement des stratégies collectives de défense impliquant une potentialité de crises individuelles ? Ce sont là de vrais enjeux pour le management des policiers.

## 2.1.4 Dans un état de crise institutionnelle

### 2.1.4.1 De l'activité dérégulée à l'état de crise institutionnelle

Les études sociologiques montrent qu'un état de crise au sein de la police, se prolonge au fil du temps, depuis la fin des années 80, par suite à la fois d'une alternance de réformes et d'une incompréhension des autorités de tutelle de la culture professionnelle. Une crise qui à chaque évènement marquant de l'actualité amplifie le malaise collectif et constitue des épreuves psychiques individuelles.

Cette crise de l'Institution policière, Monjardet (2006) l'attribue à la fois aux multiples incidents police/population et à une délinquance de masse. D'où une hostilité croissante entre police et population, et un fonctionnement quotidien fortement impacté, qui constituent un état endémique d'une crise dans les zones urbaines. Cet état perdure par l'action conjuguée d'éléments structurels et d'éléments conjoncturels. Des éléments qui demanderaient à la fois des capacités techniques qualifiantes particulières et des compétences sociales à gérer la relation avec la Ville. Une exigence de service public, d'une police urbaine de sécurité publique qui ferait collaborer police de dissuasion et police de prévention, qui ferait coopérer police de contrôle social et présence pacifiante dans l'espace public. Mais, l'Institution étant dans l'incapacité à assurer à la fois, la gestion des rapports quotidiens dans l'espace public, la construction d'une relation d'autorité avec le public, notamment les jeunes, une relation d'échanges interindividuels et une interaction pacifiante, la crise est sous-jacente. Une crise provoquée par « la conjonction d'un aveuglement politique (la fixation sur le maintien de l'ordre) et d'une incompétence professionnelle (un autre exercice policier) », nous dit Monjardet (2006). Autant de facteurs structurels et conjoncturels qui révèlent l'ampleur des conflits d'objectif et des conflits de valeur dans l'exercice au quotidien du métier,

La situation de crise reprend périodiquement une visibilité à l'occasion d'évènements violents marquant l'ébranlement de l'ordre social. Comme l'a rapporté, en juillet 2018, la commission d'enquête sénatoriale :

« Les agents sont davantage exposés à la violence que par le passé. Symbole de cet accroissement des risques encourus, l'assassinat, le 13 juin 2016 de deux fonctionnaires de la police nationale à leur domicile, à Magnanville, a constitué une véritable rupture dans l'esprit des agents en abolissant violemment la frontière entre le travail et la vie personnelle et familiale, au point de faire naître un véritable « syndrome Magnanville ».

A la suite de cet assassinat à Magnanville, l'attaque de policiers à Viry-Châtillon, intervenue seulement quatre mois plus tard, le 8 octobre 2016, a constitué un second traumatisme de grande ampleur. Un équipage en faction, au pied d'une caméra de surveillance, est brûlé vif, et le ministre de l'Intérieur qualifie de « sauvages » les assaillants qui avaient arrosé de cocktails Molotov les deux voitures de police. Un choc, au point que des policiers secouent la voiture de fonction de leur Directeur Général (DGPN), Jean-Marc Falcone, venu au commissariat d'Évry pour calmer la révolte et qu'une association baptisée « Mouvement des policiers en colère » se constitue. Des faits qui alimentent le « malaise policier » déjà latent et conduisent quelques mois plus tard aux manifestations extrasyndicales de l'automne 2016. En dehors de ces évènements paroxystiques, les agents des forces de sécurité constatent que les délinquants les prennent désormais régulièrement pour cibles, notamment au sein de certains



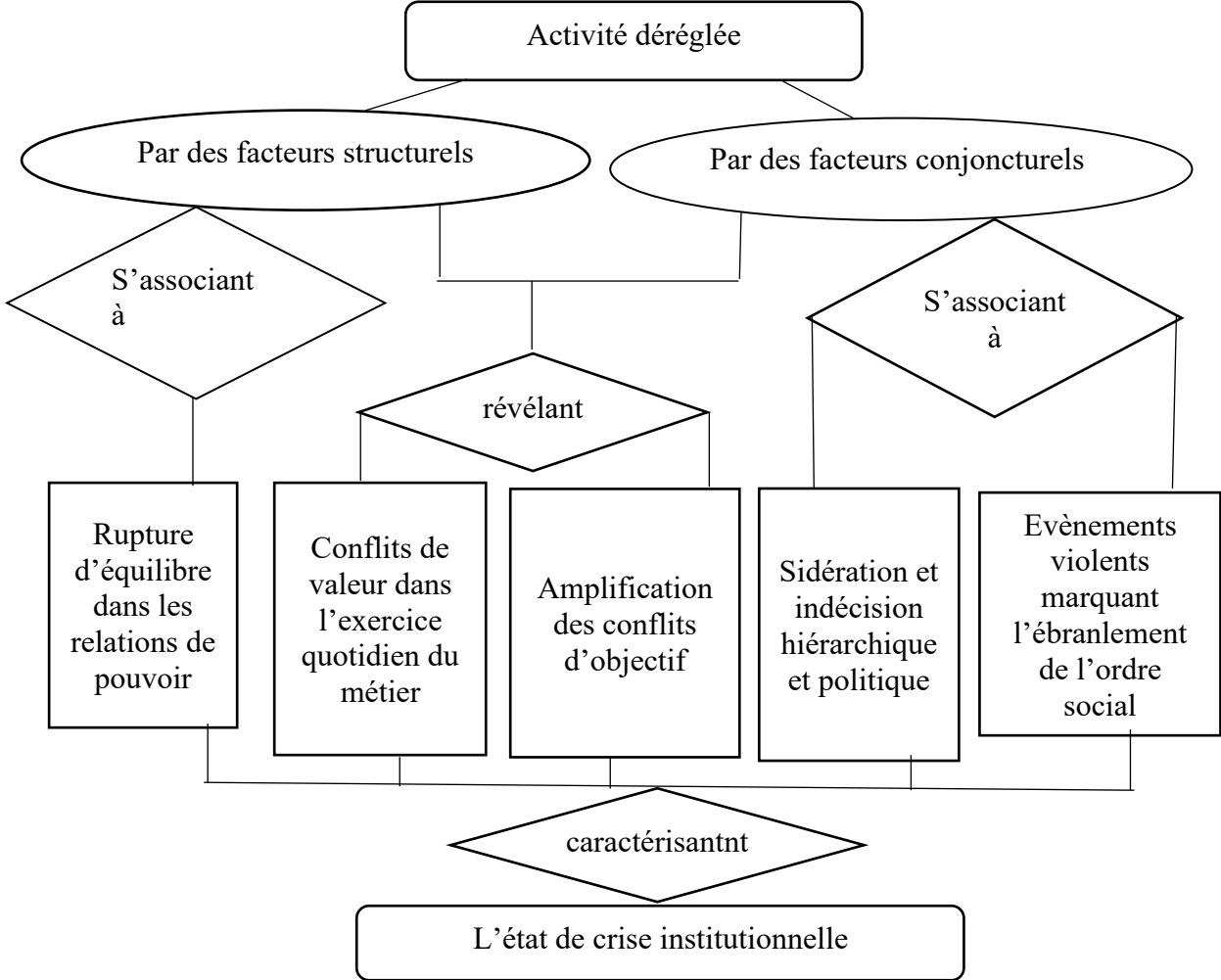
quartiers sensibles. Les agents chargés du maintien de l'ordre lors des manifestations sont également régulièrement confrontés à des groupes violents (black blocks) qui les visent directement, cherchant sciemment à leur infliger des blessures graves, notamment par le feu. Le malaise s'installe durablement, s'étend à toute l'institution et s'amplifie d'année en année. Des ruptures d'équilibre se créent dans les relations de pouvoir, notamment dans les relations avec le management. Un management fortement critiqué au moins pour deux raisons. D'abord, les managers se sont progressivement éloignés du terrain et de l'opérationnel en raison de la lourdeur croissante des tâches de gestion et de reporting. Ensuite, et de manière corrélative, la politique du chiffre serait toujours présente et pesante malgré les discours qui annoncent son abandon depuis cinq ans. Il s'agit là en réalité d'une question complexe, tant l'écart apparait grand entre les affirmations assurées des agents d'une part et les dénégations vigoureuses des grands responsables de la police d'autre part. Des dénégations entendues en 2018, et reprises dans leur rapport, par les membres de la commission d'enquête sénatoriale.

« Les dirigeants de la police, s'ils reconnaissent qu'il existe des difficultés et des problèmes parfois sérieux, estiment que ces phénomènes gardent un caractère ponctuel et, par conséquent, ne mettent pas en péril la capacité globale de l'institution à remplir efficacement ses missions. Ils font ainsi valoir que le métier de policier est par nature difficile et que les hommes du rang se sont toujours plaints de l'éloignement des chefs, de la faiblesse, réelle ou supposée, de la réponse pénale, des moyens insuffisants, de l'hostilité de la population » (rapport d'enquête sénatoriale de 2018).

Au-delà d'un déni de la réalité, une sidération et une indécision hiérarchique s'opèrent devant les expressions collectives du malaise, sans qu'aucune transformation se fasse, et qu'une régulation du métier soit assumée par le management. Les cinq constituants d'un état de crise institutionnelle tel que Barus-Michel les a définis sont bien réunis (figure 14).

Pour résister à ce malaise, vécu certes de manière distincte chez chaque individu, se met en place un système collectif de défenses contre la souffrance procurée par les épreuves psychiques qui découlent des facteurs conflictuels, de nature structurelle et conjoncturelle. L'idéologie policière déformante, et la participation au credo commun, dans sa fonction défensive, assurent une fonction identificatoire et l'adhésion, une fonction de cohésion groupale. « C'est une fonction de l'Idéal ». Elle fonctionne comme instance de l'identification du Moi Idéal et de l'Idéal du Moi. Mais, pour le policier, placé entre une répression émotionnelle, un sentiment d'impuissance, et les aspects sordides des relations sociales, la dissociation est impossible entre Idéal du Moi et Moi idéal. Le sentiment d'être exposé, d'être une cible dans tous les sens du terme les amène à se sentir vulnérables. D'où l'amplification du malaise collectif chronique et des épreuves psychiques potentielles, qui entretiennent l'état de crise institutionnelle et peuvent générer une crise individuelle chez certains.

Figure 14 : De l'activité dérèglée à l'état de crise institutionnelle (d'après Barus-Michel)



#### 2.1.4.2 Avec des crises individuelles potentielles

Dans un tel contexte, naissant des contradictions, des paradoxes et des conflits, associés à un affaiblissement de l'énergie collective, une crise individuelle peut survenir, l'unification du conscient et de l'inconscient cessant pour quelque cause personnelle que ce soit. Le processus d'individuation dans le groupe se trouvant alors interrompu et le lien d'attachement au collectif s'étant détendu, le mécanisme d'intégration dans l'activité collective se rompt.

En effet, d'une part, l'individuation, qui est la recherche de singularité psychologique et d'autonomie, ne se fait plus. Elle ne s'opère plus au cours de la socialisation, par l'intermédiaire des rapports aux groupes d'appartenance. Une quête d'accomplissement de soi, une réponse par « je suis », devient impossible. D'autre part, le groupe de travail est traversé par des mouvements opposés, qui ne permettent plus de répondre aux caractéristiques d'un collectif : climat de confiance, but commun, coopération, communication entre agents. Le collectif est empêché. Dimension personnelle et dimension sociale ne se différencient plus. Un terrain propice à l'anxiété dans le groupe, et à l'angoisse chez l'individu isolé, se constitue. Chacun ne pouvant compter que sur ses ressources propres, c'est la perte de l'idéalisation du moi, entraînant la mésestime de soi, jusqu'à contribuer au sentiment de solitude. L'aspiration à surmonter l'épreuve psychique se confronte au désespoir d'y arriver. N'est-ce pas qu'ainsi se constituerait un espace d'occurrence du passage à l'acte suicidaire ?

D'autres risques, moins graves, mais tout autant destructeurs, ne sont-ils pas encourus, par le défaut de dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, donc par l'absence de régulation conjointe dans le travail policier ? Les conséquences n'en seraient-elles pas, premièrement, la démobilisation-démotivation jusqu'au retrait des gradés et des anciens, au refuge dans des fonctions administratives ou de gestion de personnel ? Mais, aussi, et plus rarement, l'enfoncement dans la violence illégitime, jusqu'à l'inacceptable, la bavure policière ?

Ces questionnements, en termes de problématiques, sont la démonstration que les ressources théoriques sont insuffisantes. Ces ressources, dont dispose le chercheur, ne font pas ressortir ce qui est à la source de ce terrain propice au suicide dans la Police. Ces ressources n'analysent pas ce qui a changé ces derniers temps dans les relations interpersonnelles, dans les relations avec le monde social et dans les relations avec le travail prescrit.

## 2.1.5 Synthèse de la problématique

### 2.1.5.1 L'irruption du sujet central : la règle dans le travail policier

La revue des ressources théoriques étant faite, une problématique surgit alors : le travail policier est un terrain propice au suicide, parce qu'en tant que profession où le respect des règles est constamment présent, leur interprétation pose problème. Un problème d'interprétation se pose, sans qu'il soit possible de le discuter collectivement ou qu'un arbitrage intervienne. C'est alors le mal-être assuré des individus qui y sont confrontés. Une confrontation où tout individu ne peut que vivre une épreuve psychique sous l'effet de deux phénomènes. D'une part il est plongé dans un défaut de régulation du métier, faute d'intervention des managers ou par dégradation de la régulation autonome. Et simultanément il subit une défection de la solidarité ou un défaut d'intégration sociale par son isolement du collectif. Dejours l'explique, puisque, « tout un chacun présente une certaine vulnérabilité vis-à-vis de la maladie mentale » (Dejours, 2010). Cette vulnérabilité tapie au fond de chaque subjectivité peut faire que le travail soit une épreuve redoutable pour la subjectivité, et un risque sérieux pour la santé mentale.

La règle, dans un contexte d'altération de la vie collective et de sa solidarité associée, est bien au centre de la problématique du malaise dans la police. Cette question est principale, sous l'effet de différents facteurs (aux causes conjoncturelles ou structurelles), et de différents conflits, provoquant un état de crise institutionnelle. Et une absence de réponse peut avoir de graves conséquences pour le policier en crise personnelle. Une altération du collectif qui se reporte sur la régulation autonome, donc sur le partage de la règle et sur son dialogue avec la régulation de contrôle. L'anomie qui en découle, la perte de l'étayage social et l'isolement entraînent des pathologies psychiques chez ceux qui rencontrent une crise personnelle. Jusqu'au suicide.

D'autres facteurs majorent les épreuves psychiques à l'origine de ces dégradations de la santé au travail. Il y a cette politique de ressources humaines qui fait venir en région parisienne des jeunes provinciaux et les plonge dans un univers désappointant. Et aussi, la logique d'affectation des mieux classés qui choisissent les secteurs difficiles pour en découdre avec les délinquants les plus durs. Avec des supérieurs hiérarchiques (les commissaires) dont le style managérial dépend de la trajectoire personnelle très différenciée (réussite précoce au concours ou promotion dans une longue carrière) et est plus ou moins adapté à l'état de crise. Toutes les raisons sont rassemblées pour qu'un processus inéluctable contribue à empêcher les régulations sociales collectives. Et à contrecarrer ce qui tient ensemble et ce qui oriente l'action individuelle et collective. Les contraintes suscitant alors la passivité, le retrait, l'individualisme ou la transgression. Jusqu'à provoquer la souffrance dans le travail.

Mais cette souffrance n'est pas sans issue. Christophe Dejours nous explique que la coopération est une médiation nécessaire pour transformer la souffrance en sens et en plaisir. Pour lui, santé au travail et qualité de la production ne sont pas forcément antagoniques, si des liens de nature symbolique dotés d'une certaine stabilité sont construits par les agents entre eux, en prenant la dimension d'une coopération. Et que ces liens revêtent la forme de *règles de travail*, construites par les agents d'un collectif pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail. C'est-à-dire une activité déontique qui s'appuie sur l'expérience des opérationnels impliquant la mise en œuvre d'une intelligence spécifique (la *métis*) au centre de la notion de métier. Des règles transmises entre les agents. Afin, comme l'écrit Dejours : « de constituer en quelque sorte des principes communs à tous les membres du collectif en vue d'arbitrer entre les différentes modalités possibles d'ajustement de

l'organisation du travail »(1993). Et surtout, nous explique-t-il qu'un sens commun soit partagé par les membres du collectif de travail. Un sens de l'activité par rapport, d'une part, à une finalité à atteindre en fonction des objectifs fixés dans le monde professionnel. D'autre part, un sens de l'activité par rapport à des valeurs à respecter dans le monde social. Enfin, un sens par rapport à l'accomplissement de soi à vivre dans le monde subjectif. Et tout cela dans une synthèse entre les activités singulières et le sens de ces activités.

La visibilité des modes opératoires inventés par chaque agent est la condition nécessaire pour que la construction des liens de coopération, des règles collectivement partagées, soit possible. Or, pour Dejours, la visibilité, c'est-à-dire l'effort pour montrer et rendre intelligible à l'autre son action, suppose des relations de confiance entre les agents. Dejours poursuit en expliquant que la confiance est fondée sur l'éthique et sur la rationalité de l'action par rapport à des valeurs morales. Mais il ajoute que « la construction des liens de coopération, c'est-à-dire de règles opératoires dans le registre instrumental, n'est possible que s'il existe par ailleurs des règles morales communes entre les agents »(1993). Dejours précise qu'une des conditions propices à la confrontation des opinions sur l'organisation du travail est ce qu'on appelle un *espace de discussion*. Il écrit : « cet espace de discussion est à la fois un espace de parole et un espace d'écoute » (1993). Le consentement, voire la contribution de la hiérarchie à l'espace de discussion sur les règles de métier sont ici décisif.

#### 2.1.5.2 L'insuffisance des travaux antérieurs

Le chercheur fait un constat : peu de recherches abordent le métier de policier, sous l'angle des situations de travail à risques émotionnels ou psychiques. Les ressources théoriques font surtout référence à une profession stressante, parce qu'unique régulateur social de proximité. Et une profession qui est plongée, depuis quelques années, dans une *crise institutionnelle*. Une crise qui se révèle plus fortement avec les événements violents marquants un ébranlement de l'ordre social : le terrorisme et les violences urbaines.

La question, posée par le DRH de la Préfecture de Police, signataire de la Convention de collaboration de recherche, était : comment prévenir le suicide dans la Police ? Elle renvoyait immédiatement aux travaux sur les *crises individuelles* et la détresse psychique qui y conduisent. Ces travaux concluent que le suicide, comme toute conduite humaine, est adressé à autrui, au groupe d'appartenance, à la société. Mais dans le cas de la Police, qu'est-ce que signifie donc cette expression dramatique du policier ? Une souffrance, disent les spécialistes. Mais qu'est-ce qui la provoque ?

En raison des difficultés à rassembler des données cliniques, une insuffisance de travaux antérieurs sur le suicide est constatée dans la plupart des disciplines de sciences humaines, excepté la sociologie. Au sein de la Préfecture de Police, ces données cliniques ont un quasi-statut de « secret défense » et n'ont pas été accessibles au chercheur.

Par leur mort, ces policiers invitent donc la profession tout entière à se pencher sur le type de souffrance qui est ainsi généré dans le travail et sur ce qui la déclenche. Du point de vue du clinicien Christophe Dejours le suicide est indubitablement la mise en cause la plus radicale qu'on puisse imaginer du lien à autrui. Ces suicides de policier indiquent une déstructuration des liens sociaux dans le travail. « Ils signaleraient [...] une évolution délétère affectant tous ceux qui travaillent » (2010). Dejours ose un pas de plus, et pense que si un tel suicide se produit, il parle certainement de la solitude psychologique atroce dans laquelle se trouvait le suicidant.

Ce constat d'insuffisance des travaux antérieurs a donné à voir la situation, comme un Psychologue du Travail le fait, en se centrant sur les épreuves psychiques : la peur, la solitude, le désespoir. Mais, ce qui doit être observé c'est l'évolution de l'organisation du travail qui

renforcerait ces épreuves psychiques. Un nouveau modèle de rapport au travail qui accentuerait une culture du chacun pour soi face aux sanctions en cas de déviance ou de transgression aux règles. Dans ces conditions se produirait l'affaiblissement de l'énergie collective d'un groupe détaché de tout lien de solidarité dans les difficultés à faire du bon travail. La solidarité ne fonctionnerait plus comme un moyen de décompenser face aux déstabilisations psychologiques. Les possibilités de se dégager de la tension provoquée par le travail ne sont pas réunies. Le travail ne fait plus l'objet de discussions, d'échanges de points de vue sur la pratique, ou de retour sur intervention. Il y a une perte de sens collectif du travail. Sans régulation autonome dans un contexte de carence de bonnes conditions d'exercice du métier, un sentiment partagé de travail mal accompli se développe par rapport aux règles du prescrit. L'interprétation des règles professionnelles, formelles et informelles, ne fait pas l'objet d'un dialogue entre pairs, d'une discussion entre services. Jusqu'à connaître l'anomie, le défaut de régulation du métier et une amplification des épreuves psychiques. Pourtant, ces règles engagent une responsabilité individuelle avec des conséquences négatives en cas de transgression du prescrit. Les valeurs que chacun met dans l'application de ces règles ne font pas l'objet de débat.

Or, Dejours nous explique qu'aucun travail de qualité n'est possible sans l'engagement de la subjectivité tout entière. Et que faire face au réel du travail implique de mobiliser une intelligence et une ingéniosité. Il écrit : « Travailler ce n'est pas uniquement produire, c'est dans le même mouvement se transformer soi-même » (Dejours, 2010b). C'est affronter le réel du travail en réinterprétant les règles professionnelles dans un rapport à soi, aux autres et à l'organisation. Confrontée à la vulnérabilité et l'impuissance, sans discussion sur le travail et les règles qui le régissent, l'individuation est interrompue, l'émancipation et les exigences à l'égard de soi-même ne peuvent être atteintes. Aucune reconnaissance par les autres de son investissement, de son implication, ne vient compenser ses efforts.

Le lien d'attachement au collectif est détendu, la solitude survient, l'individu découvre qu'il s'est trompé lui-même. Il perd progressivement confiance en lui, et est bientôt menacé de voir chavirer son estime de soi. La coopération individuelle à l'activité collective se perd, c'est la rupture de socialisation et l'intégration sociale est en défaut. Cette solitude psychologique de l'individu peut se produire même au sein d'un groupe qui travaille apparemment en équipe. Un groupe qui se justifie par le travail de production, mais qui n'a pas de répondant affectif, ou n'en a plus. C'est une solitude affective au milieu du groupe. Au point que le groupe se dira "surpris" après la tentative de suicide ou le suicide, et ne pas l'avoir vu venir.

Mais, on ne trouve pas suffisamment développé dans les travaux de recherche actuelle, comment se déclenche cette solitude psychologique professionnelle et la détresse psychologique qui suit. C'est le processus psychologique qui y conduit, dans le cas de la Police, que tente de comprendre cette recherche.

## 2.2 Chapitre 2 – La construction des hypothèses

### 2.2.1 Un espace d'occurrence du malaise collectif et des épreuves psychiques individuelles

La problématique ressort du constat, dans la Police, d'un défaut de dialogue entre deux langages, donc deux modes de pensée, utilisés dans le travail. Le langage de l'institution, d'une part, formalisé dans le Code pénal, le Code de Déontologie et le Code de Procédure pénale. Un langage de l'Institution qui constitue la *régulation de contrôle* du métier de policier. D'autre part, le langage opératif du corps professionnel, une langue de métier implicite et non formalisée textuellement. Un langage à la fonction symbolique qui rassemble les gens du métier sur une adaptation arbitraire au terrain social. Un langage qui détient la propriété d'introduire une interprétation de la « loi » dans le groupe, c'est-à-dire un ensemble de règles dans le métier, qui constitue la *régulation autonome* des professionnels.

Comme il est fréquent, le peu de dialogue entre les deux langages entraîne un manque de négociation, de compromis, d'arbitrage ou de cohérence face aux situations nouvelles ou imprévisibles. Ce qui n'engendre que de rares occasions de faire naître une *régulation conjointe*. Une régulation qui prend en compte régulation de contrôle et régulation autonome, pour trancher entre des interprétations différentes.

Les officiers de police, généralement trop occupés par des tâches administratives ou de gestion, ne disposent que de peu de disponibilité pour exercer une supervision de la pratique métier, et pour remplir leur rôle normal d'encadrement des équipes au quotidien. Le management, qu'on qualifie d'intermédiaire, est alors en difficulté pour assumer son rôle d'arbitrage et de chaînon essentiel de la régulation conjointe. C'est ce qui peut conduire à une *activité dérégulée* sous l'effet de différents facteurs.

En effet, différents facteurs de dérèglement de l'activité interviennent. Ce peut-être des facteurs aux causes structurelles propres au métier ou des facteurs aux causes conjoncturelles, comme des contradictions entre des échelles de valeurs, révélant un conflit de valeur. Les professionnels, dépourvus de soutien de leur encadrement, ou d'arbitrage faute de supervision hiérarchique, sont plongés dans la solitude face aux situations embarrassantes.

D'autres facteurs aux causes structurelles peuvent aussi révéler des conflits d'objectif, comme des contraintes croissantes créées par des réglementations ou procédures nouvelles, et une formation défailante ou une transmission du métier empêchée. Surtout si les professionnels sont confrontés à un défaut d'espace de discussions entre pairs, d'échange sur l'exercice du métier entre opérationnels de terrain, ou de recours possible au collectif-métier et aux anciens dans le métier.

Ce peut-être aussi des facteurs aux causes conjoncturelles, révélant des conflits d'objectif, notamment lorsque les professionnels éprouvent le sentiment de faire du *sale boulot*, sans que l'encadrement intervienne ou leur donne les ressources pour répondre aux difficultés de réalisation pratique.

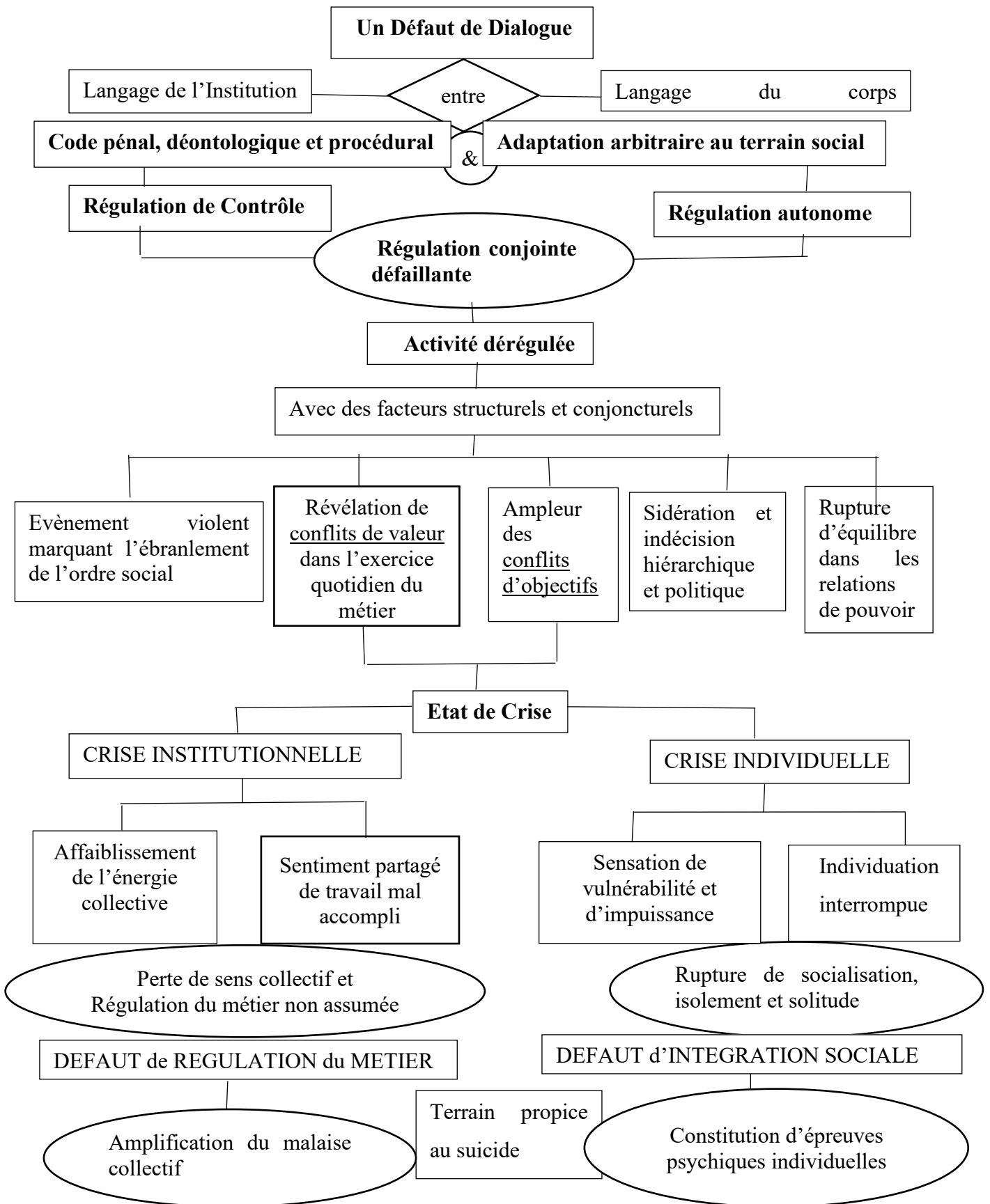
À la suite de ces révélations de conflits de valeur dans l'exercice quotidien du métier, et devant l'ampleur des conflits d'objectif, un malaise s'installe, et une crise collective peut survenir à tout moment, s'il s'y ajoute une sidération et une indécision hiérarchique associée à une rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir. Un état de crise institutionnelle se déclare. Une crise collective qui peut perdurer s'il se développe le sentiment généralisé du travail mal accompli, avec une régulation conjointe défailante, dans le cas où elle est insuffisamment assumée par le management intermédiaire. C'est la situation symptomatique d'un *défaut de régulation du métier*.

Par l'affaiblissement de l'énergie collective, faute d'implication des plus anciens pour transformer cette situation, et de supervision ou de rectification par le management intermédiaire, c'est un mal-être chronique qui s'amplifie et une perte du sens collectif qui s'installe. L'intégration individuelle dans l'activité collective se perd. C'est une crise individuelle qui se déclare chez certains. Un *défait d'intégration sociale* qui se présente, faute d'altérité, sous la forme de différents symptômes. Soit d'une individuation (recherche de singularité psychologique et d'autonomie) interrompue, soit d'une quête d'accomplissement de soi qui se bloque, soit d'un lien d'attachement au collectif détendu, soit de la perte du climat de confiance et de la solidarité, soit d'un esprit de corps, d'une identité professionnelle qui disparaît, soit d'une solitude, ou de la peur, qui transparaît dans les situations difficiles avec la sensation de vulnérabilité et d'impuissance.

Un défaut de régulation du métier et un défaut d'intégration sociale ne constituent-ils pas alors, lorsqu'ils sont simultanément présents, un *terrain propice au suicide*, pour tout collaborateur ? En dehors, évidemment, de ceux qui s'en dégagent par la démobilisation-démotivation, allant jusqu'au retrait de l'opérationnel.



Figure 15 : Espace d'occurrence du malaise policier jusqu'au suicide



## 2.2.2 La théorie de Durkheim sur le suicide

La problématique qui se dégage positionne l'enjeu de la recherche dans l'investigation sur les processus à l'origine du « malaise dans la Police » et du passage à l'acte suicidaire de certains policiers, alors que le plus grand nombre construit des ressources afin de préserver leur santé. Dans la mise en perspective des ressources théoriques, il prend forme un modèle d'exploration du malaise policier et du risque suicidaire. Un modèle qui reprend les deux concepts sociologiques fondamentaux d'intégration sociale et de régulation normative, de la théorie de Durkheim sur le suicide. Le sociologue considère la présence simultanée de ces deux variables, avec des intensités fortes, soit excessives soit insuffisantes, comme les constituants d'un terrain propice au suicide.

La régulation normative serait une condition de l'intégration sociale qui est elle-même une condition du pouvoir d'agir et de la prévention du risque suicidaire. Ceci pourrait constituer une hypothèse à vérifier. Le déroulé de cette thèse tend à confronter ce modèle avec les faits rencontrés en intervention dans les Commissariats de la Région parisienne. Des faits dont l'impact sur les fonctions psychologiques serait constaté comme étant fort.

Cette confrontation avec le modèle de Durkheim devrait permettre la compréhension des mécanismes psychologiques et des processus qui s'opèrent. D'une part, à partir de l'éclairage des observations effectuées, des entretiens menés, des réunions d'échanges et de groupes de discussion animés. Et d'autre part par l'analyse des conflits d'objectif comme de valeur, des facteurs structurels et conjoncturels propres au travail policier, à son terrain social et à son activité à double régulation. Et devrait permettre de vérifier la nature de l'espace d'occurrence du malaise policier allant parfois jusqu'au suicide, en suivant le schéma de la **Figure 15** qui précède, pour confirmer une hypothèse.

L'hypothèse pourrait se résumer à :

*L'affaiblissement d'une construction de liens sociaux coopérant à l'élaboration de règles de travail partagées collectivement, et l'absence d'un dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, **font que** le malaise policier, perpétué par une crise institutionnelle due à un défaut de régulation du métier, **et que** la potentialité d'une solitude psychologique de l'individu, voire d'une crise individuelle due à un défaut d'intégration sociale, sont concomitamment générateurs d'un terrain propice au suicide.*

**Troisième-partie :**  
**Terrain, Intervention et Méthodologie**

## 3.1 Chapitre 1 – L'accès au terrain

### 3.1.1 Les limites de l'intervention

Suite à une proposition de recherche spontanée du chercheur, une rencontre avec le Directeur des ressources humaines de la Préfecture de Police, Monsieur David Clavière, a lieu le 20 mai 2015. Il y est validé l'objectif d'une collaboration de recherche doctorale, après en avoir fixé les grands traits avec le Sous-directeur de l'action sociale, Monsieur Rémy-Charles Marion, qui avait été l'interlocuteur initial. Le contrat de collaboration de recherche est signé par le DRH en date du 14 décembre 2015.

L'attente de la Direction des Ressources humaines de la Préfecture de Police, exprimée à l'occasion de ces rencontres, se place dans le cadre de la prévention du suicide, en reconnaissant les liens entre qualité du service public et qualité de vie au travail des policiers, mais en visant surtout une réduction des statistiques annuelles en nombre de suicides. Comme l'institution s'est jusqu'à présent focalisée sur la prévention tertiaire, la « commande » porte sur la prévention primaire de la santé au travail, avec la volonté d'expérimenter l'intervention d'un psychologue du travail.

Par note de la DRH, la Direction de la Sécurité publique de l'Agglomération parisienne (DSPAP) est chargée d'identifier les 8 commissariats ou services où cette intervention pouvait être utile. En réponse, deux entités dans chacun des quatre départements : Paris intra-muros, 92, 93, 94, sont ciblés. Et sont présentés au chercheur, par le Directeur de la DSPAP, comme, d'une part, des commissariats de sécurité publique choisis en raison « de leur forte activité judiciaire, de la pénurie des effectifs et de la désaffectation pour la matière judiciaire », et, d'autre part, des services de sûreté territoriale (niveau Département) choisis « eu égard à la matière traitée (affaires sordides) ». Les personnels concernés sont les opérationnels de l'échelon de base : gardiens-de-la-peace et gradés. Les managers de ces policiers ne seront que les facilitateurs de cette intervention.

Il est bien précisé au chercheur qu'en raison des impératifs de sécurité conjoncturels, il ne serait pas autorisé à accompagner sur la voie publique les brigades en intervention. Mais, qu'il est possible d'assister en observateur à toutes leurs activités à l'intérieur des locaux des différents services de police. Dont les services locaux de transmission : le standard téléphonique, où l'ensemble des moyens de communication sont rassemblés : les ondes radio, le téléphone urbain, les écrans vidéo de surveillance, le fax des services du procureur, la liaison internet avec le commandement, etc. Une exception sera faite, dans un commissariat, où le chercheur pourra accompagner une brigade sur le terrain (une BST), muni d'un gilet pare-balle.

Avec un regard extérieur, découvrant beaucoup d'aspects méconnus de cette profession, le chercheur dispose au sein des commissariats et services spécialisés, d'une liberté presque complète dans une posture d'observation non participante, et se tenant à distance de l'action. La seule restriction, qui a été opposée ouvertement, concerna l'usage de l'enregistrement audio, étranger, jusqu'à présent, aux méthodes policières y compris judiciaires. Une restriction très significative d'une culture du secret et des difficultés de communication au sein de l'Institution. La suite de la thèse montrera que la caméra vidéo rentre aussi difficilement dans les usages.

Cette intervention a surtout permis de souligner, chez les policiers observés, les tensions et les contradictions qui traversent leur activité, les écarts entre les représentations du métier et la réalité des pratiques, les décalages entre le monde rêvé et le monde vécu.

### 3.1.2 Un premier contact

Un premier contact, dans le cadre d'une rencontre en réunion dans leurs locaux parisiens de l'Hôpital des gardiens de la paix (boulevard Saint-Marcel à Paris 13<sup>e</sup>), est établi avec les Psychologues cliniciennes de la Cellule de Soutien Psychologique Opérationnel (CSPO) de la Préfecture de Police. D'après eux, il y a insuffisance de mesures institutionnelles spécifiques (voir Figure 9) qui permettraient le succès du Plan de Prévention contre le suicide. Des mesures de leur point de vue, qui seraient liées à la transformation du management et à la mise en place d'un modèle participatif local dans chaque unité (Commissariat ou Service spécialisé).

Pour eux, ces mesures institutionnelles devraient s'inscrire dans des mesures globales de gestion des ressources humaines (et « psychosociales »), pour maîtriser les effectifs actifs en temps réel, et anticiper les besoins (suite aux mutations, départs, absentéismes). Ce défaut de mesures adaptées constitue, pour eux, un déni de facteurs de risques psychosociaux pourtant présents.

Des facteurs qui se caractérisent en interne, pour les policiers, par :

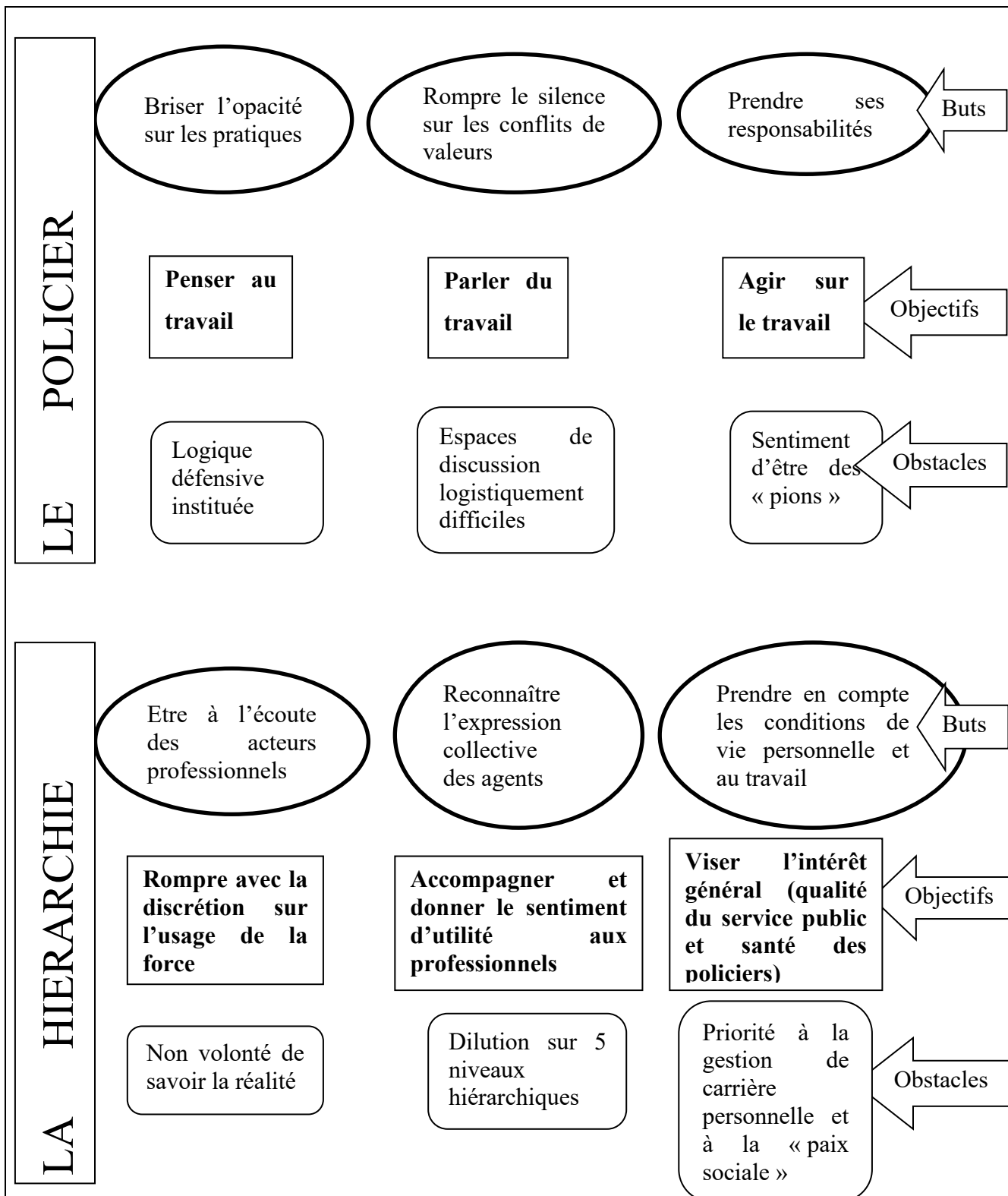
- des difficultés liées aux exigences du travail (non-conciliation entre temps d'activité et présence auprès de la famille, éloignement des origines géographiques) ;
- des difficultés liées aux rapports sociaux (manque de reconnaissance symbolique de la hiérarchie : blocage des mutations, absence de perspective d'évolution rapide)
- des difficultés liées aux conditions de vie au travail (locaux collectifs et équipements individuels inadaptés à la mission régalienne de baisse de la délinquance).

D'autres facteurs en externe qui sont surtout des exigences émotionnelles (absence de protection face aux exigences abusives et paradoxales du public, aux agressions verbales ou physiques et actes violents sur la voie publique).

Le malaise et les tensions psychosociales relèvent moins des exigences de savoir-faire, ou de savoir d'action, et de savoir-être professionnels (maîtrise des émotions face à un public hostile et exigeant ou à des situations sordides), que d'un mécontentement de son sort. Un mécontentement résultant de la non prise en compte des facteurs de risques dans l'organisation du travail : rapports sociaux avec la hiérarchie, reconnaissance symbolique par promotion-mutation-pouvoir d'agir). Les tentatives de suicide et les passages à l'acte constatés sont la conséquence majeure d'une évolution des pathologies psychosociales (troubles) ou de leur majoration par la réalité professionnelle. Une problématique du suicide qui n'est pas à confondre avec la problématique des RPS (stress professionnel, harcèlement, violence au travail), les troubles étant eux-mêmes les conséquences de ces risques psychosociaux.

Quelques mesures nécessaires, sous forme d'objectifs rattachés à des buts pour le policier et la hiérarchie, sont évoquées dans la discussion entre le chercheur et les psychologues cliniciens de la Préfecture de Police de Paris. Pour eux un certain nombre d'obstacles, mentionnés dans la figure ci-après, sont à franchir. En particulier, la discussion sur le métier logistiquement difficile à instituer entre policiers de terrain et l'absence de volonté hiérarchique de voir la réalité du travail.

#### **Figure 16 : Mesures institutionnelles face aux facteurs de risques psychosociaux**



## 3.2 Chapitre 2 - L'intervention

Dans le dialogue avec les policiers, le chercheur observe aucune réticence à dialoguer avec et en présence d'un psychologue. Dans la mesure où un climat de confiance a été créé, habitués qu'ils sont à être constamment dans le dialogue, et toute crainte d'être jugé a été écartée. Les policiers rencontrés, tous adjoints de police judiciaire (APJ) ou OPJ, tant en service de voie publique qu'en service d'investigation judiciaire, parlent volontiers de leur métier, de leur motivation, de leur frustration parfois, et sont capables de débats entre eux. Ils sont capables de mettre en débat le métier en pratiquant le dialogue dans des collectifs de réflexion. Et de prendre conscience de leur savoir-faire, en le verbalisant, afin d'aboutir à une forme de reconnaissance qui libère la pensée. Une reconnaissance momentanée qui transforme le mode de relation habituel au sein des commissariats et services spécialisés. C'est ce que le chercheur utilise comme moyen de transformation pour comprendre ce métier. Et, en comprenant, de pouvoir aider à le transformer.

Il s'agit, in fine, par cette réflexion, de favoriser la transmission par la parole d'un savoir-faire mis à distance. Toutefois, l'enregistrement audio des auditions n'étant pas inscrit dans les pratiques des commissariats, à l'exception des mineurs et avec le contrôle du Procureur, le chercheur n'a pas pu utiliser ce mode de saisie des verbatim, tant en entretien qu'en réunion de groupe d'échange, afin de ne pas empêcher ou de restreindre la libre expression. Et surtout parce qu'il s'agit là d'une pratique non habituelle et non autorisée dans tous les services. La prise de note manuscrite, retranscrite informatiquement dans la soirée en fiche d'entretien, a été le seul moyen de garder des traces des échanges (ci-joint en annexe 7.2).

### 3.2.1 Les observations et les entretiens semi-directifs

La première étape d'observation de situations de travail et d'activités des policiers permettait de recueillir les éléments qui seront ensuite, lors de la deuxième étape, portés à la discussion collective. Il s'agit là de favoriser l'analyse des conduites au travail et du rapport entre subjectivité et travail. Dans le cas des brigades de voie publique (activité de sécurité publique), le chercheur se contentait de faire un « débriefing » avec l'interlocuteur, à chaque retour au Commissariat, après avoir suivi la progression et les interventions de sa brigade par les « ondes », c'est-à-dire en écoutant les messages radio depuis le local de transmission (le standard dans le langage métier).

Les brigades d'accueil et d'investigation (activité de police judiciaire) permettaient au chercheur, après un entretien de présentation de l'activité, d'assister à toute forme d'audition : de garde à vue, d'audition avec présence d'avocat, de convocation de témoin, de dépôt de plainte. Chacune des 40 journées d'observation permettait de rédiger un compte rendu d'entretien semi-directif (voir la trame en annexe), et de relever l'expression verbale de ce que disent les policiers avec leur vocabulaire propre. Des extraits de ces verbatim, saisis manuellement, sont repris dans le texte de la présente thèse.

## 3.2.2 Les questionnaires et les réunions en groupe de discussion

### 3.2.2.1 Les questionnaires

En début de chacune des premières réunions de groupe de discussion, le questionnaire ci-après était rempli en réunion par chacun des participants pour donner le ton de la discussion à venir, et constituer une entrée en matière. Ainsi ont été collectés 40 questionnaires (17 femmes et 23 hommes).

Ce questionnaire utilise la trame d'indicateurs, retenus par le collègue Michel GOLLAC / INSEE, et issue du Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique (Tableau 8 ci-après). Cela permettait d'explicitier le cadre de la discussion ultérieure.

Les policiers sont quasiment unanimes à répondre « oui » :

-sur l'axe *coopération-solidarité*, proposant : « les collègues avec qui je travaille sont amicaux » et « les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien ». Il existe donc bien une solidarité pour mener à bien le travail malgré le manque d'effectif ou de moyens.

-et sur l'axe *sens au travail*, proposant « je pense que mon travail est utile au public ».

Sur l'axe *contact avec la souffrance et empathie*, proposant : « je suis en contact avec des personnes en situation de détresse » et « je dois calmer des gens », 80 % sont unanimes à dire « oui ».

Sur l'axe *utilisation des compétences*, proposant : « j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles » et « mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles et de m'épanouir », 60 % sont unanimes à dire « oui ».

Sur l'axe *soutien de l'encadrement*, proposant : « mon supérieur direct prête attention à ce que je dis » et « ma hiérarchie me fait confiance », 60 % sont unanimes à dire « oui ».

Sur l'axe *conflits-harcèlement*, proposant : « je suis soumis à un comportement méprisant dans mon travail », « je suis soumis à un déni de la qualité de mon travail » et « je suis soumis à une atteinte dégradante », 60 % sont unanimes à dire « non ».

Sur l'axe *sécurité de carrière*, proposant : « je travaille avec la peur de perdre mon poste de travail ou de ne pas maîtriser les tâches », 60 % sont unanimes à dire « non ».

Dans l'ensemble les réponses à ce questionnaire, à l'échantillon trop restreint, ne permettent pas d'identifier un risque potentiel concernant le sens au travail ou les relations internes de travail.

Aussi, le chercheur allait plutôt se focaliser sur la constitution de données qualitatives (entretiens, focus group), disposant de suffisamment de données quantitatives importantes à propos du management et des risques psychosociaux dans la Police. En effet, une *Étude sur le management et le stress au travail* (Molines, 2012) avait été menée auprès de plus de 6000 policiers, avec des questionnaires individuels sur internet, de mai 2011 à janvier 2012, par l'UMR 5303 du CNRS sous la direction de Mathieu Molines et à la demande du syndicat Alliance Police nationale. La synthèse des premiers résultats, diffusée en 2013, concluait sur deux aspects essentiels.

Premièrement, sur l'existence d'une ambiguïté des structures hiérarchiques, de dysfonctionnements et de lacunes importantes au niveau du management au quotidien, qui nuisent à la performance des forces de police et à la prise de décision. Les policiers questionnés (gardiens et gradés) manifestant le sentiment d'être abandonnés par leur hiérarchie, et exprimant leur manque de soutien et de reconnaissance de l'Institution ; avec un sentiment d'injustice marqué quant à l'attribution des récompenses par l'organisation. À



l'opposé des relations avec la hiérarchie, il semble y avoir une bonne ambiance de travail et un bon esprit d'équipe.

Deuxièmement, sur la présence de risques psychosociaux latents, générés par des facteurs organisationnels, et surtout « le ras-le-bol » progressif des policiers, face à l'insuffisance de moyens pour mener la lutte contre l'insécurité et la baisse des chiffres de la délinquance, qu'ils considèrent comme les principaux objectifs du métier. Les policiers interrogés admettant que la police souffre d'une mauvaise réputation (à 68,6 %), qui de ce fait, entraîne des relations difficiles avec la population, qui vont jusqu'à l'agression. Mais aussi avec la justice qui discrédite leur travail en relâchant les délinquants facilement. Ce qui néanmoins n'entame pas leur engagement puisqu'à 76% ils sont « fiers » d'appartenir à la Police.

L'étude ne relève pas de différences flagrantes entre les hommes et les femmes face aux facteurs de risques psychosociaux. Mais il apparaît une perte d'empathie, que l'étude désigne par « dépersonnalisation » et qui « reflète une déshumanisation dans les rapports interpersonnels ». Elle se traduit par un comportement excessif, « conduisant au cynisme avec attitudes négatives à l'égard des victimes ou des collègues, sentiment de culpabilité, évitement des contacts sociaux et repli sur soi-même ». L'étude constate également les importants effets démotivants d'une situation difficile où « les policiers commencent à douter très sérieusement de leurs réelles capacités d'accomplissement de leurs missions », jusqu'au fort sentiment de frustration.

**Tableau 8 : Questionnaire**

	<b>Axes élémentaires</b>	<b>Questions associées</b>	
<b>1. Exigence du travail</b>	Quantité de travail	<i>On me demande un rythme de travail excessif qui m'épuise.</i>	
	Pression temporelle	<i>Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail</i>	
		<i>Je suis interrompu dans une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail</i>	
		<i>Je dois me dépêcher ou être constamment dans l'urgence.</i>	
	Complexité	<i>Je dois penser à trop de choses à la fois</i>	
Conciliation travail-hors travail	<i>J'ai du mal à concilier vie professionnelle et obligations familiales</i>		
	<i>Mon travail m'a éloigné de mes origines géographiques ou de mon milieu familial.</i>		
<b>2. Exigences émotionnelles</b>	Empathie, contact de la souffrance	<i>Je suis en contact avec des personnes en situation de détresse</i>	
		<i>Je dois calmer des gens</i>	
	Devoir cacher ses émotions	<i>Je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être maître de moi.</i>	
	Peur au travail	<i>Il m'arrive d'avoir peur au travail</i>	
Relation au public	<i>Je subis des agressions verbales ou physiques du public</i>		
	<i>Je vis des tensions avec un public, par suite de leur exigence.</i>		
<b>3. Autonomie, marges de manoeuvre</b>	Autonomie procédurale	<i>J'ai peu de liberté pour décider comment faire mon travail</i>	
		<i>J'ai la possibilité d'être acteur dans mon travail.</i>	
	Participation, représentation	<i>Les agents ont été consultés au moment de la mise en place des changements organisationnels ou technologiques récents.</i>	
		<i>J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles</i>	
	Utilisation et des accroissement des compétences	<i>Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles et de m'épanouir.</i>	
<i>Je peux employer pleinement mes compétences.</i>			
	<i>Mon travail est répétitif.</i>		
<b>4. Rapports sociaux, relations de travail</b>	Coopération, soutien	<i>Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.</i>	
		<i>Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien.</i>	
		<i>Mon supérieur direct prête attention à ce que je dis.</i>	
	Conflits, harcèlement	<i>Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.</i>	
		<i>Je suis exposé en interne à des injures, des menaces.</i>	
		<i>Je suis soumis à un comportement méprisant dans mon travail.</i>	
	Reconnaissance	<i>Je suis soumis à un déni de la qualité de mon travail</i>	
		<i>Je suis soumis à une atteinte dégradante.</i>	
		<i>Mon travail est reconnu à sa juste valeur par la hiérarchie.</i>	
	Clarté, pilotage du changement	<i>J'obtiens les promotions, les mutations que j'attends en reconnaissance de mon travail.</i>	
<i>Je pense que mon travail est utile au public.</i>			
Conditions de vie au travail	<i>Généralement, on m'explique clairement ce que j'ai à faire.</i>		
	<i>Je reçois des ordres ou des indications contradictoires.</i>		
Conflicts éthiques	<i>Ma hiérarchie me fait confiance.</i>		
	<i>Je bénéficie de locaux collectifs et d'équipements individuels adaptés à mon travail</i>		
<b>5. Conflits de valeurs</b>	Conflicts éthiques	<i>Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve et en contradiction avec mes valeurs professionnelles ou personnelles.</i>	
	Qualité empêchée	<i>J'ai les moyens de faire un travail de qualité.</i>	
<b>6. Insécurité socio-économique</b>	Sécurité de rémunération, de carrière	<i>Je travaille avec la peur de perdre mon poste de travail ou de ne pas maîtriser les tâches.</i>	
		<i>Dans les années à venir, je pense que je dois changer de qualification ou d'affectation.</i>	
	Soutenabilité	<i>Je me sens capable de faire le même métier jusqu'à 60 ans.</i>	
<b>7. Ancienneté :</b>	Age :		
	Années de service :		
	Grade :		

### 3.2.2.2 Les réunions en groupe de discussion et d'échange sur le métier

La deuxième étape, avec des groupes de discussion comportant des policiers de voie publique et des policiers d'enquêtes et investigations, portait ensuite sur le réel du travail et se rapportait à des situations ou des séquences de travail observées en situation dans la première étape d'observation. Une population de Gardiens de la Paix et Gradés de tous services était concernée.

Les groupes de discussion en réunion permettent que se rencontrent des policiers qui n'ont pas l'habitude de se parler du métier. Ainsi les groupes où se mélangent des policiers de voie publique (du SSP) et des policiers d'investigation (du SAIP) sont des « premières » dans l'Institution. Cela permet de les faire échanger et de sortir des a priori, souvent très critiques les uns envers les autres. Une transformation s'opère et ils se parlent sans l'animosité habituelle que l'on perçoit dans les propos hors présence de l'autre service. Un début de compréhension est perceptible.

Des difficultés de planning ont été rencontrées, ainsi que de lieux de réunion, puisqu'aucun local n'y est destiné pour ce personnel dans le commissariat, en dehors de la salle de réfectoire. Une indifférence du management intermédiaire, vis-à-vis de ce que le psychologue venait faire, n'a pas facilité la possibilité de trouver des créneaux communs d'emploi du temps. Il a fallu dans la plupart des cas que le chercheur insiste pour que la coordination se fasse. Visiblement, il perturbait encore plus la gestion des tableaux de service.

À l'exception d'un commissariat et d'un service spécialisé, le chercheur n'a pas pu s'entretenir longuement avec des managers intermédiaires. Les entretiens de conclusion n'ont eu lieu qu'avec les commissaires et en tête à tête ou en présence d'un seul adjoint.

Cette étape avait pour but de susciter un regard réflexif sur l'activité, sur soi et sur l'autre, mais aussi des confrontations de points de vue. Le fait d'avoir pu réunir, pour la première fois, des policiers de voie publique et des policiers d'investigation a permis à des personnes, souvent critiques les uns vis-à-vis des autres, d'échanger leurs points de vue et probablement de mieux comprendre leurs contraintes spécifiques.

La troisième étape consistait à faire réaliser, lors d'une réunion de retour avec l'aide du chercheur, une synthèse collective, reprenant les réflexions du groupe de parole. Une synthèse portant sur l'évolution des pratiques depuis la précédente réunion et pouvant déboucher sur la mise au point de principes communs, voire la production de règles techniques, langagières ou éthiques de référence. Ainsi peut être provoquée une évolution des pratiques par enrichissement mutuel des savoirs d'action individuels, en se donnant des pistes communes d'amélioration qualitative. Tout en respectant la singularité au service du sens et de l'efficacité.

Des données verbales en abondance ont été recueillies. Entre la quarantaine d'entretiens semi-directifs et la quinzaine de groupe dialogique, il a été permis au chercheur de recueillir, en prenant par note manuscrite, une quantité de verbatim, qui est exploitée dans l'analyse.

## 3.3 Chapitre 3 - La méthodologie et la pratique de recherche-action

### 3.3.1 La méthodologie

L'objectif de cette étude consiste à mieux comprendre comment les policiers en Commissariat ou Service spécialisé arrivent — ou n'arrivent pas ! — à préserver leur santé mentale, dans des contextes comportant une exposition marquée à des risques psychosociaux. Il s'agit de percevoir et d'identifier les liens entre santé et travail, en redonnant à ces policiers un pouvoir créatif éprouvé dans l'expression verbale à propos du travail réel, une possibilité de penser, échanger et débattre des épreuves psychiques que comporte ce travail. L'objectif à atteindre, pour les policiers, est d'apprendre à dialoguer entre collègues, même si les points de vue sur le métier sont différents, et de développer leur envie de poursuivre des réflexions collectives sur le métier, seul le policier présent sur le terrain pouvant le mieux innover et s'adapter aux situations rencontrées. La recherche entend ainsi s'associer à une visée d'action : aider à une transformation pouvant être préventive en matière de santé au travail.

Cette exploration tout au long des 18 mois d'intervention sur le terrain se focalisa sur les différentes tâches exercées en commissariat par les policiers et la compréhension d'une organisation du travail peu connue. La réduction initiale de l'intervention aux types de tâches : interrogatoire, audition, prise de plainte, avec leurs différents destinataires, a été remise en cause par les Commissaires qui ont tous souhaité un élargissement aux tâches de voie publique, même s'il ne donnait pas au chercheur l'autorisation d'accompagner les Brigades à l'extérieur du Commissariat (à l'exception d'un seul). Cette demande se révélera très utile à l'identification et la compréhension de potentiels conflits internes entre services.

L'intervention en tant que psychologue du travail-chercheur se revendique d'une psychosociologie clinique des organisations, c'est-à-dire dépassant « la dichotomie individu et société, personne et monde » (Enriquez, 1997, p.168), et dispose, à l'appui des travaux de recherche, des ressources théoriques mobilisées lors de l'état de l'art dans les deux disciplines : psychologie et sociologie. Le chercheur agit comme un « intrus » tentant de réintroduire les controverses professionnelles pour rompre la « loi du silence » autour des conflits de métier. Il s'agit alors de déplacer les conflits par une prise en considération collective des contradictions dans les règles prescrites et des dilemmes dans les situations.

Les raisons de la référence à la Psychosociologie clinique tiennent à la posture même du chercheur. Une posture, comme l'explique Enriquez, où le psychosociologue est le premier objet de sa recherche, il ne tait en lui ni sa sympathie, ni ses désirs, ni ses pulsions, mais il les analyse continuellement. Certes, il peut s'aider de données matérielles (statistiques, archives, etc.), mais celles-ci ne sont pas des faits, mais des données dont il doit dégager la signification. « Pour lui, ce qui est important, ce ne sont pas les éléments qui lui sont fournis (ou mis à jour), mais le sens qu'ils ont pour les acteurs ou plus exactement les sujets de la recherche » (Enriquez, 2012). Autre raison donnée par Enriquez : le psychosociologue essaie de comprendre les intrications entre conduites humaines, réalité psychique et champ social. Il a pour perspective qu'on ne peut comprendre un sujet, y compris collectif, que si celui-ci vit un processus de changement, de transformation. « C'est pour cela que toute recherche psychosociologique [...] a comme projet de favoriser de la part des membres de l'organisation la mise en œuvre d'un changement désiré et construit et non d'un changement

subi »(Enriquez, 2012, p. 588). Le changement en l'occurrence était, dans les Commissariats, l'échange inhabituel entre des services séparés par le plancher entre RDC et étage.

Par ailleurs, pour Enriquez, il faut considérer l'organisation comme un système complexe, à la fois culturel, symbolique et imaginaire (2012). Un système culturel, qu'Enriquez entend comme un ensemble de valeurs et de normes, une manière de poser et de penser les problèmes, un mode d'appréhension du monde, qui oriente la conduite des divers acteurs. Une armature structurelle qui offre un processus de formation et de socialisation des différents membres et qui favorise leur intégration et l'adoption de conduites conformistes.

L'organisation, c'est aussi, pour lui, un système symbolique indispensable pour l'édification d'une identité solidifiant les membres de l'organisation et leur procurant un sentiment de fierté, voire d'orgueil, lorsqu'ils accompliront leur travail. Lorsque le système symbolique par contre est défaillant, lorsque les acteurs n'ont plus l'impression d'appartenir à une organisation forte, pourvue d'une identité ferme qui provoque le respect tant de ses membres que du monde extérieur, alors l'organisation commence à se déliter. « L'organisation moderne ne peut [...] perdurer sans sécréter un ou plusieurs mythes unificateurs [...] sans se donner un langage (un jargon) commun » (2012).

Et, un système imaginaire, dont Castoriadis, cité par Enriquez, a montré (dans son ouvrage principal : *L'institution imaginaire de la société*) qu'il était le fondement de toute société. Enriquez précisant que les psychosociologues français ont émis l'hypothèse centrale de l'existence de deux imaginaires : l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur. Enriquez rappelle que : « Parmi les deux types [...] l'organisation a plutôt tendance à développer l'imaginaire leurrant que l'imaginaire moteur [...] L'imaginaire moteur [...] implique l'existence d'un espace transitionnel, d'une aire de jeu (Winnicott) qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout interroger, à tout transgresser » (2012, p. 591).

Enriquez concluant, que néanmoins, dans un monde de plus en plus complexe, dans un univers mondialisé, les organisations insistent, de nos jours, sur la capacité de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité des membres de l'organisation. « Cette dernière a besoin de dynamisme [...] aussi laissera-t-elle à l'imaginaire moteur une certaine place » (2012, p. 592). Afin de comprendre et de transformer, la démarche de cette thèse s'inscrit donc dans une posture de « recherche-action », cherchant à provoquer un développement de la pratique professionnelle en privilégiant une coproduction entre policiers dans le cadre d'une découverte réciproque. Il s'agit alors de « comprendre pour transformer et de transformer pour comprendre » (Lhuilier, 2010b). Avec une démarche qui associe une stratégie de recherche scientifique et une stratégie d'actions, à laquelle est donnée une dimension praxéologique. Cette perspective de recherche et d'action, d'articulation entre la pensée et l'action, se veut être une participation au changement social au sein de la police, avec un cadre donnant une place à part entière à l'expérience et validant comme essentielle la subjectivité des sujets, pour une mise en mouvement de l'organisation et de l'institution.

La recherche-action a cherché à démontrer l'intérêt de la mise en place d'espaces de discussion sur le métier, dans les commissariats ou services spécialisés de police. La visée est celle de la prévention de la santé au travail, et plus particulièrement du suicide de policiers. Il s'agira d'y répondre en accompagnant la direction dans la construction des ressources nécessaires à la démarche de prévention primaire.

L'intervention a donc consisté à constituer un cadre d'analyse des pratiques dans les différentes situations opérationnelles, auxquelles est confronté le personnel en Commissariat, et à permettre l'expression des policiers, représentant toute la diversité des activités. Un cadre qui les réunit en groupes de réflexion et de discussion, conçus comme des « aires de jeux » au sens de Winnicott. L'intervention clinique s'est donc appuyée sur la constitution de collectifs

de 4 à 6 policiers volontaires. La démarche avec ces groupes de réflexion et de discussion se faisant en 3 étapes : Observation individuelle — Dialogue collectif – Synthèse.

Le programme d'intervention, sélectionné par le Directeur de la DSPAP (Direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne) a concerné 5 Commissariats (Champigny-sur-Marne et L'HAY-les-Roses dans le 94, Pantin dans le 93, Nanterre dans le 92, le 14<sup>e</sup> Arrondissement à Paris) et 3 Services spécialisés (le SAIP du 8<sup>e</sup> Arrondissement de Paris, la BTPF en Sureté territoriale 92, la BTPF en Sureté territoriale 93). Ce programme a donné l'occasion ainsi, au chercheur, de passer une journée complète d'observation avec 40 policiers (17 femmes et 23 hommes), dont 16 OPJ (qualification d'Officiers de police judiciaire), et d'avoir un entretien semi-directif avec chacun d'eux (soit 360 heures d'observation dans l'exercice du métier, sur une dizaine de lieux différents en région parisienne).

Une réunion préliminaire de présentation avec chaque Commissaire permettait de rappeler les objectifs, la méthode et le déroulement. En laissant le soin à la hiérarchie locale de faire un appel au volontariat dans les différentes brigades. Le chercheur recevait toujours un accueil très favorable, tant des Commissaires que des interlocuteurs de terrain, sans vraiment savoir qui avait été désigné d'office ou pas. Les premières observations ont débuté début février 2016.

### 3.3.2 Une approche interdisciplinaire

Les ressources théoriques montraient la complexité d'une analyse de ce travail policier en Commissariat de Police ou Services spécialisés sur le territoire de l'Agglomération parisienne. S'y mêlaient, aussi bien, des aspects sociologiques, dans un contexte de contrôle social sur des situations sociales en grande transformation, que des aspects psychologiques, avec les épreuves psychiques, touchant le domaine émotionnel, auxquelles sont confrontés les policiers de terrain, tant en activité de voie publique, qu'en activité judiciaire.

Il fallait donc, dans l'intervention sur le terrain, adapter la posture aux différentes approches disciplinaires qui fournissaient ces ressources.

En science médicale, d'après Wikipédia, la posture est le processus actif d'élaboration et de maintien de la configuration des différents segments du corps dans l'espace. La posture exprime la manière dont l'organisme d'un individu affronte les stimulations du monde extérieur et se prépare à y réagir.

En sciences humaines, on pourrait donc dire, que dans une démarche d'analyse d'un chercheur la posture c'est le processus actif d'élaboration mentale des différentes réactions et réflexions du chercheur, de ses mécanismes de pensée dans le contexte d'une intervention sur le terrain.

Mais, adopter une posture professionnelle semble correspondre à un attribut du professionnalisme, à une attente sociale commune d'un corps professionnel. Car le sens commun associe, en effet, la posture, dite professionnelle, à l'idée d'un agir compétent.

Cet agir dépend donc du cadre théorique dans lequel le professionnel intervient. Pour un chercheur en sciences humaines : psychologie, sociologie, psychosociologie, philosophie, etc. Prendre une posture, c'est donc s'inscrire dans un ordonnancement spécifique d'une discipline. Dans un espace socialisé, c'est-à-dire normalisé et dans le cadre d'un attachement à un corps professionnel.

Il a donc été envisagé dans cette thèse de comprendre la posture scientifique, en intervention sur le terrain, comme une manifestation de pensée propre à une discipline, située comme Yves Clot le dirait, au croisement des quatre instances : personnelle, interpersonnelle, transpersonnelle et impersonnelle. Mais tout en essayant de mettre en suspens les dimensions personnelles, pour conserver une certaine mise à distance déontologique. Et, sans oublier que

le terrain de recherche peut nécessiter une posture plurielle, à l'épreuve des données de terrain, afin d'analyser plus globalement les situations. C'est ce que la suite tente de présenter. Une posture plurielle qui nécessitait, dans l'intervention sur le terrain, d'adapter la posture aux différentes approches disciplinaires qui fournissaient ces ressources théoriques.

La sociologie apportait beaucoup de ressources théoriques sur la Police, nombre de sociologues s'étant penchés sur ce métier si particulier. L'activité du chercheur procurait une connaissance des ressources théoriques de la psychologie du travail et les ressources propres à son expérience en milieu de travail.

Mais, Durkheim fait porter à la contradiction individu/société tous les indices des contradictions qu'il perçoit dans la société même. Il a donc absolument besoin de concevoir l'Individu (objet de la psychologie) et la Société (objet de la sociologie) comme des réalités matériellement et concrètement distinctes. Or, « maintenir avec vigueur, comme Durkheim, la césure des disciplines ne nous conduit pas nécessairement à imaginer une contradiction réelle entre leurs objets »(Baudelot & Establet, 2007, p. 115). Le chercheur a cherché à se libérer de cette césure durkheimienne, au profit d'une adaptation de sa posture compatible avec les deux disciplines.

Il fallait donc mettre en évidence les points de recouvrement des ressources sociologiques et des ressources psychologiques, pour que l'analyse puisse déboucher sur une hypothèse de recherche s'appuyant sur une modélisation théorique compatible.

La modélisation est une démarche d'investigation suivant un système logique. Pour représenter les structures essentielles d'une réalité et en expliquer le fonctionnement.

Rappel : on parle de *modèle*, en science, chaque fois qu'il y a renvoi d'une réalité concrète à une réalité idéale avec exploitation de leurs analogies descriptives. Le modèle ayant une valeur symbolique, pour représenter les structures essentielles d'une réalité et en expliquer les processus.

Le modèle est une construction abstraite et hypothétique capable de rendre compte d'un ensemble donné de faits et de contexte afin d'étudier plus commodément et de mesurer les effets sur le système concerné des variations de tel ou tel de ses éléments composants. Mais pour ne pas rester dans l'abstraction et ne pas être hors sol, seule l'intervention sur le terrain pouvait donner les moyens de construire ce modèle.

### 3.3.3 L'adaptation de la posture à la sociologie

En référence à la sociologie comme domaine de données théoriques, la posture spécifique à adopter était destinée à une analyse des résultats. Une analyse des résultats permettant, d'une part, de rechercher une confirmation d'un modèle théorique. Il fallait mettre en évidence les points de recouvrement des ressources sociologiques et des ressources psychologiques, pour que l'analyse puisse déboucher sur une hypothèse de recherche s'appuyant sur une modélisation théorique compatible avec les deux ressources.

D'autre part, de comprendre les processus de désagrégation des fondamentaux du lien social : régulation normative et intégration sociale. Car, la modélisation sociologique en question, était la théorie d'Émile Durkheim sur le suicide. Théorie qui avait mis au jour le noyau de relations entre les deux fondamentaux du lien social, que sont les deux variables indépendantes : régulation normative et intégration sociale, dans la justification d'un terrain propice au suicide. Il devait être vérifié que ce modèle durkheimien reste pertinent dans le cas actuel de la Police nationale. Mais, toujours pour ne pas rester dans l'abstraction et ne pas être hors sol, seule l'intervention sur le terrain pouvait donner les moyens de le confirmer.

Cette posture spécifique, en référence à la sociologie, devait permettre aussi de sortir de la césure entre sociologie et psychologie. Une césure que Durkheim a besoin de maintenir pour démontrer qu'un équilibre ne se crée que si l'institution présente un ensemble de forces qui résiste à l'individu (la Police vs le policier dans ce cas).

Mais, cela ne conduit pas à justifier une dissociation réelle entre l'objet de la psychologie : l'individu et ses désirs infinis, et l'objet de la sociologie : la société et son rôle social fixant les bornes et les règles. La sociologie se penche sur le rôle qu'une personne joue effectivement dans la société ou dans un groupe social, et les relations entre les membres du groupe ou de la société. La psychologie est l'étude des pensées, exprimées par le langage, et l'analyse des actions d'un individu. Elle analyse comment les processus psychiques affectent son comportement relationnel. Elle se concentre sur les rouages psychologiques d'une personne, exercés tant par les fonctions sensorielles qu'affectives. La société entre en jeu lorsque les relations, entre la personne, l'environnement d'action et elle, affectent la façon dont ils agissent. Les verbatim recueillis constituent les matériaux essentiels pour cette analyse.

### 3.3.4 L'adoption d'une posture de psychologue du travail

Durkheim se montre provocateur lorsqu'il écrivait, dans *Éléments d'une théorie sociale*, que « *la psychologie est destinée à se renouveler en partie* » sous l'influence de la recherche sociologique, ou lorsqu'il affirme que « *toute la sociologie est une psychologie* », au risque de brouiller les frontières disciplinaires.

En référence à la psychologie du travail, reposant sur l'expérience du chercheur, la posture spécifique à adopter était donc destinée à une analyse des résultats devant permettre, d'une part, de rechercher les impacts des faits sur les fonctions psychologiques, et d'autre part de comprendre les processus qui enclenchent la déliaison sociale.

En fait, les deux fondamentaux du lien social : régulation normative et intégration sociale, font intervenir toutes les fonctions psychologiques de l'individu, à des degrés variables. Sortant de la césure sociologie-psychologie par l'association des ressources sociologiques et psychologiques, un modèle d'exploration du malaise policier prenait forme, une hypothèse de recherche s'établissait. Une hypothèse qui reprenait les deux concepts sociologiques fondamentaux d'intégration sociale et de régulation normative, de la théorie de Durkheim sur le suicide, pour les confronter aux faits dont l'impact sur les fonctions psychologiques était fort.

Le déroulé de cette thèse tendrait alors à vérifier ce modèle avec les faits rencontrés en intervention dans les Commissariats. À savoir pour l'essentiel :

- D'une part, l'empêchement de la régulation autonome jusqu'à « l'anomie », qui par manque de régulation conjointe avec la régulation de contrôle, provoque l'effacement des défenses collectives ;
- D'autre part, une insuffisance d'intégration sociale chez certains individus, qui associée à la sensation de vulnérabilité (« la peur a changé de camp ») et d'impuissance du policier (« faire du sale boulot »), provoque le sentiment de solitude.

La posture, en référence à la psychologie du travail, devrait aussi permettre de comprendre les processus qui enclenchent la déliaison sociale. De comprendre la désagrégation des fondamentaux du lien social : régulation normative et intégration sociale, à partir de l'éclairage issu des observations effectuées, des entretiens semi-directifs menés, des réunions de groupes de discussion animées, et par leur analyse. Cette confrontation des faits avec le modèle de Durkheim devrait permettre la compréhension des mécanismes psychologiques et des processus qui s'opèrent. Car les ressources théoriques ne faisaient pas suffisamment



ressortir ce qui est à la source du terrain propice au suicide dans la Police. C'est-à-dire ce qui y a changé ces derniers temps dans les relations interpersonnelles, dans les relations avec le monde social et dans la relation avec la réalité du travail prescrit. À savoir pour l'essentiel :

- La rupture de la relation du policier de base avec l'encadrement et avec les pairs ;
- Les épreuves psychiques croissantes du fait du déni de la hiérarchie des difficultés dans l'exercice du métier ;
- Le désespoir d'arriver à les surmonter, faisant cheminer certain vers une détresse psychologique ;
- Même si le plus grand nombre s'en dégage, soit par le retrait, soit par l'accommodation et la résignation.

Cette posture permettrait aussi : « de se laisser prendre à revers par le réel ». En effet, si les observations et l'intervention sur le terrain permettent de poser des questions aux interlocuteurs tant en entretien individuel qu'en groupe de discussion, c'est la prise en compte d'une expérience spécifique de pensée lors de ces échanges verbaux qui donne les moyens de l'analyse.

Les transcriptions de ces échanges sont traitées comme des référents du discours, au même titre que des citations d'auteurs. Il faut voir ces discours comme un éclairage donné par le policier sur son travail, plutôt que comme des données objectives sur telle ou telle situation. Ce que dit le policier n'est pas neutre, mais il en dit long sur ce qu'il vit.

L'entretien et les dialogues ont été la modalité centrale de ce travail de terrain, de cette insertion dans la vie du policier. Les verbatim participent de la construction de l'analyse. Ils permettent au chercheur de ne pas rester dans l'abstraction, de ne pas être hors-sol.

Il est évident que l'exigence d'objectivité n'a pas pu évacuer totalement la relation intersubjective qui menace sa neutralité. Cette objectivité n'est donc que relative, entre le processus d'orientation de la recherche et le processus d'interprétation des données recueillies.

Mais, pour échapper à l'influence de « la plainte », le chercheur a tenté au maximum « *de se laisser prendre à revers par le réel* » comme l'évoque Christiane Vollaire dans *Pour une philosophie de terrain*.

### 3.3.5 L'approche en psychosociologie

Au final, l'adaptation de la posture, conciliant la double posture dans une analyse des résultats de l'intervention, devait permettre d'atteindre trois objectifs.

En se revendiquant d'une psychosociologie clinique de l'organisation, c'est-à-dire : dépassant « *la dichotomie individu et société, personne et monde* » tel qu'Eugène Enriquez l'envisage (1997, p.168), cette posture permet, d'appréhender l'acteur au travail comme un être relationnel en souffrance au travail. En effet, pour Enriquez, en psychosociologie, l'approche porte une attention particulière aux rapports à autrui, en respectant la singularité et la capacité d'évolution de la pensée de chacun, mettant l'accent sur les processus plus que sur les états. L'approche étudie les conduites humaines et les phénomènes sociaux comme des processus relationnels à l'intérieur desquels le psychologique et le collectif sont indissociables. Elle analyse l'articulation et les interactions entre l'individuel et le collectif. Elle appréhende donc l'homme comme un être relationnel, une réalité interactive au cœur d'un jeu d'influence entre contrainte et contrôle d'une part, écart et autonomie d'autre part.

Cette démarche psychosociologique pourrait confirmer que, dans le cas de la Police, le défaut de régulation du métier dans les brigades, et simultanément un défaut d'intégration sociale de certains individus, perturbés par ailleurs par des difficultés personnelles, constituent un terrain propice à l'enchaînement vers une détresse psychologique. Même si le plus grand nombre s'en dégage.

Enfin, cette posture permet de traiter le sujet du lien entre mal-être au travail et épreuves psychiques et, simultanément d'engager une démarche de recherche-action attendue dans le cadre du contrat de recherche.

En effet, la crise institutionnelle, toujours actuelle et s'amplifiant au fil des événements d'actualité, au sein de la Police nationale faisait, à l'initiative du Contrat de collaboration de recherche, déborder l'objet de l'intervention. Un objet de l'intervention qui s'y définit ainsi dans l'Annexe scientifique, méthodologique et technique :

**Résultats attendus** par la Préfecture de Police : *Expérimenter l'intervention d'un Psychologue du Travail dans une visée de prévention des risques pour la santé au travail, notamment des RPS et de réduction de leurs conséquences (mal être, souffrance, tentative de suicide et suicide).*

Le terme « *expérimenter* » indiquait bien qu'une action était attendue du chercheur, par les services de la DRH signataire du contrat. C'est ce qui conduira à tenter une recherche-action en proposant une opération expérimentale d'espaces de discussion dans les commissariats. Des lieux de délibération, mais sans pouvoir d'agir.

Deux intérêts du dispositif expérimenté vont retenir l'attention du DRH :

- L'un, sous l'angle d'une mise en discussion des conflits d'intérêts, pouvant potentiellement déboucher sur une présentation des conflits de valeurs et des conflits d'objectif au Directeur de la Sécurité de Proximité de l'agglomération parisienne (le DSPAP).

- L'autre sous l'angle d'une production, en groupes de travail, de règles sur les nouvelles pratiques visant la PSQ (la nouvelle Police de Sécurité du Quotidien).

Un dispositif à suivre, donc, mais avec son successeur à la DRH-PP, puisque l'interlocuteur initial allait quitter l'Institution. Et que par la suite plusieurs changements allaient intervenir chez les responsables hiérarchiques jusqu'au Préfet de Police.

### 3.3.6 La démarche et l'objectif de la recherche-action

Le choix de la recherche-action a été fait pour que son caractère d'expérimentation cherche à penser les conditions susceptibles d'aider au changement et d'échapper à ce terrain propice au suicide. Le dispositif met au travail la réflexion des acteurs de terrain par des questions sur leur travail. Cette action constitue en elle-même une transformation des habitudes pour des policiers peu sollicités à donner leur avis sur la pratique professionnelle et à pratiquer l'intériorisation. Cette transformation peut faire gagner en compréhension des sources de conflit, peut développer une capacité d'analyse des moyens de réduire ces conflits et la possibilité de les traduire en changement de pratique. Le bénéfice d'une telle transformation des habitudes se fait donc dans l'intérêt commun des acteurs et du chercheur.

C'est une opération expérimentale, qui peut montrer que les policiers redécouvrent ce dont ils n'ont plus les moyens et ce dont ils ont le plus besoin : se parler du métier dans ses conditions réelles, et des pratiques au quotidien. Surtout quand l'apport des anciens se fait rare et que le partage des règles ne se fait plus. Les mettre en situation nouvelle de discussion sur le métier, avec un management, qui avait pris ses distances comme arbitre, et qui veut le redevenir. Leur montrer le bénéfice à remédier à la crise de la régulation autonome, à réarticuler, à reconnecter régulation de contrôle et régulation autonome, compte tenu de la distance prise entre ces deux formes. Pour qu'ils retrouvent les moyens de changer les choses par eux-mêmes, à ne plus être dans la plainte et à prendre leur sort entre leurs mains.

Cette opération expérimentale consiste à initier des espaces de discussion sur le métier et d'engager une dynamique sur ces bases : une Dynamique de discussion sur le métier, avec les policiers, entre eux, entre eux et les textes du prescrit.

Une courte fiche, qui suit (**Figure 17**), présentait l'opération expérimentale proposée, et était diffusée avec l'envoi de la demande de rendez-vous de présentation, dans les trois commissariats (Champigny-sur-Marne, Pantin, Paris 18<sup>e</sup>).

### 3.3.7 L'accompagnement de la DRH et les dernières ressources de terrain

Pour donner un débouché concret à la recherche, il est envisagé, lors d'un rendez-vous avec le Sous-directeur de l'action sociale, puis avec le DRH de la Préfecture de police le 14 décembre 2017, une suite aux premières étapes d'observations, d'entretiens et de réunion en groupe de discussion. Pensant qu'il n'obtiendrait rien des Directeurs, en raison de leur conservatisme et de leur trop grande distance avec le terrain, le chercheur propose d'orienter cette suite vers les Commissaires de Police dans les commissariats visités. De l'avis du chercheur, les Commissaires cernent mieux, en tout cas ceux qui ont déjà un peu d'ancienneté, les difficultés de leur personnel et seront plus volontaires pour se lancer dans une expérimentation. Il s'agit d'inciter ces patrons très opérationnels, comme les Commissaires de ZSP, à tenter une expérimentation. Consistant, à l'occasion de la prochaine mise en place de la Police de Sécurité du Quotidien, à lancer des espaces de discussion (encore appelé espace de régulation, espace de débat, espace de dialogue, espace de délibération). Ces espaces se présentant comme un dispositif dans lequel la discussion sur le métier s'opère entre les acteurs de terrain (les gardiens de la paix et gradés) au sein d'une activité dialogique.

La discussion doit pouvoir porter sur le travail réel, et s'intégrer aux logiques de subsidiarité de l'organisation pour les renforcer. Il s'agit ici d'intervenir sur le travail en mettant en place un dispositif permettant aux acteurs, par la mise en œuvre d'un débat structuré sur le travail, d'agir par eux-mêmes sur leur propre travail. La discussion doit être centrée sur le travail, fréquente, animée par un cadre, de et dans l'activité. Elle doit être informée, mémorisée et inscrite dans le long terme, afin de rendre accessibles et d'explicitier les tensions ou conflits du travail. À les atténuer, ou les réduire, à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action, débouchant sur une régulation conjointe. Ce dispositif est envisagé comme un nouvel acte de management prenant explicitement appui sur le travail réel. Ultérieurement une préparation de l'ensemble des managers intermédiaires concernés (les officiers de police) visera à l'animation d'un échange structuré, avec et entre leurs collaborateurs, en faisant recours au dialogue collectif comme méthode de convocation de l'activité. Dans un premier temps l'animation est assurée par le chercheur, en présence d'un cadre intermédiaire, et doit permettre de retrouver un fonctionnement en collectif de travail et de mettre en place un moyen de repérage des défauts d'intégration sociale.

La reprise de contact avec les commissariats, fin décembre début janvier 2018, se heurtait à la mobilité du corps des commissaires. Trois contacts étaient pris : l'un avec le nouveau Commissaire de Champigny-sur-Marne, son prédécesseur étant parti en retraite, un second avec également le nouveau Commissaire de Pantin, son prédécesseur étant parti à l'État-Major, et un troisième avec l'adjoint au Commissaire du 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Une note, signée du DRH, était sollicitée le 31 janvier 2018 par le Sous-Directeur de l'action sociale, pour officialiser la prolongation de l'étude dans les Commissariats qui seront intéressés par la démarche proposée. La lenteur de l'administration publique fait que cette note n'est adressée au DSPAP par le DRH que le 23 mars 2018. Mais, elle comporte une note manuscrite du DRH à l'attention du DSPAP, qui est très encourageante.

*« Merci d'avance pour ton aide sur cette démarche ci-jointe qui est cohérente avec celle de la PSQ [Police de sécurité du quotidien] et de la réflexion autour du sens des métiers de policier ».*

Sur Champigny-sur-Marne, le Commissaire, après l'entrevue du 9 janvier 2018, et une relance le 3 avril, à laquelle était jointe la note du DRH, répond en s'excusant presque, avec la formulation qui suit.

*« J'ai bien connaissance de votre démarche très intéressante, mais je ne suis pas en mesure d'y donner une suite favorable. Croyez bien que je le regrette. Le service connaît certaines contraintes liées aux travaux de rénovation et de restructuration que mes collaborateurs et moi-même essayons de gérer au mieux. Par ailleurs, nous sommes impactés par plusieurs sujets importants - dont celui de la PSQ - qui ont un effet dilatoire sur notre fonctionnement. Ce faisant, je ne suis pas en mesure de répondre comme il se doit à vos attentes ».*

Une fin de non-recevoir, très significative de la charge de travail d'un Commissaire, mais qui prenait le soin de s'expliquer. Ce qui n'était pas le cas au Commissariat de Paris. Heureusement, sur Pantin la réponse allait être favorable.

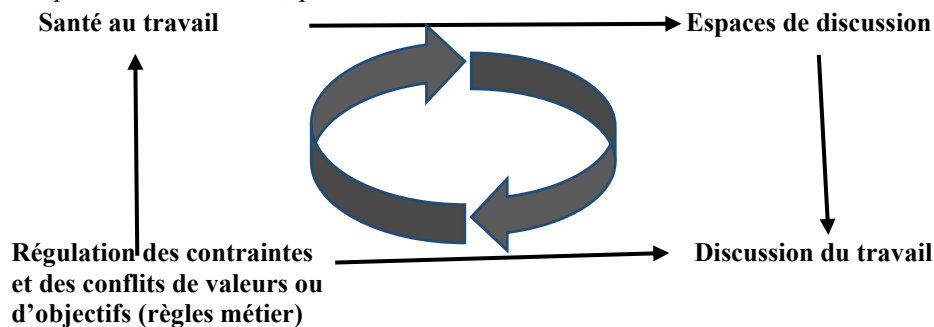
## Figure 17 : Opération expérimentale d'espaces de discussion en Commissariat

### UNE DONNEE SCIENTIFIQUE

Les acteurs sont fragilisés, et deviennent vulnérables aux épreuves psychiques, lorsque la mise en discussion locale du travail, et de ses contraintes ou difficultés, n'est pas possible.

C'est pourquoi, la mise en place du cercle vertueux de la discussion du métier et de sa pratique,

est une mesure de prévention essentielle, pour renforcer le soutien social contre la souffrance au travail :



Cette mise en place est d'autant plus essentielle lorsque se produit localement une situation de crise, ou lorsque des mutations organisationnelles et des transformations de métier (police de sécurité du quotidien) se profilent.

### OBJECTIFS de l'OPERATION

1-constituer une opportunité pour « replacer **le service au citoyen**, au cœur du métier de policier... pour lutter contre les délits, les nuisances, les incivilités ressenties » (discours d'Emmanuel Macron le 18 Octobre 2017), et concevoir une gestion locale de la **sécurité du quotidien**, ou spécifique à une ZSP ;

2-produire conjointement, corps d'encadrement et d'application / corps de commandement (gardiens & gradés/officiers de police) quelque chose de nouveau localement dans les règles de métier et la pratique terrain ;

3-instaurer, dans le dialogue, le conflit de critères (conflits de valeur ou conflits d'objectif) au centre des enjeux de transformation des pratiques, et de maîtrise du métier par le management intermédiaire ;

4-générer un Dispositif de Dialogue dans des Espaces de Discussion (DDED), pour une généralisation dans l'Institution à partir du modèle expérimenté.

### MISE en PLACE de l'OPERATION

1-choix des animateurs des espaces de discussion parmi les officiers du management intermédiaire ;

2-réunion de présentation de la méthodologie aux officiers du management intermédiaire, et mise au point des modalités de constitution des groupes de discussion, de leur fréquence et de leur formalisation ;

3-entretien du psychologue du travail avec chacun des officiers retenus, à partir des facteurs de risques structurels ou conjoncturels identifiés (voir : Trame d'Analyse par Grands Conflits), pour une aide à l'ordre du jour de la 1<sup>ère</sup> réunion ;

4-invitation à participation aux espaces de discussion : au sein de chacune des unités de SSP et de SAIP, entre les unités de SSP et entre les unités de SAIP, entre les unités de SSP et de SAIP.

5-animation des premiers espaces de discussion par les officiers, avec l'accompagnement du psychologue du travail, et désignation d'opérationnels référent-métier dans chaque brigade.

### METHODOLOGIE

La pérennisation des espaces de discussion nécessite d'acquérir un fonctionnement autonome en s'affranchissant de tout tiers extérieur, les espaces de discussion supposant d'accepter de consacrer du temps, de l'énergie et du pouvoir au travail d'organisation.

C'est pourquoi l'animation des espaces de discussion doit être assurée par les officiers responsables du management des brigades, et repose sur :

-une proposition de support de thème métier (fait récent, situation nouvelle, note de service), par l'officier ou par les brigades (par l'intermédiaire du référent-métier) ; la discussion devant pouvoir porter sur le **travail réel**, pour construire du sens commun au sein du collectif de travail ;

-une discussion collective sur le thème métier, permettant une mise en débat des conflits de critères (ex : protéger/se protéger, interpeller/s'interpeller, réprimer/prévenir, renseigner/se renseigner) sur le travail réel ;

-une recherche de synthèse pour développer du **nouveau** dans ce qu'il y a à faire **sur le terrain d'action** ;

-la décision sur des **règles pratiques**, à faire valider par la hiérarchie détenant l'autorité.

### 3.3.8 Le déroulement de la réunion de discussion à Pantin

Le Commissaire de Pantin, qui avait été très réceptif lors d'un rendez-vous le 24 janvier, à la présentation de l'opération expérimentale, demandait, à cette fin, d'organiser un groupe de parole à son Chef SSP. Un de ses Capitaines de Police, un peu trop réservé confiait -il. Avec ce Capitaine, la mise au point d'un ordre du jour d'une première réunion de discussion avec des référents métier, était rédigée. À la réception du document préparatoire, le Commissaire confirmait son intérêt pour l'expérience le 31 janvier 2018 :

*« Votre démarche est très intéressante et sera très certainement bénéfique. Je vais suivre l'évolution de la mise en place de ces groupes de parole, n'hésitez pas à me contacter en cas de difficulté ».*

Après une relance, le Capitaine, chef de SSP, prévenait le chercheur qu'il avait réussi à convoquer un groupe de représentants des différents services pour le lundi 19 mars 2018. Il aura fallu plus d'un mois et demi, ce qui était significatif de la difficulté à introduire la communication dans une telle structure.

La réunion de discussion sur le métier organisée au Commissariat de Pantin se déroule suivant la mise en forme suivante du texte préparatoire qui avait été ainsi rédigé avec le Capitaine, Chef SSP du Commissariat de Pantin (**tableau 9**).

**Tableau 9 : Réunion de groupe de discussion métier**

<b>Objet :</b>	Première réunion du groupe de référent-métier, dans le cadre du <u>Dispositif de Dialogue en Espace de Discussion (DEDD)</u>			
<b>Date et lieu de réunion :</b>	19/Mars/2018 au Commissariat de Pantin			
<b>Composition du groupe :</b>	1 ou 2 référents-métier pour chacune des Brigades suivantes			
BPSP jour	TP	BST	BAC	BTJTR
1 Bier + 1 GdP	1 Bier	1 Bier + 1 GdP	1 Bier + 1 GdP	1APJ(futur OPJ)
<b>Ordre du jour :</b>	4 thèmes de discussion avec des questions métier portant sur le travail réel			

Thèmes	Sous-thèmes			Support ou cas
<b>1 : l'Equipage de Patrouille Pédestre</b>	La recherche de renseignements et les relais internes	Le secteur, l'équipement et l'argumentaire	Les interlocuteurs externes	Note de service CdD-art. 22
<b>2 : la relation Police-population</b>	La disponibilité et le service au public	La courtoisie	Le vouvoiement	CdD-art. 14/30
<b>3 : le contrôle de police</b>	Le 1 <sup>er</sup> temps du contrôle	Le discernement	L'usage de la force	CdD-art. 11/16/18
<b>4 : les valeurs professionnelles</b>	La loyauté	Le sens de l'honneur	Le dévouement	CdD-art. 2/5/9/12/28/29
<b>Méthodologie :</b>	Autour de chacun des thèmes, discussion animée par le Capitaine, assisté de Christian FASSIER, Psychologue du Travail, et se déroulant, dans une logique de territoire, suivant le schéma : question ouverte-prise de parole de chacun-débat enregistré-synthèse-proposition ou décision.			
<b>Animation :</b>	Le questionnement ouvert s'appuiera sur des questions types comme par exemple -quelle définition, quel contenu, quel sens, donnez-vous au mot ? -quelles difficultés pratiques, quelles contraintes, cela pose-t-il ? -quelles conséquences, quels impacts sur la suite, cela engendre-t-il ?			
<b>But :</b>	le but consiste, sur le territoire du Commissariat, - à pouvoir apporter de manières pragmatiques des réponses aux attentes et besoins de la population ; -et de concevoir une gestion locale de la sécurité du quotidien, par une évolution des pratiques sur le terrain d'action.			

Cette réunion réunissait 8 policiers dans la salle de réunion du Commissariat de Pantin, libéré des équipes de militaires de Vigipirate qui l'occupaient. Le groupe se composait d'un Brigadier et d'un gardien-de-la-peace de la BPSJ jour (brigade de police secours), d'un brigadier de brigade terrestre (nouvellement créée), d'un brigadier et d'un gardien-de-la-peace de la BST (brigade en tenue de sécurisation de quartiers sensibles), d'un brigadier et d'un gardien-de-la-peace de la BAC, et d'un futur OPJ de la BTJTR (brigade de traitement judiciaire des gardes à vue). Le Capitaine se contentait de faire le secrétaire de séance et laissait le chercheur animer la discussion sur la base de l'ordre du jour. Le même entrain à débattre sur tous les sujets de cet ordre du jour fait durer cette réunion 2 heures et demie.

Le premier thème sur l'Équipage de Patrouille pédestre, récemment mis en place et qui a fait l'objet d'une Note de Service (2018-07) rédigée le 8 février dernier par le Commissaire, prend une bonne heure de discussion. Une discussion qui permet d'aborder :

- la trop grande mobilité des individus au sein des brigades de Police Secours (BPSJ jour) ;
- le regret d'une situation passée où il y avait plus de liens au sein des brigades ;
- la difficulté de la relation « entre étages » (entre SSP et SAIP) liée au manque de policiers ;
- une attente, vis-à-vis de cette équipe de patrouille pédestre (la TP 814), de la part des OPJ « de choses qu'ils n'ont pas le temps de faire » ;
- la communication entre entités, qui nécessite « d'établir des priorités, mais en cohérence entre services...pour se coordonner » ;
- le lien avec la Police municipale, qui hormis les maîtres-chiens nécessite « de remettre en cause les missions communes », compte tenu du manque de formation de ces personnels. Le Capitaine semble en apprendre beaucoup sur les difficultés, au point qu'il intervient très peu et prend beaucoup de notes.

Une question finale est posée par l'un des participants à propos du suicide, dont le chercheur avait seulement évoqué que ce sujet était son thème de thèse. Le chercheur apprend que cela les concerne parce qu'ils y ont été confrontés par le cas d'un collègue.

### 3.3.9 La réunion de conclusion finale avec le DRH

À la suite de l'envoi, dans le cadre de la Convention de collaboration de recherche, d'un troisième et dernier rapport au 20 juin 2018, faisant suite aux deux premiers (du 20 juillet 2017 et 10 décembre 2017) et à la prolongation de l'intervention pour l'opération expérimentale de groupe de parole en Commissariat, un entretien final, prévu avec le DRH, Monsieur David CLAVIÈRE, et le SDAS, Monsieur Rémy-Charles MARION, s'est déroulé le mercredi 18 juillet 2018 à 11h dans le bureau du directeur.

Deux intérêts, du dispositif expérimenté à Pantin, retiennent l'attention du DRH. L'un, sous l'angle d'une mise en discussion des conflits d'intérêts, pouvant potentiellement déboucher sur une présentation des conflits de valeurs et des conflits d'objectif au Directeur de la Sécurité de Proximité de l'agglomération parisienne (le DSPAP). L'autre sous l'angle d'une production de règles visant la PSQ (Police de Sécurité du Quotidien) en groupes de travail sur les nouvelles pratiques. Comme demandé lors de l'entretien, il est adressé, aux deux interlocuteurs de la DRH, l'analyse des conflits de critères faite à partir des verbatim recueillis en entretien et en réunion de discussion collective.

### 3.3.10 Une invitation à intervenir dans un séminaire RH de la PP

Fin août 2018, le chercheur est invité par l'adjointe au sous-directeur de l'Action sociale (SDAS-DRH), à intervenir dans le cadre du séminaire annuel RH de la PP du 23 novembre 2018 sur le thème : « Préserver le bien-être au travail ». Ce séminaire rassemblait 55 personnes représentant tous les services, dont les Directions territoriales opérationnelles. Le



DSPAP était représenté par son adjointe, Sous-Directrice du Soutien opérationnel. Le programme sur une demi-journée comprenait trois parties :

- un Panorama de l'état de santé des fonctionnaires de la P.P. et notamment l'exposé du baromètre de la Mutuelle Intérieure (mutuelle des fonctionnaires de la Police, des Préfectures, du Ministère de l'Intérieur, des Conseils généraux et des Agents territoriaux).

- un point sur la prise en charge pluridisciplinaire par les réseaux d'accompagnement (médecine de prévention, cellule de soutien psychologique opérationnel, structure d'accueil et de lutte contre les addictions, psychologie du travail, aumônerie)

- une réponse à : Quelles initiatives pour demain ?

Le chercheur intervenait dans cette troisième et dernière partie pour présenter en 15 minutes l'opération expérimentale d'espace d'échanges professionnels menée au Commissariat de Pantin.

Des assistants-conseillers de prévention (ACP) venaient, en fin de réunion, remercier le chercheur pour cette intervention. En espérant qu'elle pourra laisser des traces, et donner envie de pérenniser l'opération.

### 3.4 Synthèse de la troisième partie

La deuxième partie de cette thèse tendait à expliquer comment une hypothèse s'était construite à partir de l'*état des lieux des ressources théoriques*, tout en faisant ressortir l'insuffisance des travaux antérieurs. Une construction qui s'est faite avec une idée préalable qu'il pouvait avoir un lien entre le suicide et le contexte organisationnel dans la Police, une idée influencée par l'expérience de psychologue du travail du chercheur.

Mais aussi, très tôt, une construction qui s'est faite avec l'irruption d'un objet central : la *règle*, dans un contexte de double régulation nécessaire et de genre professionnel spécifique. Une centralité de la règle qui posait un questionnement, dont les ressources théoriques donnaient une première forme de réponse.

Dans la présente troisième partie, était exposé le choix d'une méthodologie d'intervention permettant, par une posture spécifique, la mise en perspective des points de vue de la sociologie et de la psychologie du travail. Et la mise en évidence des points de recouvrement, qu'éclairait une pratique de l'interdisciplinarité.

Dans le cadre de la Convention de collaboration de recherche avec la Préfecture de Police de l'Agglomération parisienne, la « commande » portait sur la prévention primaire de la santé au travail et plus particulièrement du suicide. Une santé au travail que des conflits à l'œuvre dans le travail pouvaient menacer.

L'observation du travail policier sur quarante journées a permis de constater des causes structurelles et conjoncturelles de ces conflits à l'œuvre dans le travail ; une observation par méthode visuelle pour le recueil de données qualitatives sur les comportements de gardiens-de-la-peace et gradés avec les délinquants appréhendés, des plaignants, des victimes, dans les locaux de huit commissariats ou services spécialisés.

Cette présence dans les locaux de police, étalée sur dix-huit mois (entre janvier 2016 et juillet 2017), a également permis, pour en recueillir des données verbales, de réaliser quarante entretiens semi-directifs et de mener vingt réunions de groupe d'échanges sur le métier et sur les étonnements du chercheur à la suite des observations.

À partir des observations et des données verbales du terrain se sont dégagés différents conflits dans le travail policier. L'analyse a consisté à distinguer les conflits d'objectifs et les conflits de valeurs et de les rapprocher des ressources théoriques pour en déduire les mécanismes de dégageant ou un processus de développement d'une détresse psychique, lorsqu'il n'existe pas de dialogue, de coopération ou de soutien sur le règlement de ces conflits.

La démarche de cette thèse s'étant inscrite dans une posture de « recherche-action » le chercheur a tenté de provoquer une relance de l'activité normative des acteurs, en privilégiant une coproduction entre policiers dans le cadre d'une découverte réciproque. Car se sentir en bonne santé, c'est se sentir sujet vivant d'une normativité (Canguilhem, 1966). Le chercheur a agi comme un « intrus » tentant de réintroduire les controverses professionnelles pour rompre la « loi du silence » autour des conflits de métier. Il s'agit alors de déplacer les conflits par une prise en considération collective des contradictions dans les règles prescrites et des dilemmes dans les situations. Avec une perte d'efficacité de l'activité individuelle dans un contexte où les activités collectives de régulation sont fragilisées, le policier est souvent seul dans un face-à-face avec les contradictions opérationnelles et ne peut éviter l'isolement morbide. La recherche-action a cherché à démontrer l'intérêt de la mise en place d'espaces de discussion sur le métier, dans les commissariats ou services spécialisés de police. La visée est celle de la prévention de la santé au travail, et plus particulièrement du suicide de policiers. La volonté du chercheur étant d'y répondre en accompagnant la direction dans la construction des ressources nécessaires à la démarche de prévention.

Comme toujours dans les sciences humaines, l'hypothèse est une proposition, une interprétation, une thèse que l'on va examiner sans présupposer de sa vérité, dans le cadre d'une recherche ou d'une recherche-action. À l'issue de cet examen, elle est confirmée, invalidée, jugée recevable dans certaines conditions seulement ou encore nuancée. La validation d'une hypothèse peut ainsi consister en une suite de mises à l'épreuve de l'hypothèse.

Dans la présente recherche empirique qualitative, l'hypothèse concerne un rapport, entre deux ou plusieurs phénomènes, que le chercheur croit pouvoir constater dans la réalité. Le chercheur suppose, en effet, qu'un certain phénomène est la cause d'un autre, ou qu'il en est une conséquence, ou encore que certains rapports combinés entre eux ont des effets particuliers. Il évoquera des concepts explicatifs ou proposera des formes de classification. Une hypothèse qualitative concerne toujours des faits que l'on ne peut pas quantifier ou dont l'approche ne peut être que qualitative en raison de la nature même de ce qui est étudié (certaines réalités psychologiques ou certains faits historiques ou culturels, par exemple).

La notion d'hypothèse renvoie, en réalité, à une démarche qui consiste à émettre une idée, une théorie explicative qu'il va falloir tester. C'est le cas dans toutes les démarches vraiment expérimentales : pour décider si elle est satisfaisante, cohérente avec ce que l'on sait par ailleurs, tant en ressources théoriques qu'en ressources du terrain d'intervention. Dans le cas de cette thèse sur le travail policier est-elle contredite dans certaines situations ? Rend-elle totalement compte de ce qu'elle est censée expliquer ? C'est la supposition qui est faite en réponse à la question, qui est l'enjeu de la recherche, en la validant ou l'invalidant, en la confirmant ou en l'infirmitant.

La cohérence de cette hypothèse avec les ressources du terrain et les ressources théoriques sera examinée dans la quatrième partie qui suit : *Présentation et Analyse des résultats*.

**Quatrième-partie :**  
**Présentation et Analyse des données**  
**et résultats**

## 4.1 Chapitre 1 – Les ressources du terrain

### 4.1.1 Le contexte local représentatif d'un SSP (Service de Sécurité de Proximité ou Voie publique)

Un contexte local, particulièrement riche en observations et très représentatif de la sous-culture policière, a été pour le chercheur, le révélateur de l'influence de cette culture dans un commissariat du Val-de-Marne (94). Avec des policiers qui vivent dans des conditions de travail déplorables, le bâtiment, au cœur de la cité en zone de sécurité prioritaire (ZSP), étant sans entretien probablement depuis son origine, et dans l'attente d'une extension de 400 m<sup>2</sup> en étage. Dans une lettre de début août 2016 au ministre de l'Intérieur, le Sénateur PCF, et président du conseil départemental du Val-de-Marne, Christian Favier, tirait la sonnette d'alarme sur le risque de voir partir en retraite ou en mutation une trentaine de policiers du Commissariat. Le Commissaire visiblement désabusé, qui est en fin de carrière, annoncera au chercheur, lors de la réunion de retour sur intervention, son départ en retraite anticipée en mars 2017. Les travaux débutèrent début 2018, et une partie du Commissariat (le SAIP) sera relogé temporairement dans des locaux municipaux très éloignés, séparant ainsi encore plus les deux services.

Cette intervention a permis la rencontre d'un policier, Samuel, Brigadier-Chef dans une Brigade spécialisée terrain (BST) au sein du Service de sécurité de proximité dit de Voie publique (SSP). Ce service est dirigé par une Capitaine, que je ne verrais que pour gérer le planning de mon intervention, et comprend le Service général (3 brigades de police secours, avec une grande variété des interventions) et cette BST.

La BST est une brigade en tenue et fortement armée, créée en 2011 (il y en a deux dans le 94), pour, comme le présente Samuel avec ses mots : « nettoyer les halls d'immeuble de la ZSP [Zone de sécurité prioritaire] du Bois-L'Abbé, à la fois sur Champigny et Chennevières ». Le mot *nettoyer*, utilisé, rattache la mission à quelque chose de sale qui est l'objet du travail. Ou au *dirty work* d'une vision répression de la mission de Police dans une société « sale » ?

Le chercheur : quelle est la majorité des interventions ?

Samuel : « des interpellations pour trafic de stupéfiants »;

Le chercheur : et quel est le contexte ?

Samuel : « Il y eut dans le passé quatre premières années très dures, avec des agressions de tous ordres, qui continuent encore de nos jours, mais plus rarement. Exemple : attaques physiques, dépôt de plainte [envers la BST] pour vol d'argent »;

Le chercheur : comment le vivez-vous ?

Samuel : « un stress constant à chaque patrouille ».

Des attaques physiques sont effectivement vécues par la BST, comme ce fut le cas la veille de la journée d'observation du chercheur dans une brigade d'investigation (à la BEI). Une journée où la BST a subi un guet-apens avec violences, lors d'une intervention demandée par

l'exploitant du Franprix local, dont une bande de jeunes du quartier importunait les clients, puis s'est attaquée aux policiers à leur arrivée, et dont ils n'ont pu s'extraire qu'en appelant les renforts. Le même mois, alors que le chercheur avait un deuxième entretien avec Samuel, son équipe partait ce soir-là, dans le quartier des Hautes Noues à Villiers/Marne, pour extraire des pompiers agressés, en intervention sur un malaise, et renforcer une brigade de police de Chennevières qui était caillassée, alors qu'elle venait en soutien des pompiers. La BST va prendre des boules de mortier et être obligée d'utiliser les grenades manuelles de désencerclement (utilisée pour son impact sonore et la projection de plots en caoutchouc). Une *vulnérabilité* évidente, mais traduite essentiellement par les policiers pour son risque de sanctions en cas de dérives dévoilées.

Le chercheur poursuivant son questionnement va approfondir cette vision répressive des missions de la BST.

Le chercheur : quelles sont, pour votre activité, les exigences de la hiérarchie ?

Samuel : « elle mesure le nombre d'interpellations mises à disposition de la Justice » ;

Le chercheur : et quelles sont les qualités requises ?

Samuel : « ruse... maîtrise de ses réactions » ;

Le chercheur : et vos qualités personnelles ?

Samuel : « l'adaptation au contexte relationnel spécifique » ;

Le chercheur : pour quel rôle ?

Samuel : « des interpellations pour causes pénales, dans la ZSP, sur réquisition du procureur de 14h à 22h ... mais des interpellations en *finesse*, pour éviter les débordements » ;

Le chercheur : et quels types de difficultés ?

Samuel : « le problème du risque de médiatisation, par prise de photos, de vidéos ... l'usure aux situations toujours dans le rapport de force, avec un *dialogue impossible* » ;

Le chercheur : qu'est-ce qui vous manque ?

Samuel : « des caméras à vision nocturne à l'épaule [ils viennent d'en obtenir une, par les relations du Commissaire] ... des conditions de travail décentes [les locaux] » ;

Quant à la posture réelle adoptée, « dans ce dialogue impossible » le chercheur la découvrira en accompagnant, équipé d'un gilet pare-balle, Samuel et sa brigade lors d'une patrouille de jour dans leur fourgon de police sérigraphié. Le chercheur vérifiera ces qualités spécifiques vantées par Samuel. Et constatera cette « finesse » de l'action dans le contrôle d'identité d'un individu conduisant un véhicule dans la Cité derrière le Commissariat. Un des quartiers de la

ZSP à population majoritairement musulmane. Cet individu est reconnu par les policiers, car il est bien connu comme chef de gang de trafic de drogue.

Devant les yeux du chercheur se déroule une succession d'actes de Police semblant parfaitement réglée. Une régulation individuelle et collective des émotions qui s'impose à l'occasion d'une intervention à incidents émotionnels possibles. Avec un individu pour lequel existe une incertitude quant à ses réactions et ses comportements face à la Police, s'il se trouvait en infraction pénale, et éventuellement armé. Une incertitude, en contact direct avec ce type de public, qui exige une compétence dans l'accomplissement de la tâche, pour identifier, exprimer, comprendre et réguler les émotions. Et surtout ne pas faire preuve de faiblesse, de fragilité. Même temporairement cela ne peut et ne doit pas se montrer, explique Samuel au chercheur.

Samuel descend du car de police et fait signe au conducteur de s'arrêter et de stationner le long du trottoir. Toute l'équipe est derrière lui, les armes à la main. Il demande les papiers du véhicule et les examine, pendant qu'une partie de l'équipe procède à la fouille complète du véhicule, sous la protection des autres policiers. Très peu de mots sont échangés. L'opération, au pied des tours d'habitation, se déroule aux vues des passants et sous la crainte d'être filmé pour tout dérapage. L'individu interpellé garde son flegme, et même salue un des passants, que les policiers diront être l'imam de la mosquée voisine.

Entre en jeu une régulation collective des émotions. Une régulation consistant à gérer l'incertitude et la crainte. Avec comme objet émotionnel la peur que si le contrôle d'identité se voit opposer un refus, il faille réprimer sous des réactions hostiles du voisinage. Les policiers font face à cet objet émotionnel par une stratégie de régulation avec en l'occurrence un outil de travail : la *vigilance collective* pendant l'intervention. Cet outil émotionnel de travail est mis en œuvre par le collectif de travail, afin d'agir sur les objets émotionnels de travail : l'incertitude et la crainte.

Samuel, imperturbable, montre que face à son interlocuteur, il est capable, non seulement d'en « lire » le visage et la communication non verbale, mais d'apporter une réponse adéquate aux enjeux humains de la situation. Puisqu'il ne procède pas à sa palpation pour vérifier un port d'arme éventuel. Et adapte lui-même son état émotionnel à la situation, en conformité avec les règles émotionnelles exigées par la culture métier, en affirmant que la force revient à la loi pour tout professionnel porteur d'une arme et de la légitimité de son usage.

Rien de répréhensible n'est trouvé dans le véhicule, mais, après vérification sur le logiciel STIC, auquel Samuel s'est connecté, Samuel décide la conduite au poste de l'individu, sujet d'une fiche de recherche pour non-paiement d'amende à la suite d'un jugement. Bien que très intrusifs, tous ces actes de contraintes se font avec une rigueur extrême. L'individu d'ailleurs n'oppose aucune résistance, les règles, pourtant informelles, semblant connues et acceptées.

Cette mission fait partie du quotidien de la Brigade sans avoir reçu une formation spécifique (seulement trois jours de spécialisation), comme l'explique Samuel au chercheur. Le chercheur découvre des fonctionnaires de police, en voie publique, qui font tout leur possible dans leur rôle coercitif, pour éviter la dérive. Et cela en respectant une régulation connue que d'eux-mêmes, compte tenu de la quasi-absence pour leur activité, d'un prescrit autre que : le Code de procédure pénale, le Code pénal, le Code de déontologie et le Code de la route. Et avec des prescriptions, en matière d'exécution par la contrainte, très succinctes. Mais cette tempérance n'était-elle qu'apparente ? Que pour faire bonne figure devant le psychologue du travail ? Alors que les collègues des autres brigades trouvent que la BST est trop privilégiée en moyens et effectifs, et sont assez critiques sur leurs méthodes brutales qui de leur avis ont fait leur temps à Champigny. Des méthodes qui n'ont plus leur raison d'être, et qui entraînent maintenant une agressivité voire une haine de la population, vis-à-vis des autres brigades. Pourquoi ne déplace-t-on pas ce groupe ? S'interrogent les autres policiers. Alors que pour Samuel leurs méthodes profitent à tous.

Samuel : « ici au Bois l'Abbé [le secteur où est implanté le Commissariat], la BST est crainte et fait respecter tous le commissariat ».

Questionnés sur l'usage de la force et des armes, voici ce que le chercheur recueille du brigadier-chef.

Le chercheur : quel usage de la force et des armes faites-vous ?

Samuel : « dans le cas d'utilisation des armes, on a la peur du cycle des emmerdes, alors que l'*Etat* n'est pas amène de protéger ses fonctionnaires ... D'où l'entraînement [les habilitations périodiques pour les armes non létales, ou à létalité réduite, comme le Taser, le LBD, les grenades GLI (lacrymogènes) ou GMD (de désencerclement), et le tir] pour avoir une *cohésion* et se contrôler entre membre de l'équipe ... Pour la BST, on privilégie le recrutement uniquement au sein du Commissariat, pour bien connaître le nouvel équipier ».

Une réponse qui évite soigneusement la question de fond, parce qu'elle embarasse. Est-ce le tabou de la bavure, et des méthodes limites face à des individus imprévisibles ou incontrôlables ? Et, une réponse qui ramène l'autocontrôle sur le besoin de cohésion. Une cohésion qui paraît avoir une réalité dans cette brigade composée de policiers voulant faire du terrain, du « saute-dessus », comme ils disent dans leur jargon. Une cohésion qui se fait par un échange non formel constant entre collègues (au café du matin, à la pause déjeuner et de 19h00, avant le changement d'équipe à 15h00). Et les consignes avec le chef à l'appel de 15h00 (marqué par un « garde-à-vous – repos » qui impressionne). L'organisation du travail quasiment militaire, les règles de métier, la coopération entre collègues, la discussion entre pairs, tout est bien en place dans ce groupe à la culture « guerrière ». Un groupe homogène parfaitement apte à la Police de répression, et qui n'ait formé qu'à cela. Formé qu'à mener le *combat*, aux ordres de l'autorité policière, contre les trafiquants et autres délinquants du district. Cela, tout en développant des astuces de métier ou en engageant un investissement personnel. Mais, ces fonctionnaires, malgré leur expérience, vivent une usure, en acceptant une économie de moyens matériels (au niveau des locaux insalubres) et surtout une absence de soutien en cas de débordements. Une absence de soutien qu'ils mettent sur le compte de l'État : le Gouvernement ? La Justice ?

Samuel répondra à cette interrogation du chercheur en évoquant le soutien hiérarchique du Commissaire, actuellement sur le départ, et semblant être déjà regretté en attendant l'arrivée du nouveau Commissaire. Par contre le Préfet ne recueille pas la même appréciation.



Samuel : « on est bien soutenu par lui [le Commissaire] ; on a obtenu une caméra à vision de nuit ... un manager doit penser à sa mission de management, avant son intérêt de carrière ... le soutien hiérarchique c'est une question de taille (de service) et d'équipe de commandement ... [par contre] la visite du Préfet du 94 (en novembre 2016) a été boycottée ; tous les groupes étaient sortis sur la voie publique » ;

Mais le représentant de l'exécutif ne semble pas être le seul mis en cause, la Justice aussi, avec les difficultés du judiciaire à suivre les « belles affaires » qu'ils apportent.

Samuel : « à la BST, procéduralement on est au point (pour les stup par exemple) ... le SAIP [le service d'investigation judiciaire qui transmet les dossiers à la Justice] est en sous-effectif, donc n'arrive pas à suivre les dossiers qui s'accumulent et qui prennent du retard ».

Ce n'est pas le seul reproche envers la procédure judiciaire que le chercheur entend puisque sont critiqués aussi les libérations prématurées des mineurs délinquants par le JLD (juge des libertés et de la détention) et les trop longs délais des juges d'instruction.

Et ce constat sera complétée par l'expression d'un sentiment d'*inutilité*, lorsque le chercheur l'interrogera sur ce qu'il appelle les « belles affaires. Un sentiment qui cache probablement une impuissance qui ne peut être dite par ces « guerriers ».

Samuel : « dernièrement, une belle opération en « flag » [flagrant délit] pour les vols de portable en recrudescence sur les bords de Marne ... [aussi] de belles affaires de stup (90% des interventions de la BST), pour limiter sur le quartier le trafic et assurer la tranquillité des habitants, mais sans qu'il y ait vraiment une demande de la population, sauf les commerçants, parce que la police est vue comme gênant l'économie souterraine ».

## 4.1.2 Le contexte local représentatif d'un SAIP (Service Accueil et Investigation de Proximité, en judiciaire)

a) avec une démarche inductive, faisant apparaître plus clairement le rôle essentiel du terrain pour dégager des résultats dans la recherche

Un contexte local, particulièrement riche en observation et très représentatif de la crise dans la Police, a été, pour le chercheur, le révélateur des caractéristiques des épreuves psychiques propre au métier. Il s'agit du Service d'Accueil et Investigation de Proximité (SAIP) d'un arrondissement parisien aux quartiers les plus touristiques de Paris. Le SAIP est dirigé par un jeune Commissaire, de passage pour trois ans, en attente d'une promotion. Ce service a permis, d'une part la rencontre d'une policière, Cécile, Brigadier-Officier de police judiciaire dans une Brigade d'enquête et d'investigation (BEI). D'autre part de vivre une situation symptomatique du tabou de la fragilité, avec un autre policier, Laurent, Assistant de police judiciaire dans une Brigade de traitement judiciaire en temps réel (BTJTR).

Le service est abrité dans un bâtiment R+3 du début des années soixante-dix, réalisé en extension d'un immeuble administratif de la fin du dix-neuvième, et prévu pour être une construction provisoire. Au RDC, on trouve un comptoir d'accueil et un Poste de Police avec ses cellules de garde à vue dans un état déplorable et repoussant de saleté. Aux étages se trouvent les bureaux des différentes Brigades, des Officiers et du Commissaire. Aucun entretien ni travaux n'ont été engagés depuis sa construction, et le ménage, quand il est effectué pendant les heures d'activité, n'en a que le nom, en raison de l'impossibilité d'être réalisable dans l'état actuel de vétusté des locaux. Lorsque le personnel de ménage est en congé et non remplacé, c'est aux policiers de vider les poubelles et de déboucher les toilettes. Tous les bureaux sont dans un état de délabrement : un revêtement de sol en dalles vinyle-amiante fortement dégradées, donc polluantes, une isolation de façade trouée donc thermiquement inefficace, des menuiseries extérieures chancelantes donc dangereuses à la manipulation, des peintures murales très sales à l'exception de celles des bureaux repeints par les équipes eux-mêmes, un équipement insuffisant en nombre d'appareils téléphoniques, des logiciels, indispensables au quotidien, parfois indisponibles, etc. Par ailleurs, l'étroitesse des bureaux, occupés par plusieurs policiers, ne permet pas de recevoir simultanément plusieurs personnes ; par exemple, en confrontation, il est acrobatique d'avoir dans des conditions décentes d'échange : l'auteur d'infraction, la victime, l'avocat et le traducteur éventuel. Aucune salle de réunion n'existe. Seul le bureau du Commissaire dispose d'une table de réunion où on ne peut tenir qu'à cinq au grand maximum. L'espace de repos se fait dans les couloirs.

Cécile est entrée en École de police à vingt-huit ans, après des études de droit avec la volonté d'être Juge pour enfants. Des études qu'elle arrête au niveau du DEUG. Un arrêt qu'elle explique par une « crise d'adolescence tardive ». Puis, une expérience de quatre ans comme hôtesse de l'air se termine par le dépôt de bilan de sa compagnie aérienne, qui la pousse vers le retour au domaine judiciaire et le concours de Police nationale.

Elle commence le métier de policier, à la sortie de l'École de police, dans une brigade de service général en voie publique, pendant un an. Mais voulant faire de la procédure judiciaire, elle intègre une brigade de traitement judiciaire (BTJTR), puis après deux années, suit la formation du Bloc OPJ, pour obtenir la qualification d'Officier de police judiciaire. Elle exerce, au moment de sa première rencontre avec le chercheur, dans une Brigade d'enquête et d'investigation (BEI) depuis six ans. Le groupe BEI comprend six Officiers de police judiciaire plus un Capitaine qui gère l'administratif. Chaque OPJ a vingt à trente dossiers en cours. Le rôle de l'OPJ est de traiter la procédure judiciaire de chaque dossier pour que le

magistrat puisse prendre une décision. Et cela dans trois cadres d'enquête : le flagrant délit et l'interpellation spécifique, à rendre compte au substitut du Procureur, l'enquête préliminaire après la prolongation par le substitut, et la commission rogatoire par délégation de pouvoir sous l'autorité d'un juge d'instruction. Les policiers utilisent un logiciel de rédaction de procédure, le LRPPN, qui connaît quelques pannes momentanées très gênantes lorsqu'elles se produisent en cours d'audition. Le rythme de travail est soutenu de 9h00 à 19h00, avec parfois un temps de travail en continu sur deux semaines sans week-end pour assurer la permanence du service.

Le chercheur comprend que le choix de faire quelque chose qui lui plaît a été réalisé, mais que les bonnes conditions d'exercice de ce choix ne sont pas effectives. Le questionnement qui suit va montrer ce qui ne permet pas de satisfaire cette policière dans sa fonction actuelle.

Le questionnement concerne d'abord les événements récents d'agression visant les policiers.

Le chercheur : « comment vivez-vous émotionnellement le contexte extérieur actuel ? » ;

Cécile : « j'ai besoin de rentrer avec mon arme depuis l'assassinat des deux policiers » ;

Le chercheur : « Vous ne vous sentez pas en sécurité ? »

Cécile : « la sécurité au travail, qui est de la responsabilité de la hiérarchie, n'est pas assurée à l'accès par une garde statique ou un sas ».

Le chercheur, que l'aspect vétuste des locaux avait choqué, n'avait par contre pas été marqué par cette absence de protection vis-à-vis de l'extérieur, alors que les policiers la vivaient très mal. Un vécu d'une *vulnérabilité* surprenante aux yeux d'un chercheur qui lui se sentait plutôt en sécurité entouré de policiers en arme. Il y avait là une inversion de la crainte. En effet, alors que la mission du policier consiste à protéger la population, la sensation de *vulnérabilité* s'accroît, en raison de mise en situation, de plus en plus violente, de la Police. Et, d'une suspicion à leur égard qu'ils ressentent en l'absence de sanctions pénales dissuasives suffisantes à l'encontre des agresseurs ou outrageurs des policiers. Les policiers des brigades de traitement judiciaire sont au premier plan pour s'en rendre compte et traiter judiciairement ce ressenti avec leurs collègues de Voie publique qui portent plainte. Un ressenti qui les pousse à vouloir se protéger par une armure et se réfugier dans une forteresse. Et des policiers qui vont être encore plus isolés et coupés du monde extérieur. Le sentiment de *peur* a bien changé de camp.

D'autres ressentis exprimés par les policiers allaient, pour le chercheur, être révélateurs des épreuves psychiques vécues par les policiers.

Le chercheur : « comment se passent les échanges entre collègues sur le métier ? » ;

Cécile : « pas une très bonne ambiance entre brigade... par contre au sein de la brigade il y a une *solidarité* professionnelle... par obligation de répondre à la complexité du planning de présence, pour maintenir l'effectif minimum... il n'y a aucun souci pour échanger les dates de congés... un travail à plusieurs, en équipe, se fait sur les dossiers ».

Le chercheur : « et avec le chef, la hiérarchie ? »

Cécile : « beaucoup trop d'intermédiaires... c'est diviser pour mieux régner... il n'y a pas de circulation verticale... il faudrait supprimer des intermédiaires, car il y a un problème avec les officiers » ;

Le chercheur : « quelle nature de problème ? »

Cécile : « alors que le vrai travail, c'est nous qui le maîtrisons ... c'est nous qui devons être *écouté* » ;

Le chercheur : « que voulez-vous dire par maîtrise ? » ;

Cécile : « aucune procédure ou modèle type de PV, ne sont diffusés par les Officiers, puisqu'ils ne pratiquent plus » ;

Le chercheur : « Et avec l'administration judiciaire ? » ;

Cécile : « des interlocuteurs qui comprennent ce qu'on fait, mieux que la hiérarchie, car ils sont liés à nous » ;

Le chercheur : « Quelle pression hiérarchique vivez-vous ? »

Cécile : « seul le nombre de dossier, et ce qui est rentré dans *le logiciel*, est géré, mais *quantitativement* et pas qualitativement » ;

Le chercheur : « ressentez-vous un stress de cette situation ? » ;

Cécile : « on est toujours obligé de *se justifier*, surtout si des contradictions apparaissent ... il faudrait créer une détection automatique d'anomalie dans le logiciel » ;

Cet échange confirme au chercheur que les rôles régulateur et modérateur ne sont pas assumés par le management policier, non reconnaissant des efforts de la base pour remédier aux contraintes et contradictions procédurales. Sans écoute ni reconnaissance qualitative, c'est une situation qui engendre le sentiment du travail mal accompli dont le policier cherche constamment à pouvoir *se justifier*. Une conscience professionnelle qui prouve l'engagement méritoire des opérationnels dans un tel contexte. Et une solidarité dans la tenue du planning qui reste le dernier conducteur de l'énergie collective. Mais qui pose la question du sens d'un travail aux repères institutionnels seulement quantitatifs.

Le chercheur : « quel est l'intérêt du métier ? » ;

Cécile : « un choix [possible] : soit faire quelque chose qui plaît, avec une fonction spécifique, soit chercher à avoir des grades, mais sept à huit ans pour passer Brigadier, pour avoir une meilleure rémunération » ;

Le chercheur : « Alors, qu'est-ce qui vous motive dans le métier ? »

Cécile : « c'est dur de trouver un *sens* à sa carrière dans ce métier » ;

Le chercheur : « qu'est-ce que la carrière dans la Police ? » ;

Cécile : « une carrière au *mérite* ce n'est pas le cas ici, mais plutôt par le jeu des syndicats, un jeu d'influence, d'influence souterraine, avec des règles non dites » ;

Le chercheur : « Quels reproches faites-vous à votre hiérarchie ? »

Cécile : « manque de moments où on peut *dialoguer*, car c'est plutôt mal vu d'être *revendicatrice* ; mais ici il n'y a pas de salle commune pour se réunir ... manque un encadrement par une hiérarchie plus présente, plus humaine, avec plus de métier » ;

Le chercheur : « quels sont vos difficultés essentielles vis-à-vis des évolutions sociétales ? » ;

Cécile : « un déplacement du métier vers l'assistantat social, ce qui amplifie la charge de travail » ;

Le chercheur : « et vis-à-vis de l'évolution des procédures prescrites ? » ;

Cécile : « en huit ans, plus de garde-à-vue et plus de dossiers ouverts par fonctionnaire ... mais surtout la façon de traiter la procédure qui prend de plus en plus de temps, notamment la procédure de garde-à-vue, plus les formalisations internes ».

La question existentielle du « quel est le sens de ce que je fais ? », du « qui suis-je ? », paraissait donc la plus importante pour cette policière. Une importance qui se révélait dans un contexte où les enjeux humains sont forts et où l'environnement de travail est en profonde mutation. C'est bien une *impuissance* à bien accomplir un travail qui donne du sens, et un défaut de reconnaissance hiérarchique du mérite, et des efforts fournis, que le chercheur détecte dans ces réponses. Et une revendication impossible. Par l'existence de jeux de pouvoir inaccessibles, par manque de temps et de lieux pour en parler et dialoguer, entre pairs et avec l'encadrement, un sentiment d'*inutilité*, et de *désespoir* d'amélioration, ne peut que se

répandre. Se répandre et se renforcer par défaut d'engagement des autorités policières dans une écoute de l'expérience terrain. Une écoute qui pourrait permettre de mettre en place une véritable politique de Police au service de la population, une Police de proximité pourtant faisant l'objet des promesses de campagne présidentielle. Et face à des obstacles institutionnels, à des facteurs de conflits, la Brigade peut collectivement baisser les bras. C'est alors l'affaiblissement de l'énergie collective qui découle de cette désespérance, comme on peut l'observer dans certaines brigades qui perdent leurs anciens. Ces anciens, seuls capables de faire évoluer la pratique, eux qui ont été toujours habitués à s'adapter aux situations nouvelles et à faire le travail de façon efficace.

Cécile ne semble pas personnellement trop affectée de ces difficultés rencontrées dans l'exercice du métier et s'y résigne. En tout cas, elle montre une certaine accommodation. Mais elle reconnaît que chez certains policiers ces difficultés peuvent être cause de mal-être.

Le chercheur : « Que pensez-vous des cas de suicide dans la Police ? » ;

Cécile : « j'ai connu un cas de suicide au Commissariat d'A... [un commissariat de proche banlieue parisienne] d'un collègue avec qui j'ai travaillé ... il était considéré comme un *cas social*, mais le contexte professionnel aggrave » ;

Le chercheur : « alors quelles qualités sont requises ? » ;

Cécile : « un minimum de maturité ... le policier est soit à la recherche du pouvoir, soit à la recherche d'une protection ... pour avoir une vie équilibrée, être bien dans sa tête ».

Le chercheur en déduisait que Cécile signifiait par là que la coïncidence des contraintes professionnelles et de difficultés personnelles pouvait être un terrain propice aux épreuves psychiques, avec des conséquences suicidaires. Mais aussi que le déni managérial des réalités du contexte professionnel ne faisait qu'abusivement voir des raisons personnelles aux cas de détresse psychique. Ce qui probablement arrange toute la hiérarchie et lui évite de se remettre en cause.

Le temps montrera au chercheur qu'en fait, dans ces conditions, le travail ne satisfaisait plus Cécile, puisque le chercheur recevra 28 mois après cet entretien (de juillet 2016 à novembre 2018) son appel pour une demande de nouvelle rencontre. Cécile avait quitté sa Brigade d'enquête et d'investigation, et les procédures judiciaires en tant qu'OPJ, pour intégrer, en tant qu'Analyste des Systèmes d'information, la Division des relations internationales de la Direction centrale de la police judiciaire. Son expérience et sa capacité à avoir un œil opérationnel avaient intéressé son chef de service, membre du Comité exécutif d'Interpol. Ce service assurait la coopération internationale entre les polices nationales et son application sur le territoire français en matière de systèmes d'information dans le cadre de Schengen ; avec un rôle clef de mise aux normes du Système d'Information français. Cécile s'était retirée du métier de police judiciaire pour un rôle purement administratif, alors que son rêve de jeunesse était une vocation juridique. Une forme de *dégagement*, présentant un tel décalage avec le terrain policier, qu'il devait être à la hauteur de l'importance des épreuves ressenties au sein des services opérationnels de police judiciaire.

Cécile souhaitait consulter le chercheur, dont elle avait gardé un bon souvenir de la rencontre de 2016, sur un rôle fonctionnel qu'elle venait de prendre. Celui de « Référent prévention suicide » au sein de son service, dans le cadre du nouveau Plan prévention suicide de l'institution. Elle précisait qu'elle était en attente de stage spécifique et que sa hiérarchie, qui se voyait imposer d'en haut cette démarche, en était « déconnectée ». Le terme « suicide » créant un « blocage » dans cette hiérarchie locale.

Cécile expliquait qu'elle avait l'impression que le nombre des suicides devait « être bien au-delà des cinquante par an » officiel ; remettant ainsi en cause les statistiques officielles. Elle avait eu à connaître de très près plusieurs cas de collègues dont elle me faisait le détail des causes probables de passage à l'acte. Des causes où s'associaient des complications conflictuelles dans les relations professionnelles et des révélations de problèmes conjugaux. Cela l'avait marqué au point de vouloir éviter le phénomène de propagation aux autres collègues et d'accepter cette responsabilité de *référent prévention suicide*. Cécile mettait en cause la formation des Chefs de service sans aucune aptitude à détecter les signaux faibles.

Mais, Cécile retrouvait dans son affectation professionnelle actuelle, d'autres difficultés de conditions de travail au niveau des opérationnels. Avec là aussi des ordinateurs dans des locaux mal adaptés, et avec des fichiers vieillissants, des applications qui dysfonctionnent. Mais surtout des plaintes, visant le management, qui se faisaient en « ambiance fermée ». En cause une hiérarchie qu'elle ne trouvait pas du tout bienveillante et dont elle reconnaissait toujours les mêmes « erreurs de management ».

Dans cet univers, différent du précédent, avec un rapport hiérarchique très fort, elle exprimait que, pour elle, « de ne plus être flic, c'est dur ». Dans ce contexte d'activité, qui n'était pas, pour elle, de nature policière, et dont elle trouvait qu'il aurait dû être externalisé en confidentiel défense, elle semblait donc regretter l'autonomie du policier, qu'elle avait connu, et le statu quo de la distance prise par les Officiers dans les commissariats.

Ainsi le chercheur découvrait que le pouvoir discrétionnaire et régulateur du policier de terrain était bien une composante essentielle du métier qu'il fallait maintenir. Parce qu'il manquait quand le policier ne l'avait plus. Et, que la question du management sans écoute consciente était bien au cœur du mal-être policier et de l'état de crise institutionnelle.

b) Les données dont l'accès a été impossible et ce qui explique cette restriction à l'accès.

L'autre policier, Laurent, dont la rencontre a marqué le chercheur est un policier qui d'emblée dit au chercheur, qui se présente en tant que psychologue du travail, qu'il ne fait pas un bon boulot. La mission de son service étant de traiter soit des interpellations d'auteurs d'infractions ou délits sur le territoire de l'arrondissement parisien, soit des plaintes de victimes pour des faits sur le même arrondissement. Le travail du policier consiste au fur et à mesure de l'avancement des dossiers à définir la nature d'infraction, à respecter, avant la mise en garde à vue, les droits des mis en cause : l'avis à la famille, l'examen médical de compatibilité, la demande d'avocat. Ainsi qu'à suivre les étapes de la procédure et l'avis final du parquet : déferrement, prolongation de garde à vue, comparution immédiate ou convocation ultérieure. Les infractions pénales à traiter sont par exemple : un délit de fuite, un recel de vol, un refus d'obtempérer avec violences sur personnel de police, un vol en réunion avec violences, une tentative de vol à la roulette en réunion, des dégradations par incendie et bris de véhicules, un dépôt de plainte par militaire Vigipirate, une enquête décès, un dossier d'accident du travail avec grand brûlé.

Sa Brigade (la BTJTR) est très perturbée par les mouvements de personnel et le manque d'effectif : départs des anciens, arrivés de nouveaux ne pouvant bénéficier d'une transmission de savoir-faire faute de disponibilité des policiers restants. Et une transmission impossible par un encadrement ne maîtrisant pas la pratique. Le traitement des dossiers se fait

individuellement sans possibilité de mises en commun des difficultés ni de temps d'échanges. La pratique de chacun ne fait référence à aucune règle commune. L'autonomie concédée par l'organisation s'exerce dans une anomie pratique. Une situation que le chercheur perçoit comme au détriment d'une vie collective et tout particulièrement de toute constitution de défenses collectives.

Le rythme de travail sollicite les organismes, puisque que chaque policier est en changement d'horaire quotidien, soit de 6h25 à 14h15, soit de 12h15 à 20h15, soit de 9h00 à 18h00, et une permanence de week-end par mois. La fin à 20h15 suivi d'une reprise à 6h15 étant ressentie comme une épreuve, compte tenu des temps de transport domicile-travail.

A l'arrivée de Laurent à son poste de travail, auquel assiste le chercheur, un fait surprend ce dernier. Le policier sort une lingette et un produit d'entretien ; il procède au nettoyage méticuleux du siège, de la surface du bureau et de ses équipements (téléphone, clavier d'ordinateur). Puis, l'entretien commence ainsi :

Le chercheur : « Quelle définition personnelle donnez-vous au métier ? »

Laurent : « du sale boulot, avec des corvées comme commencer son service à vider les poubelles et déboucher les toilettes, en raison des locaux vétustes, des femmes de ménage en congés et non remplacées » ;

Le chercheur : « mais quel sens donnez-vous à votre action ? » ;

Laurent : « l'envie que les victimes soient dédommagées et que les auteurs soient sanctionnés ».

Un échange qui dit que le travail est beau, sur le plan de l'idéal, mais pas du tout dans sa réalité. Une réalité de l'organisation du travail dont le chercheur cherche à comprendre la représentation individuelle de ce policier, plutôt négatif sur son travail, bien qu'il soit fier de ce métier. Mais qui pour l'imager se sert de la réalité salissante des mauvaises conditions de travail. Au point d'afficher de manière marquante cette « salissure » physique et matérielle, pour montrer, peut-être, qu'elle est aussi sociale et morale.

Une salissure sociale constituée par l'activité au contact de personnes socialement marginalisées, de « casseurs », de criminels, de drogués. Un monde malsain face auquel il faut établir une barrière aseptisée. Une salissure morale lorsque le policier utilise des techniques professionnelles coercitives (la garde à vue dans des cellules infectes, inconfortables et inhumaines) pour arriver à cerner la vérité en exerçant une pression psychologique, et face à laquelle il faut opposer une clôture éthique. Mais surtout une salissure physique où l'hygiène observée apparaît comme une stratégie de prise de distance avec le sale travail quotidien, dans tous ses aspects matériels : insalubrité du lieu de travail, personnes interrogées couchant dans la rue, reconnaissance de cadavres et constats de décès. Tout autant de situations qui sollicitent fortement le dégoût.

Une hygiène qui symbolise le besoin de se protéger de la salissure contaminante, non seulement du boulot sale et dégoutant (dirty work), mais aussi du sale boulot, du travail mal accompli. Un travail mal accompli qui est tout autant contaminant mentalement. Parce que pouvant porter atteinte à la santé mentale. Le mal-être était bien présent chez ce policier.

Un mal-être qui n'entame pas la fierté de sa profession dont il perçoit la finalité comme la garantie pour les victimes d'obtenir justice, ce qui donne sens à ses yeux au corps de métier. Ce métier qui est le seul garant de la sécurité et de la protection des victimes. À la condition



de pouvoir faire le travail de façon efficace et de pouvoir faire face aux difficultés rencontrées.

Le chercheur : « et quelles sont vos difficultés rencontrées ? » ;

Laurent : « des difficultés inhérentes aux objectifs, distincts entre la BTJTR [sa brigade judiciaire] et les brigades de Voie publique qui amènent des interpellations de merde pour faire du chiffre, sous la pression hiérarchique » ;

Le chercheur : « le métier et vos interventions ont quel intérêt pour vous ? » ;

Laurent : « font appel à beaucoup de *discernement*, ce qui constitue une *autonomie réelle*, mais qui est à mettre en balance avec les exigences du système judiciaire » ;

Le chercheur : « de quelles exigences parlez-vous ? » ;

Laurent : « le service traite cent quatre-vingt gardes-à-vue par mois, soit en moyenne six par jour ... il faut gérer les procédures attribuées, une vingtaine, et faire face aux urgences vis-à-vis du parquet ... [d'où] de grandes difficultés à maintenir un service quotidien, avec un OPJ et trois APJ, et à respecter la complexité des procédures avec un effectif [total de la brigade] qui va passer de douze à dix , 4 OPJ plus six APJ, avec les départs non remplacés, alors qu'en 2015 le service comptait un effectif de quinze » ;

Le chercheur : « comment sont les relations avec le Parquet ? »

Laurent : « de bonnes relations, dans la mesure où les dossiers sont bien présentés. Mais le Parquet classe très souvent les affaires par manque d'effectif ...peu d'échanges sur la réalité des difficultés avec les magistrats ... Et de nombreux cas d'individus avec une vingtaine d'affaire en justice et toujours dehors ».

Deux éléments structurels qui sont facteurs de conflits apparaissent dans ces échanges. D'une part, les contraintes croissantes de la complexité procédurale font qu'une incompréhension entre collègues d'investigation judiciaire et de voie publique se renforce par défaut de communication interservices sur la mise en œuvre des procédures. Le manque de moyen et d'effectif, un devoir de discrétion sur ce point, et pourtant une image à redorer vis-à-vis de la population, créent une situation paradoxale en empêchant la mise à jour dans la mise en œuvre des procédures. Une situation qui amplifie la sensation d'*impuissance*. Un élément

structurel constant, lié à cette évolution des contraintes de la complexité procédurale, qui fait que la pression du temps est permanente. Une pression du temps qui crée une *tension forte* avec la hiérarchie policière voulant afficher des résultats et le Parquet qui classe très souvent les dossiers. À défaut d'effectif suffisant, par désaffectation de ces services de la part des jeunes recrues, cela empêche un espace de temps et de discussion d'être dédié à l'échange sur le métier.

D'autre part, l'attente du policier de terrain en matière de vision commune, entre police et justice, des pratiques procédurales, est un autre facteur de conflit. En effet, une absence de réponse aux interrogations des opérationnels sur les contradictions et paradoxes de la double autorité : police-justice, constitue des risques importants d'erreurs, donc de *stress*. Tension et stress sont un obstacle au développement personnel. C'est la disqualification du professionnel, qui perd sa raison d'être.

Là aussi apparaissent et se confirment les caractéristiques du métier : l'autonomie des opérationnels, et, sur les effectifs présents, une pression hiérarchie forte non compensée par une reconnaissance. D'où un stress, visible pour le chercheur, qui apparaissait chez ce policier.

Le chercheur : « ces difficultés remontent-elles à la hiérarchie ? » ; Laurent : « [je] crois pas à la remontée des problèmes, le Général Soubelet [un général de Gendarmerie] s'est fait viré pour l'avoir fait ».
---

Cette façon de s'exprimer était révélatrice de la difficulté, pour Laurent, de dire ce qu'on a au fond de soi, de partager ses problèmes dans l'exercice du métier, de la réticence à révéler les difficultés à faire du bon boulot. Une réticence qui serait liée au risque d'être sanctionné pour reprendre l'exemple pris en référence. Le chercheur constatait que Laurent, comme conséquence d'une conscience professionnelle muette, se réfugiait dans la solitude, seul parmi les autres à faire face aux difficultés de ses dossiers. Mais, les restrictions à exprimer la parole sur la fragilité et le tabou de la perte de fiabilité se révéleront en être le corolaire.

Un problème de fond, qui subsiste depuis de longues dates dans la Police, se confirmait pour le chercheur. Un discernement est exigé, mais contrarié par le devoir de réserve, l'obéissance et le respect des lois et de la déontologie. Les paradoxes ne permettent pas à un bon travail d'être effectué. Le défaut de possibilité de décharge de la réalité du "sale boulot" est éprouvant. Une salissure sociale et morale, qui est aggravée par la salissure physique des locaux de travail, ce qui a un impact sur les affects du policier. Compte tenu de la non-implication opérationnelle et du défaut de soutien de la hiérarchie, cela provoque le sentiment de *solitude* face aux situations périlleuses ou embarrassantes sur le plan pratique. Jusqu'à s'y complaire et ne pas rechercher la relation à l'autre, pour ne pas montrer ses faiblesses. Le repli sur soi est inéluctable chez certains. Jusqu'à l'insuffisance d'intégration sociale et la rupture de socialisation.

Le chercheur s'en rendra compte à l'occasion de l'organisation, à son initiative, d'une réunion en groupe d'échange avec les policiers rencontrés dans les différentes brigades du service (BEI, BLPF, Plaintes et BTJTR). Laurent prendra prétexte de la charge de travail, et d'un manque de rappel de la part du chercheur, pour ne pas participer à cette réunion pourtant programmée à l'avance ; et en s'expliquant sur un ton très négatif. Le chercheur apprendra par un de ses collègues, le seul à en avoir connaissance, qu'un événement grave était survenu entre temps : la perte prématurée de l'enfant qu'attendait sa conjointe enceinte. Un événement qui l'affectait et qui avait dû renforcer le repli sur soi et la rupture de socialisation individuelle, pour ne pas reconnaître une fragilité. Une fragilité qui ne pouvait que se

répercuter sur sa disponibilité professionnelle. Et, par manque de disponibilité mentale, engendrer une perte d'efficacité dans un travail qui demande une concentration forte et une attitude ferme. Une fragilité, une faiblesse et une perte d'efficacité qui ne pouvaient se dire, dans un milieu encore marqué par une image de virilité, attaché à son appellation de *force* publique. Et un silence qui ne pouvait pas permettre au chercheur d'accéder aux données psychiques effectives. De plus, aucun soutien hiérarchique n'était intervenu. Le commissaire, à qui le chercheur évoquait ces faits et son inquiétude au sujet de Laurent, les découvrant lors de la réunion de clôture de l'intervention dans le service. Un manque de relationnel qui ne pourrait que faire dire au Commissaire, au management intermédiaire comme à tous les collègues : « nous n'avons pas pu le voir venir », si Laurent s'était enfoncé dans la détresse psychique.

### c) Synthèse

En synthèse, dans ce service, le contexte local partiellement décrit ici se caractérisait surtout par la diversité des brigades ; avec certaines brigades montrant une convivialité entre collègues, l'échange sur les dossiers traités. Et d'autres brigades, perturbées par une mobilité fréquente des effectifs, où les individualités cohabitaient sans dialogue établi entre pairs et tentaient individuellement de faire face à la tension et au stress. Mais toutes confirmaient le peu d'écoute des officiers responsables et leur rupture de relation avec le policier de base. Toutefois, le constat était fait que chaque policier montrait une conscience professionnelle mise à rude épreuve, mais encore intacte, en usant de pédagogie pour expliquer aux victimes les tenants et les aboutissants de la procédure ; chacun développant sa manière propre de questionner le mis en cause, pour faire se révéler la vérité, en l'absence de tout script préétabli ; certains tentant de trouver parmi les collègues les plus anciens, quand ceux-ci sont encore présents, des ressources d'expérience pour travailler.

### 4.1.3 Le contexte local de la Sureté Territoriale 93 (BTPF)

Cette unité spécialisée, dite Brigade Territoriale de Protection de la Famille, est basée dans les locaux de la Sureté Territoriale de Bobigny et est commandée par un Commissaire et son adjointe. La BTPF comprend 28 policiers répartis en 4 groupes (de 6 à 7 policiers) et un groupe cybernétique de 3 policiers (pour la surveillance des accès aux sites pédophiles et pornographiques), coordonnés par un commandant. Ils assurent un service de 9h à 19h, pour coller au rythme de la justice et faire la jonction avec le service de nuit. Un service sur 5 jours avec un week-end de permanence toutes les 8 à 10 semaines (soit 5 fois dans l'année). Chaque groupe a environ une centaine de dossiers en cours.

Le chercheur a accompagné, chaque jour de la semaine 47, du lundi au samedi, un fonctionnaire différent, avec qui il a eu un long entretien semi-directif, et a assisté à leurs auditions. Puis deux réunions de discussions ont rassemblés 5 à 6 policiers de groupes différents.

Le recrutement est opéré au sein du service avec une sélection des profils de postulants. Un stage est ensuite proposé pour s'assurer de la motivation et des qualités requises ; notamment des prédispositions psychologiques dans des situations émotionnelles fortes, tant avec les victimes qu'avec les mis-en-cause.

-« un recrutement par le profil et non par hasard, qui permet la solidarité de l'équipe » (un OPJ avec 7 ans d'expérience).

Chacun traite des dossiers de mineurs victimes et de violences intrafamiliales avec un niveau de gravité plus élevé qu'en brigade locale (en Commissariat). Ce sont des affaires particulièrement sordides, « très glauques » disent leurs hiérarchies : des violences et agressions à caractère sexuel, des viols collectifs, sur mineurs ou adolescents, des disparitions inquiétantes. Des affaires avec une difficulté due souvent au déni des auteurs, d'où la nécessité d'un « dossier bétonné, avec un maximum de preuves et des auditions blindées ». Mais disent les policiers : des dossiers intéressants et avec une loi qu'ils trouvent bien faite. Notamment pour ce qui concerne le délai de prescription de vingt ans à partir de l'âge de la majorité. Ils trouvent le film *Polisse* qui relate la vie des policiers d'un service identique au leur, particulièrement représentatif de leur activité.

Une plainte est entendue concernant le manque de moyens technologiques et un fonctionnement inadéquat de l'administratif et des services matériels, tant pour les ordinateurs, les voitures, l'entretien des locaux.

Les heures supplémentaires, qui sont assez cycliques, dépendent souvent de la « semaine de ramassage » : une permanence toute affaire confondue. Ces heures supplémentaires sont systématiquement dues à des débordements liées aux gardes à vue : l'appel famille d'une 1/2h, le délai de l'unité de médecine judiciaire (UMJ), qui dépend de l'acte médical qui se fait en service mobile ou à l'hôpital, enfin, la disponibilité de l'avocat. Mais aussi au temps d'attente aléatoire du parquet, plus long en fin de journée (au moins 1h à 17h00). Toutefois, ils ont moins l'impression de faire de l'abattage qu'en brigade locale ; par contre avec un devoir de tout vérifier, en raison d'un confort de travail, en n'étant pas soumis à la pression de l'urgence. En utilisant des astuces, des savoir-faire, acquis sur le tas.

-« [une transmission] qui se fait avec les anciens, par leur maturité et leur ora, dont on se sent orpheline quand ils s'en vont. D'où, des départs peuvent être nuisibles à la transmission du savoir-faire et posent le problème de se retrouver qu'entre jeunes... » (une OPJ Brigadier-chef depuis 7 ans dans le service).

Une mission qu'ils qualifient de « service », pour lequel il y a une vraie victime derrière chaque dossier. Des situations « tristes » d'où il faut sortir un gamin. Donc une « mission qui valorise » par la reconnaissance de la victime lorsqu'au bout il y a une condamnation de l'auteur ; ce qui est devenue la motivation principale. Et ce qui permet de bien supporter le contexte émotionnel.

« [On] trouve un équilibre au côté négatif de la matière par l'ambiance qui va bien dans le service, un patron et des responsables qui sont à l'écoute ; et grâce à l'humour » (une OPJ Brigadier-chef depuis 7 ans dans le service).

Une bonne ambiance qui est effectivement maintenue dans ce service spécialisé, en abordant à la pause, en salle de repos entre collègues, les dossiers avec humour, comme « une matière qui fait beaucoup rire », pour « dédramatiser en en rigolant, pour se faire une carapace » ; le Commandant désignant même cette salle d'échange, comme *sa* « salle de garde » (d'un hôpital). Ils trouvent ainsi le moyen d'équilibrer le côté négatif de la matière traitée. Comme dernièrement ce couple qui avait puni leur enfant en bas âge en le mettant dans une machine à laver, qui s'est remise en route automatiquement ; une pièce à conviction encore dans le service.

- « ça dépend avec qui... c'est subjectif l'humour » ;  
- « souvent sur des situations cocasses » ; « on rigole avec la mort » ;  
« des perles, des expressions » ;  
- « c'est pour dédramatiser ... mais pas plus que dans d'autres contextes »  
- « ici, on se fait des blagues, des plaisanteries... j'ai un collègue qui arrête pas »  
- « on échange beaucoup professionnellement, mais pas forcément avec l'humour à la clef » ; « le debriefing des affaires fait partie de la relation » ; « le groupe [l'unité de base de 6 à 7 policiers] est important... et l'humour fait du bien ... pour tisser des liens ... pour avoir une atmosphère conviviale » ;  
- « on a besoin les uns des autres... par complémentarité » ;  
- « c'est s'enrichir mutuellement... c'est décompresser » ;  
- « ça évite de s'enfermer ... pour contrer la solitude dans des situations » ;  
(un échange au cours d'une réunion de discussion entre cinq policiers du service).

Une ambiance caractérisée aussi par une solidarité à l'intérieur du service, pour les gros dossiers qui nécessitent de l'aide. Avec des échanges hebdomadaires qui se font en réunion avec le chef de service.

- « il se réunit une grande messe tous les lundi après-midi avec tous les chefs de groupe et le Commissaire ou son adjointe » (une OPJ Brigadier-chef depuis 7 ans dans le service).

Et un contact avec le Parquet (le substitut spécialisé) qui est facilité par la proximité du TGI de Bobigny, ce qui permet un travail efficace et qu'une relation de confiance s'installe en discutant des dossiers.

-« le substitut du parquet mineur vient une fois par semaine, et il lui est exposé des dossiers pour décision soit de classement, soit de simple rappel à la loi, soit de transmission pour évaluation avant décision ; un accord sur les délais d'enquête est fait avec le Chef de service » (une OPJ Brigadier-chef depuis 7 ans dans le service).

En résumé, ces contextes locaux sont marqués, d'une part, par une attente des policiers, envers la Direction centrale, de plus d'attention à leurs conditions matérielles de travail, pour lesquelles le Commissaire n'a aucune prérogative. Et d'autre part, par un besoin des policiers d'une écoute de leur management intermédiaire. Ce que le chercheur n'a pu constater qu'en de rares services. Tous les opérationnels reprochant à la hiérarchie un déni des difficultés vécues dans l'exercice du métier, et exprimant, en filigrane, une demande de reconnaissance de leur savoir-faire, acquis par l'expérience, et du travail consciencieux effectué. Le désespoir d'arriver à surmonter tout cela, faisant cheminer certains, comme Laurent, vers des épreuves psychiques, en fonction des épreuves de leur vie intime. Le plus grand nombre, comme Cécile, s'accommodant de toutes les contraintes et se résignant à faire le travail malgré les facteurs de conflits. Puis, un jour s'en retirer, avec la nostalgie de ce beau métier.

Toutefois un certain bien être se constate dans les services où se pratique l'écoute consciente des chefs, où le récit collectif du vécu professionnel se fait quotidiennement et où l'organisation du travail facilite la solidarité en interne, l'intercompréhension et la coopération avec la Justice, dans une confiance réciproque.

## 4.1.4 Le contexte général d'une crise institutionnelle

L'intervention sur le terrain, de février 2016 à juillet 2017, allait montrer que, malgré toutes les promesses du monde politique, même si certaines d'entre elles se concrétisent, elles ne semblent pas éteindre le mouvement de grogne. Quand ce n'est plus une menace de désertion par une épidémie simulée de #GastroPolice, un arrêt maladie généralisé (en février 2017), ce sont les revendications syndicales sur la Réforme des Cycles horaires (magazine d'Unité SGP Police, sorti en avril 2017), que le chercheur constate dans les unités visitées. Ces mouvements cristallisent la rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir. Ils accentuent la sidération et l'indécision hiérarchique. Tous ces paramètres au rouge qui s'ajoutent aux conflits de valeurs et d'objectifs sont les signaux évidents d'une crise institutionnelle profonde. Ils présentent en effet des caractères qui sont communs à toute crise et que décrit très bien Barus-Michel (2014), comme évoqué au paragraphe 2.1.4.1, et résumé dans la figure 14.

### 4.1.4.1 Le déclenchement par la survenance d'un évènement marquant

Le déclenchement de la visibilité de cette crise, que le chercheur constate en y étant immergé, date de l'attaque au cocktail Molotov perpétrée le 8 octobre 2016 à Viry-Châtillon (Essonne) contre des policiers. Un nouveau degré dans l'escalade des agressions contre la Police, qui va rester présent pendant toute l'intervention du chercheur. « La crise indique alors qu'une lutte est engagée dans l'angoisse contre cette effraction des systèmes de repérage antérieurs » (Barus-Michel et coll., 2014). Un ébranlement de l'ordre social, qui ne peut-être attribué au terrorisme. Une haine du policier qui est au coin de la rue et qui envahit l'espace social. Et une effraction des repères que cette agression représente par la volonté de tuer des policiers. Des *gardiens de la paix* dont la mission consistait à assurer la protection d'une caméra de surveillance dans un quartier sensible, territoire d'un trafic important de stupéfiants. Pour les policiers, découvrir la haine de leurs concitoyens est insupportable.

Le chercheur ressent, à partir de ses observations sur le terrain, que la souffrance partagée entre collègues, l'indignation contre ces bandes criminelles, les reproches vis-à-vis de la l'Institution judiciaire et du monde politique, la manifestation spontanée, en marge d'une action syndicale déclarée, sont des appels des policiers. Les policiers tentent d'échapper à une dangereuse évolution sociale, qui les affecte et provoque chez eux un sentiment de menace permanente. Comme retrouver son nom sur un mur, sur un site internet (Copwatch) ou voir son enfant menacé à l'école. Au point pour certains de rechercher un logement à bonne distance de leur lieu de travail, ni trop proche de leur zone de travail, pour éviter les rencontres de personnes interpellées, ni trop loin, compte tenu de leurs horaires décalés.

La dimension subjective des policiers est épinglée et associée au sentiment de menace, devant des faits touchant à l'identité du policier. Il y a une perte de légitimité du statut de policier ; plus de perspective pour le métier ni de sens à la mission de police. Sans soutien de leur hiérarchie, le vécu de la menace est très fort. Une menace exprimée comme venant de l'extérieur et visant leur sécurité physique et le devenir du métier. Mais venant aussi de l'intérieur, par la perte de reconnaissance et la perte de sens. Cela les fait se retourner contre un pouvoir contraignant : la Justice, qui à leurs yeux ne les comprend pas et contre un pouvoir hiérarchique qui ne les soutient pas. C'est la rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir en interne.

Une expérience bouleversante, pour le chercheur, qui se traduit par l'observation de la souffrance collective, mais aussi, pour certaines personnes, par des manifestations

somatiques, de l'angoisse, des dépressions, voire des suicides. Certains décompensent, d'autres s'accommodant de la nouvelle situation ou s'y adaptant. Ces symptômes témoignent d'un attachement au métier et d'une rupture brutale d'équilibres internes, fragilisant les étayages antérieurs. Plusieurs des cas pathologiques s'étant conclus par un suicide, bien que remontant à quelques mois, sont cités par les policiers que le chercheur rencontre, sans pouvoir enquêter faute d'ouverture de la hiérarchie.

Mais cette angoisse, comme l'explique Barus-Michel, se référant à une causalité extérieure tend à condenser une explication dans le registre de l'immédiateté, et à occulter les conflits d'objectif et les conflits de valeur à l'origine de la rupture d'équilibre en interne. Des facteurs de conflits que l'intervention sur le terrain a permis néanmoins de détailler et de catégoriser.

#### 4.1.4.2 Des contradictions occultées ou des paradoxes déniés, facteurs de conflits

La rupture d'équilibre intervient dans un contexte où l'entité sociale, la Police, est incapable d'offrir l'espace d'une dialectisation. La crise fait office d'analyseur révélant ce qui restait occulté. Les conflits, qui étaient latents, révèlent des problèmes de logique, des impossibilités pratiques, des anomalies philosophiques et éthiques qui défient la raison et provoquent les émotions. Tout au long de l'intervention sur le terrain, ce sont des paradoxes qui surgissent : paradoxe de la proximité, paradoxe de la prévention, dont la réalité était ignorée ou évitée. Il apparaît ainsi que fait retour, ce qui avait été occulté ou dénié, et qui contredit ce sur quoi s'est construit le système de représentation qui, jusque-là, a prévalu. Un système de représentation qui consistait à protéger la population des délinquants en se confrontant avec ceux-ci.

Le policier doit être intégré à son environnement d'action, mais en même temps, doit conserver une distance vis-à-vis du milieu qu'il a à réguler. C'est là, un *paradoxe du policier*, vieux comme la police, que les exigences de l'exercice de la fonction policière supposent d'avoir avec la société, une relation contradictoire à la fois d'intégration et de séparation. Une relation à la fois proche et lointaine qui caractérise un paradoxe de la proximité.

Durant l'intervention, un autre paradoxe du policier apparaît. Il consiste en la valorisation par le monde politique d'une police préventive, reposant sur un fondement hypothétique, donc d'évaluation et de discernement, tandis que la société exige un contrôle minutieux sur l'activité de la police et met des limites à l'usage de la force dans la rue. Jusqu'à vouloir des sanctions en cas de dépassement des limites. Discernement et contrôle, deux facteurs difficiles à conjuguer, puisqu'impliquant la police dans un positionnement de soupçon en référence à des stéréotypes pénaux. Mais avec le souci de ne pas compromettre la nécessaire indépendance du policier dans l'exercice de ses fonctions.

Des peurs resurgissent en contredisant le système de représentations et de valeurs, qui avait jusque-là prévalu. « Les peurs à partir desquelles s'étaient précisément construits les systèmes défensifs » (Barus-Michel et al., 2014, p. 110). Mais un système défensif qui doit se déplacer avec le déplacement de l'objet de la peur : du délinquant vers la rue. Sur la scène de la réalité, que le chercheur rencontre, une instance, en l'occurrence la Justice, impose des nouveaux signifiants qui évoluent avec les modifications législatives et les considérations sociétales. Donc, impose d'appliquer un nouveau système de représentation, sans que la Police dispose des pouvoirs réels de les mettre en œuvre. En touchant chez le policier ce qui est aussi vital : les règles juridiques et la procédure, c'est alors que, bien qu'affectée dans une fonction habituelle de l'organisation (la fonction judiciaire), cette organisation (la Police nationale) se trouve affaiblie ; un paradoxe pour les forces de l'ordre.



#### 4.1.4.3 Une expérience sidérante

Dans un tel contexte, sans dialogue entre les deux institutions : Police et Justice, les policiers sont dans l'impossibilité de donner du sens à ce qui les perturbe comme conséquence d'une logique externe à eux. Confrontés à des conflits qui, faute d'être élaborés, les amènent à une impasse, les paradoxes envahissent le quotidien. Aujourd'hui, sous l'effet du déclencheur de la crise, et de la rupture, la logique se transforme en sidération.

Cette sidération a pour effet le blocage du système imaginaire, et les réalités de la crise envahissent l'espace mental. La sidération liée à la perte des repères, à l'effacement du symbolique, ne laisse plus place à une réflexion intégrative ni progressive, rendant impossible l'établissement d'un fil conducteur. Cette sidération traduit une impossibilité de s'abstraire de l'immédiateté, chez les policiers opérationnels que le chercheur fait parler. « L'organisation symbolique éclate, les idéaux qui y étaient placés tournent à vide, engendrant sentiment d'abandon, régression et désarroi » (Barus-Michel et al., 2014, p. 87). Le chercheur constate comme Barus-Michel l'explique (2014, p. 99), que chez certains policiers les idéaux, valeurs et projets ne suscitent plus l'adhésion et ne fédèrent plus, entraînant des attitudes de retrait et de repli.

#### 4.1.4.4 L'indécidabilité

Comme conséquence de cette sidération, les paradoxes enferment la hiérarchie dans l'indécidabilité. Elle aussi, sidérée par l'importance de la crise qu'elle n'a pas su voir venir, n'apporte aucune réponse au malaise constaté de longue date. Il n'y avait pourtant qu'à lire tous les écrits de ces policiers sur leur « sale boulot ». Notamment le livre de Marc La Mola paru sous ce titre chez Michalon Éditeur, un « flic » marseillais de terrain (pendant 25 ans) qui raconte et explique sa tentative de suicide sous la forme d'une confession (2014). Le fait que cette hiérarchie ne cherchera pas à parler avec le chercheur, ou très peu (les Commissaires en deux courtes entrevues pour l'essentiel), est significatif de cette sidération.

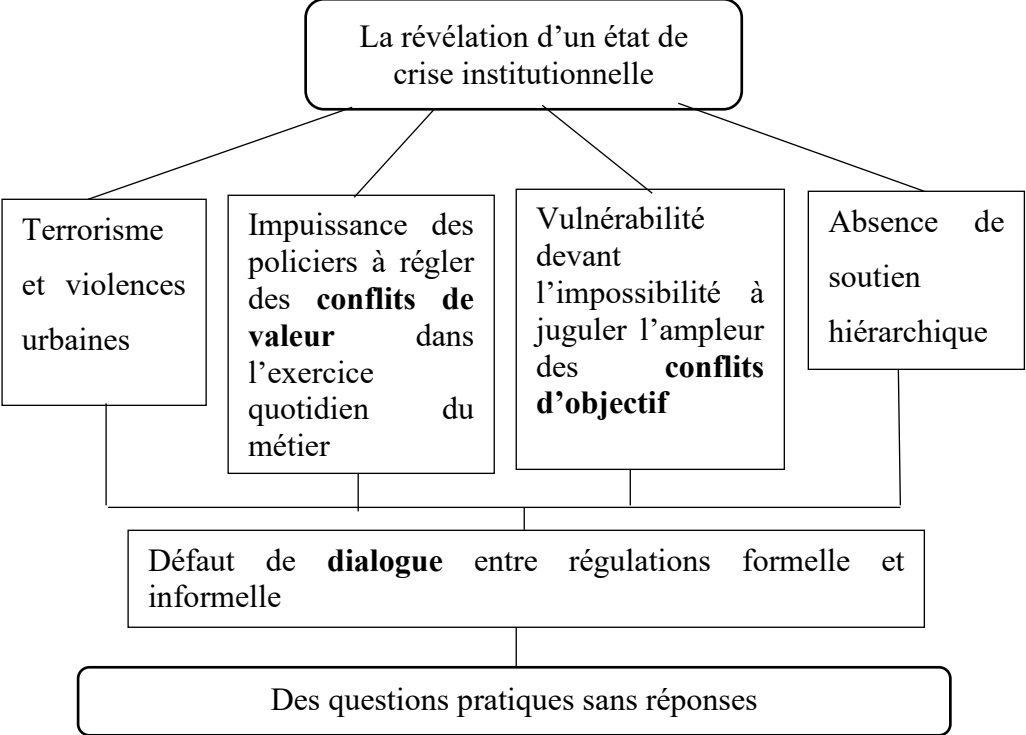
### 4.1.5 La propagation d'une rupture à tout le système

Lors de l'intervention sur le terrain, la rupture en interne devient flagrante aux yeux du chercheur ; absorbant toutes les énergies, multipliant les disjonctions. « Les pouvoirs perdent leur légitimité » (Barus-Michel et al., 2014, p. 87). En particulier les syndicats ; jusqu'à être accusé, par le policier de base, de collusion avec la hiérarchie. Le mouvement de l'automne 2016, qui n'est pas porté par les syndicats traditionnels, revendique moins clairement une amélioration des conditions de travail qu'un renforcement du pouvoir des agents, un pouvoir d'agir. Mais un pouvoir d'agir qui prend le risque faute de réflexion et de discussion collective, de tourner à la déviance opérationnelle. De fait, au sein de la police, il n'existe aucun espace de discussion pour prendre du recul sur les pratiques, réfléchir collectivement, notamment aux risques de bavure. Les *facteurs de conflits* prennent de l'ampleur ou s'aggravent.

Le *défaut de dialogue* possible entre l'interprétation des règles formelles et la mise en oeuvre de règles informelles, s'adaptant à la réalité, fait que les questions pratiques, au quotidien dans l'exercice du métier, n'obtiennent plus de réponse. D'autant que le terrorisme et les violences urbaines atteignent un paroxysme. Et que l'absence de soutien hiérarchique est de plus en plus ressentie. La régulation autonome est occultée, et la transmission des savoir-faire métier est empêchée. Les policiers se trouvent impuissants à régler les conflits de valeurs. Et deviennent vulnérables par impossibilité de juguler l'ampleur des conflits d'objectifs. Ce qui amplifie le

malaise collectif et le répand dans toute l'institution. Un malaise collectif qui affaiblit l'énergie collective et risque d'engendrer une détresse psychique chez certains. C'est ce que résume et schématise la figure qui suit et que l'analyse des données issues du terrain va confirmer.

Figure 18 : Un défaut de dialogue



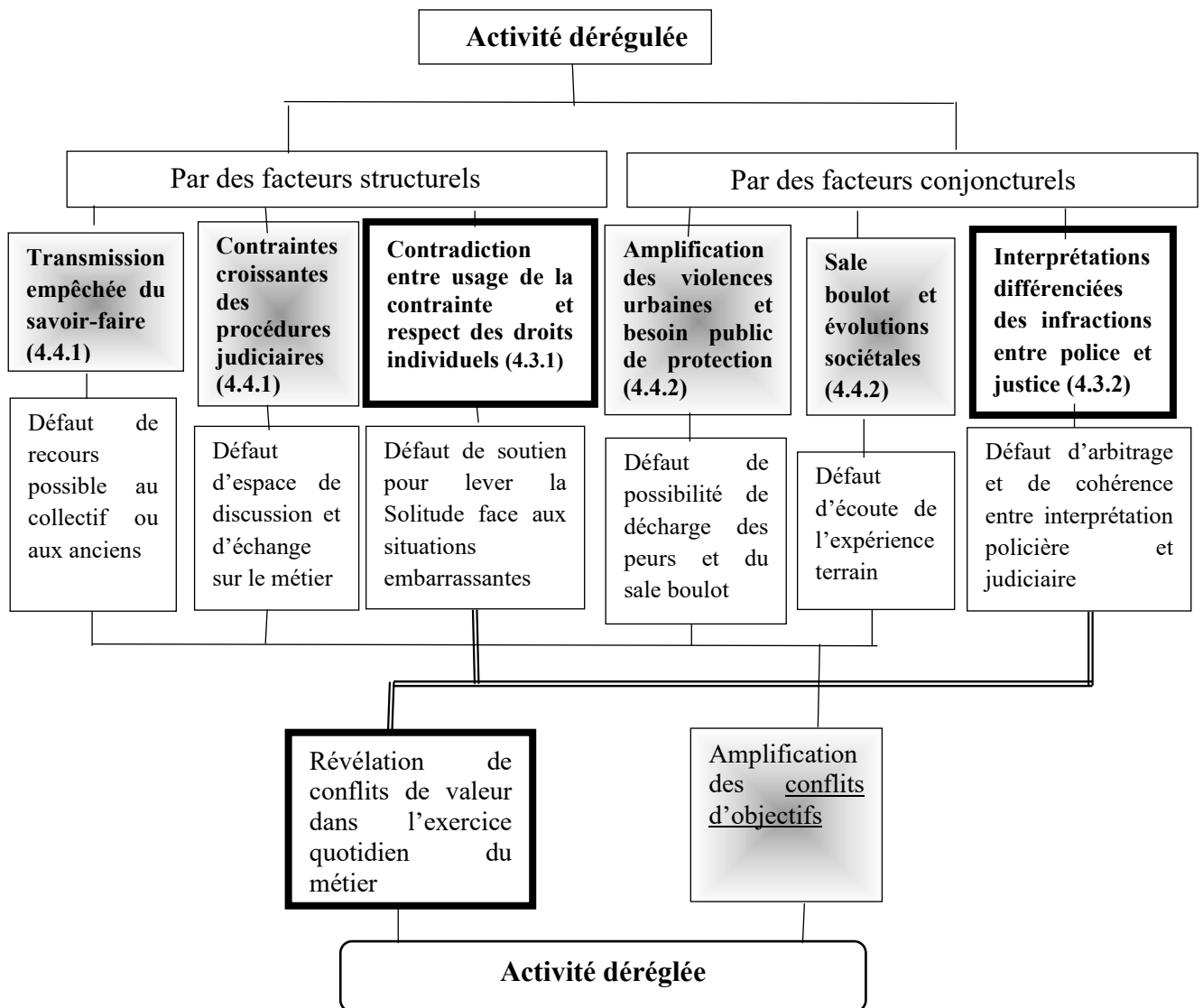
#### 4.1.6. Les facteurs de conflits

Pour l'analyse des données issues de l'intervention sur le terrain et leur catégorisation, le chercheur va suivre un schéma (figure 19 ci-dessous) qui met en évidence une activité dérégulée (qui fonctionne hors de règles), en recensant à la fois des facteurs structurels et des facteurs conjoncturels, à l'origine de conflits. Des facteurs qui se révèlent, par de nombreux défauts dans l'exercice quotidien du métier, à l'origine de l'ampleur des conflits d'objectif et des conflits de valeur auxquels la régulation formelle ne répond pas. Des conflits qui conduisent à une activité dérégulée, une activité qui fonctionne mal en raison de ces défauts. Les chapitres qui suivent vont le détailler en distinguant : conflits de valeurs et conflits d'objectifs aux origines structurelles et conjoncturelles.

L'expression *conflit de valeur* s'entend dans son sens usuel, plutôt philosophique, comme le conflit entre des choses, telles qu'elles sont, ou pas préférées. Telles qu'elles sont plus ou moins désirées, jugées supérieures ou inférieures, désirables ou indésirables, compatibles ou incompatibles. Un jugement énonçant une estimation, une hiérarchisation, et une dissociation supposant une appréciation par opposition. Comme les valeurs du vrai et du faux, du beau et du laid, du sale et du propre, du bien et du mal. Un choix qui se fait en réponse à une aspiration de la conscience, à ce qui est posé comme idéal par l'agent moral, et fournit des normes à sa conduite. Pour Sartre : « La valeur, c'est le soi [...] la valeur suprême vers quoi la conscience se dépasse à tout instant par son être même [...] Elle est comme le sens et l'au-delà de tout dépassement »(Sartre, 2017/1943, p. 155).

L'expression *conflit d'objectif* s'entend dans son sens cartésien, comme le conflit entre des représentations de l'esprit de buts concrets. Entre des objets de pensée subjective constituant des transformations par la conscience de réalités objectives. Des réalités reconnues comme objectives parce que valables pour la volonté de tout être raisonnable, comme le dit Kant dans *Critique de la raison pratique*, mais souvent contradictoires ou paradoxales. « Des principes pratiques [...] sont objectifs et fournissent des lois pratiques, quand la condition est reconnue comme objective, c'est-à-dire comme valable pour la volonté de tout être raisonnable »(Kant cité par Russ, 2002).

**Figure 19 : Facteurs structurels et conjoncturels de dérèglement**



## 4.2 Chapitre 2 – Les conflits de valeurs

Au quotidien, le constat peut être fait que le métier de policier se confronte à des contradictions ou des paradoxes qui mettent enjeu des questions de valeur. Par exemple, entre la légitimité des « forces de l'ordre » et le recours réglementairement limité à l'usage de l'arme à feu. Ce qui s'est encore récemment révélé au grand public par l'image, dans les journaux télévisés, à l'occasion en juillet 2018 du décès d'une personne tentant de s'enfuir lors d'un contrôle d'identité qui tourne mal, avec l'usage de son arme de poing par un policier, et qui provoque une protestation par des manifestations de rue violentes.

Dans les faits, ces contradictions et ces paradoxes, auxquels l'exercice quotidien du métier se confronte, provoquent des conflits de valeur chez le policier. Par conflit de valeur, il faut entendre une souffrance de nature éthique ressentie par la personne contrainte d'agir en opposition avec ses idéaux professionnels, sociaux ou personnels. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien viennent en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle. Une opposition qui se nourrit souvent de contradictions entre des droits individuels à respecter et la force légitime octroyée au policier. Mais aussi, nous le verrons, dans les interprétations paradoxalement différenciées des infractions entre la Police et la Justice. Ce sont les processus enclenchés par ces conflits de valeurs et ces interprétations différenciées que la thèse cherchera à comprendre.

## 4.2.1 Dans l'exercice quotidien du métier

### 4.2.1.1 Un exemple : le cas du contrôle d'identité

C'est en trois alinéas seulement, que le contrôle d'identité est décrit dans le texte du Code de Déontologie de la Police et de la Gendarmerie, à l'Article R. 434-16 – Contrôles d'identité.

Dans le Code de Déontologie : **Article R. 434-16 – Contrôles d'identité**  
*Lorsque la loi l'autorise à procéder à un contrôle d'identité, le policier ou le gendarme ne se fonde sur aucune caractéristique physique ou aucun signe distinctif pour déterminer les personnes à contrôler, sauf s'il dispose d'un signalement précis motivant le contrôle.*  
*Le contrôle d'identité se déroule sans qu'il soit porté atteinte à la **dignité de la personne** qui en fait l'objet.*  
*La palpation de sécurité est exclusivement une mesure de sûreté. Elle ne revêt pas un caractère systématique. Elle est réservée aux cas dans lesquels elle apparaît nécessaire à la garantie de la sécurité du policier ou du gendarme qui l'accomplit ou de celle d'autrui. Elle a pour finalité de vérifier que la personne contrôlée n'est pas porteuse d'un objet dangereux pour elle-même ou pour autrui. Chaque fois que les circonstances le permettent, la palpation de sécurité est pratiquée à l'abri du regard du public.*

Un contrôle, ainsi décrit, qui engendre néanmoins des débats au sein des postes de police, concernant son usage en cas de danger pour autrui. Comme le débat dans cette brigade qui commente, de manière spontanée devant le chercheur, au retour d'une intervention la façon dont l'interpellation d'un jeune, roulant sur les trottoirs en deux-roues à moteur, a failli mal tourner, alors qu'il représentait un danger pour les passants. Refusant le contrôle d'identité, le motif d'une non-conformité de son engin avait été opposé par l'un des policiers en le menaçant d'une amende, pour procéder au contrôle avant qu'il ne tente de s'enfuir et qu'aucune poursuite ne soit engagée par le véhicule de police. De la discussion naissait une position commune, validant ce qui avait été fait pour éviter une chute du jeune en cas de poursuite. Et une position sur laquelle chacun prenait l'engagement de la pratiquer. Dans ce conflit de valeur, *la vie* du jeune avait été privilégiée plutôt que l'interpellation pour une infraction mettant en danger autrui.

Toutefois, un brigadier de la Brigade spéciale Terrain (BST) d'un commissariat du 94, relate le peu de cas fait par la justice des refus de contrôle d'identité, et tire, de cette impuissance à se faire respecter, de l'amertume contre la justice. Voici comment il l'exprime, avec son langage de policier :

-« après un contrôle d'identité, en Bas-Champigny, d'un individu consommant une bobine de cocaïne, se vendant sur le parking, un individu à scooter qui me fonce dessus et me fait faire un vol plané ; je suis hospitalisé 2 jours, avec 10 jours d'ITT » [une agression en intervention le 13 juin 2016 en plein centre-ville de Champigny-Marne par un jeune homme, surpris par les policiers en train de *dealer* en fin d'après-midi, et qui a foncé sur l'agent de police avec son scooter pour éviter l'interpellation]...

-« ce mineur de 16 ans, porteur de son trafic de cocaïne, est placé sous mandat de dépôt par le Procureur, mais libéré aussitôt par le JLD (juge des libertés et de la détention). Ouverture d'une information judiciaire, il ne sera jugé qu'en 2019 ».

À l'occasion d'un entretien individuel, une policière de 30 ans, avec 11 ans de service, depuis un an en BST du 92, à qui était donné à relire un extrait du Code de déontologie, critique ainsi le texte sur le contrôle d'identité :

-« ce texte (l'article 16) suppose être dans le monde de Oui-oui (personnage de livre pour enfants), où tout le monde est gentil ... il n'est pas écrit par des gens qui travaillent sur la voie publique » [...] « ils (le législateur) font des lois, mais on nous empêche de faire notre travail, et la loi n'est pas respectée ».

Et pour éclairer son propos, critiquant le prescrit du contrôle d'identité sur son manque de cohérence avec la réalité et sur les paradoxes des consignes formelles, elle ajoute :

-« exemple : l'utilisation des moto-cross (deux-roues nous autorisés) sur la voie publique ; maintenant on évite les secteurs où ça se fait, pour qu'en cas de poursuite (pour contrôle), il n'y ait pas de refus de s'arrêter et de risque de chute à grande vitesse, parce qu'en cas de chute, on va nous donner tort ».

Concernant le déroulement d'une interpellation, et la réaction des gens interpellés, elle précise comment se mettent en place des règles informelles pour éviter les reproches.

-« en général ils (les gens interpellés) acceptent le contrôle d'identité » [...] « on a des astuces, après, pour interpréter les textes ... sinon on ne fait plus rien, et c'est en fonction des situations » [...] « exemple, le cas d'une intervention sur la bagarre entre deux mineurs ; la brigade est intervenue et a placé l'agresseur en garde à vue, l'un des deux étant légèrement blessé. Il leur a été reproché d'avoir pris cette option, les violences n'ayant qu'un caractère contraventionnel, donc pas délictuel, puisque les blessures ont engendré moins de 8 jours d'ITT. Dans une telle situation, où il faut prendre dans l'immédiat une décision, on ne sait plus si on a le droit ou si on n'a pas le droit ; on n'est pas des médecins ».

Et sur la question du contrôle au faciès, et des méthodes discriminatoires, vis-à-vis de la *dignité des personnes*, dont on accuse la Police de ne pas être respectueux, elle réagit en montrant le déni de la réalité des textes.

-« l'article dit : *un contrôle d'identité ... ne se fonde sur aucune caractéristique physique*, on ne fait pas de contrôle au faciès, mais proportionnellement ; il y a plus de noirs et de profils d'Afrique du Nord, dans les quartiers où nous avons à intervenir que dans d'autres » [...] « il y a plein de choses pas réalistes comme ça, et c'est ceux qui connaissent les textes, qui ne veulent pas se laisser faire » [...] « et puis il ne faut pas négliger l'influence des médias sur le public, en privilégiant le sensationnel ».

Concernant le motif d'un contrôle sur signalement précis, elle reconnaît toutefois la pertinence du texte et son ouverture à une efficacité temporaire dans certaines situations.

-« on a parfois des réquisitions de contrôle à durée limitée (d'une journée) sur injonction du Procureur, dans un but précis. Par exemple : des contrôles dans les gares, où sans avoir ce texte on peut rien faire » [mais, par ailleurs] « le commissaire ayant sa prime en fonction des résultats, notamment des ILE (un contrôle renforcé des Infractions à la Législation des Étrangers, par référence au Code CESEDA, Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile) [...] le contrôle n'est pas systématique (pour tout le monde), ni à un sur deux, il y a une réalité qui relève de la fiction dans la rédaction des textes (des Codes) ».

Un groupe de discussion dans un commissariat du 93, ressentant le besoin d'interprétation et d'adaptation du texte à chaque contexte, commente l'expression : *caractéristique physique ou signe distinctif* qu'ils trouvent beaucoup trop imprécise.

-« certains points étant contradictoire, il faudrait (le Code de Déontologie) l'adapter à chaque contexte » ;  
-« par exemple : l'opération qui cible une communauté (sous-entendu de Roms) [...] une catégorie de personne » ;  
-« le but c'est le flagrant délit, donc sans lien avec des caractéristiques particulières » ;  
-« c'est être pragmatique » ;  
-« une personne de couleur a forcément plus de probabilité de se faire contrôler dans certains quartiers ».



Quant à la palpation, le groupe voit dans ce geste un moyen d'entrer en relation, par le corps, puis la parole.

-« on ne peut pas commencer à parler à une personne sans une palpation [...] Ce qui est préconisé par les instructeurs, c'est de mettre la distance, or c'est contraire à la possibilité d'engager un dialogue ».

Dans l'exercice du métier apparaît bien un paradoxe entre le respect des droits individuels ou de la dignité des personnes et l'octroi de la force légitime, dont découle un autre paradoxe, entre la relation de proximité avec la population et la distance à mettre avec le public que le chercheur analysera plus loin.

#### 4.2.1.2 La force légitime octroyée au policier et le respect des droits individuels

Il arrive, comme le chercheur a pu le constater, que contrôle d'identité et privation de liberté tournent mal, et qu'il faille utiliser la force. Une culture policière historique imprègne les relations en interne, et oblige à se montrer fort en toute situation. Une de ces situations, vécues dans un commissariat parisien, a impressionné le chercheur.

Arrêté, par une brigade de service général en patrouille, pour infraction au Code de la route, le conducteur d'un véhicule Clio présente les papiers du véhicule ; la carte grise n'étant pas à jour (c'est celle du propriétaire précédent vendeur du véhicule) le Gardien de la Paix Aurélie constate, après demande de renseignements sur le fichier, que le véhicule est faussement immatriculé (les plaques ne correspondant pas à l'immatriculation correspondant au numéro moteur).

Le conducteur est sommé de suivre le véhicule de police jusqu'au Commissariat, pour une audition par l'OPJ ; ce qu'il fait volontairement, le véhicule étant ensuite immobilisé et garé devant le Commissariat. Mais, l'individu se rendant compte après l'entretien rapide avec l'OPJ, de la gravité des faits et de sa mise en détention dans le cadre de la procédure de Garde à vue, se met en colère lors de la fouille dans les locaux du Poste de Police. Furieux de se voir mettre en cellule de vérification, distincte des cellules de garde à vue et à proximité du comptoir d'accueil dans le poste de police, il se livre à une crise de violences. À coup de pied et de poing, l'individu de forte corpulence frappe la baie de surveillance. Au point que celle-ci en matériau synthétique transparent se fissure. Il s'en prend vivement au fonctionnaire de police Aurélie qui l'a interpellé ; il profère des menaces envers elle, en disant que : « s'ils se retrouvent, la prochaine fois ça ne se passera pas comme ça ». L'OPJ est rappelé pour constater les dégâts, et l'incident fait l'objet d'une part d'une mention de service sur la Main Courante, et d'autre part d'un dépôt de plainte pour dégradation dans les locaux du Commissariat. Une réparation sommaire de la baie est faite avec du ruban adhésif. Les policiers, forts de leur nombre, ont adopté un flegme remarquable en patientant, sans intervenir, jusqu'au retour au calme de l'individu dans la cellule. Mais, se montrer fort à des limites que les textes abordent avec très peu de précision. Où s'arrête la *légitimité* ? Quand la *responsabilité* du policier est-elle engagée ? Quelle est la *meilleure réponse* ? Qu'est-ce qu'une *absolue nécessité* ? Et une *action proportionnée* au but à atteindre ?

En fait, il y a conflit, entre l'usage de la force du policier, légitime et exclusive, et le respect des droits individuels et de la dignité de la personne humaine. Une valeur de respect prioritaire dans notre société démocratique. Cette distinction à faire entre force strictement nécessaire et violence c'est tout le dilemme, dans un corps professionnel qui porte cette force

légitime. À cette question que pose l'emploi de la force, vis-à-vis des libertés individuelles, le Code de déontologie des policiers n'y répond que brièvement, en rappelant les devoirs d'obéissance et surtout de discernement que chaque policier doit respecter.

**Article R. 434-18- Emploi de la force**, du Code de déontologie : *Le policier ou le gendarme emploie la force dans le cadre fixé par la loi, seulement lorsque c'est nécessaire, et de façon proportionnée au but à atteindre ou à la gravité de la menace, selon le cas. Il ne fait usage des armes qu'en cas d'absolue nécessité et dans le cadre des dispositions législatives applicables à son propre statut.*

**Article R. 434-10- Discernement**, du Code de déontologie : *Le policier ou le gendarme fait, dans l'exercice de ses fonctions, preuve de discernement. Il tient compte en toutes circonstances de la nature des risques et menaces de chaque situation à laquelle il est confronté et des délais qu'il a pour agir,*

**Article R. 434-5- Obéissance**, du Code de déontologie : *I. – Le policier ou le gendarme exécute loyalement et fidèlement les instructions et obéit de même aux ordres qu'il reçoit de l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public... Dans l'exécution d'un ordre, la responsabilité du subordonné n'exonère pas l'auteur de l'ordre de sa propre responsabilité.*

Par ailleurs, la Police est désignée soit comme *force de l'ordre* soit comme *force de sécurité intérieure* (FSI), une différence de termes qui exprime cette ambivalence. Elle exerce en France cette force dans un contexte de société respectueux des droits individuels. Or cette force légitimement attribuée est une notion floue vis-à-vis de la violence, faisant face à une autre notion floue : les droits individuels. Les droits individuels étant des droits inhérents à l'individualité d'une personne en tant qu'être ou entité libre et autonome. Se pose donc la question : comment se montrer fort ? Sans être violent.

Le chercheur évoque cette question au sein des groupes de discussion. Pour y répondre, un groupe de discussion rassemblant GdP (Gardiens de la Paix) de voie publique et OPJ (Officier de police judiciaire) d'un service d'investigation du 94 cite comme exemple une intervention qui a tourné mal. Un fait récent, soumis à discussion, concernant la rébellion d'une mère d'un délinquant interpellé en flagrant délit. Un avis unanime exprime une volonté de maintenir une certaine « peur du gendarme », afin que la Police soit une dissuasion plutôt qu'un moyen essentiellement coercitif.

- « c'est du quotidien ; en intervention (la difficulté) ne pas faire d'erreur, tout en relevant l'infraction [...] Pour que la police soit respectée [...] Il faut une police dans un Etat » ;  
- « le bon boulot, c'est trouver le bon milieu [dans la posture], et savoir quand saisir l'occasion pour rester dissuasif ».

Un autre groupe de discussion rassemblant des GdP de voie publique du 92, tombe d'accord sur le fait d'avoir toujours à pouvoir se justifier malgré l'appel au discernement individuel.

-« il faut appeler des renforts tout de suite dès qu'on sent que ça va partir en vrille » ;  
-« ne pas faire d'erreurs [...] Problème, même si on utilise la loi ou la force (à bon escient), il faut (toujours pouvoir) se justifier » ;  
-« le poids de la parole de l'agent ne compte plus » ;  
-« la police est bridée [...] et n'est là que pour la façade » ;  
-« ces choix (de pratique du métier) sont pris très haut ».

Comme le disent les policiers avec leurs mots, il existe effectivement une injonction paradoxale à propos du discernement. Avec un discernement individuel exigé, mais contrarié par le devoir d'obéissance et de respect des lois, compte tenu de la non-implication opérationnelle, et du soutien inexistant de la hiérarchie, ce contexte provoque, chez le policier, une perception de solitude face aux situations périlleuses, aux situations embarrassantes sur le plan pratique et aux risques d'erreur toujours présents.

Mais aucun dispositif ne peut résoudre le conflit de la force et du droit, la distinction à faire entre force strictement nécessaire et violence. Codifier, par la déontologie par exemple, reviendrait à ajouter aux lois existantes une « méta-loi » sans que la pratique réelle soit mise à jour. Face à cet équilibre difficile à réaliser entre tolérance, respect des droits individuels et répression par la force légitime, avoir une attitude tolérante ou un comportement viril, c'est un problème de fond permanent qui se pose aux policiers. Il ne peut se résoudre que par la mise en discussion et la délibération collective.

#### 4.2.1.3 La question de la place de la virilité et de la féminisation dans la police

Historiquement, la Police était « un métier d'homme », et, avec une faible présence féminine, la force avait la représentation de la virilité, tandis que les femmes étaient jugées comme ne pouvant l'exercer. Depuis peu, des femmes ont intégré les forces de l'ordre. Avec près de 28% des effectifs au sein de la Préfecture de police de Paris. La filière active dans la Police compte 32 % d'adjointes de sécurité (ADS), 24 % de commissaires, 24% d'officières de police, les « gardiennes de la paix » représentent 18% des effectifs globaux.

Une policière, fille de policier, Brigadier[ère] en BST (Brigade spéciale Terrain) du 92, témoigne de la tradition de virilité dans la culture policière.

-« un exemple : un collègue en brigade de nuit, qui ne supportait plus les heures de nuit, ses collègues ne l'ont pas soutenu. La tradition de virilité n'a pas cessé ; ne pas montrer qu'on est faible, c'est toujours présent ».  
-[évoquant un cas encore plus intime] « ou encore : mon père policier, qui a connu la dépression suite au décès de sa femme, quand j'étais adolescente. Il a mis le boulot sur un piédestal, puis quelques échecs amoureux et ç'a été la chute. C'est un ancien collègue qui a aidé notre démarche pour lui redonner l'envie de s'en sortir et de reprendre du service ».

Elle ajoute que ce n'est qu'avec le temps que les personnels féminins ont pu *être acceptés*. Elle cite un autre exemple.

-« ici, une collègue blessée lors d'une intervention dans un appartement, où le groupe se trouve divisé dans la confrontation hostile avec les occupants ; la collègue [avait été] séparée du groupe et agressée sans que les autres collègues [masculins] sans rendent compte ».

Être accepté ! Et encore, pas dans toutes les brigades, ainsi un Brigadier-chef d'une BAC du 93 précise que les femmes n'y ont pas leur place.

-« (à la BAC) il n'y a pas de femme, c'est une volonté générale, car on est dans le rapport de force visuel, dont l'aspect physique fait partie ».

Et pourtant, les policières que le chercheur a rencontrées montaient plus de discernement dans leur approche des problèmes du métier que leurs collègues masculins, tout en adoptant une attitude et une allure respectant le modèle traditionnellement militaire de la discipline historique. Jusque dans la façon de s'exprimer et d'accepter les blagues sexistes. Les valeurs de discernement et d'obéissance, de combinaison difficile, cohabitaient parfaitement dans leur comportement, en usant d'un mimétisme avec l'attitude virile.

#### 4.2.1.4 La privation de liberté et l'attitude humaine

Bien que le texte du Code de déontologie (article R 434-17) sur le cas des personnes appréhendées par la Police soit explicite, l'interpellation et l'incarcération engendrent des différences de comportements du policier selon des critères qui leur sont propres, et surtout selon la violence de la résistance du délinquant récalcitrant, à leur égard. Des différences d'appréciation, quant à « rester humain », qui se *règlent* au sein de la brigade.

**Article R. 434-17 – Protection et respect des personnes privées de liberté**, du Code de déontologie : *Toute personne appréhendée est placée sous la protection des policiers ou des gendarmes et préservée de toute forme de violence et de tout traitement inhumain ou dégradant. Nul ne peut être intégralement dévêtu, hors le cas et dans les conditions prévues par l'article 63-7 du code de procédure pénale visant la recherche des preuves d'un crime ou d'un délit. Le policier ou le gendarme ayant la garde d'une personne appréhendée est attentif à son état physique et psychologique et prend toutes les mesures possibles pour préserver la vie, la santé et la dignité de cette personne. L'utilisation du port des menottes ou des entraves n'est justifiée que lorsque la personne appréhendée est considérée soit comme dangereuse pour autrui ou pour elle-même, soit comme susceptible de tenter de s'enfuir.*

Un groupe de discussion dans un commissariat du 93, commente ainsi le passage sur le *traitement inhumain et dégradant* de l'article 17 du Code de déontologie, considéré comme un garde-fou, une limite à vouloir se faire justicier.

- « ce code, comme respect de la personne interpellée, c'est un garde-fou, pour qu'on ne se fasse pas justice » ;
- « pour ne pas se substituer aux manques d'application des sanctions prévues par la justice ».

Voyant dans le texte une suspicion envers les comportements des policiers, cette discussion dérive alors sur le *politiquement correct*, une expression souvent utilisée par les policiers, pour expliquer l'influence politicienne du moment présent.

- « on est (dans la rédaction du texte) encore dans des phrases du politiquement correct, pour pas faire police trop dure [...] Donc on met des freins » ;
- « le lien au politique » (est évident) ; « nous sommes l'instrument du politique » ;
- [mais] « la marge de manœuvre (du policier) se rétrécit » ;
- « l'autorité de l'État étant toujours remise en cause donc (cela) remet en cause cette marge de manœuvre » ;
- « par manque de prise de décision ».

La critique du texte reste sévère, mais cantonnée à cette expérience de discussion tout à fait exceptionnelle pour les policiers. Cette critique n'ira pas en hauts lieux, les policiers en sont conscients, et ils jouent le jeu. Montrant ainsi que tout ce qui concerne la bonne pratique du métier leur tient à cœur, mais qu'ils entendent, malgré la discipline exigée, conserver leur pouvoir d'appréciation des valeurs comportementales à respecter, entre maîtrise de la force et coercition. Un pouvoir discrétionnaire qui est pris dans un conflit entre deux valeurs : le discernement et l'obéissance.

#### 4.2.1.5 La question du discernement individuel imposé et de l'obéissance

Sur la question du discernement imposé, ce qui est déjà un oxymore en lui-même, il est exprimé beaucoup d'amertume. Car il oppose une délégation de pouvoir, librement acceptée, et un devoir d'obéissance à un management non reconnaissant.

Un Brigadier-Chef d'une BAC du 93 fait le lien de cette amertume avec le manque de soutien hiérarchique.

- « la question du discernement est en lien avec le fait de ne pas être soutenu en cas d'incident, et d'être systématiquement mis en cause [lors de conflit avec le public ou de violences contestées] » ; [donc] « il faut s'excuser de travailler, notamment depuis la publication de la Charte Marianne [une Charte relative à l'accueil du public et à l'assistance aux victimes] ».

Un autre Brigadier en BTJTR (Brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel) du 94, prend une position radicale sur la finalité légaliste du métier et la transmission du discernement à cette fin.

-« le discernement, ne s'apprends pas, mais se transmet par les anciens » [...] « la loi n'est qu'un outil, mais l'application de la loi est une fin en soi.

Or, les anciens se font rares depuis quelque temps, et il n'existe aucune formation au discernement. Ni assistance de la population, ni soutien des officiers. Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, approfondit la question du soutien de la population et des officiers, qui leur paraît essentielle.

- « dans ce métier (il faut), discerner pouvoir de tolérance et pouvoir de répression » ;  
-« à l'étranger [...] y a l'assistance du policier par la population [un fait qui n'existe pas en France], ici le civisme a régressé » ;  
-« rétablir l'ordre, seul rôle accepté » ;  
- « mais on nous dit : vous n'auriez pas dû faire comme ça [...] et on se fait taper sur les doigts » ;  
- « il manque un officier pour prendre le commandement de terrain, notamment lorsque plusieurs brigades interviennent » ;  
-« il faudrait de jour, la même chose que de nuit, où les officiers se déplacent ».

Une policière de 30 ans, avec 11ans de service, depuis 1an en BST du 92, regrette cette non-implication hiérarchique, et fait un constat bien désespérant qu'elle décrit avec un exemple.

- « on ne reçoit aucune consigne de la hiérarchie, mais des ordres. Par exemple : le cas de SDF, devant un Centre d'accueil, qui couchaient sur le trottoir pour être les premiers le lendemain, et provoquaient des plaintes du voisinage. La hiérarchie a demandé de les déplacer en étant *persuasive*. Alors qu'il n'y avait rien de pénal, fallait-il l'usage de gaz lacrymogènes pour les déloger ? Ce que le voisinage aurait immédiatement critiqué. Il n'y a eu aucune discussion avec la hiérarchie » [...] « sur ce qui est écrit [dans l'art.434-10 Discernement], l'*Administration* ne va jamais s'avouer en tort, et le texte dit tout et son contraire ».

Une policière, Brigadier en BST du 92, s'explique avec le texte et la sémantique de l'article 10 du Code de déontologie sur la consigne du discernement, parfois paradoxal, avec des ordres coercitifs impératifs qui ont des limites.

-« le policier... tient compte... de la nature des risques et menaces de chaque situation. [Cela] reconnaît une autonomie, une autonomie de jugement, qui peut être sanctionnée, si elle est jugée mauvaise après coup [...] Le texte a donc des limites, sans qu'elles soient connues. Par exemple, toujours : l'utilisation des moto-cross [à réprimer systématiquement, car non autorisés sur la voie publique], qui met en danger des piétons, mais lors de la chasse, il tombe et se blesse ; on peut nous le reprocher ».

Pourtant c'est bien un paradoxe qu'à l'ordre ainsi donné : *Faites preuve de discernement !* est attaché le fait, qu'obéir aveuglément à tout ordre par obéissance, ce n'est pas discerner ce qui peut advenir. Un conflit prend donc sa source dans un discernement individuel prescrit, mais contrarié par le devoir d'obéissance à la hiérarchie, et par ailleurs, de respect des lois. Compte tenu du peu d'implication opérationnelle et du soutien inexistant de la hiérarchie donneuse d'ordre, cela provoque la perception d'une solitude du policier face aux situations périlleuses ou embarrassantes, si le collectif de policiers opérationnels, que constitue la brigade, ne fixe pas ses propres règles.

La policière de 30 ans, avec 11 ans de service, depuis un an en brigade BST du 92, illustre par un exemple ces rapports d'obéissance qui sont privilégiés par rapport au discernement.

-« le cas d'un gradé, qui est parti maintenant [de la Brigade], qui s'est acharné sur un gars [un collègue] qui avait refusé de verbaliser ; ce dernier a été sanctionné pour refus d'ordre ; or, il n'y a aucune obligation à verbaliser. Lorsqu'il a été convoqué à l'IGPN pour une autre affaire, il a vidé son sac. Le manque de loyauté envers son gradé lui a été reproché, parce qu'il avait refusé l'ordre de son supérieur. Il n'a reçu aucun soutien des syndicats et a été muté de la BST en Service Général [Police Secours] ».

Avec, comme récemment, dans des affaires qui choquent les policiers et qui le disent au chercheur, une obéissance qui peut aller jusqu'à ce que le policier de terrain se retrouve seul à la barre devant les tribunaux, dans le pire des cas. Le cas, malheureusement fréquent, de civils blessés grièvement dans les heurts avec la Police, notamment par usage des armes non létales. Obligés de se justifier pour avoir fait son travail et d'avoir simplement exécuté ce que la mission imposait. Le policier n'accepte pas d'être finalement condamné pour avoir fait usage de la force, ou de son arme, dans le seul but d'avoir obéi à un ordre et d'avoir cherché à se protéger. Et parce que la situation vécue l'exigeait pour respecter les ordres de ceux qui ne sont pas devant les juges. Être condamné, alors que l'administration policière se retire et qu'une autre administration, la Justice, impose sa vision d'une situation dont elle ne connaît rien, ou si peu, cela se vit mal.

Le chercheur constate bien que, chargé d'une mission à caractère éminemment social (codifiée dans la partie réglementaire du Code de la Sécurité intérieure : le Code de déontologie), le travail policier se retrouve donc confronté au paradoxe d'une exigence de discernement individuel imposé et par ailleurs contrarié par le vécu d'un « déni de réalité terrain » de l'autorité hiérarchique, auquel le policier doit obéissance. En l'absence de reconnaissance, cela ne peut engendrer que peur de la sanction, solitude et amertume, pour ne pas dire rancœur.

#### 4.2.1.6 La légitimité reconnue de la force et l'usage des armes condamné

La contrepartie du fait qu'on confie aux policiers des armes, et le monopole de la force légitime qu'on leur attribue, c'est qu'ils doivent rendre compte de l'usage qu'ils en font. Mais, même si le contrôle hiérarchique et des inspections (l'IGPN) est définie, le manque de consignes métier précises, de répartition claire des rôles et des responsabilités entre gradés et officiers semble, à cet égard, constituer un problème de fond et engendrer une diversité d'attitudes. En tout état de cause, le défaut de dialogue sur cette question est apparent, alors que se pose un choix crucial entre la vie et la mort ; entre faire face à la menace par la force et ne pas porter atteinte à la vie humaine dans la riposte. Et la brièveté du rappel dans le Code de Déontologie l'atteste.

**Article R. 434-18 – Emploi de la force**

*Le policier ou le gendarme emploie la force dans le cadre fixé par la loi, seulement lorsque c'est nécessaire, et de façon proportionnée au but à atteindre ou à la gravité de la menace, selon le cas.*

*Il ne fait usage des armes qu'en cas d'absolue nécessité et dans le cadre des dispositions législatives applicables à son propre statut.*

L'ambiguïté qui réside entre la légitimité des « forces de l'ordre » et le recours contesté à l'usage de l'arme à feu, se révèle régulièrement au grand public par l'image, dans les journaux télévisés, à l'occasion des manifestations de rue violentes s'en prenant aux policiers ou à la suite d'un usage de l'arme ayant entraîné la mort d'un délinquant interpellé qui tente de s'enfuir ou menace les policiers. Une question que beaucoup de policiers transposent en une question de valeurs : « être ou ne pas être policier ».

Concerné par le procès de l'un des leurs au Tribunal de Bobigny, qui se déroule au même moment, un groupe de discussion rassemblant les OPJ d'un service spécialisé, du 93, parle de l'usage commandé des armes pouvant encourir une suite judiciaire.

- « comme à chaque fois, c'est le procès de la police [le procès du Flash-Ball, l'antécédent du LBD, qui concerne un de leur collègue]; la police qui est trainée devant les tribunaux ; mais sans la hiérarchie » ; « à quoi servent les officiers ? » ; « ils gèrent ! Mais quoi ? Et les syndicats ? »

- « c'est cornélien : s'il (leur collègue) n'avait pas exécuté les ordres, il aurait été sanctionné pour indiscipline, et là, pour avoir obéi, il est sanctionné par la justice » ; « avec un parti pris des médias qui manipulent l'information » ;

- « moi, j'adhère au « Mouvement de policiers en colère » ;

- « laissez travailler le policier en lui laissant les pleins pouvoirs pour discerner entre droit des auteurs et droit des victimes » ;

- « il faudrait une table ronde avec la hiérarchie, du type de cette réunion ».

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93 place le sujet sur le terrain politique et justifie à sa façon cette peur de l'usage des armes.



« on a à faire face à un problème politique ; on est bridé parce qu'en France on a peur des armes, conçues uniquement pour se défendre, ce qui conditionne nos moyens d'action ».

Un Brigadier en BTJTR (Brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel) du 94, parle d'une manière plus virulente encore de cette peur qui prend de l'ampleur, surtout chez les jeunes recrues.

« une police « bisounours » a remplacé la police à l'ancienne [...] Ils [les nouveaux policiers] ne veulent plus utiliser leur arme par crainte d'avoir à se justifier ou à passer devant l'IGS [inspection générale des services] » ; « mais les risques de sanctions administratives font partie du risque [du métier] ; c'est de la responsabilité de chacun ; or c'est la culture d'absence de risque qui fait du mal [...] Dans un métier où on doit être guerrier » ; « soit on est chasseur, soit on est guerrier » ; [et] « si on n'a aucune de ces 2 qualités, on n'a rien à faire dans ce métier ».

Bien que le terme de *légitime défense* n'apparaisse dans aucun des textes concernant les policiers, l'article du Code de déontologie, qui concerne l'emploi de la force (l'art R 434-18), dit que pour être *légitime* la défense *doit être proportionnée*. C'est donc fonction de l'interprétation des juges, et seulement après coup.

Une policière de 30 ans, avec 11ans de service, depuis un an en BST du 92, s'exprime sur cette proportionnalité exigée et sur le message très sévère envoyé au policier par la justice sur cette question de l'usage des armes.

- « le texte [l'art R 434-18 sur l'emploi de la force], la légitime défense *doit être proportionnée* [est] donc fonction de l'interprétation des juges » [...] « le premier truc à faire, c'est demander des magistrats référents qui viennent avec nous, pour se rendre compte des conditions et des situations. La communication avec la justice est essentielle ; par exemple, à l'école de police, des débats sur des cas permettent d'avoir l'échange de point de vue, de le garder en tête et de l'avoir en mémoire dans des situations réelles d'urgence ».

- « autre exemple : dans l'affaire Bentounsi [Amine Bentounsi, 29 ans, multirécidiviste en cavale, qui a été tuée par un policier], le collègue qui est jugé pour avoir tiré sur un délinquant qui prenait la fuite dans les rues de Noisy-le-Sec en 2012, a été condamné le 10 mars 2017 en appel à 5 ans de prison avec sursis, avec interdiction de porter une arme pendant la même durée, alors qu'il avait été acquitté en 1<sup>re</sup> instance. La légitime défense est non retenue et le réquisitoire très anti-flic de l'avocat général Rémi Crosson du Cormier s'adresse à l'ensemble des policiers ».

Sur cette question, d'ailleurs, les demandes de clarification par les syndicats de policiers, ont poussé la promulgation d'une nouvelle loi du 28 février 2017, qui légifère sur l'usage des armes par les forces de l'ordre. Le titre III du livre IV du code de la sécurité intérieure est complété par un chapitre V : « Règles d'usage des armes », rédigé comme suit.

I. Le titre III du livre IV du code de la sécurité intérieure est complété par un chapitre V ainsi rédigé :

**Chapitre V « Règles d'usage des armes »**

« Art. L. 435-1.-Dans l'exercice de leurs fonctions et revêtus de leur uniforme ou des insignes extérieurs et apparents de leur qualité, les agents de la police nationale et les militaires de la gendarmerie nationale peuvent, outre les cas mentionnés à l'article L. 211-9, faire usage de leurs armes en cas d'absolue nécessité et de manière strictement proportionnée :

« 1° Lorsque des atteintes à la vie ou à l'intégrité physique sont portées contre eux ou contre autrui ou lorsque des personnes armées menacent leur vie ou leur intégrité physique ou celles d'autrui ;  
« 2° Lorsque, après deux sommations faites à haute voix, ils ne peuvent défendre autrement les lieux qu'ils occupent ou les personnes qui leur sont confiées ;  
« 3° Lorsque, immédiatement après deux sommations adressées à haute voix, ils ne peuvent contraindre à s'arrêter, autrement que par l'usage des armes, des personnes qui cherchent à échapper à leur garde ou à leurs investigations et qui sont susceptibles de perpétrer, dans leur fuite, des atteintes à leur vie ou à leur intégrité physique ou à celles d'autrui ;  
« 4° Lorsqu'ils ne peuvent immobiliser, autrement que par l'usage des armes, des véhicules, embarcations ou autres moyens de transport, dont les conducteurs n'obtempèrent pas à l'ordre d'arrêt et dont les occupants sont susceptibles de perpétrer, dans leur fuite, des atteintes à leur vie ou à leur intégrité physique ou à celles d'autrui ;  
« 5° Dans le but exclusif d'empêcher la réitération, dans un temps rapproché, d'un ou de plusieurs meurtres ou tentatives de meurtre venant d'être commis, lorsqu'ils ont des raisons réelles et objectives d'estimer que cette réitération est probable au regard des informations dont ils disposent au moment où ils font usage de leurs armes. »

Ce texte récent que découvre, par le chercheur qui leur en révèle la parution au JO, un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, amène des réactions plutôt positives, considérant qu'il clarifie les modalités d'usage de l'arme.

- « ils ont rajouté le n°5 [l'article sur l'empêchement de la réitération de meurtres dans la nouvelle loi], par rapport à ce qui s'est passé » ; « le 5 c'est bien » ; « c'est un permis de tuer » ; « grosso modo on est dans le même bain pour les autres [paragraphe] » ; « en fait la même [procédure] que les gendarmes » ; « maintenant on peut éviter que le gars [le meurtrier] remenace avec une arme » ; « avant il fallait ramener à la raison le gars [...] là où ça aurait pu poser un problème, là c'est terminé, plus de problème, c'est très clair ».

-« il faut toujours se justifier ... d'où l'importance de diffuser la chose [le nouveau texte], pour que ça rentre à l'esprit » ; « il faut faire évoluer cet instinct, tellement conditionné [à ne pas faire usage de l'arme] » ; « on est sous une chape » ; « il y a un collègue ([de la BAC] il n'a toujours pas fait son entraînement de tir [depuis plus d'un an] » ; « les petits jeunes seront pas pollués par ça » ; « on fait tout pour que le fonctionnaire [de police], il a peur de son arme [...], car ça a un rapport avec des emmerdes ».

Un autre groupe (un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, de Paris), qui avait déjà pris connaissance du nouveau texte législatif sur l'usage des armes, reste néanmoins dubitatif.

- « J'ai lu 30 fois [le nouveau texte], j'ai pas compris » ; « chaque mot s'interprète » ; « c'est pas des mecs de terrain (qui ont écrit) » ;

- « on en reste à des considérations juridiques... qui répondent à des faits d'actualité » ;

- « jusqu'à présent conditionnés à ne pas utiliser l'arme... on hésitera moins à sortir l'arme en uniforme » ; « en civil, il faudra mettre le brassard [...] Mais est-ce qu'on sera dans les clous ? ».

En effet, dans ce nouveau texte écrit par des juristes, bien évidemment chaque mot s'interprète. Aussi cette question éthique de l'arme : « l'utiliser ou ne pas l'utiliser », qui est loin d'être close, mérite, pour le moins, une mise en discussion pour ne pas devenir désespérante chez les policiers, malgré l'évolution appréciée de la législation.

#### 4.2.1.7 Le rôle de protection de la population et une image discréditée

Il est incontestable qu'un trouble, relayé par les médias, existe entre le rôle du policier, de protection de la population, renforcé récemment par les attentats terroristes, et une image discréditée des pratiques policières. Une image que le policier estime injuste, lui qui risque sa

vie face à des délinquants ou des criminels qui ne respectent pas la vie d'autrui. Dès qu'une interpellation dans la rue est un peu mouvementée, le public devient réprobateur et filme la scène pour la diffuser sur les réseaux sociaux. C'est la suspicion, sans même avoir pris en compte la réalité de la situation. Mais, aucune anticipation de l'évolution d'une situation n'étant possible, pour le policier confronté à la peur d'être débordé, l'éventualité d'une erreur d'appréciation est constante. Comme aucune marge d'erreur n'est laissée au policier, la peur de la sanction leur est omniprésente à l'esprit. Avoir le choix entre deux peurs, c'est le prix de leur autonomie, qu'ils ne peuvent accepter que collectivement.

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93, explicite bien une position unanime des policiers quant à l'impératif d'une pratique adaptée à chaque circonstance, sans possibilité de standardiser.

-« or, en face, on n'a pas un ennemi, comme dans l'armée, mais un humain, imprévisible, donc on ne peut pas *protocoliser* » [...] « [on doit] pouvoir se compléter afin d'être polyvalent au sein du groupe [...] d'où l'intérêt du groupe pour la maîtrise des situations ».

Ce qui suppose, que le groupe à une position commune et adopte des règles pratiques dont les principes ont déjà été débattus et dont les choix éthiques de comportements ont été prédéterminés. Ce que l'organisation du travail ne permet pas dans toutes les brigades, comme a pu le constater le chercheur.

#### 4.2.1.8 La proximité avec le quotidien et la distance avec la population

Une promesse de campagne présidentielle du Président Macron prévoit l'instauration d'une Police de Sécurité du Quotidien (dite PSQ). Une police de la Ville qui serait une version transformée de la police de proximité des années 80, en conservant l'idée de l'îlotage avec la patrouille pédestre. Mais comment concilier cette volonté de proximité de la population, cette connaissance du territoire et des spécificités de sa délinquance, avec la mobilité généralisée des personnels (gardiens et gradés, comme officiers et commissaires) ? Comment trancher entre logique de territoire d'une Brigade (pacifier le quartier) et logique d'acteur individuel (appréhender le délinquant) ? Comment concilier la distance inscrite dans la culture policière et cette nouvelle proximité ? Comment faire cohabiter cette police avec la police municipale ? Ce sont les questions du moment dans les commissariats, mais le chercheur constate que la concertation sur leurs solutions ne descend pas jusqu'à l'intervenant. Pourtant ces questions interrogent un choix entre deux systèmes de valeurs : les valeurs de proximité à la population et les valeurs de respect de la distance avec le citoyen.

Un groupe de discussion d'un commissariat du 93, exprime à la fois un espoir, dans cet objectif de proximité au quotidien, de voir les effectifs augmentés, et émet un doute sur l'efficacité du dispositif qui va être mis en oeuvre.

-« la Police de proximité [*police de sécurité du quotidien*], ça va nous apporter des effectifs » ;  
-« mais il n'y a pas de constance [...] Pas de plan qui fait que la police soit efficace » ; « même si les politiques et les ministres changent [...] La police devrait être indépendante » ; « on est des instruments politiques ».

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, de Paris, va plus loin dans la critique de l'autorité hiérarchique et de sa capacité à mettre en œuvre le dispositif.

- « les personnes de l'État-major ne sont pas assez sur la voie publique » ; « et ça s'arrête beaucoup trop haut dans la remontée des problèmes rencontrés » ;  
- « l'exercice [du métier] s'est disconnecté des gens qui prennent de la décision » ; « vous [le policier de base] faites du service [à la population] pour que ce soit les Commissaires qui touchent » ; « exemple : les frais de scellé de cercueil » ;  
- « déjà si [il y avait] la communication entre les services, entre police et justice, une communication descendante [...] des événements marquants ».

Le chercheur constate l'absence de communication et la rupture de relation avec la hiérarchie qui ressort de ces critiques. Une absence de relation et de rôle d'intermédiaire du management qui ne peut qu'accentuer la perception d'une solitude du policier dans des évolutions qui lui échappent et les choix éthiques qui nécessitent une adaptation tant en moyens qu'en pratiques efficaces.

#### 4.2.1.9 L'obligation de moyens et l'obligation de résultat

Le policier de base n'a qu'une exigence : la mise en cohérence des moyens et des missions, alors qu'il estime que la hiérarchie n'a qu'une obsession : l'affichage des bons chiffres. L'obligation de moyens encadre le travail policier dans les Codes et lui fixe ce qu'il a le droit de faire. L'obligation de résultat est très généralement déniée, n'est jamais explicite, formelle, écrite. Mais, elle est pourtant présente sous forme de tendance dans l'action à mener, et tout au long de la ligne hiérarchique. En effet, il y a une mesure de cette obligation de résultat, même si le travail du policier est difficile à mesurer sans une confusion entre les fins et les moyens. La plupart du temps, les statistiques ne sont pas utilisées comme un outil d'information remontante sur la qualité du service public, mais mobilisées, avant tout en interne, comme un outil de contrôle et de contrainte quantitative. Un outil à base de codes et de catégories pour encadrer, ou tenter d'encadrer quantitativement l'activité des hommes de terrain. Un conflit entre deux systèmes de valeur : les valeurs d'efficacité quantitative et les valeurs de performance qualitative.

Un OPJ du Service d'Accueil et d'Investigation de proximité, en Brigade d'Enquête et d'Investigation (BEI) d'un commissariat du 94, résume ainsi la situation marquée par l'obligation de résultat.

« les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut, par une affectation de code ».

Mais, un GdP d'une Brigade de proximité (BPSP) du 93 rappelle aussi que tout ne se résout pas seulement par des moyens matériels, mais par un choix éminemment politique.

« on attend une volonté politique qui soutienne la police ; le problème est bien au-delà du matériel ».

Un problème, en fin de compte, qui ne serait ni dans les moyens ni dans les résultats, mais peut-être dans une décision politique face au choix éthique de la mission de Police. Une décision dont le policier attend l'énoncé depuis plus de trois décennies.

#### 4.2.1.10 La police de prévention et la police de répression

La police, c'est d'abord, conformément à l'étymologie du mot qui vient du grec « polis » (la cité), une activité qui consiste à assurer l'ordre public dans la cité. En commissariat, ce qui incombe aux forces de police, c'est plus particulièrement : le maintien de l'ordre lors des événements locaux, la surveillance de la voie et des lieux publics, le constat des infractions et la recherche des indices destinée à en imputer la commission à une ou plusieurs personnes. Pour de tels objectifs, le rôle de la police se définit comme un mécanisme de distribution d'une force coercitive, mis au service d'une compréhension intuitive des exigences d'une situation. Mais dans ces situations, l'évaluation par le policier de la nécessité d'utiliser la force est faillible.

Récemment s'est ajoutée une dimension prévention à l'activité de la Police, résumée dans sa devise *Assister, Servir, Protéger*. Son action dans ce cadre, pour prévenir un délit, repose sur une évaluation qui est également faillible. Dans le quotidien du policier : prévenir ou réprimer, telle est donc la question entre deux systèmes de valeurs : les valeurs de prévention et les valeurs de répression. Ordre ou sécurité telle est la question.

Un GdP du Service Général d'un commissariat du 94 exprime son point de vue sur la division du travail entre police de sécurité et police d'ordre au sein d'un commissariat. Une division du travail qu'il trouve trop spécialisée.

« ne pas privilégier des unités [comme la BST, une Brigade Spécialisé Terrain, très lourdement armée] par rapport à certaines autres » ; « il faut qu'il y ait des unités différentes [BAC, SG], mais pas une division du travail aussi spécialisé » ; « la BST a été créée [à une époque] pour faire du "tape" dessus, le nettoyage a été fait, et [aujourd'hui] ça peut pas marcher avec la population » [...] « [il faut] que tous les policiers de terrain soient mis à la même enseigne, et pas la division du travail [...] Pour que la population sache qu'il y a moyen de discuter » ; « ne pas donner tous les moyens à une unité et pas aux autres » ; « on est passé d'une police qui discute avec la population, à une police qui traite à *coup de latte* les jeunes dans les halls et escaliers d'immeuble » ; « faudrait pas que ce soit aussi distinct, et que la police fasse aussi bien la prévention que la répression, sans spécialiser une brigade » [...] « autant mettre à profit l'existence de la BST, en la déplaçant là où son rôle est nécessaire ; par exemple nettoyer aux Hautes Noues à Villiers-sur-Marne, alors qu'à Champigny le calme est revenu » ; « ici elle a fait son travail, mais elle n'a pas de raison d'être ».

Un autre GdP du Service Général d'un commissariat du 94, reporte la question sur le public, qui ne sait pas clairement ce qu'il attend de la Police.

-« notre rôle [c'est] *Assister-Servir-Protéger* [ce qui est écrit sur l'uniforme] ... Mais la population à la fois a une vision répression de la Police, allant jusqu'à l'agressivité voire la haine, et a de fortes exigences envers un Service public qui doit montrer l'exemple » [...] « une confrontation à un public qui manque d'unanimité dans ses attentes de la Police ».

Le chercheur constate que la division très spécialisée du travail en brigades semble avoir perdu tout son sens pour le policier, alors qu'une nouvelle politique en faveur d'une Police de proximité cherche à se mettre en place. Une nouvelle strate, qui s'ajoute aux précédentes. La motivation des policiers risque d'être difficile à développer dans un tel contexte, sans espoir d'avoir à prendre part à la réflexion entre deux conceptions de la Police, deux systèmes de valeurs.

#### 4.2.1.11 Un service public de force de l'ordre et une police de sécurité au service du public

Un autre conflit perdure entre deux systèmes de valeurs : les valeurs d'autorité et les valeurs sociales ; entre la représentation de l'autorité exclusive confiée à la Police et le rôle social du policier ; entre une histoire policière consacrée à l'ordre public et une volonté politique d'une police du quotidien qui s'affiche comme un service et une assistance au public. Le chercheur a pu constater que les policiers ont peu d'attrait pour cette dernière, avec comme image repoussoir celle de l'assistante sociale, dans la mesure où ils rejettent totalement le fait d'être assimilé à cette fonction. Ils préfèrent se cantonner dans l'attitude d'autorité fondée sur la force et la sanction pénale, pour protéger la population.

Le Code de déontologie lui-même introduit une contradiction entre le pouvoir discrétionnaire, appelé discernement, une forme de jugement d'expert laissée au policier, et le rôle de contrôle social coercitif qui lui est délégué par le Code pénal. Cette contradiction se traduit d'une part, par une indifférenciation entre le jugement individuel du policier, considéré comme expert en délinquance (par la nécessité d'une appréciation contextuelle immédiate), et le contrôle strict par référence à la loi (avec un contrôle d'identité très encadré). Et d'autre part, une indétermination entre la privation de liberté (interpellation, menottage, incarcération) et le respect des personnes dans la recherche de preuves.

Un conflit entre deux positionnements, qui sont considérés comme incompatibles par les policiers. Au point de ne pas accepter le débat sur ce conflit, qu'ils estiment être du ressort du monde politique. Alors se pose la question : comment et à qui affecter les deux rôles ?

D'une part, accepter de se mettre au service de la population, d'élargir le périmètre d'action des policiers à la prévention, discuter avec les gens des secteurs sensibles, remplir le rôle social du policier : la médiation et la recherche de solution aux problèmes de tranquillité publique. D'autre part, aller en force dans « ces quartiers », sous peine de se faire agresser par des jeunes hostiles, avec qui on ne peut pas parler, et avoir pour principale priorité : la chasse aux délinquants et la protection des citoyens.

Un choix politique, qui refait surface régulièrement, entre une *police gentille*, sociale, compréhensive, une « police bisounours », disent les policiers, et une *police forte*, faisant

appliquer le droit par la répression dure. Or, en faisant cohabiter ces deux modèles, dans ce dernier rôle, le chercheur a pu constater que les policiers en patrouille craignent le geste malheureux, tels que l'usage réflexe de leur arme à feu, ou l'accident dans la poursuite du délinquant. Ils craignent alors d'être désavoués par la hiérarchie. Il en ressort un état d'esprit de méfiance du policier à l'égard du management intermédiaire. Une méfiance qui engendre la solitude, faute de soutien ou défense collective.

#### 4.2.1.12 Des conflits de valeur générés par le défaut de soutien du management

Le vécu collectif de la réalité par les policiers de base, ce conflit de l'ordre social et du service de sécurité, de la force coercitive et des droits individuels, n'est pas partagé par les Officiers de police, qui de jour se contentent de suivre les interventions sur les « ondes », moyens "radio" internes utilisés pour les communications. À la base, par contre, le ressenti de cette situation est intense, car de ce fait, il n'existe pas, par l'intermédiaire des officiers, de remontée du terrain des difficultés opérationnelles aux autorités hiérarchiques, donc aucune prise en compte des situations embarrassantes, que le management intermédiaire ne maîtrise pas. D'où un déni de la hiérarchie du vécu des difficultés des opérationnels et une intensité du ressenti négatif de la base que révèlent les verbatim des policiers.

Un GdP en Service Général d'un CSP du 94, exprime ce vécu d'une hiérarchie déconnectée de la base et du défaut de communication entre services.

-« la hiérarchie [et nous] c'est deux mondes différents ; ils sont là pour gérer ; ils ne sont pas dans la réalité ; ils n'apprennent pas la même chose à l'école [que nous] » ; « ils apprennent plus de la gestion que de l'intervention de police » [...] « ils ne savent pas comment on agit » ; « il y a un fossé entre ce qu'on fait et ce qu'ils font, eux » ;  
-« de même entre le SAIP [brigades d'investigation] et nous [brigades de voie publique]. Mais ça dépend du caractère de la personne [corrige-t-il] ».

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, est encore plus virulent sur le défaut d'implication de la hiérarchie.

- « les grosses têtes n'ont aucun intérêt à remonter la merde [...] Plus on monte, plus c'est chacun sa petite place » ;  
- « devant les médias ... c'est pas un haut degré [un officier supérieur] qui communique, c'est les syndicats [...] On est pas représenté ([par un chef du métier] [...]) Le DGPN [directeur général de la Police Nationale] n'est pas connu » ;  
- « ils [la hiérarchie] veulent gérer l'humain comme dans l'entreprise [...] La formation des officiers et des commissaires, c'est la statistique, et gérer par l'ordinateur ; il faut que ça tourne ».

Le policier est ainsi, au quotidien, confronté à des situations faites de contradictions, de dilemmes ou de paradoxes sur lesquels le management ne se prononce pas. Des situations qu'entraînent plusieurs facteurs : l'alternance entre prévention et répression au gré des



volontés politiques, le déni hiérarchique de la réalité quotidienne, l'absence de formation au discernement, la restriction de l'usage des armes, l'inefficacité de la sécurité de proximité, le discrédit d'image. Un discernement exigé, mais contrarié par le devoir d'obéissance et de respect des lois. Des situations qui, compte tenu de la non-implication opérationnelle et du soutien inexistant de la hiérarchie, provoquent des sentiments de solitude et de peur face aux situations périlleuses ou embarrassantes sur le plan pratique. Une telle façon de travailler, non conforme à la conscience professionnelle du policier, et pour laquelle il n'a pas droit à la parole, ne peut que provoquer un mal-être au travail, pouvant déboucher sur une souffrance et des épreuves psychiques. Ainsi, la culture policière historique, consistant à se montrer fort pour faire respecter la Loi, culture à laquelle tout policier a adhéré dès l'entrée dans le métier, ne lui fait pas accepter toutes ces situations paradoxales mettant en conflit des valeurs. D'autant que le policier souffre d'un défaut de soutien pour lever la solitude face à l'embarras que lui procurent ces situations. Un soutien qu'il pourrait attendre d'un collectif, des anciens ou de sa hiérarchie. Mais un soutien qui manque dans bien des cas, et auquel s'ajoutent les interprétations différenciées des infractions entre la police et la justice.

## 4.2.2 Les interprétations différenciées des infractions entre police et justice

Pendant l'intervention, d'autres contradictions ont été mises en évidence au quotidien dans l'exercice du métier, par des interprétations différenciées des faits, entre policiers de police judiciaire et magistrats du Parquet. Faute d'arbitrage, le défaut de cohérence entre ces interprétations conduit le policier à ronger son frein. Comme autrefois les chevaux forcés au repos, lorsqu'ils trépassaient d'impatience dans les relais, rongeaient leur mors, également appelé "frein". Le policier qui s'impatiente, devant les lenteurs ou les tolérances de la justice vis-à-vis des délinquants, cherche à le cacher, et ronge donc son frein.

Un conflit de valeur prend parfois sa source dans la transcription d'une parole du policier mise en doute par l'institution judiciaire. Cela provoque un sentiment de manque de confiance, par un défaut d'arbitrage et de cohérence des interprétations juridiques entre l'institution policière et l'institution judiciaire. Cela choque d'autant plus le policier lorsqu'il subit des agressions ou des outrages, et qu'il doit se soumettre à une confrontation avec l'auteur dans le cadre de la procédure judiciaire.

### 4.2.2.1 Agent de police judiciaire et une parole non reconnue comme preuve

La qualité d'agent de police judiciaire (APJ) est attribuée aux gardiens de la paix par arrêté conjoint du garde des Sceaux, ministre de la Justice, et du ministre de l'Intérieur. En cette qualité, l'agent de police dispose notamment du pouvoir général de constater par procès-verbal (donc seulement par écrit) toutes les infractions (crime, délit ou contravention) incluses dans le Code pénal. Mais seuls les procès-verbaux constatant des contraventions, ou des délits prévus par des lois spéciales autres que le Code pénal valent jusqu'à preuve contraire (cf. code de procédure pénale, article 431 et 537).

La parole d'un policier se supplante donc aux preuves seulement en matière de contravention, pour laquelle il ne peut être fait autrement. Par exemple, si un policier voit un conducteur griller un feu rouge, il lui sera difficile d'apporter d'autres preuves que sa parole.

C'est différent pour les délits. Comme le Code de procédure pénale le dit explicitement à l'article 430 : *sauf dans le cas où la loi en dispose autrement, les procès-verbaux et les rapports constatant les délits ne valent qu'à titre de simples renseignements*. La parole d'un policier ne fait donc foi que dans des cas de figure de portée limitée, et en général son constat n'a pas de valeur probante.

Il s'agit là d'un principe général du droit, puisqu'en France, il faut apporter la preuve de ce qu'on affirme, et le policier n'y fait pas exception. En matière de délit, le seul témoignage d'un dépositaire de l'autorité publique n'est donc pas censé apporter la preuve du délit. Ce qui pose la question de la valeur de la parole du policier, pourtant agent de police judiciaire. Et constitue encore un autre paradoxe. Le Procès-verbal a donc seulement valeur de renseignement, mais, par ailleurs, permet au policier d'être protégé par la procédure. Toutefois, les policiers n'acceptent pas de se taire devant cette non-reconnaissance de leur parole, notamment quand ils sont victimes d'outrages ou de violences.

Ainsi, un Brigadier de BST d'un commissariat du 94 exprime son acrimonie vis-à-vis des magistrats qui ne reconnaissent pas leur parole.

« la confrontation du fonctionnaire, victime de violence, ressemble au soupçon de faux témoignage » [...] « [c'est] juste pour *fermer les portes*, c'est-à-dire ne pas être contesté par l'avocat de la défense, faute de confrontation, donc purement de la procédure » [...] « mais [il faut savoir que) dans le 94, les OPJ de la Sureté Territoriale auraient demandé d'être dépossédés de l'habilitation [judiciaire] ».

#### 4.2.2.2 La codification des infractions et une interprétation différenciée de la Loi

Mais, la question sur laquelle les policiers sont unanimes, et le plus vindicatifs, c'est, de leur point de vue, le *laxisme de la Justice*. L'absence de dialogue Police/Justice ne fait que laisser perdurer cette opinion. Seules les unités départementales spécialisées, comme les Brigades territoriales de Protection de la Famille, qui traitent en particulier des affaires concernant les mineurs ou les violences faites aux femmes, ont une opinion plus positive, puisqu'ils entretiennent un lien de communication fréquent avec la section correspondante du Parquet. Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, exprime leur rancœur vis-à-vis des décisions de justice.

-« il n'y a pas de vraie décision de justice » ; « les avis du Parquet se contentent de Rappel à la Loi [faute de temps] [...] Ce qui fait sourire les auteurs » ;  
-« faire la police ce n'est pas politiquement correct » ; « la méthode est discréditée ».

Un autre groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, le dit autrement à propos des confrontations entre policiers et personnes mises en cause, et fait ressortir la diversité des attitudes des substituts à leur égard .

-« il y a des interprétations différentes selon les substituts ; lors de la visite du substitut (de Bobigny), son point de vue était que la confrontation n'était nécessaire que si vraiment il y a contradiction entre policiers et mis en cause » ;  
-« mais ce n'est pas vraiment appliqué [...] Car c'est une solution de confort pour les jeunes substituts, pour ne pas prendre de décision ».

À propos du cas des mineurs, cas le plus mal accepté par les policiers, un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, cite un exemple de décision de justice qui les choque.

- « un exemple récent : la substitut a levé la garde à vue [refus de prolongation] d'un mineur pris en flagrant délit dans un trafic récurrent de stup » ;
- « [il faut] au moins, adapter le texte [l'Ordonnance de 1945 relative à l'enfance délinquante] à la société d'aujourd'hui, notamment pour multirécidivistes, inscrits dans la délinquance au quotidien » ;
- mais, « pour l'élaboration des textes, les avocats ont plus d'influence [que nous], alors que c'est notre travail quotidien » ;
- « d'accord pour la prééminence de l'éducatif sur le répressif, mais dans les foyers les éducateurs ont aucun moyen coercitif [...] On ne peut pas les empêcher de fuguer » ; « c'est les gars qui font la loi [...] Avec des éducateurs qui changent chaque matin » ;
- « dans les Centres éducatifs fermés, c'est plus contraignant, on leur supprime leur téléphone ; mais c'est un jugement rare, il faut vraiment un lourd passé » ;
- « quand un problème devient un problème de police, c'est qu'il est déjà trop tard ».

Un OPJ du Service d'Accueil et d'Investigation de Proximité (BTJTR) d'un commissariat du 94 exprime un certain écœurement devant les décisions de Justice.

- « lors de la formation (des OPJ), les magistrats disent : le principe c'est d'éviter d'envoyer en prison ; la prison doit rester le dernier recours » ; « un exemple : un gars qui picole, et qui frappe violemment son enfant de 4ans ½, filmé par la mère, et qui ressort avec un Contrôle Judiciaire après déferrement ; on est écœuré » ;
- « un autre exemple, traité par le service Flag de permanence WE : un voleur cagoulé dans une station-service, est rattrapé par deux clients, reconnu comme étant le même qu'un braqueur du mois d'aout, donc un multirécidiviste (4 faits identifiés), seules deux affaires sont retenues par le Procureur » ;
- « encore un autre : c'est le cas d'une nullité de procédure pour constat de présence de stupéfiant au domicile, en raison de l'effraction de domicile par les policiers pour un autre motif », [ce qui en fait un vice de procédure] ;
- « le moyen ce serait de prévoir des stages Parquet d'une semaine, pour permettre de connaître les substituts et leur fonctionnement ».

Un GdP, APJ de SAIP (BTJTR) d'un commissariat du 94, évoque ce défaut de relation et de communication Police/Justice et l'attribue à un problème de confiance.

-« des problèmes [de relation] avec certains magistrats [du Parquet] qui ne suivent pas la vision de l'affaire du policier, ont une vision différente de la société et tendent à minimiser le cas » [...] « [il y a] un problème de confiance entre justice et police » ; « d'où des décisions de classement du dossier, sans déférer l'auteur ; une position que le policier n'estime pas juste ».

Un GdP de Paris, APJ en BTJTR d'un SAIP, constate que le manque d'effectif de la Justice est à l'origine de l'incompréhension des difficultés réciproques des policiers et des magistrats.

« il n'y a plus de peines dissuasives appliquées » ; [il y a] « de nombreux cas d'individus avec une vingtaine d'affaires en justice, et toujours dehors » ; « [on a] de bonnes relations [avec le Parquet] dans la mesure où les dossiers sont bien présentés » [...] « mais le Parquet classe très souvent les affaires par manque d'effectif pour les traiter » ; [il y a] « peu d'échanges sur la réalité des difficultés avec les magistrats [du Parquet] ».

Un autre GdP de Paris, APJ en BTJTR d'un SAIP, insiste sur les conditions privilégiées d'exercice des magistrats, par rapport aux leurs.

« le bénéfice d'une protection particulière des magistrats, par absence de responsabilité, qui fait que la distinction Police/Justice n'est plus d'actualité » [...] « le système judiciaire a pris l'ascendant sur celui de la Police » [...] « la Police après dix-neuf heures est toujours présente, mais il n'y a plus d'activité de la Justice ; d'où un risque à *deux vitesses* [parfois] avec des pressions de l'extérieur, imposant des finalités à la procédure [et] des goulots d'étranglement » [...] « encore dernièrement la procédure a été modifiée en faveur de la Justice : un GAV [un gardé à vue] doit être mis au courant de sa prolongation de GAV, 5 min avant la fin de GAV [...] donc ça raccourci le délai pour la Police et pour le déferrement [la présentation en Justice], avec un dossier bien bouclé ».

#### 4.2.2.3 L'instrumentalisation par la population et la codification des infractions

Une confusion existe entre l'image du métier pour les usagers, tentés d'instrumentaliser la police pour leurs conflits de voisinage ou intrafamiliaux, et les missions codifiées de police. Un GdP du Service Général d'un commissariat du 94, donne un exemple de sollicitation induite de la Police par la population.

« un exemple d'appel depuis le bas-Champigny : *c'est pour mon fils qui a fait tomber le pack de lait et qui veut pas nettoyé* » [...] « 50% des interventions, c'est sans suite » ; « faut prévoir de facturer les interventions, avec la possibilité de faire un signalement ».

Concernant les conséquences de cette confusion entre image et missions, un GdP de Paris, APJ en Brigade de Délégation et d'Enquête de Proximité d'un SAIP, exprime sa rancœur vis-à-vis du public.

« une relation avec le public qui ne s'arrange pas » ; « il faut souvent les remettre à leur place » ; « et leur dire on est pas votre chien » ; « alors qu'il n'y a souvent pas matière à plainte » [...] « [et il y a] aussi des habitués qui viennent régulièrement sans que cela ait un objet pénal ».

Un Brigadier en BTJTR d'un SAIP du 93, explique les raisons de cette acrimonie à l'égard des usagers de la Police, lorsque le policier sort de sa réserve.

« [on est] souvent l'objet de l'arrogance des personnes auditionnées, et souvent confrontés à des réflexions comme : *vous êtes payés pour ça*, lorsqu'on montre son exacerbaton ou sa saturation ».

Un OPJ du Service d'Accueil et d'Investigation de Proximité (BEI) d'un commissariat du 94 évoque l'abus de dépôt de plainte systématique à la demande des compagnies d'assurance.

« la police est instrumentalisée par les assurances » [...] « nous il faut tout prendre » [...] Il manque l'information que bon nombre de réclamations pourraient être faites au tribunal administratif [...] Sinon nous allons devenir une plateforme de réclamation ».

Il critique, comme beaucoup d'autre policier de police judiciaire, le dispositif de préplaintes, un dispositif de saisie en ligne des plaintes, qui pour eux ne simplifie pas leurs tâches :

« [les préplaintes] ça ne marche pas du tout [...] Il faut convoquer pour ressaisir la plainte, donc c'est utilisé comme en fait, une prise de rendez-vous ».

Concernant cette instrumentalisation, un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, exprime leur reproche non seulement au public, mais aussi à l'institution policière qui tolère ces abus.

- « la population utilise la Police pour régler des conflits interpersonnels qui n'ont rien à voir avec du pénal ou une quelconque infraction à la Loi » ;
- « des appels injustifiés sont fréquents ; ils sollicitent des effectifs contingentés et insuffisants [et pourtant] ratifiés mois par mois, jour par jour » ; « mais positionnés en fonction de l'image à donner, notamment sur Paris, et dans des services qui ne servent à rien, mais font de la présence [direction de la circulation, gardes statiques, service de protection des personnes] ; « et puis il y a les actifs qui font du travail administratif, dans des services, comme la BCO [coordination du matériel roulant, gestion de l'armement], qui comprennent plein de fonctionnaires de formation police pour faire de l'administration » ; [donc] « une masse salariale mal répartie » ;
- alors que « l'accueil [au Commissariat] n'a pas les moyens de faire une sélection entre Main courante et Prise de Plainte » ; « une mission : très pesante » ; [car] « on a l'obligation de se justifier si la personne est renvoyée, à la fois vis-à-vis de la hiérarchie [pour leur rendre compte], du citoyen [par devoir d'un service public] et des magistrats » [pour donner une suite logique, mais qui est interprétée par la justice en fonction du temps disponible] ;
- « on appelle la police pour tout et n'importe quoi [...] On est plus centré sur nos missions de base » ;
- « tout cela explique : que nous soyons en permanence sur la réserve ».

Un autre groupe de discussion rassemblant des gardiens de la paix de voie publique du 92, explique cette attitude provoquée par leur obligation de réserve.

- « mais ce renfermement c'est surtout parce qu'on n'a pas le droit de dire aux gens la réalité des manques de moyens » ; « on doit faire du politiquement correct » ;
- « il y a un fossé entre ce que pense les gens du travail de la police [et le métier de policier] » ; « quand ils n'ont pas de solution, il pense police » ;
- « il y a un manque d'information à ce sujet-là » ; « c'est souvent du droit civil et rien de pénal » ;
- « au 17, ils devraient prendre plus d'information [...] Mais ils ne prennent pas le temps et renvoient à notre standard local » ;
- « [puis] des fois sur place ça tourne mal, ça commence à s'insulter et après il faut séparer les gens » ;
- mais, « avec les récentes manifestations de policiers, en marge des actions syndicales, on a pu faire sauter l'obligation de réserve [à l'art. 434-29 du Code de déontologie – Devoir de réserve] ».

Une question se pose pour le chercheur. Cette tolérance opportuniste de la hiérarchie policière, envers les mouvements de grogne, est-elle une marge d'espoir pour l'écoute mutuelle sur cette question d'image et de mission qui se contredisent ?

#### 4.2.2.4 La volonté de rester humain et le devoir de stricte application de la loi

Pour le policier, une distinction est constamment à faire entre « rester humain », comme ils affirment le faire, et « appliquer strictement la loi ou la procédure », comme cela leur tient à cœur. Un dilemme éthique au quotidien. En effet, tout tient, pour le policier, dans le fait de respecter le seul référentiel : le Code de procédure pénale (le CPP). Alors qu'il est peu fait référence par les opérationnels au fameux discernement évoqué dans le Code de déontologie, dont ne peut pas dire qu'il soit connu par cœur et soit considéré.

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, explique cette préférence pour le Code de Procédure pénale plutôt que pour le Code de déontologie.

- « il manque [dans Le Code de déontologie] l'article 22 : démerde-toi comme tu peux » ;  
- « il n'y a pas besoin d'un Code de déontologie » ; « [le métier] ça revient à montrer des valeurs, des valeurs personnelles, des valeurs du groupe, des valeurs du service, en appliquant le Code de Procédure pénale » ; « le CPP est plus connu, et c'est plus la Bible pour le policier » ; « c'est un outil, qui nous [met une] limite dans notre action, qui nous guide » ; « mais le but n'est pas d'appliquer la loi strictement » ; « c'est propre à chacun » ;  
- « [certes] c'est pas partout pareil [...] Il y a des services pourris » ; « la seule solution, c'est celui qui n'y trouve pas [les valeurs], qui doit changer de comportement [ou] de service.

Un GdP en BPSP d'un commissariat du 93, résume son positionnement dans un équilibre de justice, qui tend à concilier deux valeurs : humanité et rigueur.

« [il faut] arriver à avoir de la retenue, à se contenir en s'endurcissant [...] Avoir à cœur d'être assez juste ».

#### 4.2.2.5 Une vigilance recommandée et une profession impossible à dissimuler

Une vigilance absolue est recommandée face aux attentats, et face aux risques pour les policiers d'être pris pour cible. Alors que le port de l'uniforme est à utiliser devant le public, il est caché pour le domaine privé, depuis l'état d'urgence et la vigilance attentat. Mais l'appartenance professionnelle est difficile à dissimuler dans la vie privée, lorsqu'on rentre chez soi, même si le voisin ne sait pas ce que vous avez comme métier.

Un groupe de discussion rassemblant gardiens de la paix de voie publique du 92, explique comment ils résolvent cette ambiguïté entre vigilance et appartenance visible.



- « c'est le risque [que le fonctionnaire de police court], [...].  
On est plus en sécurité nulle part ».

- « moi, depuis Magnanville, je ne mets que mon grade et mon numéro matricule sur les convocations [mais pas le nom] » ;

- « je prends des précautions [pour ma sécurité personnelle] » ;  
« tous mes voisins ne savent pas que je suis policier » ;  
« j'évite même de parler à mes voisins » ; « je préfère qu'on ne sache pas que je suis flic » ; « moi qui viens de Province, à part mes collègues, je ne connais personne sur Paris » ; « même mes sorties se font avec des groupes de policiers [...] Pour ne pas croiser les gens de l'extérieur » ; « on reste avec les gens avec qui on se comprend ».

Un autre groupe de discussion, rassemblant à Paris APJ et OPJ d'un service d'investigation, exprime ses craintes :

- « il n'y a pas d'anonymat pour préserver l'identité du policier en cas de dépôt de plainte, il conviendrait d'utiliser plutôt le matricule RIO : l'agent n°... » [une disposition réservée à des cas très exceptionnels] ;

- « on ne sait même plus si on doit le dire [qu'on est flic, à l'extérieur] » ; « moi [une policière, Brigadier OPJ à la BLPF], je ne l'ai pas dit à ma fille de 6 ans » ; « ce n'était pas ça avant, la police on était fier d'y être ».

- « depuis l'assassinat [d'un couple de policiers à leur domicile de Magnanville], on se sent moins en sécurité chez nous » ;  
« ça s'est inversé à la suite des attentats » ;

Un groupe de discussion rassemblant les OPJ d'un service spécialisé, du 93, montre toute la contradiction entre ce qui leur est demandé et les risques encourus.

- « pour rentrer (au domicile) avec mon arme, le législateur est pas assez clair » ;

- « l'anonymat dans les PV [évoqué dans la nouvelle loi], c'est très limité à des services spécialisés » ; [alors que] « par exemple : une jeune victime de vol entre jeunes, qu'on avait autorisé à garder son téléphone, a pris des photos des collègues [à leur insu] et les a diffusés [avec le mobile], divulguant ainsi à sa bande de copains l'équipe de policier [chargé de l'affaire] » ;

- et, « le numéro RIO sur la tenue, c'est pour que le public identifie le policier ».

### 4.2.3 Les processus enclenchés par les conflits de valeur

L'intervention sur le terrain a permis au chercheur de se rendre compte que la conception, très forte chez le policier, d'une certaine justice à rendre entre la victime et le délinquant mis en cause, ne lui permet pas d'accepter que sa parole ne soit pas reconnue. Que l'institution judiciaire ait une interprétation différente des faits et des sanctions à prendre, que la population le sollicite pour toute autre chose que du pénal, et que cela disperse sa mission. Que le policier conserve de moins en moins une autonomie dans l'application de la loi et qu'il ne puisse plus être fier de son métier. Qu'une parole de policier soit systématiquement mise en doute par l'institution judiciaire, et que cela provoque un sentiment de défiance entre les deux institutions : police et justice. Une telle opposition avec les normes du policier, tant professionnelles que sociales ou subjectives, provoque un mal-être au travail, une amplification du malaise collectif, pouvant déboucher sur une souffrance et la constitution d'épreuves psychiques. D'autant que le policier souffre d'un défaut d'arbitrage dans ces conflits de valeurs. Un arbitrage qu'il pourrait attendre de sa hiérarchie, mais qui, faute d'écoute, manque la plupart du temps.

En conclusion de l'analyse de ces conflits de valeurs, le chercheur retient que deux grands conflits restent prégnants dans l'institution policière. D'une part, ceux relevant de l'ambiguïté entre le respect des droits individuels et l'octroi de la force légitime. D'autre part, ceux relevant des contradictions dans les interprétations différenciées des infractions entre Police et Justice. Ces deux conflits de valeurs enclenchent des processus psychiques chez les policiers. D'une part, par une fonction psychologique qui par voie inconsciente est génératrice d'émotions comme la peur, d'où découlent la défiance, la rancœur ou l'amertume. D'autre part, par une fonction psychologique établissant une échelle de valeurs purement subjective qui peut entraîner une impression d'impuissance, voie de vulnérabilité, d'où peut provenir la solitude psychologique, portant à l'angoisse ou au désespoir. Ce sont ces processus que la discussion tentera plus loin de détailler.

## 4.3 Chapitre 3 – L’ampleur des conflits d’objectifs

Depuis fin 2015, l’actualité en matière sécuritaire, la situation de crise dans la Police, et les protestations de policiers, rendaient plus visibles des conflits d’objectif dans cette Institution. Avec des éléments conjoncturels combinés à des éléments structurels historiques, spécifiques au métier de policier urbain confronté à des évolutions violentes, ceci semblait en constante amplification. Et cela se révélait de manière criante, dans les entretiens et groupes de discussion que menait le chercheur, avec des policiers de terrain qui se positionnaient dans la plainte sur le manque de moyens. Une plainte que le chercheur ne voulait pas prendre à la lettre. Ce chapitre va en détailler l’analyse en distinguant : *causes structurelles* et *causes conjoncturelles*.

### 4.3.1 Les causes structurelles des conflits d’objectifs

#### 4.3.1.1 Entre la transmission empêchée d’un savoir-faire et un besoin de professionnalisme

Un des conflits d’objectif prend sa source, tant en service d’investigation qu’en service de voie publique, dans une pratique expérimentée individuellement, à défaut, pour l’apprentissage du métier, de formation continue substantielle, et de recours au collectif ou aux anciens dont le manque s’accroît. La carence en policiers expérimentés projette les jeunes policiers dans un environnement dangereux, où ils se trouvent désarçonnés lorsqu’ils sont confrontés à des situations non clairement codifiées. Sans soutien de l’encadrement et de la hiérarchie, qui nient cette part insaisissable de la réalité, ils sont désemparés. Parce que cette réalité du terrain d’intervention ne cesse pas d’évoluer avec l’accélération qui caractérise les transformations de notre société européenne, conjuguées à l’arrivée massive de migrants. Un Gardien de la paix du Service général (ex-police secours) d’un commissariat du 94 exprime ainsi la carence actuelle de transmission du métier.

-« la transmission (du métier) se fait de moins en moins, par suite des départs des anciens, et un fossé entre l’enseignement de l’école et la réalité terrain [...] Avec des procédures impossibles à appliquer [...] D’où une formation sur le tas » ;  
-« la démerde de l’article 22 {ironiquement} ».

La transmission du métier de policier, en effet, est caractérisée par un apprentissage sur le tas, une hiérarchie détachée du métier, une formation initiale insuffisante et un partage d’expérience inexistant.

#### 1-un apprentissage sur le tas

L’apprentissage du métier, se faisant avec de moins en moins d’anciens en soutien pour la transmission du métier, et faisant face à une évolution constante de la délinquance, oblige à « se faire son expérience individuellement ».

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93, explique à sa façon comment devrait se faire cette transmission du métier.

« la transmission se fait par l'observation de la façon d'être, de faire, par osmose (des anciens au nouveau) ; on garde cette façon de travailler et on l'entretient, dans la même lignée ; mais ce qui est important c'est de se remettre en question ».

Une policière de 30 ans, avec onze ans de service, Brigadier en brigade BST du 92, constate, en le regrettant, le rajeunissement structurel des effectifs.

-« ce sont maintenant des titulaires avec deux ans d'ancienneté qui forment les jeunes des nouvelles promotions de Gardiens de la Paix » ;  
-« dans certains véhicules de police, ils se retrouvent à trois cumulant pas plus de trois ans de service » ;  
-« à peine titulaires, ils sont autorisés à passer des tests, pour intégrer les CSI [Compagnie de Sécurité et d'Intervention], basées à Nanterre au TGI ; dito en BAC [brigade anticriminalité], ils sont affectés avec trois ans de boutique, alors qu'il fallait dix ans d'expérience du secteur avant ; tout se rajeunit dans la police ».

Un Gardien-de-la-paix en Service Général d'un commissariat du 94, explique la situation, vécue localement, d'un rajeunissement des brigades, consécutif à la mobilité de l'effectif.

-« 35 départs dans l'année, avec de fortes difficultés en septembre [...] Arrivées de quatorze stagiaires de l'école en novembre : dix en VP [voie publique], tous d'anciens ADS [entrés comme adjoint de sécurité], dont trois dans la J1 [un des groupes service général de VP], et quatre en SAIP [investigation et enquête] » ;  
-« un tutorat est prévu, mais pas pour l'instant » ;  
-« à l'école on apprend des bases, et après faut rentrer dans les différentes situations ».

Un autre Gardien-de-la-paix en Service Général d'un commissariat du 94, revient sur ce qui a été vécu, et donne une explication des conséquences de l'absence de transmission sur le lien social.

-« les renforcements d'effectif avec la dernière promotion s'est fait dans l'urgence, d'où un rétrécissement de la durée de formation (6 mois pour les ADS) » ;  
-« les jeunes qui arrivent, ça dépend du caractère de la personne, qui percute ou pas » ; « [probablement dû à] une sélection moins rigoureuse » ;  
-« [en fait ce seront] des jeunes formés par des moins jeunes, compte tenu du peu d'anciens restants » ;  
-« [on constate] moins de respect de l'ancienneté, comme de l'autorité ».

Un groupe de discussion, rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation, de Paris, explique, pour ce qui les concerne, ce rajeunissement des effectifs et tente de trouver des solutions.

-« des jeunes de la nouvelle promotion sont arrivés récemment en SAIP, mais les arrivées ne combleront pas les départs d'anciens, dont des OPJ [APJ ayant suivi et réussi la formation du Bloc-OPJ] , et il ne reste plus que trois OPJ pour la permanence » ; « évidemment, des jeunes à former » ;  
-« le départ des anciens c'est pour la Province » ; « le défaut de nouvelles arrivées [en service d'investigation] tient au fait de l'attrait du salaire ou du rythme de travail peu attirant »  
-« d'où ma prise de responsabilité au sein d'un syndicat, pour essayer d'agir » ; « il faut fidéliser les anciens dans les arrondissements, ce qui passe par la carotte [financière] » ; « aller jusqu'au bout du changement, et supprimer les officiers [qui n'ont rien d'opérationnel à faire] et répartir le budget sur les primes OPJ ».

## 2-une hiérarchie détachée de la base et de la pratique

La hiérarchie locale (le Commissaire et les officiers de police : commandant, capitaine, lieutenant) est privée d'autonomie et de marge de manœuvre au plan local, et délègue les missions à un encadrement intermédiaire opérationnel (les gradés : major, brigadier-chef, brigadier) inexpérimenté en management et non formés. Les « consignes métier » viennent d'en haut, pour suivre l'actualité de la délinquance ou les directives politiques, sans consultation préalable ni participation à l'élaboration des changements ou adaptation. Des consignes ne collant qu'imparfaitement à une réalité qu'il faut bien affronter sur le terrain.

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, exprime la distance hiérarchique avec la réalité terrain et l'amertume ressentie.

- « c'est à la tête de donner l'exemple, pour que le système se diffuse... (pour) qu'on soit content de venir travailler » ;  
- « mais côté officier, un exemple : un lieutenant en stage qui fait un PV d'interpellation, le PV est vite redescendu (de l'étage du SAIP), il n'y avait rien qui allait » ;  
- « la réforme des corps et des carrières a fait que la hiérarchie ne nous connaît pas, ne connaît pas le métier, donc elle ne nous aime pas, elle ne nous soutient pas ».

Un autre groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, va encore plus loin dans la critique de leur hiérarchie distante :

- « que la tête donne l'exemple !! » ; « chez nous il n'y a pas de patron » ; « il faut des chefs de guerre, il y a plus que des gestionnaires... des chefs du personnel » ;
- « un jeune commissaire en stage nous disait : il y a une différence dans la promo, entre ceux qui viennent du droit et ceux de Sciences Po ».

### 3-une formation initiale insuffisante

À l'issue de la formation initiale très théorique, le gardien-de-la-paix ne bénéficie que d'une formation continue « difficile à concilier » avec la charge de travail. Par ailleurs les offres de stages sont limitées aux habilitations (notamment de maniement d'armes). Alors que chaque policier est confronté à un besoin constant de se mettre à jour avec les changements procéduraux.

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, explique ainsi le décalage entre formation et réalité terrain.

- « on nous dit même (au centre de formation) il y a les fascicules, mais ce n'est pas ce que vous ferez dans la pratique, compte tenu des moyens que vous aurez » ;
- « notre formation à l'école ne nous prépare pas à cela (un milieu hostile à la Police) » ; « la formation est théorique » ; « à Clermont-Ferrand (le centre de formation), faut penser comme Clermont ; c'est le monde des bisounours »
- « en fait, on apprend sur le terrain ; donc un passage en premier à la VP (les brigades de voie publique) est indispensable, sinon en SAIP (service d'investigation) on est déconnecté de la réalité ».
- « pour les jeunes qui entrent, le tutorat (des anciens), c'est bien » ; « ça leur permet d'être formés par les anciens » ; « mais trois jeunes par ancien, c'est trop et c'est trop court (pendant six mois seulement) » ;
- « le transfert de savoir-faire ne se fait qu'entre collègues, mais dépend de la volonté de chacun » ; « le métier n'est pas appris des autres, mais sur le tas » ; « nous sommes livrés à nous même » ;
- « pas de formation continue... faute de temps » ; « quand on dit aux gens : je n'ai tiré (au stand de tir) qu'une fois dans l'année ... ils ne veulent pas croire » ;

Et ce groupe explique comment la peur et la crainte de la catastrophe s'installent.

- « l'existence d'anciens qui transmettent le métier manque, en raison des mutations vers des services qui prennent moins de risques » ;
- « on n'apprend pas à l'école une vraie *Voie publique*, ce qui fait qu'un [gars] parachuté dans un SAIP (service d'investigation) aura un fossé qui ne pourra jamais être comblé (par la suite) » ;
- « avec la formation actuelle, il faut impérativement que les jeunes commencent par la voie publique » ; « parce qu'aujourd'hui on ne forme pas aux diverses spécialités [du métier] » ;
- « un exemple : au standard, confié parfois à des jeunes sans expérience ou à un ADS (adjoint de sécurité) [...] Et tombe un truc ultra-important, c'est la catastrophe » ; « ADS on tâtonne et on a peur, alors qu'avant il était impossible qu'il prenne le standard, alors que c'est essentiel le standard ; la place du standardiste ça doit être un ancien ».

Sur le même sujet, un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, explique les risques d'une formation inadaptée aux affectations.

- « que ce soit un ADS (qui soit mis au standard), ça pose question [...] Surtout pas épaulé [...] Avant les ADS ne faisait pas le standard » ;
- « le standard c'est la tâche ingrate » ; « parce que tous les postes fixes sont fuis [...] C'est une grosse responsabilité » ;
- « les anciens veulent plus y aller » ; « parce qu'il en manque (dans les effectifs) [...] A choisir, ils préfèrent autre chose » ; « la solution, on les met en doublon ou avec une administrative » ;
- « même pour un jeune Gardien, ça, on l'apprend pas à l'école » ; (par contre) « on pourrait donner des ficelles [...] On est plus dans l'expérience à transmettre » ;
- « pour le chef de poste c'est un risque [...] C'est à évaluer (en fonction des individus) » ;
- « l'adaptation c'est le maître mot (dans le métier) » ; « la hiérarchie intermédiaire (les gradés) est responsable » ;
- « en cas de problème, tout le monde se rejette la faute (au-dessus) [...] Personne ne prend ses responsabilités ».

Un autre groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, reprend cet exemple du standard, une affectation à risque qui marque les plus anciens.

- « [le standard] ç'a été transformé en tâche ingrate ; c'est une punition ; les anciens qui étaient faits pour ça sont partis » ;
- « on m'a formé au standard, et on me l'a montré comme quelque chose d'intéressant pour devenir efficace, et maintenant on présente ça comme une tâche ingrate ».
- « la transmission comme ça [à l'ancienne], ça n'existe plus, y a plus d'anciens » ;
- « ça se déshumanise [...] C'est la mentalité » ; « j'avais l'impression d'être protégé [dans le passé], aujourd'hui je n'ai pas l'impression de ça, avec les stagiaires qui se croient tout permis ».

#### 4-des discussions et des temps d'échange inexistants entre pairs

Au sein des commissariats, la planification du temps de présence n'inclut aucun espace-temps (ni même de lieux) pour se réunir, et échanger sur la pratique du métier. Pourtant la nécessité de partager les expériences individuelles est essentielle dans un contexte social dont les évolutions s'accroissent.

Un groupe de discussion rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation, de Paris, explique ce défaut d'échange dans les groupes.

- « le construit collectivement, est peu fait » ; « ce qu'on fait là aujourd'hui [la réunion avec le psychologue], faudrait le faire plus souvent, et même aller chercher ceux qui ont du mal à échanger » ;
  - « quand un collègue part se pose le problème de qui va le remplacer ; on est des connaissances de travail, mais on est des pions » ; « donc impossible de constituer un collectif » ;
  - « le problème c'est que des jeunes qui arrivent faut les former, et le sujet est de plus en plus technique judiciaire » ; « avec des procédures administratives nouvelles, sans explications » ; « et des jeunes qui ont été autoritairement affectés à un service [le SAIP] dont il ne voulait pas » ;
  - « c'est notre bagage perso, qui donne l'adaptation au métier ».
- {Encore faut-il qu'il puisse être échangé.}

#### 5-Finalement, une culture métier qui se transmet de plus en plus difficilement, et ne s'adapte pas aux transformations sociétales.

Une transmission du métier de Gardien de la Paix, qui se fait essentiellement, pour les jeunes recrutés sur concours, par une formation accélérée. Une formation qui fait face à l'évolution récente de la situation sécuritaire, et aux recrutements urgents, par des durées de scolarités adaptées : dix mois et demi pour les candidats recrutés par concours externe (dont un mois de vacances et un mois de stage, pour la 238<sup>e</sup> promotion de plus de 1200 policiers sortis en novembre 2016), et six mois pour des candidats recrutés par concours interne (les ADS). Onze Écoles de Police, réparties sur tout le territoire national, qui forment des policiers mal préparés à se confronter à la réalité, malgré une forte motivation au début. Et cela en raison d'une formation très généraliste, qui reconnaît sa théorisation en matière de posture professionnelle, et son décalage par rapport à la réalité terrain.



Après l'École, le policier est, dans la plupart des cas, plus confronté à la routine et à la banalité qu'à l'action, même si cette banalité l'amène à côtoyer les situations les plus sinistres et même si le danger est présent dans cet univers. La banalité est aussi celle du dérapage, du basculement dans la violence. Une violence qui peut émerger à tout moment, lorsque l'on ne s'y attend pas, au cours d'opérations quotidiennes habituellement sans danger. Le policier qui travaille dans les zones sensibles redoute la bavure, qui aura pour lui des conséquences néfastes. C'est ce dérapage potentiel toujours menaçant qui explique en grande partie le stress policier. Un stress due à l'inconfort du métier de policier de voie publique.

La transmission d'une « bonne pratique » réaliste, qui tient compte des contraintes de l'activité, qui puissent faire face à l'imprévisibilité, se révèle impossible sous la double contrainte de l'absence de soutien et de la menace du contrôle hiérarchique si ça tourne mal. La transmission d'un savoir-faire, construit collectivement à partir de la pratique, dans la confiance, par la complémentarité en action, est donc empêchée. Seul un savoir d'action individuel peut se développer sur le long terme. Mais reste la peur de la défaillance du collègue, et le travail en équipe devient lui-même source de stress. Il y a affaiblissement de l'énergie collective, et les liens d'attachement au collectif sont détendus. Aucune régulation professionnelle implicite ne peut se mettre en place dans ces conditions.

#### 4.3.1.2 Entre les contraintes procédurales croissantes et un temps accordé incompatible avec la communication

##### 4.3.1.2.1 Pour les brigades de Voie Publique ou de recueil des Plaintes

Un autre conflit d'objectif, concernant les rapports Police/Justice, prend sa source dans plusieurs phénomènes en rapport avec la communication.

##### 1-un défaut de communication inter services ou avec la Justice

L'incompréhension des policiers de Voie Publique avec les collègues de SAIP sur la mise en œuvre procédurale est observable dans les commissariats. Elle concerne les tâches telles que : contrôle d'identité difficile, tentative de fuite, agressions et outrages, interpellation mouvementée, menottage avec des récalcitrants, recueil de preuves délicat, conduite au poste de police, fouille corporelle et mise en cellule de garde à vue.

Un Gardien de-la paix en Service général d'un commissariat du 94, explique ce défaut de communication.

-« chacun veut garder ça [l'information sur le terrain] pour lui, pour faire l'affaire » ;  
-« la communication existe, mais par une démarche volontaire individuelle, et s'il a le temps pour faire passer l'information » ;  
-« à défaut de réunions il ne peut y avoir de consignes à faire passer » ;  
« [et] les réunions de chef de brigade ont lieu deux fois par an au maximum ».

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, reporte ce défaut de compréhension, entre service de voie publique et service d'investigation judiciaire, sur l'article 430 du Code de procédure pénale (un article qui dit

explicitement : *Sauf dans le cas où la loi en dispose autrement, les procès-verbaux et les rapports constatant les délits ne valent qu'à titre de simples renseignements*) :

« c'est une gêne [l'article 430] : à partir du moment où le PV d'interpellation qui relate les faits, dès qu'il y a contradiction (avec l'audition du mis en cause), il faut la confrontation du policier au mis en cause ».

Des contraintes procédurales qui sont marquées par une contradiction entre le statut d'agent de police judiciaire, et pourtant une parole des fonctionnaires de police mise en doute. Avec des confrontations fréquentes demandées par le Parquet, lorsque le récit du déroulement des circonstances de l'interpellation peut être contesté par la défense. Le défaut de dialogue avec la Justice se répercute ainsi par des confrontations fréquentes, et les procédures sont vécues comme un soupçon de faux témoignage par les policiers.

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, insiste sur cet épineux problème de reconnaissance des écrits du policier par la Justice.

- « c'est un truc auquel on [les policiers de voie publique] s'adapte » ; « [en s'appliquant à] bien rédiger, pour éviter les choses à ne pas mettre » ; « les collègues [de SAIP] sont obligés de nous reprendre » ;  
- « la confrontation [avec les mis en cause], où on n'a pas envie de les revoir, ça m'a toujours mis hors de moi » ; « surtout avec ceux qui connaissent [la procédure] » ; « le problème c'est quand la victime ou l'infraction à un lien avec la police » ;  
- « c'est important l'équilibre par l'interlocuteur de la justice [le Parquet] » ; « mais le problème c'est avec les magistrats du siège, qui sont à mille lieues du terrain » ; « parfois aussi les magistrats du Parquet, qui protège le dossier vis-à-vis des magistrats du siège » ;  
- « [et puis] il y a le problème dans la police de [pouvoir ou vouloir] suivre le dossier jusqu'au jugement, en suivant les convocations et les audiences » ; « mais les freins c'est la disponibilité et la volonté » ;  
- « pour améliorer la relation [justice-police] et la compréhension, il y a les problèmes de l'accessibilité, de la disponibilité et de la volonté » ; « il y a que [la relation avec] le magistrat référent général par Commissariat et [éventuellement] par section » ; « par contre rien [aucune relation] avec les magistrats du siège ou les JLD [Juges des Libertés et de la Détention] ».

Un autre groupe de discussion de Paris, rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, explique les contraintes procédurales qui empêchent la communication.

- « dans un PV d'interpellation il est difficile de prendre position et de discerner victime/auteur [...] La ligne de séparation n'est jamais définie de manière évidente » ; « de plus le délai de présentation d'une heure est impératif à respecter » ;
- « l'important est le recueil des faits dans le cadre des plaintes et des auditions de témoins, ce qui n'est pas le rôle de la brigade de VP » ; « il faut se rendre compte qu'une procédure simple c'est 30 à 35 pages au moins avec toutes les annexes » ;
- « quelques simplifications commencent à apparaître, mais sans concertation avec les acteurs de terrain » ; « mais quand les avocats exercent une pression pour modifier la procédure, il y a une réaction de la police pour se couvrir et se justifier, donc plus de procédures » ;
- « les droits de l'homme l'emportent sur les droits des victimes »
- « finalement toute cette procédure à un coût pour le contribuable, qui n'est nullement évalué » ;
- « si personne ne veut venir en SAIP, c'est une question d'horaire de travail : qui se cale sur les **disponibilités du parquet** (9h00-19h00, en 5-2 J/semaine + 1 WE de permanence/ mois), une pause déjeuner trop longue (2 heures) et de fréquents dépassements d'horaires pour clôturer le dossier » ;
- « un aménagement d'horaire est possible, mais il faudrait en laisser l'initiative au niveau des Commissaires ».

Le cloisonnement entre Police et Justice trouve sa limite dans la communication rendue impossible, aux conséquences préjudiciables pour l'efficacité, et forcément conflictuelles.

2-une réponse difficile aux contraintes procédurales croissantes.

Les équipes de base mettent cette difficulté sur le compte du manque de moyens et de leur complexité. Un GdP du Service général d'un CSP du 94 explique la difficulté inhérente aux saisies de données.

-« Il y a une inadaptation des moyens et une redondance des saisies de données à faire [main courante, saisie dans le logiciel LRPPN, et le *télégramme*] ».

Les contraintes procédurales obligent les fonctionnaires en voie publique, à jongler avec le temps, pour répondre à des procédures de rédaction de rapport d'intervention ou d'interpellation de plus en plus complexes. Et au service des Plaintes (le groupe de réception des usagers venant déposer) les fonctionnaires doivent gérer leur stress en fonction des affluences et en raison des exigences hiérarchiques sur la qualité du service aux usagers. Un GdP du Groupe des Plaintes à Paris 14<sup>e</sup>, explique les raisons de ce stress.

« le stress, c'est lorsque la salle d'attente est pleine et que l'écran de situation des attentes passe au rouge [après le vert et l'orange] ; avec un déni [de la hiérarchie] des reproches du public sur le temps d'attente ».

Pour d'autres policiers, l'explication c'est le manque d'effectif pour satisfaire la procédure et les exigences du public. Un GdP de BTJTR, préposé aux plaintes, d'un commissariat du 94, explique le phénomène de judiciarisation.

-« c'est l'usure, par trop de cas de plaintes non justifiés ; beaucoup d'attitudes agressives, réclamant une écoute même si c'est sans justification pénale » ;  
-« on est pris pour des conseillers conjugaux ou des psychologues » ;  
« et il n'est pas possible de sélectionner ; si on refuse la prise de plainte, il peut y avoir réclamation, voire dénonciation à l'IGPN sur une plateforme internet » ; « seule possibilité : un message de *mention de service* sur la main courante pour aviser la hiérarchie » ;  
-« de plus en plus de dossiers hors du ressort de la police judiciaire ; autrefois une main courante suffisait ; aujourd'hui les plaignants réclament une prise de plainte ; [c'est] à cause de la judiciarisation de tout » ; « la PUP [police urbaine de proximité] a été arrêtée quand cela commençait à donner des résultats, mais on a plus assez d'effectifs pour la proximité ».

Toutefois, il n'est pas sûr que le manque de moyens et l'exigence de résultats soit la seule explication aux difficultés à répondre aux contraintes procédurales, comme l'exprime la plainte des policiers.

### 3-une relation avec le public qui s'est dégradé

Dans ce contexte de manque de moyens et d'effectif, nié par les autorités, une relation dégradée avec le public pèse sur des policiers avec un devoir de discrétion vis-à-vis de l'extérieur et pourtant une image « à redorer » vis-à-vis de la population.

Un GdP du Groupe des Plaintes à Paris 14<sup>e</sup> exprime ainsi sa critique sur les moyens de recours du public :

-« la Charte Marianne (sur l'accueil dû au public) ne tient pas compte du comportement du public, de ce contact direct très exigeant ou parfois agressif [...] Et ne limite pas les recours excessifs à la Police, en les réservant aux seuls cas des situations de délit réel [...] Et va jusqu'à permettre de recourir à un site de dénonciation envers les fonctionnaires de police, alors qu'ils représentent l'autorité légitime ».

#### 4.3.1.2.2 Pour les services d'investigation locale ou les services spécialisés de Sureté Territoriale

Pour les services d'enquêtes et d'investigation, ce conflit d'objectif prend sa source dans plusieurs phénomènes liés à la pression du temps et des responsabilités.

##### 1-une activité judiciaire sous pression permanente du temps

Une pression du temps est permanente en raison de l'activité due aux procédures judiciaires de plus en plus lourde et des limites de temps réglementées (les vingt-quatre heures de garde à vue). Deux raisons qui créent une tension forte, à défaut d'effectif suffisant par la désaffection pour la matière judiciaire. La pression du temps ne permet pas un espace de temps dédié à la discussion et l'échange sur le métier, et crée en effet une tension forte, pour concilier les délais requis pour :

- un temps dédié à l'appel de la famille ou de l'employeur à consentir au prévenu ;
- le recours quasi systématique à l'avocat commis d'office pour les auteurs ;
- la consultation préalable de la médecine judiciaire (examen médical de compatibilité avec la garde à vue).

Un OPJ du SAIP (brigade BEI) d'un commissariat du 94 explique les modifications procédurales récentes et la complexité qui s'est installée :

-« [pour l'exercice des droits du mis en garde à vue et l'Avis Famille] le GAV [le gardé à vue] il a la possibilité de communiquer ½ h avec une personne de son choix, par tout moyen de communication » ; « pour l'OPJ : il a une marge de manœuvre avec la libre appréciation de refuser à partir des 6 motifs de GAV [suivant l'article 62 du CPP] » ; « c'est à cocher dans l'Avis de placement en GAV ».

-« [pour l'examen par Médecin des UMJ (unité de médecine judiciaire)] il n'existe pas un service tournant des UMJ, car ils n'ont pas assez d'effectifs ; d'où la conduite aux UMJ par nous » ;

-« [pour l'assistance de l'Avocat (avec délais de carence de 2 h) pour le majeur] la présence d'un avocat commis d'office est obligatoire lors des confrontations, des reconstitutions, et lors des représentations derrière une vitre sans tain » ; « pour le mineur : la présence de l'avocat est obligatoire, même si la volonté n'est pas exprimée, donc toujours commise d'office » ; « mais l'ordonnance de 1945 est à réformer [car] le mineur délinquant n'est pas le même aujourd'hui » ; « mais il est impossible [d'obtenir] un mandat de dépôt aux 16-18 ans et [il ne peut y avoir] une mesure d'incarcération avant 16 ans ».

-« [Dans tous les cas] l'avocat peut poser des questions, mais n'a pas accès au dossier, seulement au PV de placement en GAV et aux Certificats médicaux » ; « les problèmes avec les avocats c'est assez rare » ;

-« [pour les conditions de mise en garde à vue] il existe un local pour la fouille au corps et un local pour l'entretien avocat ; mais il n'existe toujours pas [ici] de visioconférence avec le Procureur » ;

-« [pour les relations avec le Parquet] l'adaptation aux nouveaux substituts [des affaires générales et des stups en majorité] se fait sans trop de problèmes » ;

-« [pour les saisines sur commission rogatoire (par juge d'instruction)] les tâches sont fixées par le juge dans un temps donné » ;

-« [pour les enquêtes préliminaires] un ordre à comparaître du

Un GdP de Paris, APJ en BTJTR (brigade de traitement judiciaire en temps réel) d'un SAIP, insiste sur les lourdeurs procédurales et l'affluence de prévenus.

-« la lourdeur de la procédure d'énonciation des droits est pesante : prévenance de la Famille, recours au Médecin des UMJ [unité de médecine judiciaire], assistance d'un Avocat, lorsqu'on a affaire à un grand nombre d'interpellés en même temps » ;  
-« parfois le nombre des interpellés à dispatcher fait que la pression conduit à des erreurs qui font des annulations de procédure ».

## 2-une complexité des procédures judiciaires de plus en plus responsabilisante

Un conflit d'objectif prend sa source aussi dans une pression du temps permanente en raison de procédures judiciaires de plus en plus complexes et responsabilisantes pour le policier. Un Brigadier du 93, APJ en BTJTR d'un SAIP, en précise la complexité.

-« une complexité des procédures liées au respect des droits du GAV [...] Beaucoup de perte de temps liées aux disponibilités des avocats et des difficultés de coordination avec les autres tâches » ;  
-« bien que la présence d'un avocat pour le mis en cause protège aussi le policier pour éviter toute contestation de l'audition devant le juge » ;  
-« mais, [on] bénéficie [depuis peu], pour l'examen médical de compatibilité simple des GAV, du déplacement au Commissariat des médecins des UMJ pendant les heures de bureau » ;  
-« [et on] regrette d'avoir, dans les affaires de Stup, à provoquer des confrontations avec le policier qui a interpellé ».

Un Brigadier en BTJTR du 94, regrette aussi l'évolution des procédures.

-« dans l'exercice de la police judiciaire en commissariat le *procédurier* a remplacé l'enquêteur, ce qui lui retire beaucoup de son intérêt ».

Un OPJ de SAIP (brigade BEI) d'un commissariat du 94, confirme ce dessaisissement du policier enquêteur.

-« une relation avec le Parquet [qui est] bonne, mais qui considère les OPJ comme des exécutants avec une responsabilité, alors que les juges n'ont pas de responsabilité ».

En judiciaire pour satisfaire au respect et à la formalisation des droits de la personne mise en garde à vue, il faut concilier au quotidien une double autorité de contrôle : judiciaire et policière.

Un groupe dialogique rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation, de Paris, exprime le mauvais vécu de cette double autorité :

- « ce contrôle est mal ressenti, menacé de sanctions (que nous sommes), donc touche à la légitimité » ;
- « on en vient à un problème de communication » ; « il n'y a pas de réunions au sein des unités [entre collègues], et avec la hiérarchie au-dessus » ;
- « il y a bien eu récemment, exceptionnellement « des réunions de concertation de cinquante policiers volontaires au niveau du 8<sup>e</sup>, avec la Commissaire, l'adjoint du Préfet de Police, le DSPAP et le DCPN » ; (mais) « exemple de question : le fonctionnement du logiciel LRPPN, qui ralentit la rédaction de procédure ».

Encore une fois revient cette question de la communication, dont le défaut pourrait expliquer les ressentis du policier de base.

### 3-la désaffection pour la matière judiciaire

Enfin, ce conflit prend aussi sa source dans la désaffection pour la matière judiciaire. La prime d'OPJ actuelle (50 € devenu 90 € mensuel) ne constitue pas, pour l'instant, une reconnaissance suffisante des responsabilités et de la charge de travail que cela représente, pour inciter de nouvelles recrues. Ces services d'enquêtes et d'investigation judiciaires n'attirent plus les jeunes policiers et la pénurie d'effectifs en police judiciaire s'accroît, dans une matière qui donne une mauvaise image en dehors de certains services de prestige. Des services comme le fameux « 36 » Quai des Orfèvres, en référence au livre de poche paru en 2008, aux éditions Michel Lafon : *Flic, tout simplement* de Martine Monteil, première femme commissaire à diriger tour à tour la Brigade des stupés, la Mondaine, la Brigade de répression du banditisme et la célèbre Crime, enfin « patron » de la PJ, avant d'être nommée préfet. Encore que récemment la PJ fût remise en cause dans son intégrité par des affaires (viols, trafic de stupéfiants).

Cette pénurie d'effectifs se perpétuera probablement tant que subsistera l'absence d'un dialogue permanent, au niveau des Parquets, entre institutions : police et justice.

L'injonction sécuritaire actuelle, renforce la tendance à la judiciarisation, en traduisant les problèmes en question sécuritaire et en les traitant en dossiers à transmettre au parquet, transformant le policier en procédurier, en bureaucrate de la procédure, qui ne va pas sur le terrain. Ce qui est rédhibitoire pour le policier entré dans la Police pour être sur le terrain de l'action. C'est avoir fait le choix d'affecter des hommes à du travail de bureau, plutôt que « mettre du bleu dans la rue ». Sans avoir réglé comment concilier le renforcement des droits des citoyens, et tout le travail procédural qu'il induit, avec la demande croissante de solution judiciaire aux problèmes émergeant. Désormais, c'est de la justice que viendra le règlement des tensions et non plus le seul savoir-faire du policier de terrain.

Il paraît urgent d'orchestrer la coopération de la justice et de la police dans la définition de politiques locales, délibérées en commun, pour produire efficacement de la sécurité. Plutôt que de s'en remettre à des relations verticales d'autorité et de dépendance. Lorsque le dialogue existe, comme entre substituts et services spécialisés de sûreté territoriale, justice et police entrent dans des relations horizontales de coopération efficace (par exemple en Sûreté territoriale du 93, où les délais de clôture des dossiers de la BTPF se fixent en commun).

#### 4.3.1.2.3 Entre SSP et SAIP

Avec des « objectifs distincts », la communication quasi inexistante provoque l'incompréhension et la critique réciproques sur plusieurs sujets, entre collègues de voie publique (procédant aux interpellations, aux menottages, à la fouille corporelle, à la conduite au poste de police, et à la mise en cellule de garde à vue) et collègues de traitement judiciaire (procédant aux enquêtes, perquisitions et investigations).

##### 1-la rédaction des PV (procès-verbaux) souvent en question

Un OPJ de SAIP (brigade BEI) d'un commissariat du 94 exprime ses critiques envers les services de Voie publique de son commissariat dont les objectifs ne sont pas les mêmes que son service.

-« [on est) parfois en conflit de valeur avec les intervenants sur voie publique (BST notamment), dont il faut rattraper les *merdes*, si l'acte [le PV] n'est pas bon ou les pratiques d'interpellation très limites, et qui ne règlent pas les problèmes » ;

Un groupe de discussion rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, avec cette occasion exceptionnelle de parler entre eux donnée par le chercheur, échange de façon plus sereine sur la question de la rédaction des PV.

- « la relecture [technique] des PV [rédigés dans les Brigades de roulement] par les OPJ doit se faire systématiquement » ;  
-« il y a après une relecture des officiers [plus statistique que technique], du secrétariat judiciaire [relecture administrative] et de la patronne [le Commandant du SAIP] » ;  
- « on se justifie sur tout et n'importe quoi, autant la VP que le judiciaire »  
- « on a un signalement par mois sur la plateforme de l'IGPN » ;  
-- « [mais] c'est à distinguer de l'enquête IGPN, sous le contrôle du Procureur à partir de manquements graves ».

##### 2-des priorités distinctes en termes d'intervention et une question de légitimité

Un GdP, APJ en BTJTR du SAIP de Paris, analyse la divergence d'objectif entre services.

-« [il y a] des difficultés inhérentes [dans le métier] aux objectifs distincts entre la BTJTR et les brigades de V.P. qui amènent des interpellations de *merde* pour faire du chiffre, sous la pression hiérarchique ».

Un groupe de discussion rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation de Paris (SAIP), donne son point de vue sur la légitimité du terme d'OPJ (officier de police judiciaire).



- « d'un côté [SAIP] on réfléchit procédure, et on a tendance à leur reprocher [côté VP] de n'avoir pas marqué [ceci ou cela), alors qu'ils sont dans l'action » ; « ils le prennent mal, on a l'impression qu'ils font qu'à leur tête, et eux doivent penser : elle, elle est à son bureau... » ;

- « le problème, c'est la légitimité, à tous les niveaux : par rapport aux collègues, à la population, à la société » ; « sans arrêt, la légitimité est limitée » ; « l'affaire Théo a fait du mal » ; « les collègues d'Aulnay-sous-Bois le disent, ils subissent l'image déformée des médias, de la visite du Président à Théo » ; « les officiers pourraient apporter la légitimité, par exemple : les mettre à la chaise [de permanence jour, en lien avec les substituts] » ;

- « on n'est pas légitime en tant qu'OPJ, vis-à-vis des collègues de roulement [qui font la différence avec les officiers de police] » ; « ça été créé [la fonction OPJ] pour payer moins cher ce rôle autrefois assuré par des officiers de police [les inspecteurs de police] » ; « ou avoir le pouvoir de faire changer un PV, et que ça soit établi » ; « le port de l'uniforme n'est pas forcément le signe de légitimité » ; [car tous, dans les locaux du SAIP, ne sont pas obligés de porter l'uniforme] ;

- « il manque l'action en amont, de prévention, en tenue, pour redorer l'image du policier » [une évocation de la police de proximité].

L'appellation, attribuée à des Gardiens-de-la-peace, d'Officier de Police judiciaire (OPJ), appellation qui est à distinguer d'Officier de Police, semble donc porter en elle une ambiguïté dont les policiers donnent une explication confuse. Une confusion qu'entretiennent les nettes différences faites en interne, entre policier en tenue et policier en civil, entre policier du CC (Corps de commandement : les Officiers de police) et policier du CEA (Corps d'encadrement et d'application : les gardiens et gradés).

Et, s'ajoutant à la séparation géographique sur deux étages distincts, des distinctions entre SSP (Voie Publique) et SAIP portent aussi sur une incohérence des priorités de chacun des services. Des incohérences que critique le groupe de discussion.

- « et la simplification des procédures [pourrait y remédier] » ; « par exemple : les vols à l'étalage, les vols à la tire, qui ne sont pas traités de la même façon » ; « ce serait de même pour les stupés ».

- « sur le terrain, pour faire du chiffre, c'est des obligations de résultat, qui est contraire au discernement, au choix individuel » ; « le rôle de la hiérarchie [devrait être] de hiérarchiser les priorités ».

- « il faut pour le contact avec la population, laisser chacun sur son territoire, le fidéliser ; la police de proximité suppose de la fidélisation » ; « ici [sur ce commissariat] le problème de séparation des locaux, en quatre endroits, empêche le contact [entre services] » ;

### 3-le cas des stups

Les stups sont une priorité pour les brigades de Voie publique, mais, ce qui a pour conséquence l'encombrement des services judiciaires avec de petits délits. Un OPJ du SAIP (brigade BEI) d'un commissariat du 94 explique ce manque de cohérence spécifique dans l'action des deux services.

« les relations [internes : SAIP-SSP] ne sont pas efficaces sur les stups, et la dépénalisation du Cannabis n'est pas la solution, compte tenu des conséquences sur les accidents de la route [...] Il faut toucher au portefeuille ».

Et un Brigadier de BST (brigade spécialisée terrain) d'un commissariat du 94 exprime un autre point de vue (pour les stups) qu'il est aisé de rapprocher du précédent :

-« à la BST [brigade de Voie Publique], procéduralement on est au point » ;  
-« [mais] le SAIP est en sous-effectif, donc n'arrive pas à suivre les dossiers qui s'accumulent et qui prennent du retard ».

#### 4.3.1.3 Les conséquences de ces conflits structurels

Ayant à respecter des procédures établies, mais incompatibles parfois avec la réalité du métier sur le terrain, les policiers se voient contraints de faire face à une réalité qui ne peut se réduire à des standards. Une réalité qui ne se laisse pas réduire aux Codes et à leurs procédures, et qui devrait faire l'objet d'échanges entre services et avec le Parquet. Le déni de cette réalité engendre des tensions chez le policier qui se trouve dans l'obligation de traiter et de s'adapter à la réalité, tout en se référant strictement aux procédures. La situation s'accompagne d'une frustration due au sentiment de ne pas avoir correctement fait son travail. Un sentiment qui se répercute en l'impression d'être impuissant.

Dans un contexte croissant de procédures, des situations paradoxales sont ainsi créées par manque de temps donné à la libre expression du personnel de terrain et au dialogue interne ou avec la Justice, tout en étant tenu par le devoir de discrétion vis-à-vis de l'extérieur. Un double musellement de la parole, et une parole des fonctionnaires de police doublement mise en doute, par le public et par la justice, dont le policier tire beaucoup d'amertume.

L'analyse permet de comprendre qu'il est nécessaire de faire traiter autrement une partie des infractions, sans multiplier les procédures. Cela montre la nécessité de redonner une légitimité au policier, mais qui ne repose pas uniquement sur l'usage de la force. Une légitimité retrouvée en donnant le sentiment de sécurité reconquise à la population. Il s'agit de remplacer une police de contrôle social, de focalisation sur les chiffres, par une police avertie et insérée dans le tissu local, qui mène des actions ciblées recevant l'assentiment et l'aide des populations concernées. Bien entendu le prix à payer pour le policier est celui d'assurer un certain rôle social, a minima d'écoute, au mieux de relais et de traitement des situations à problèmes évoqués par les administrés. Une transformation qui ne va pas se faire en un jour, mais qui fera évoluer le métier. C'est en retrouvant le contact direct avec les habitants de son secteur que le policier tirera l'essentiel des savoirs et des moyens indispensables à l'exercice de son métier. Et à faire du « bon boulot ».

L'analyse des résultats de l'intervention laisse entrevoir que, plutôt que de soumettre les policiers à un contrôle permanent des résultats chiffrés, des statistiques d'interpellations, il

s'agit de leur permettre d'exprimer leur capacité d'appréciation des situations, de faciliter leur aptitude à faire de la médiation directe, et les inviter à décliner toute leur responsabilité comportementale, en leur attribuant et en les fidélisant sur des territoires précis. Pour les laisser sur ce territoire inventer ou réinventer des modes d'intervention. Pour leur laisser une autonomie suffisante afin de s'ouvrir à leur environnement et d'y adapter leur action. Et se faisant les policiers de voie publique recevront des sommes d'informations considérables. Des informations qui leur permettront de constituer des dossiers précis et pertinents pour les collègues des services judiciaires. Ils gagneront ainsi en autorité, à travers des actions et des négociations menées avec les interlocuteurs externes comme internes.

En matière d'intervention sur la voie publique, il faut admettre que le travail du policier ne se réduit jamais à une simple exécution. Mais comporte toujours une dimension humaine relevant de l'interprétation et de la décision du policier ou de la brigade, pour adapter leurs actes à l'histoire du quartier ou au contexte. Comme nul ne peut anticiper l'adéquation entre une situation et le cadre d'une loi, il est nécessaire qu'existe un espace dédié à l'interprétation et à la délibération de l'acteur et du collectif. Cela correspond au décalage entre les prescriptions législatives ou réglementaires, que s'applique à respecter ou faire respecter l'institution policière, et l'organisation réelle du travail. Cet espace ne peut rester sans paroles, il faut que la discussion y soit présente, pas dans l'instant, mais avec le recul.

Ce partage de connaissances du terrain et cette mutualisation des savoirs seraient le moyen d'améliorer la qualité du travail, en s'appuyant sur la base, sur ses gestes de métier riches des capacités individuelles et des expériences de terrain. Ils confèreraient également une marge d'autonomie et la capacité de prise d'initiative. Détenteur de l'information, le policier peut décider, dans l'urgence et en toute conscience, d'agir ou non. Ce qui est synonyme de pouvoir, le pouvoir d'agir. Cette possibilité d'adapter l'univers professionnel et de transformer l'activité, de se transformer soi-même et de se sublimer.

### **4.3.2 Les causes conjoncturelles des conflits d'objectifs**

#### **4.3.2.1 Entre l'amplification des violences urbaines et des réactions politiques limitées**

##### **1-une vigilance nécessaire au quotidien**

Les violences verbales (outrages) et les violences physiques (agressions) envers le policier sont de plus en plus fréquentes, notamment de la part des plus jeunes délinquants.

Un Brigadier de BST (brigade spécialisée terrain) d'un commissariat du 94 commente l'actualité du jour dans le secteur :

-« ce soir [2 février 2017] c'est une intervention pour un individu qui a fait un malaise où les pompiers sont agressés, et une brigade de police de Chennevières, qui est caillassée dans le quartier des Hautes Noues à Villiers/Marne. La BST de Champigny appelée pour extraire les pompiers prend des boules de mortiers [type feu d'artifice], et est donc obligée d'utiliser les grenades ».

Un Brigadier de BAC jour du 94, explique les précautions qu'ils sont obligés de prendre :

« [la BAC] utilise des surnoms pour se désigner entre eux et protéger leur anonymat, mais cela n'a pas empêché de voir leurs noms [mentionnés probablement dans un PV] dans des tags [agressifs] de la cité sensible ».

L'observation d'un sentiment d'impunité, qui ne cesse d'être manifesté et de se développer chez les délinquants, tend à convaincre les policiers de l'intentionnalité des auteurs et à condamner les policiers à l'hypervigilance. Et provoque chez le policier plusieurs sentiments. Un sentiment de vulnérabilité engendré par la peur, face aux agressions à leur rencontre, et un sentiment de solitude, en l'absence de soutien hiérarchique. Des sentiments qui s'accroissent en l'absence de possibilité de recourir à la légitime défense pour se protéger, en une impossibilité d'anonymat dans les procès-verbaux, et en un défaut de sanctions dissuasives à l'encontre de leurs agresseurs ou "outrageurs".

C'est ce qu'a confirmé un rapport de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (l'INHESJ), commandé en octobre 2016 par le gouvernement. Il atteste que les violences à l'encontre des forces de l'ordre ont augmenté de 16,1 % entre 2011 et 2015. Et plus récemment, mais sans avoir de statistiques probantes, les atteintes aux personnels et aux biens de la police nationale ont connu une amplification. En effet, les violences urbaines se caractérisent depuis le début 2015 par :

- de vrai guet-apens tendu aux policiers ;
  - une atteinte à leur vie, jusque dans le domaine privé (à leur domicile) ;
  - la peur (la peur du gendarme) qui leur semble changer de camps, au détriment de la paix civile ;
  - une maîtrise de plus en plus élargie des hors-la-loi sur leur territoire : la cité ;
  - l'observation d'un sentiment d'impunité qui ne cesse de se développer chez les délinquants
  - des outrages à policier de plus en plus fréquents, notamment chez les plus jeunes délinquants.
- Même si le traitement pénal réservé à ces affaires (d'agression envers la police) au cours des trois dernières années est également marqué par une sévérité accrue (les peines sont dans plus de 75 % des cas, des peines d'emprisonnement avec ou sans sursis, même lorsque le policier ou le gendarme ne subit pas d'incapacité de travail), tel que l'indique le rapport de l'INHESJ, cela marque profondément les policiers rencontrés par le chercheur pendant l'intervention. Ces violences ont été relayées en 2016 et 2017, pendant l'intervention du chercheur, par des actions terroristes prenant les policiers et gendarmes pour cible. De nouvelles agressions de policier en 2018, dans le cadre privé, ont également continué à marquer la profession. L'attaque personnelle des policiers se banalise chez les délinquants.

Ainsi, le Centre de réflexion sur la sécurité intérieure a recensé, rien que sur les mois de mai et de juin 2018, 4 incidents entre police et population. Le 12 mai, à Menton, des policiers qui allaient dîner au restaurant en dehors de leur service ont été pris à partie par une trentaine d'individus. Le 22 mai, à Grenoble, plusieurs CRS au repos ont été reconnus, attaqués et roués de coups par une dizaine d'individus. Le 31 mai, à Orléans, deux individus en scooter ont suivi et menacé un policier hors service, qui a dû sortir son arme. Samedi 30 juin 2018, à Bugey, une quinzaine d'individus ont roué de coups un policier devant chez lui, qui a dû tirer pour se dégager. Et le 4 juillet au soir, un couple de policiers de Seine-Saint-Denis, qui n'était pas en service, a été agressé devant leur enfant, par deux individus alors qu'il sortait de chez des amis à Othis, en Seine-et-Marne. Ces deux hommes les ont croisés par hasard et ils ont reconnu la policière qui les avait contrôlés à Aulnay-sous-Bois.

## 2-une relation de plus en plus tendue avec la population

La police, face au public, ne cesse de passer du désamour à la haine, par des relations de plus en plus détériorées, créant un conflit d'objectif pour ce métier, fondé sur un lien étroit avec la population, et pour ces policiers consacrés au service, à l'assistance et à la protection de la population. Ces dernières années, des sites Internet « anti-flics » sont apparus, et jusqu'à des affichages, d'une grande centrale syndicale ouvrière, dénonçant de manière menaçante les « dérapages policiers », lors des manifestations de rue en 2016 contre la Loi El Khomry.

Comme a pu le vivre en première ligne le chercheur lors de son intervention au Commissariat de Champigny-sur-Marne, la banalisation des violences urbaines déclenchées par des délinquants, mélangés à la population, dont la stratégie consiste, impunément, à anticiper ou empêcher les opérations de police sur le « territoire » de leurs activités illicites, constitue une tension permanente pour ces policiers *gardiens de la paix* qui portent la mission du maintien de la tranquillité publique. Dans ces quartiers de trafics illégaux, leur présence ne renvoie plus à la sécurité, mais est considérée comme une agression. Leurs interventions ne sont plus interprétées comme concourant au maintien de la paix, mais comme des marques d'agressivité. La police nationale est, dans ces conditions, plongée dans une confrontation sociale contre la population de ces *quartiers sensibles*. Une population formant une communauté qui refuse l'autorité de l'État, ce qui constitue une injonction contradictoire. Avec toutes les conséquences de tels vécus pour les policiers.

Toutes ces tensions sont exacerbées dans les quartiers qualifiés de Zones urbaines sensibles, et les communes fortement investies par une communauté « d'origine arabo-musulmane ». Des ZUS où est visible une rupture entre police et population, qui se traduit dans des agressions de plus en plus violentes, se rapprochant du terrorisme. En retour, l'administration policière et les préfets adoptent des discours de politique guerrière qui finit par transposer celle-ci dans le champ de la sécurité au quotidien. En amenant les policiers des commissariats, à intégrer dans leur schéma de pensée cette lutte contre les ennemis de l'État. Un amalgame entre sécurité générale intérieure et sécurité publique au quotidien, qui renforce la confusion dans les esprits.

Ainsi, le décès d'un jeune de 22 ans lors d'un contrôle de police mardi 3 juillet 2018, a provoqué une série d'émeutes dans les cités sensibles de Nantes. Les quartiers, solidaires de l'individu abattu accidentellement par un policier, se sont campés unanimement dans une position communautaire. Puis, dans une logique de territoire et de rejet de l'État, la population s'en est prise aux infrastructures publiques financées par l'État pour sortir ces quartiers de la ghettoïsation. Lors des émeutes, un policier a été touché au casque par un tir. C'est la première fois depuis longtemps qu'on tire à balles réelles sur des policiers en maintien de l'ordre. La police n'est plus perçue dans ces quartiers comme une autorité représentant la République, mais comme une bande rivale contre laquelle tout est permis.

### 3-une peur omniprésente

Les jeunes policiers affectés en priorité à Paris et en Île-de-France, et que le chercheur a rencontrés, ne connaissent que très mal ces secteurs. Dès les premiers jours en commissariats ils sont directement confrontés à la pauvreté, aux violences, aux relations difficiles, à la peur, et à une population qui a une image très négative de la police. Au choc de la découverte s'ajoutent le désarroi, leur propre peur et l'impression de ne pas avoir de prise sur le réel, d'être vulnérable. Dans un tel contexte, pour garder du sens au métier, la confrontation et le rapport de forces sont alors les modes essentiels d'interaction.

Un GdP du Service général d'un commissariat du 92 exprime ainsi cette peur sans la nommer.

« la crainte de l'agressivité en intervention ... d'être pris à parti avec du monde qui arrive [...] Une difficulté à faire face et à avoir à utiliser son arme ... ou d'être filmé par les médias ».

Une peur omniprésente, mais qui se dit rarement, car elle est un aveu de faiblesse, en contradiction avec la force que le policier veut représenter. Une peur dont la première cause est le risque physique d'un environnement à la population hostile, obligeant le policier à être dans la prudence, la vigilance et la réaction. Ce système de réaction à l'urgence ne permet pas de maintenir un contact durable avec la population pour traiter les situations à problèmes et réduit le rôle du policier à celui de simple exécutant d'un contrôle social. Une approche où le policier devient interchangeable et mobile. On est loin du modèle du policier *expert* (pour protéger le citoyen) ou du policier *humaniste* (pour « rester humain ») qui s'imprègne de l'environnement pour y adapter son action. Loin du policier soucieux d'éviter que la tension ne dégénère.

Ce conflit d'objectif, entre police de résolution de situation-problèmes et police de contrôle social prend sa source depuis peu dans la peur. Il naît, du point de vue du policier, de l'absence de possibilité de recourir à la légitime défense pour se protéger, d'anonymat dans les procès-verbaux, et de sanctions dissuasives à l'encontre de leurs agresseurs ou « outrageurs ». En raison de l'imprévisibilité des patrouilles, toute sortie des brigades, dans les quartiers sensibles, est placée dans un état d'hypervigilance, car elle est susceptible de déboucher sur une confrontation. Tout contact comporte un risque de débordement ou d'agression, avec aucune possibilité d'anticiper.

Des dispositions législatives, votées par le Parlement, ont contribué à évacuer partiellement certaines craintes. Mais toutes ces craintes sont la preuve d'une rupture réelle du lien de confiance censé exister entre la police et le public, même si une courte démonstration de satisfaction, chez certaine population urbaine, a été manifestée après les attentats récents. La

perte de ce lien est particulièrement déstructurante. Elle remet en cause le sens de l'engagement des policiers dans leur profession, et les sacrifices qu'ils acceptent de supporter.

#### 4-un transfert vers l'institution, la société et le monde politique

Ce désamour crée, en matière de reconnaissance, un transfert de l'attente des policiers vers l'institution. Une institution qui n'y répond pas, ne serait-ce que par des récompenses symboliques comme l'expression directe sur l'activité. Le policier devient de plus en plus sensible au regard de l'institution et tend à vouloir renforcer son autorité sur le terrain.

Un groupe de discussion, rassemblant gardiens de la paix de voie publique du 92, est unanime à prendre une position des plus dures vis-à-vis de leur environnement de proximité.

- « solution : une police avec des moyens, quoiqu'il en coûte [en termes de conséquence violente] » ; « un retour à l'usage de la force [qui est légitime pourtant] » ; « on a trop laissé faire » ; « une application réelle des sanctions prévues » ; « en tapant au portemonnaie » ; « en donnant aussi les moyens [de cette application des peines] à la justice » ;
- « faudra rétablir l'ordre d'abord [par la force] ... puis après revenir au contact du public avec une police de proximité » ; « [car] dans les quartiers, ce sont les délinquants qui font la loi, pratique l'intimidation des gens du quartier » ; « ils [les délinquants] nous disent : vous êtes entraînés à vous faire insulter » ; « vouloir rétablir le droit est illusoire ... avec nos moyens actuels » ;
- « ce n'est pas tous les gens, mais ces *gens-là* ils n'aiment pas la police depuis longtemps, depuis tout jeune » ; « c'est un phénomène d'éducation familiale, dans certains quartiers » ;
- « la question repose sur plus de moyens en effectif et plus de sanctions de la justice » ; « car la suite à nos interventions, c'est souvent qu'il est sorti de GAV [garde à vue] avant qu'on ait fini de rédiger notre PV » ;
- « dans le métier, la satisfaction c'est seulement d'avoir arrêté le délinquant ».

Un GdP d'une Brigade de VP (Police Secours) d'un commissariat du 93, voit dans les violences vécues au quotidien par eux une dérive sociétale inéluctable.

« une délinquance qui est en passe de passer au terrorisme [...] Après l'anti-état, l'anti-police, demain l'anti-France [...] D'où un sentiment d'inutilité face à l'impunité ».

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93, tire du vécu de leur vulnérabilité un sentiment d'impuissance, devant des situations qu'ils désignent comme des faits de guerre.

-« on voit apparaître une banalisation des faits de violence, acceptée du public par contrainte, parce que la police n'est plus efficace, ce qui fait que la police n'est plus sollicitée par la population [le nombre d'appels a chuté...] D'où un sentiment d'inutilité, d'influence impossible sur l'amélioration de la sécurité, même si la motivation reste » ;  
-« [mais] l'évolution vers la répression du terrorisme demande à se former avec les militaires plus aguerris à ce type d'intervention contre des gens qui mènent une guerre ».

Un groupe de discussion, rassemblant GdP de voie publique et OPJ d'investigation de Paris, exprime à sa façon, mais qui en dit long sur leur perception des faits, leur analyse sociologique de la situation d'impuissance policière ; en rendant responsable le monde politique.

- « le policier est pris comme un lambda » ; « l'autorité on l'a plu, on l'a perdue » ; « les gens inversent les rôles et le policier devient l'agresseur » ; « alors qu'il y a [une] entrave à l'action de maintien de l'ordre public ».  
- « un non-respect du policier qui vient de l'éducation, et du fait qu'il n'y a pas de suite à un acte de délinquance, pas de punition » ;  
- « avec des gamins livrés à eux-mêmes, souvent par absence du père, il faut adapter le critère de majorité légale à l'évolution de la société » ; « et pourquoi pas appliquer des TIG [travaux d'intérêt général], au lieu d'un simple rappel à la loi, ou même une convocation à la MJD [Maison de Justice et des Droits], qui ne marquent pas suffisamment » ;  
- « les lois existent, mais il n'y en a pas l'application des peines » ;  
- « nous policier sommes confrontés au fait que ce que nous pensions être la base légale pour tout le monde [elle] ne l'est pas en réalité » ;  
- « il y a un fossé avec la hiérarchie ; c'est à l'exemple des visites du Préfet, préparées à l'avance : nettoyage des locaux, pots de fleurs, véhicules présents, pour l'occasion » ;  
- « l'aspect qu'on donne à l'extérieur est influencé par le politique ; et même personnalisé à l'homme politique du moment, au ministre de l'Intérieur qui l'incarne ; c'est une fonction régaliennne devenue trop politique » ;  
- « exemple : la disparition des ilotiers, une police de proximité qui a été implantée puis qui a disparu, du jour au lendemain, au gré des décisions politiques ».



### 4.3.2.2 L'impression de faire un « sale boulot » dans un sale boulot

#### 4.3.2.2.1 Pour les policiers de Voie Publique

Du fait, d'une banalisation des violences urbaines, y compris contre la police, d'une acceptation par le public de l'inefficacité de la police, celle-ci n'est plus sollicitée. En conséquence, chez le policier, il s'ajoute au sentiment de peur (face aux agressions de plus en plus fréquentes et violentes) et au sentiment de solitude (en l'absence de soutien hiérarchique), un sentiment d'inutilité, face à ce boulot qui traite de ce qu'il y a de plus « *moche et méchant* » dans notre société. Un sentiment qui repose sur l'impression d'une influence impossible sur l'amélioration de la sécurité, par impossibilité d'exercer une police au quotidien efficace pour la population. L'impression de faire du *sale boulot* dans un *sale boulot*. Ce qui peut conduire le policier, au mieux à se ranger dans l'administratif, à se dégager du métier de base, pour des services qui constituent moins de risques, ou pour faire une police que des anciens qualifient de « bisounours », pour désigner une police gentille sans recours à la répression, mais qui n'est plus dissuasive.

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93, explique l'évolution du métier.

-« [c'est] tout à fait liée à l'évolution du trafic de stupéfiants qui suit le principe d'offre et de demande » ;  
-« mais on constate moins d'agressivité que par le passé ... par la volonté des trafiquants que ça ne dégénère pas et que des opérations coup de poing reviennent » ;  
-« les politiques souhaitant également acheter une paix civile ».

Un Brigadier en BST du 94 évoque à ce sujet la discordance avec la population.

« dernièrement, une belle opération en *flag* [flagrant délit] pour les vols de portable en recrudescence sur les bords de Marne ; [mais aussi] de belles affaires de *stup* [90% des interventions de la BST], pour limiter sur le quartier le trafic et assurer la tranquillité des habitants, mais sans qu'il y ait vraiment une demande de la population, sauf les commerçants, parce que la police est vue comme gênant l'économie souterraine ».

Un Brigadier d'une BAC du 92, constate le rajeunissement des dérives pénales dans les quartiers sensibles.

-« on observe un changement par vague, en fonction du changement de génération, mais ils s'y mettent beaucoup plus tôt. Les jeunes des quartiers sensibles sont influençables beaucoup plus tôt » ;  
-« il faudrait donner une réponse pénale aussi bien au petit vendeur qu'au plus grand ... taper dans le dur, sanctionner vraiment ».

Le conflit qui en découle prend donc sa source dans un sentiment d'inutilité, d'échec ou de désespoir. Confronté aux mêmes difficultés de façon récurrente, le policier y voit une preuve d'impuissance, dans un métier qui exige de la fermeté et de la rigueur. Une perte de sens qui en fait un « sale boulot », faute de résultats qualitatifs et quantitatifs tangibles dans le traitement de la délinquance et le ressenti de l'insécurité par la population. Ce que les policiers attribuent au défaut d'engagement des autorités policières dans une politique de police de proximité puissante et de long terme. Les policiers semblent continuellement confrontés aux mêmes délits et aux mêmes auteurs, sans que leur travail puisse y mettre un terme. Ce qui vide de sens le métier.

Les évolutions politiques en la matière et les enjeux politiques entourant les questions sécuritaires sont favorables à un renforcement du rôle de contrôle social par les polices locales. C'est ce qui inspire la volonté politique d'une Police de Sécurité au Quotidien. Notamment en raison de la prise de conscience que le risque d'attentats terroristes prend sa source dans les zones de sécurité prioritaire (ZSP). Mais les policiers de terrain ne sont pas associés à l'élaboration des politiques sécuritaires, puisqu'ils sont estimés être potentiellement défaillants, donc non pertinents pour définir le travail. C'est la marque des réticences de la hiérarchie policière à donner des responsabilités au gardien de la paix de base, et d'une préférence à privilégier un fonctionnement hypercentralisé. Et, plutôt que de reconnaître l'autonomie dont disposent les policiers sur le terrain, la police cherche à centraliser de plus en plus une organisation policière qui souffrent justement déjà d'un excès de centralisation. Au lieu de s'appuyer sur la base, on cherche à l'encadrer de plus en plus. Au point que certains fonctionnaires de police de base disent qu'ils sont devenus des pions interchangeables.

Et comment, pour le policier, faire confiance au monde politique quand tant de promesses et de volontés, affichées pour des raisons électorales, ou répétant des promesses non tenues déjà faites quelques années plus tôt, ne se traduisent pas par une modification sensible de l'activité. Il y a notamment cet exemple de promesse non tenue avec les « tâches indues » qui devaient être confiées à des services non policiers. Des tâches dont on entend beaucoup parler sur le terrain. Ces missions qui ne relèvent pas de ce que le policier estime être au cœur du métier : la garde aux UMJ (unités médico-judiciaires), les transfèrements judiciaires, les gardes des dépôts, la sécurisation des Préfectures ou sous-préfectures. Un autre *sale boulot* qui représente un gaspillage des effectifs et du temps des agents formés à un gardiennage tout autre : celui de la paix. Ces missions renvoient les policiers à une identité professionnelle bafouée. Elles bafouent la représentation de ce qu'a le policier de lui-même, garant de la sécurité des personnes et des biens, et de sa profession dénaturée.

Avec aussi de la part des responsables hiérarchiques des annonces périodiques de changements qui sont abandonnées par la suite. Il s'agit là, de toute évidence, en se satisfaisant d'une reconnaissance momentanée des difficultés ou de grandes cérémonies (pour les décès de fonctionnaires), d'une instrumentalisation du besoin de reconnaissance. Un type de management qui est d'autant moins accepté par des professionnels, ayant intégré, au fondement de leur identité professionnelle, les principes de droiture et d'honnêteté. Des valeurs déontologiques fortement intériorisées, faisant le lien entre subjectivité et travail du policier, entre identité personnelle et identité professionnelle, dans une résonance psychosociale. Une résonance fortement choquée par cette hiérarchie éthiquement malhonnête aux yeux des policiers.

La police semble donc de plus en plus empêtrée dans un cercle vicieux et une double impasse. Ou bien la hiérarchie confirme l'engagement des policiers dans la répression la plus systématique, et ils perdent totalement le contact avec des habitants excédés. Ou bien la hiérarchie accepte qu'ils suivent leur expérience et leur expertise, et construisent des contacts avec la population afin d'obtenir des renseignements.

Car, dans les quartiers sensibles, quand les habitants se demandent « ce que fait la police ? », le constat est qu'elle est de plus en plus sollicitée pour résoudre des problèmes sociaux ou des conflits intra familiaux sans caractère pénal, que la police estime ne pas avoir à réguler, mais dont elle est le dernier recours faute de service désigné pour les traiter. La réalité de ces demandes régulières de la part du public se heurte au refus de l'institution et du monde politique de la prendre en compte.

Une frontière artificielle est tracée entre « ce que fait et ce que ne fait pas la police ». Les policiers devraient savoir recevoir des doléances et des demandes qui outrepassent le champ étroit de la sécurité. Mais, cette transformation ne peut se faire qu'avec un engagement des autorités policières dans une politique de police de proximité, et une écoute des hommes de terrain. Une écoute qui doit utiliser des *voies d'échange*.

Un Brigadier-chef d'une BAC du 93 explique néanmoins comment faire face dans ce contexte au « sale boulot ».

-« la question de la forme des membres du groupe est essentielle... tu ne le sens pas, tu ne le fais pas » ; « d'où l'importance de la prise de température à la prise de service... (parce que) on travaille dans l'humain, on côtoie la fange, la tristesse, le désarroi, donc on est affecté » ; « [d'où] « pouvoir se compléter afin d'être polyvalent au sein du groupe ...d'où l'intérêt du groupe pour la maîtrise des situations » ;  
-« le groupe fait collectivement un bilan de l'intervention pour une cohérence avant de transmettre le dossier à l'OPJ ».

Un groupe de discussion, rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 93, constate, toutefois, le défaut de soutien dans ce « sale boulot » :

- « avec un stress présent à tout instant, dans des zones d'*hostilité* vis-à-vis de la police » ... « où est le soutien, où se trouve la hiérarchie donneuse d'ordre ? » ;  
- « c'est pas quelqu'un de la hiérarchie qui vient [devant les tribunaux] » ; « ils sont contents qu'on fasse le sale boulot, mais quand ça arrive [la mise en cause de la police] ... plus personne » ;  
- « en tant qu'Institution, la police c'est un fusible » ; « ils se nourrissent de notre sale boulot, et ils nous achèvent à la moindre erreur » ; « ils ... c'est au-dessus du Commissaire ».

Un autre groupe de discussion, rassemblant GdP de voie publique et OPJ de service d'investigation de Paris, relate le ressenti face à la misère sociale à laquelle ils sont confrontés au quotidien.

- « la réaction c'est quelque chose de très personnel » ; « cela se répercute sur la vie privée » ; « tu vois partout le côté sombre » ;  
 - « la vie personnelle est très importante » ;  
 - « moi, il y a des interventions de Police Secours qui ont marqué. Et on se fait sa propre thérapie » ;  
 - « je suis arrivé [dans la police] avec un socle, et moi j'ai repoussé les limites [du supportable] ... on n'a pas le même référentiel que nos familles »  
 - « voir quelqu'un de différent de notre public habituel [rencontré dans les interventions], c'est une bouffée d'oxygène » ;  
 - « il faut se dire que ce qu'on voit ce n'est pas toute la société » ;  
 - « à ma femme, je disais [face à un problème], *y a pas mort d'homme*, maintenant je lui dis plus ».

#### 4.3.2.2.2 Pour les policiers d'investigation judiciaire

Eu égard à la matière traitée : l'agressivité et la violence, avec des affaires qui transpirent d'une certaine « saleté » (misères sociales, intellectuelles, culturelles, sentimentales, spirituelles), le quotidien des policiers d'investigation est de plus en plus sordide, en particulier « aux *mineurs* » (brigade de protection de la famille). Une saleté qui en fait concrètement un « sale boulot », empêchant de voir la face agréable et belle du genre humain, et de prendre le recul nécessaire pour appréhender les problèmes de société.

Savoir que le pire existe, être exposé à la souffrance, et tenter de faire avec, de préserver sa vie privée et sa santé psychique, requiert de prendre conscience de ses propres ressentis. La confrontation à la mort, et à l'effroi qu'elle provoque, dans la soudaineté de la découverte, est un traumatisme. Un traumatisme qui résulte d'une perception attachée à des détails au travers des sens : une odeur, un bruit, une vision pénible, une description verbale cynique, une matière touchée. L'absence de structure et de dispositifs aptes à effectuer des retours d'expérience ne peut que provoquer, par accumulation de chocs traumatiques et de visions d'horreur, un anéantissement du policier. Car ces situations sont pathologiques lorsqu'elles deviennent obsédantes chez le policier, même si une fin tragique, la tentative de suicide ou le suicide ne sont pas si fréquents. Le policier ne peut s'épargner lui-même que si on lui donne la possibilité de « recracher » toutes les horreurs vues ou entendues, de partager ses ressentis et de ne pas rester seul, dans sa tête, à les « digérer ».

Un conflit naît de cette confrontation et prend sa source, chez les policiers d'investigation, dans l'accentuation de l'activité judiciaire et des risques importants d'erreur procédurale, donc de stress. Au risque d'un travail mal fait. Ce qui en fait aussi un « sale boulot », en l'absence de réponse aux attentes du terrain en matière de simplification des pratiques procédurales vis-à-vis des auteurs, et de prise en compte plus favorable des victimes eu égard à la matière traitée (affaires sordides).

Plusieurs policiers en SAIP évoquent le film *Polisse*, un film dramatique français (au site officiel : <http://www.polisse-lefilm.com>) écrit et réalisé par Maïwen, sorti en 2011, et présenté en compétition officielle au Festival de Cannes 2011 où il reçoit le prix du Jury. Les policiers le recommandent parce qu'ils y reconnaissent le quotidien des policiers de la Brigade des mineurs (devenu Brigade de protection de la famille). Un quotidien qui consiste à savoir que le pire existe et à tenter de faire avec, de préserver sa vie privée et sa santé psychique. Même si la fin tragique, un officier de police judiciaire (OPJ) qui se jette de la fenêtre d'une salle de réunion à l'issue d'un point information du Commissaire, n'est pas fréquente dans cet univers éprouvant.

Certains dialogues et plans sont l'exacte copie de faits réels issus du documentaire *Brigade des mineurs* réalisés par Christine François. Un documentaire de François C. et Laine R. : *Brigade des mineurs* (produit en 1998 par VF films production), où douze jeunes policiers, tous volontaires et formés sur le tas, entendent à longueur de journée des enfants blessés, des ados inquiets, des adultes mis en cause, à tort ou à raison. Quatre mois de préparation, cinq semaines de tournage ont été nécessaires aux coréalisateurs de ce film pour établir des relations de confiance avec les policiers, les victimes et les auteurs, et rendre compte, à travers quelques affaires, de ces affaires d'enfance blessée, traitées au quotidien par ces services spécialisés de la Police nationale.

### 1-Dans un univers éprouvant

C'est, pour certains, un univers où les policiers entendent à longueur de journée des horreurs. Ce sont les gardes à vue d'agresseurs sexuels, les arrestations de pickpockets mineurs, de mineurs fugueurs ou en dérive sexuelle. Ce sont les auditions de parents soupçonnés de maltraitance, les dépositions des enfants, la protection de mineurs sans domicile, de victimes de viol, mais aussi la solidarité entre collègues et les fous rires incontrôlables. Seul un temps de parole permet de prendre conscience de ses propres ressentis et peut dépasser les traumatismes. Par une verbalisation prenant la forme d'une catharsis, au sens du mot grec : purification, purgation, une décharge adéquate des affects pathogènes, comme il en est donné la définition dans le *Vocabulaire de la psychanalyse* de Laplanche J. et Pontalis J-B (2009). Seul un groupe soudé permet une régulation collective des situations rencontrées, d'en tirer une expérience constructive et d'être source de santé au travail.

Un GdP, futur OPJ de la BTJTR du SAIP 14<sup>e</sup>, présente cet univers dans lequel s'exerce le métier comme entre le médical et le judiciaire.

« de plus en plus de cas sociaux qui se situent entre traitement médical et traitement judiciaire ».

Une OPJ, brigadière-chef de la BT de Protection de la Famille du 93, précise ce qu'ils rencontrent au quotidien et qui n'est pas dicible.

« des évolutions (sociétales) liées à la détresse sociale, la promiscuité, et à des conditions de vie, le contexte intrafamilial, ainsi qu'à l'accessibilité à la pornographie » [...] « c'est tellement « *gore* » que, pour mes enfants, je dis que je m'occupe des méchants qui font du mal aux enfants ».

Une APJ en brigade de protection de la famille, la BTPF du 93, donne une explication personnelle à cette évolution des mœurs.

« l'évolution [sociétale], c'est la propagation des moyens pour se contacter, les réseaux sociaux, le *skype*, ou de diffuser des photos et vidéos pornos par la technologie Internet ».

Une autre APJ, de la BTPF du 93, explique les conséquences pour les policiers de ces évolutions.

« des affaires sordides qui concernent l'humain, et l'humain use à la longue ; d'où l'envie de fuir et le besoin d'un soutien psychologique si on ne le trouve pas dans sa vie privée » ; « à un moment donné on a un impact personnel, car on n'arrive pas à se cloisonner » [...] « [il] faut savoir supporter de s'exposer à la souffrance et pénétrer au plus intime des personnes qu'on interroge » ; « j'explique aux personnes que je vais être très intrusive sur la vie intime et je m'en excuse à l'avance ».

Un groupe de discussion, rassemblant gardiens de la paix de voie publique et OPJ de service d'investigation du 93, exprime son ressenti, y compris dans la relation avec la hiérarchie, avec des reproches très prononcés envers la société et la hiérarchie.

-« on est débordé par des choses dont on n'est pas maître, on les subit sans en avoir la main » ;  
-« d'autres [c'est] pour des problèmes [de nature sociale] qui ne sont pas réglés par la collectivité... et aussi l'absence de structure familiale » ;  
-« faut faire une coupure » ; « il faut que la hiérarchie s'en rende compte et vienne discuter » ; « il leur manque des remontées d'information » ; « le débriefing des officiers ne se fait plus, ils sont formés pour faire du management d'entreprise » ; « les officiers demandent de venir les saluer le matin, et par contre ils partent le soir en catimini, ce qui fait qu'il n'y a plus personne pour signer » ;  
- « j'ai entendu : *moi, je ne suis pas flic, mais commandant de police* ».

Un groupe de discussion, rassemblant gardiens de la paix de voie publique et OPJ de service d'investigation, du 94, se fait plus précis dans l'analyse du malaise et ses remèdes.

- « [le malaise], c'est un cumul de choses » ; « si on voit que du noir, on ne peut pas aller bien, pas arriver à se déconnecter [du boulot] pour se libérer de cela [...] On voit que le mauvais côté de la société » ;

- « donc il y a besoin d'un recrutement plus sélectif » ; « or suivant les sessions, on place le curseur [la barre] où on veut » ;

- « avec le déracinement, c'est pas facile [pour un jeune qui vient de Province] » ; « et, trop de mensonges par rapport à la mobilité » ; « alors que c'est bloqué pendant 10ans en Île-de-France » ; « si c'était clair et acté » ; « mais seul, sans famille locale, c'est le décalage avec l'extérieur [du monde policier] ; et le sujet sordide revient souvent » ; « la qualité du groupe et l'ambiance du service, c'est important » ;

- « c'est [un sujet] à traiter au niveau de la formation » ; « [la confrontation à la mort] c'est à la formation » ; « le stage qui est à la fin et [n'est] plus au milieu de la formation [c'est moins bien] ».

Un groupe de discussion, rassemblant les OPJ d'un service spécialisé « mineurs » du 93, donne sa vision très démoralisée des problèmes de société rencontrés.

- « nous [Brigade Territoriale de Protection de la Famille, avec essentiellement des affaires graves visant des mineurs] c'est un domaine qui touche toutes les couches sociales »

- « on va s'adapter, par le vocabulaire [utilisé] ... mais [on fait] pas de distinction » ; « sauf si l'affaire fait trop de bruit médiatique ».

- « pas de prévention possible » ; « peut-être au niveau des peines ... [car] ceux qui sont dans la misère, [n'] ont pas peur de la justice ... [faut] être plus sévère » ;

- « les gens n'ont pas de conscience ... pas de remise en question » ; « les mecs ils ne réfléchissent pas » ;

- « c'est une matière sur laquelle la société n'a pas de marge de manœuvre ».

Un Brigadier-chef d'une BTF du 92 explique son positionnement particulier :

« il faut suivre l'évolution des relations des ados avec le sexe ; une relation qui s'est banalisée ; la première relation sexuelle étant vue différemment, cela complique la détermination d'un consentement ou d'un non-consentement » [...] « on pense vraiment à la victime », « mais [on exprime aussi à la victime] les doutes qu'on a et la prise en compte de la présomption d'innocence ... parce qu'il s'agit d'accusation grave ».

Un groupe de discussion, rassemblant les OPJ d'un service spécialisé « mineur » du 93, échange sur les différences de perception de la détresse qu'ils voient.

- « cela pose la question du comment se dégager de ça ? » ; « je me dis : y a toujours pire que soi ; j'ai réussi à me créer une barrière comme ça... il y a des gens plus en détresse que nous » ; « j'ai relativisé par rapport à ce que j'ai vécu [moi-même] » (une OPJ avec 16 ans d'expérience en judiciaire).

- « c'est une question de mentalité [chez chacun] »

- « je ne pense pas à l'impact [sur moi] » ; « il y a un détachement quand je rentre chez moi » ;

- « moi, je m'en *fous* {réaction des autres collègues} ... cette misère, ça m'énerve... ils se reproduisent [génétiquement parlant] ... je n'arrive pas à avoir de la compassion [pour ces gens-là] ... c'est le professionnalisme ... t'es obligé de mettre ta barrière ... de prendre de la distance » (un policier spécialiste de la pédopornographie) ;

- « ça dépend où tu trouves ta motivation {lui répond un collègue} ... c'est parce qu'il y a une vraie victime ... ou la neutralisation de l'agresseur » ;

- « c'est les deux » {ajoute un autre collègue} ;

- « j'ai vu des choses qui ont pu me faire pleurer ... voir un enfant qui crève, ça me touche ... je ne peux pas entendre : je m'en *fous* » {intervient avec virulence une gradée, chef de groupe en visant l'expression de son collègue, spécialiste en pédopornographie}

- « on a besoin d'avoir un filtre ... une barrière psychique à travailler » {se défend celui-ci} ;

- « on n'est pas préparé » ; « qu'il n'y ait pas de débriefing [aurait des conséquences] » ; « on dédramatise par l'humour [aussi] ».

## 2-Avec le cynisme et l'humour comme défense

Le cynisme et le sens de l'humour potache (ou de corps de garde) peuvent, à première vue, aider à faire face à l'ignominie des situations dans lesquels baignent les policiers, tant en Voie publique qu'en investigation. Cela peut aussi les maintenir dans l'anormalité vis-à-vis de la société dans son ensemble. Car vivre ces situations, comme les voir, n'est pas une normalité. Ce n'est pas la norme que de supporter cela, sauf à partager ce fardeau, ces images laides, avec d'autres collègues. Le ton de l'humour n'étant pour rien un paramètre essentiel, mais plutôt une facilitation du dire. Par contre, le dire nécessite de dépasser pudeur et fierté du policier.

Un groupe de discussion, rassemblant les OPJ d'un service spécialisé « mineur » du 93, explique comment est utilisé l'humour dans la Brigade.



- « ça dépend avec qui [...] C'est subjectif l'humour » ; « souvent sur des situations cocasses » ; « on rigole avec la mort » ; « des perles, des expressions » ;  
 - « c'est pour dédramatiser... mais pas plus que dans d'autres contextes »  
 - « ici, on se fait des blagues, des plaisanteries... j'ai un collègue qui n'arrête pas »  
 - « on échange beaucoup professionnellement, mais pas forcément avec l'humour à la clef » ; - « le débriefing des affaires fait partie de la relation » ; « le groupe [l'unité de base de 6 à 7 policiers] est important... et l'humour fait du bien ... pour tisser des liens ... pour avoir une atmosphère conviviale » ;  
 - « on a besoin les uns des autres... par complémentarité » ;  
 - « c'est s'enrichir mutuellement... c'est décompresser » ; « ça évite de s'enfermer... pour contrer la solitude dans des situations... ».

Un Brigadier-chef de la BTPF du 92 s'exprime sur sa façon de dédramatiser.

-« la protection de soi... consciemment, je ne sais pas, c'est à mon avis une question de caractère ; inconsciemment, c'est pour une grosse part par la dérision et l'humour entre collègues ... pour dédramatiser » [...] « le positif pouvant équilibrer le négatif ».

Un OPJ de la BTPF du 93, précise pourquoi rire de situations dramatiques : « dédramatiser en en rigolant, pour se faire une carapace ».

3- Mais un choix non-dit entre le qualitatif et le quantitatif.

Favorisant les chiffres, le choix de la hiérarchie, pour le quantitatif et les statistiques de production, constitue un risque réel pour le fonctionnaire au service de la sécurité publique. Un risque important d'erreurs, donc de stress. Faute de temps, face à l'afflux des dossiers judiciaires, pour traiter correctement ses dossiers, sans droit à l'erreur, le policier peut s'enfoncer dans le perfectionnisme et l'isolement. Augmenter ainsi sa tension sous la pression d'une double autorité (les magistrats du parquet et la hiérarchie policière), dans une course infernale au bien faire qui ne peut que le conduire au « burn-out », à l'épuisement physique ou psychique, et plus.

Un GdP, APJ à la BTJTR d'un SAIP de Paris, se plaint de la qualité des affaires.

« du quotidien, de la routine, ce sont des « affaires de merde » apportées par les brigades de VP, comme : un récidiviste pour vente à la sauvette, les Roumaines pour vol en réunion ».

Une policière, brigadier OPJ en BEI d'un SAIP de Paris, reproche une gestion quantitative des dossiers.

-« seuls le nombre de dossiers, et ce qui est rentré dans le logiciel, est géré, mais quantitativement et pas qualitativement » ;  
-« (il) manque des moments où on peut dialoguer, car c'est plutôt mal vu d'être revendicatrice ; mais ici il n'y a pas de salle commune pour se réunir » ;  
-« [ainsi que] un encadrement par une hiérarchie plus présente, plus humaine, avec plus de métier, car le métier n'est pas appris des autres, mais sur le tas, en raison d'une formation de base très généraliste et aucunement approfondie dans les différentes spécialités » ;  
-« [et] une carrière au mérite, ce [qui] n'est pas le cas ici, mais plutôt par le jeu des syndicats, un jeu d'influence, d'influence souterraine, avec des règles non dites ».

Un Brigadier, APJ en BTJTR d'un SAIP du 93, exprime son sentiment de frustration.

-« une frustration en permanence, avec le sentiment d'inachevé ; on fait du quantitatif au préjudice du qualitatif » [...] « on a un stress continu qu'on n'a pas en voie publique ».

Un APJ, en BTJTR d'un SAIP de Paris, précise son désintéret du travail et explique pourquoi il n'ambitionne pas la qualification d'OPJ.

-« avec la nécessité d'un dossier bétonné, avec un maximum de preuves et des auditions blindées ... on achète notre tranquillité par le travail consciencieux, mais on y cherche plus d'intérêt par manque de reconnaissance » ;  
-« les OPJ, vu comme ils sont pressés comme des citrons, pour cinquante euros (devenu 90 € par mois de prime), non merci ! ».

Un groupe de discussion, rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation de Paris, souligne les conséquences de l'exercice d'un « sale boulot » et le besoin d'un soutien.

- « on bouffe trop de merde » ; « on s'humanise entre nous, mais aussi à s'engueuler entre nous, car il y a tellement de faille dans le service : du paraître et pas du fonctionnel » ;  
- « il y a aussi le mal-être chez les officiers ; ils font du management, un ersatz du privé » ; « les anciens ont un savoir-faire, mais pas l'officier » ;  
- « existe-t-il une préparation à cela [le sale boulot] ? Non ! d'où la nécessité d'une certaine maturité... d'une sélection » ;  
- « être soutenu, compris dans ce qu'on fait, c'est nécessaire, sinon c'est flinguer la personne ».

Ce même groupe de discussion, rassemblant APJ et OPJ d'un service d'investigation, de Paris, donne sa perception des auteurs qu'ils interrogent.

- « souvent ils [les auteurs de délits] nous disent qu'on joue un rôle » ; « en fait on n'a pas à dire notre avis personnel » ; « on joue un rôle, mais il faut en sortir ...pour pouvoir obtenir quelque chose de lui » ; « et c'est là où on peut être affecté » ; « il faut que je lâche un peu » ; « ils aiment bien entendre ça : *je vous comprends* » ;

- « moi, je serai plus à rassurer » ;

- « souvent, ils [les auteurs] recentralisent tout sur eux et ils se victimisent, et il faut les rattacher à la victime » ;

- « si les faits sont graves... c'est ce qu'on n'aime pas, quand la victime ne peut pas parler [un enfant par exemple] » ;

- « je serais pour qu'on fasse comme ça pour les auditions, être à deux : un qui parle, un qui rédige » ; mais, « c'est suivant les collègues et les affinités » ;

- « ce qui gêne, c'est de ne pas savoir la vérité » ; « on traduit les émotions dans le PV » ;

- « aux plaintes [il faudrait] avoir une formation psychologique, qui est plus réservée aux gradés » ; « la formation n'est pas donnée en priorité à ceux qui exercent » ;

- « un psychologue, une assistante sociale [voilà ce qu'il faudrait], car soixante pour cent des gens [que nous recevons] ne sont pas du ressort de la Police » ; « il n'existe pas de psychologues sur le district pour Paris ... donc on est en train de jouer ce rôle-là » ; « pareil pour les éducateurs pour les jeunes délinquants... il faut qu'ils puissent décharger la BDEP avec un suivi » ;

- « la hiérarchie compte des procédures, des ouvertures de dossier, mais pas le temps passé à suivre le dossier ».

Un groupe de discussion, rassemblant les OPJ d'un service spécialisé « mineur », du 93, échange sur le rôle joué par le policier lors des auditions.

- « il ne faut pas tourner autour du pot [lors d'une audition] » ; « la rédaction du PV n'est pas seulement la fidélité de l'échange, mais se fait en intégrant les attitudes, les intonations, en faisant retranscrire de la matérialité de l'ensemble des attitudes » ; « on mettrait plus d'énergie à se protéger, que d'être naturel » ;

- « l'audition en binôme permet que les rôles du méchant et du gentil flic se complètent ... en y mettant chacun sa personnalité ».

#### 4.3.2.3 Les conséquences de ces conflits conjoncturels

Les policiers, estimant les réactions politiques limitées face aux évolutions sociétales et à leurs conséquences en matière d'évolution des mœurs et de la violence, sont très peu sollicités et questionnés sur ces problèmes de société pour dégager des solutions opérationnelles. Alors qu'ils ont beaucoup à dire, comme nous le voyons dans les verbatim qui précèdent. Si le collectif de terrain ne s'établit pas, n'échange pas sur l'exercice du métier, ils se trouvent confrontés à une impuissance devant les événements, voire une certaine solitude. Si l'individuation est interrompue, cela peut conduire à l'angoisse ou à une conduite désespérée.

### 4.3.3 Les processus enclenchés par les conflits d'objectifs

La conception, chez le policier, d'un rôle très légaliste, consistant à faire respecter la loi, ne lui permet pas d'accepter que l'institution Police ne soit pas efficace. Que l'ordre et la sécurité ne règnent pas dans la cité, et que le policier montre une certaine impuissance à bien faire son métier. D'où des conflits d'objectifs.

En conclusion de l'analyse de ces conflits d'objectifs, deux grandes natures de conflits restent prégnantes dans l'institution policière. D'une part, ceux relevant de causes structurelles, d'autre part ceux relevant de causes conjoncturelles. Ces deux natures de conflits d'objectifs se manifestent dans les situations du ressort de la transmission empêchée, des contraintes procédurales croissantes, de l'amplification des violences urbaines, y compris à leur égard, conduisant à l'impression de faire un sale boulot, au sentiment partagé du travail mal accompli.

La transmission empêchée génère une pratique expérimentée individuellement, à défaut de recours au collectif ou aux anciens, dont le manque s'accroît, pour l'apprentissage du métier.

Les contraintes de la complexité procédurale créent une pression du temps qui provoque une tension forte dans les brigades et une incompréhension entre services (SAIP et SSP). Le défaut de temps et d'espaces dédiés à la discussion et l'échange sur le métier ne fait qu'aggraver la situation.

L'amplification des violences urbaines, alors que la mission du policier consiste à protéger la population, génère une anxiété. Le défaut de possibilité de décharge par la parole, de cette anxiété et du sentiment de peur qui en découle, ne peut que conduire aux dysfonctionnements.

Le sale boulot et les évolutions sociétales sont marqués par l'absence de réponses des autorités policière, judiciaire et politique, et surtout d'écoute de l'expérience terrain. Cela génère des risques importants d'erreurs, donc de stress, et d'impuissance, donc de sentiment d'inutilité, voire de vulnérabilité.

De tels conflits provoquent une amplification du malaise collectif et un mal-être au travail pouvant déboucher sur une souffrance et des épreuves psychiques. Ils engendrent un affaiblissement de l'énergie collective et enclenchent des processus psychiques chez les policiers. D'une part, par une fonction psychologique qui par voie inconsciente est génératrice d'émotions comme l'anxiété ou la peur, et dérive sur la rancœur ou l'amertume collective vis-à-vis de l'Institution. D'autre part, par une fonction psychologique établissant une échelle de valeurs purement subjective qui peut entraîner un sentiment de solitude, et génère l'angoisse ou le désespoir chez certains. Ce sont ces processus que la discussion tentera plus loin de détailler.

Mais, il ressort des cas observés, qu'à chaque fois que dans les groupes, le temps est laissé à la parole, à l'expression du ressenti, et que peut se constituer une vision commune du groupe dans l'exercice du métier, cela permet de surpasser l'enclenchement de ces processus psychiques. C'est ce que le chercheur a pu observer au sein du service de Protection de la Famille de Bobigny.

## 4.4 Chapitre 4 – Le défaut de dialogue entre régulation de contrôle et autonome

L'analyse des défauts, qui ont été décelés pour chaque grand conflit, a été résumée dans la synthèse du tableau 10 qui suit. Dans bien des situations, évoquées précédemment, les conflits prennent leurs sources dans le défaut de communication. Un défaut de communication qui est le plus souvent un défaut de dialogue entre la régulation de contrôle (les Codes, les Lois, les procédures) et la régulation autonome du travail par les policiers. Cette notion d'autonomie, étant compliquée d'une part, par l'existence d'une double autorité : policière et judiciaire. Ce qui ne facilite pas le dialogue, pour tenir compte de la réalité terrain, lorsque les deux institutions en cause n'ont pas d'histoire ni de culture commune. D'autre part, par la « logique instrumentale » policière qui attribue théoriquement peu d'autonomie aux acteurs dans la mise en œuvre de l'activité de police. Une logique qui s'inscrit dans la perspective forte du contrôle dans la relation autonomie-contrôle et qui ne reconnaît pas la capacité d'autonomie. Or, cette relation, pour le policier, a de l'importance. Car la relation perçue est celle qui reflète l'évaluation entre le résultat de son travail et ce contre quoi il souhaite l'échanger. Ce « contre quoi » qui peut provenir de récompenses symboliques. Une récompense, dans le cas de la Police, qui serait la reconnaissance de l'agir de manière résolument autonome, par le pouvoir hiérarchique policier, si elle en avait la volonté.

Or, les règles définissant les actes de police et constituées des différents Codes sont jugées suffisamment fortes pour contraindre les usages. L'établissement de ces règles se conçoit comme l'apanage de la seule institution judiciaire, qui nie à l'activité policière toute contribution d'initiatives autonomes, en imposant le caractère exhaustivement contrôlable des actes, voire des acteurs eux-mêmes. En philosophie, en référence à Kant, cette condition d'une personne, recevant de l'extérieur la loi à laquelle elle se soumet et obéit, est appelée *hétéronomie* (terme opposé à autonomie). « Ce n'est pas alors la volonté qui se donne à elle-même la loi, c'est l'objet qui la lui donne à elle-même par son rapport à elle » nous explique Kant. Et lorsque la volonté cherche à ne plus obéir, une situation de conflits latents en résulte, quand ce n'est pas une situation d'évitement. Le terrain des commissariats a montré combien cela expliquait les attitudes des policiers.

L'analyse de la forme d'articulation, entre régulation de contrôle et régulation autonome, rencontrée dans les commissariats notamment par l'absence de voies d'échanges, met en évidence l'existence des deux modes d'articulation, spécifique aux pratiques policières.

D'une part, une domination de la régulation de contrôle. Une situation où la hiérarchie policière exerce une pression forte sur les acteurs locaux pour un usage rigoureux et orthodoxe de la Loi. Alors qu'aucune initiative n'est attendue de la part des acteurs locaux, la hiérarchie se refuse à discuter d'éventuelles adaptations locales de cette régulation.

D'autre part une absence de dialogue et d'échange. Aucune dynamique collective, aucune « voie d'échange » ne s'enclenche, traduisant une situation sans règles de métier propre, de sorte que l'appropriation ne se fait pas lorsque la procédure prescrite évolue.

En prolongeant l'analyse par l'analyse des relations de pouvoir cela permet de comprendre comment néanmoins se forment des règles informelles et comment se définissent les rapports de dépendance. Si le pouvoir est toujours plus ou moins en jeu dans le phénomène de régulation, dans le cadre des pratiques policières, le pouvoir pèse plus sensiblement sur les

voies d'échange entre régulations. L'autoritarisme qui y est associé engage davantage dans une logique d'inspiration instrumentale que dans une logique de mobilisation des acteurs locaux. Les acteurs ne sont pas en mesure de convenir de règles conjointes, l'action collective est compromise et la motivation des individus s'en ressent.

Or la procédure judiciaire se trouve toujours confrontée à des réalités locales qui suscitent soit une régulation autonome des acteurs locaux, soit une docilité passive sclérosante. Derrière les initiatives autonomes des acteurs de terrain, ou les déviations se trouve une prétention à la légitimité. Ce jeu entre autonomie et contrôle met en évidence le poids de la régulation sociale sur les pratiques, les non-pratiques ou les improvisations des policiers sur le terrain. Pour que les responsabilités soient assumées par les policiers, il apparaît donc comme une nécessité que régulation de contrôle et régulation autonome se rencontrent dans des « voies d'échange » avec des influences équilibrées entre les parties prenantes. Cela, afin d'aboutir à une régulation conjointe et à la production de règles propres compatibles avec les différentes légitimités en présence. Les « voies d'échange » pouvant prendre la forme d'échanges plus ou moins coopératifs, mais en tout état de cause sous une forme dialogique d'espaces de discussion, reconnaissant aux acteurs une influence sur les pratiques, par des registres d'action plus innovants.

Dans l'exercice au quotidien du métier, le chercheur a donc constaté que les défauts de dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, qui transparaissent dans le tableau 10 qui suit, révèlent d'une part un manque d'instrument de médiation interne, entre autonomie et contrôle, par des espaces dialogiques, et d'autre part une absence d'outil de transformation des conflits par le dialogue.

#### **4.4.1 Un manque d'instrument de médiation par des espaces de discussion**

Cette absence d'outil de transformation des conflits par le dialogue et d'instrument de médiation par des espaces de discussion est la cause de trois grands défauts aux conséquences dommageables sur les fonctions psychologiques des policiers.

##### 4.4.1.1 Un défaut d'arbitrage et de cohérence entre Police et Justice

Tant pour les Services d'investigation que de Voie publique la parole du policier est mise en doute par l'institution judiciaire, provoquant un *sentiment de manque de confiance, voire de défiance*, entre les institutions policière et judiciaire. Des confrontations avec les accusés d'outrage à agents de la force publique sont quasiment devenues la règle, et engagées spontanément par les services de police judiciaire, même si chacun des protagonistes reste sur une position systématiquement contradictoire. Un arbitrage interne qui serait potentiellement générateur de cohérence n'est pas assuré par les officiers de police. De plus, le statut d'assermenté n'existe plus, en matière de délit, pour les gardiens et gradés de la Police nationale.

##### 4.4.1.2 Un défaut d'écoute de l'expérience terrain entre Gardien de la Paix-Gradés et Officiers

Jusqu'à présent, le défaut d'engagement des autorités policières, malgré les aller-retour des gouvernements successifs, dans une vraie politique de police de proximité, ne leur permet pas d'être à l'écoute des hommes de terrain sur la situation réelle, pour s'y adapter. Cela engendre chez les policiers de Voie Publique un risque de *sentiment d'inutilité, de vulnérabilité ou de désespoir*, devant l'impuissance policière à garantir la tranquillité publique.

Pour les services d'investigation (SAIP), en l'absence de réponse de la double autorité (police et justice) aux attentes du terrain en matière de simplification des pratiques procédurales et de prise en compte plus favorable des victimes, il existe des risques importants d'erreur ou de désaccord, donc de stress. Là encore, les Officiers de police n'interviennent pas et se gardent bien d'en discuter.

4.4.1.3 Un défaut de possibilité de décharge du trop-plein des peurs, du sordide et du « sale boulot » par la libération du ressenti et de l'information terrain.

Alors que la mission du policier consiste à protéger la population ou à assister les victimes, un risque de *sentiment de peur* s'accroît. D'une part en l'absence de possibilité de recourir, dans toute circonstance pour la Voie Publique, à la légitime défense pour se protéger, ou, pour les services d'investigation, d'avoir un anonymat dans les procès-verbaux. Et d'autre part, en raison de possibles sanctions à leur encontre en cas de dérapage ou d'erreur. Ce sentiment n'est ni échangé entre eux, en raison d'une culture policière virile, ni partagé avec leurs officiers, trop préoccupés de transformer les interventions en statistiques favorables.

#### **4.4.2 Une absence de moyens de transformation des conflits par le dialogue**

Dans les relations intrapolicières, ce qui est le plus pénalisant c'est une absence de soutien hiérarchique pour lever la solitude face aux situations embarrassantes. Par ailleurs, pour les unités de Voie Publique comme pour les services d'investigation, un discernement est déontologiquement exigé. Mais un discernement qui est contrarié par le devoir d'obéissance et de respect des lois, compte tenu de la non-implication opérationnelle et du soutien inexistant de la hiérarchie.

Ce défaut de soutien et de reconnaissance possible dans le travail accompli provoque un *sentiment de solitude* face aux situations périlleuses ou embarrassantes sur le plan pratique. Un défaut de soutien auquel s'ajoute un défaut de recours possible au collectif ou aux anciens par la transmission du savoir-faire face aux réalités opérationnelles. Ce qui est très pénalisant pour entretenir du lien social.

Tant pour les Services d'investigation que pour les brigades de Sécurité de voie publique, la pratique au quotidien est expérimentée individuellement dans chaque nouvelle situation, à défaut de recours aux anciens, dont le manque s'accroît pour l'apprentissage du métier, ou au collectif, compte tenu de la jeunesse de sa composition.

Un défaut d'espace de discussion et d'échange, pour une compréhension partagée des codes entre SSP et SAIP, crée une césure, aggravée par l'architecture en étage, entre ces services.

Pour les Services d'enquête et d'investigation (SAIP), une pression du temps permanente crée une tension forte, à défaut d'effectif suffisant par désaffection de ces services, et empêche d'avoir un espace de temps suffisant, dédié à la discussion et l'échange sur le métier entre brigades spécialisées.

Pour les unités de Voie publique, il s'établit fréquemment une incompréhension avec les collègues de SAIP, par défaut de communication inter services sur la mise en œuvre des procédures.

Pour tous, un manque de moyen et d'effectif, un devoir de discrétion, et pourtant une image « à redorer » vis-à-vis de la population créent une situation paradoxale qu'il est impossible d'exprimer entre équipes très cloisonnées, en dehors de toute action de revendication explosive.

## 4.5 Finalisation et conclusion de l'analyse

### 4.5.1 Finalisation des analyses du chercheur

Au grand étonnement du chercheur, il a pu être constaté que les policiers rencontrés font leur métier avec *conscience professionnelle*. Un attachement au travail visible, en réussissant la bonne posture, dans un équilibre difficile entre tolérance, respect des droits et des libertés individuels, répression par la force légitime, et en faisant la bonne distinction entre rester humain ou appliquer la loi et la procédure pénale à la lettre. En sachant différencier une appréciation contextuelle immédiate et un contrôle encadré strictement par la loi, comme principalement le contrôle d'identité, un acte de police difficilement accepté par la population. En acceptant bon gré mal gré que les procès-verbaux et les rapports constatant les délits ne valent qu'à titre de simples renseignements, conformément à l'article 430 du Code de procédure pénale, et non comme une parole d'un fonctionnaire assermenté. Mais, en vivant assez mal le fait de voir sans défense les victimes au secours desquels ils se sont voués, alors que les délinquants ont droit à un avocat commis d'office, et que les plus jeunes sont relâchés avant qu'ils aient fini la rédaction de leurs procès-verbaux.

Malgré tout, la grande majorité des policiers font face à nombre de défauts dans l'organisation de leur travail au quotidien, provoqués par des facteurs de conflit d'origine structurelle et conjoncturelle, dans une activité dérégulée. Ces défauts sont rassemblés dans le tableau 10 ci-dessous et peuvent se résumer comme suit. Un défaut de recours au collectif et aux anciens, un défaut de soutien hiérarchique, un défaut de possibilité de décharge des émotions, un défaut d'écoute et de reconnaissance, un défaut d'arbitrage police-justice. Mais surtout, un défaut d'espace de discussion et d'échange, pour mettre en débat tous ces conflits. Pour en faire l'occasion d'une délibération collective sur la qualité du travail. Pour individuellement « vérifier que ce qu'on vit est bien invivable pour tous » (Clot, 2013), et éviter « la paralysie de la *conscience professionnelle* ».



**Tableau 10 : Analyse des défauts par grands conflits**

GRANDS CONFLITS	NATURE du CONFLIT	ANALYSE du DEFAUT
Par ELEMENTS STRUCTUREL		
TRANSMISSION EMPÊCHEE d'un SAVOIR-FAIRE	<b>Conflit d'objectif</b> par défaut de recours possible au collectif ou aux anciens	→ pour le SAIP et le SSP Une pratique expérimentée <b>individuellement</b> , à défaut de recours au collectif, trop jeune, ou aux anciens dont le manque s'accroît, pour l'apprentissage du métier. L'adhérence entre membres du groupe en pâtit.
CONTRAINTES CROISSANTES de la COMPLEXITE PROCEDURALE	<b>Conflit d'objectif</b> par défaut d'espace de discussion et d'échange sur le métier	→ pour le SAIP Une pression du temps permanente, qui crée une <b>tension forte</b> , à défaut d'effectif suffisant par désaffectation de ces services, et empêche un espace de temps dédié à la discussion et l'échange sur le métier.
		→ pour la V.P. Une <b>incompréhension</b> avec les collègues de SAIP, par défaut de communication inter services sur la mise en œuvre des procédures. Un manque de moyen et d'effectif, un <b>devoir de discrétion</b> , et pourtant une image « à redorer » vis-à-vis de la population, créant une situation paradoxale.
PROBLEME de FOND PERMANENT : une contradiction entre usage de la contrainte légitime et respect des droits individuels	<b>Conflit de valeur</b> avec un défaut de soutien pour lever la solitude face aux situations embarrassantes sur le plan pratique	→ pour la V.P. Un discernement exigé mais contrarié par le devoir d'obéissance et de respect des lois, compte tenu de la non implication opérationnelle et du soutien inexistant de la hiérarchie, qui provoquent un <b>sentiment de solitude</b> face aux situations périlleuses ou embarrassantes sur le plan pratique.
Par ELEMENTS CONJONCTURELS		
CONSTAT d'une AMPLIFICATION des VIOLENCES URBAINES	<b>Conflit d'objectif</b> avec un défaut de possibilité de décharge des peurs, du sordide et du sale boulot	→ pour la V.P. Alors que la mission du policier consiste à protéger la population, un risque de <b>sentiment de peur</b> s'accroît, en l'absence de possibilité de recourir à la légitime défense pour se protéger, d'anonymat dans les procès-verbaux, et de sanctions dissuasives à l'encontre de leurs agresseurs ou outrageurs.
« SALE BOULOT » et des EVOLUTIONS SOCIETALES	<b>Conflit d'objectif</b> par défaut d'écoute de l'expérience terrain	→ pour la V.P. Un risque de <b>sentiment d'inutilité ou de désespoir</b> , par défaut d'engagement des autorités policières dans une politique de police de proximité à l'écoute des hommes de terrain.
		→ pour le SAIP Des risques importants d'erreur, donc de <b>stress</b> , en l'absence de réponse de la double autorité (police et justice) aux attentes du terrain en matière de simplification des pratiques procédurales et de prise en compte plus favorable des victimes.
CONTRADICTIONS dans l'INTERPRETATION DIFFERENCIEE des INFRACTIONS entre POLICE et JUSTICE	<b>Conflit de valeur</b> avec un défaut d'arbitrage et de cohérence entre interprétation policière et judiciaire	→ pour le SAIP et la V.P . Une parole du policier mise en doute par l'institution judiciaire, provoquant un <b>sentiment de manque de confiance</b> , entre les institutions policière et judiciaire. Avec une défiance vis-à-vis de la hiérarchie qui n'apporte pas son soutien.

#### 4.5.1.1 Dans les SSP

Dans les services de Voie publique (les SSP) les policiers, aux ordres de l'autorité policière, mènent le *combat* contre les trafiquants et autres délinquants de leur district de rattachement. Ils le font en respectant d'une part une discrétion professionnelle sur les conditions de service public dégradé, dans une police affaiblie par le manque de moyens. Et d'autre part le maintien du crédit et du renom d'une institution où ils se sont engagés avec souvent une forte motivation. Une motivation observable qui repose, chez la majorité des policiers de voie publique, sur l'idée d'aller sur le terrain pour poursuivre les délinquants, pour chasser le « gibier de potence », pour traquer le mal et défendre le bien, avec leur modèle éthique. C'est leur vocation, leur raison d'être. Ils puisent cette motivation dans l'écoute des victimes, de leurs doléances, de leurs peines et souvent de leur souffrance.

Une motivation qui s'exerce pourtant dans un contexte difficile, marqué par les phénomènes suivants. D'une part, une sollicitation permanente de l'affect du policier côtoyant, en zone urbaine, la « fange », le sordide, la tristesse, le désarroi ou la misère, dans un rôle de moins en moins préventif et dissuasif, n'usant pas toujours que de la contrainte psychologique. Un rôle souvent impuissant à réguler une société en grande transformation ; une impuissance qu'aggrave une formation continue, qui ne peut s'intégrer dans la charge de travail, hors mis le tir obligatoire. D'où le sentiment d'inutilité et de désespoir qui peut gagner certains policiers.

D'autre part, un stress et une peur, présents à tout instant dans les zones d'hostilité vis-à-vis de la police, notamment du fait de la jeunesse des policiers, du départ de beaucoup d'anciens, du maintien d'une répression excessive inadaptée, et de la remise en cause de l'idée mythique de l'autorité de l'État et de la police qui incarne la force publique. Et puis cette haine de la rue vis-à-vis des policiers, vus comme les membres d'une bande rivale et non plus les protecteurs de l'ordre et de la population. Jusqu'à la détestation de l'institution Police par une partie du monde politique, qui voit l'homme derrière l'uniforme comme un « collabo » du pouvoir en place. Cette haine à l'égard du policier a pour corolaire une forme d'isolement, pour ne pas parler de renfermement. Ce qui peut devenir pathogène pour celui qui ne jouit pas d'un cercle familial ou amical solide.

Enfin le sentiment de solitude né de la responsabilité pénale face aux risques de mise en cause personnelle devant l'IGPN ou les tribunaux. Une responsabilité que le policier court dans chaque situation où l'emploi de la force ou l'usage des armes s'impose. Des situations où son seul discernement peut le guider, et où son devoir de discipline et d'obéissance à la hiérarchie peut être conflictuel.

Mais ces difficultés ont des limites supportables, la majorité s'en dégage, certains n'y arrivent pas. Ceux qui ont tenté de se donner la mort, pour échapper ou dénoncer ce contexte difficile, disent comme le flic de terrain Marc La Mola (2014) qu'ils ont laissé la peur, le désespoir et la solitude les envahir.

« J'étais fort et robuste, j'étais un guerrier. J'ai affronté ces scènes difficiles avec ironie et cynisme en dissimulant ma sensibilité et mon amour de l'être humain. J'ai laissé **la peur, le désespoir et la solitude** m'envahir pour ne conserver en moi que des visions horribles d'une société sale. J'ai servi dans de nombreux services où les missions n'étaient que violence, haine, misère et désespoir. J'ai œuvré pour rendre à mon métier la candeur qu'il n'aurait jamais dû perdre. J'ai voulu le rendre beau et respectable, mais dans cette lutte, je n'ai laissé que des morceaux de moi »(La Mola, 2014, p. 176).

#### 4.5.1.2 Dans les SAIP

La grande majorité des policiers qui exerce en service d'accueil (des plaintes) et d'investigation, conserve une certaine motivation malgré un contexte qui est caractérisé par les phénomènes suivants. D'une part, la pression de l'urgence qu'impose le délai et la complexité procédurale de la garde à vue. D'autant que la surcharge de travail, la fatigue, laissent peu de place à la convivialité, au partage des difficultés, à la discussion sur le métier, qui sont les ferments de la cohésion et des défenses collectives.

D'autre part, la course infernale au bien faire (maximum de preuves, auditions « blindées »), sans droit à l'erreur dans la procédure, augmentant ainsi la tension sous la pression de la décision finale du magistrat (acceptation de la prolongation, fin de garde à vue ou déferrement, classement), et donnant l'impression de faire du quantitatif plus que du qualitatif. Ainsi qu'un travail en permanence sous l'égide de la double autorité police/justice, provoquant un stress qui les conduit à s'interroger sur la répartition des prérogatives qui existe entre le commissaire de police et le parquet, voire à induire une défiance. Avec une soumission, en ce qui concerne les procédures, aux décisions du parquet, qui ne correspondent pas toujours aux attentes des policiers ayant travaillé sur le dossier, et provoquent la frustration ou le sentiment d'inachevé.

Enfin, une sollicitation individuelle permanente de l'enquêteur, que ce soit en flagrance ou en préliminaire, par des faits sordides, qui choquent même les plus endurcis, et peuvent provoquer un désordre psychique, en cas d'absence de soutien psychologique par une vie privée stable ou un recours au collectif de pairs.

## 4.5.2 Synthèse pour la recherche

Dans la Police, confrontée à la fois à une crise sociale interminable, à la menace terroriste et à une délinquance de masse, un état de crise interne perdure et est bien caractérisé par plusieurs facteurs concomitants. Des facteurs avec des causes structurelles et conjoncturelles qui favorisent la révélation de conflits de valeur, l'ampleur des conflits d'objectif, une rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir, la sidération ou l'indécision hiérarchique. Et des événements, marquant l'ébranlement de l'ordre social, qui ont déclenché une crise institutionnelle.

Une crise qui s'aggrave encore à la Préfecture de police de Paris, en octobre 2019, où le comportement de la hiérarchie policière est entaché. Un informaticien, dont la radicalisation religieuse islamiste n'avait été décelée par ses chefs, a semé la mort dans le Saint des Saints de la police parisienne : la DRPP. Il a égorgé et mortellement poignardé quatre de ses collègues. Comble du paradoxe, cette direction a pour mission, sur toute l'agglomération parisienne, le renseignement intérieur, la lutte antiterroriste et la lutte contre l'immigration clandestine. Comme pour le suicide, le passage à l'acte n'est attribué par la hiérarchie qu'à la personnalité de l'individu sans remettre en cause le management. Alors que l'isolement, le mépris de soi, l'intérêt pour des réseaux extrêmes, qui sont les signes complexes de la radicalisation, auraient pu être décelés chez cet individu déjà marginalisé par son handicap de surdité.

L'amplification du malaise collectif, phénomène visible de la crise, est la traduction d'un sentiment partagé du travail mal reconnu et mal accompli, d'un « sale boulot », et d'un affaiblissement de l'énergie collective. D'où, pour certains, le retrait du terrain opérationnel ou la déviance, et pour le plus grand nombre, une défiance envers la hiérarchie, une solidarité et des défenses collectives défaillantes. S'ajoute à cela un rôle régulateur et modérateur non assumé par le management, un manque de ressources métier par suite du défaut de transmission des anciens. L'activité normative est dérégulée et induit un défaut de régulation sociale collectivement partagée.

Font défaut deux facteurs essentiels pour que survive la conscience professionnelle et la motivation dans ce contexte général de crise institutionnelle.

Un premier élément d'origine structurelle est un facteur de conflit d'objectif. À défaut de recours au collectif, trop jeune, ou aux anciens, dont le manque s'accroît pour l'apprentissage du métier, c'est une pratique expérimentée individuellement qui se généralise. C'est la *transmission empêchée* d'un savoir-faire qui est manifeste et qui produit un manque de ressources métier face aux situations nouvelles ou embarrassantes. Le sentiment partagé du travail mal accompli en découle.

Un second élément d'origine conjoncturelle est un facteur de conflit de valeur. Un *manque de confiance* s'établit entre les policiers opérationnels et l'institution judiciaire, par suite de la mise en doute systématique de la parole du policier par les magistrats du parquet, compte tenu du flou politique et juridique de la mission de Police, et des rôles régulateur et arbitral non assumés par le management policier. C'est la défiance envers la double autorité du policier de terrain qui s'installe. Et il s'en suit l'abandon de la discipline et de la solidarité interservices.

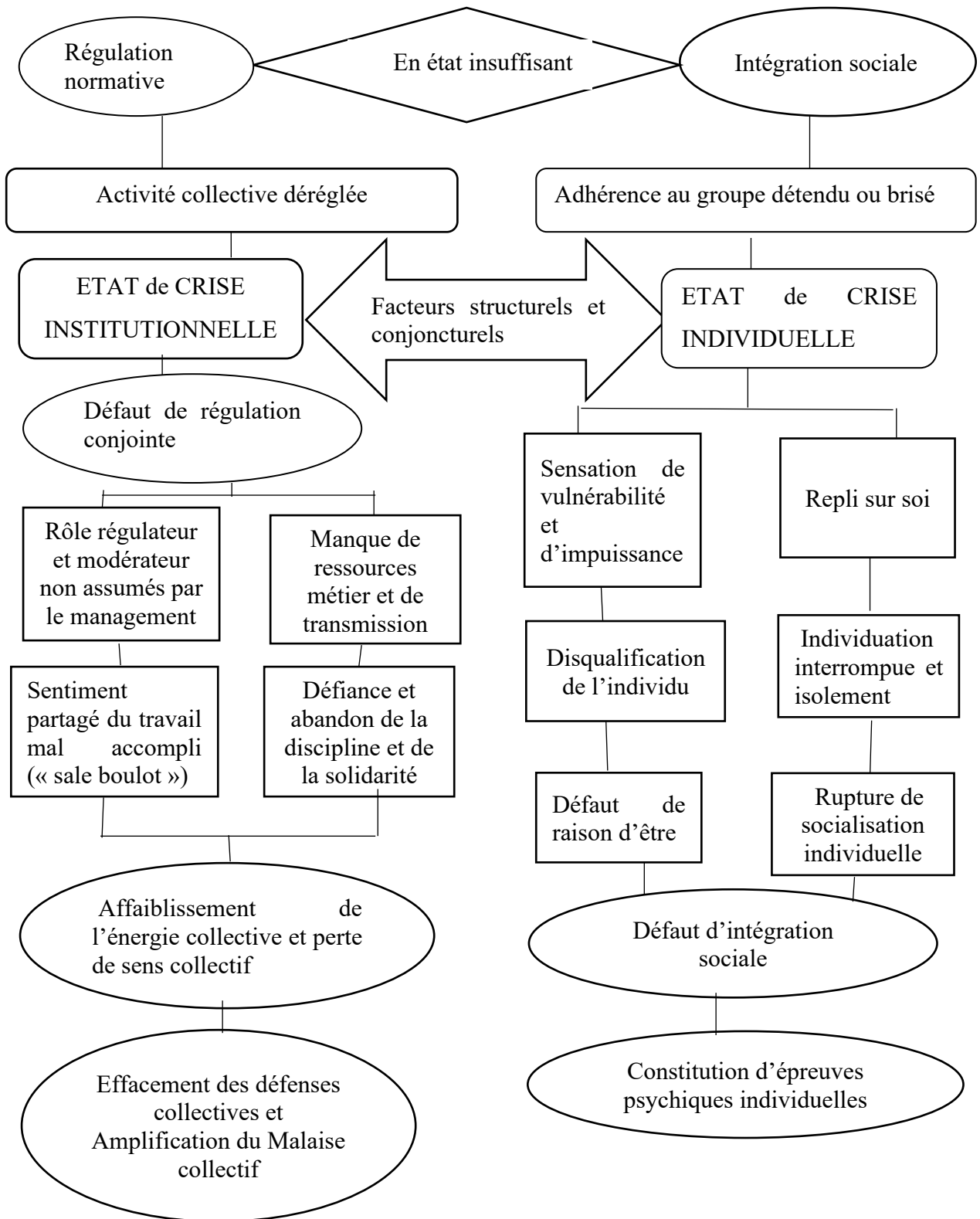
Manque de confiance et sentiment du travail mal accompli ne peuvent que produire les épreuves psychiques qui se sont révélées au chercheur, malgré une motivation restée intacte chez la majorité des policiers.

Des épreuves psychiques qui se manifestent en une sensation de vulnérabilité et une sensation d'impuissance. L'une engendre la peur et l'anxiété, d'où découlent rancœur et amertume envers l'Institution. L'autre plonge l'individu dans le repli sur soi et l'individuation

interrompue. Par ailleurs, ces deux sensations provoquent une disqualification de l'individu en tant que policier respectable. D'où le défaut de raison d'être, dans un contexte de démobilisation-démotivation individuelle et de désespoir. Si l'individu, faute de lien social en dehors de la Police, se réfugie dans l'isolement, il en naît une certaine angoisse. Le défaut d'intégration sociale et la rupture de socialisation individuelle s'en découlent. S'en suit la constitution d'épreuves psychiques pouvant aller jusqu'à la détresse psychique.

La régulation normative et l'intégration sociale sont tous deux dans un état insuffisant. Ainsi, simultanément associés, défaut de régulation collective et défaut d'intégration individuelle font un terrain propice au suicide. C'est ce processus, avec ses caractéristiques policières détaillées dans la figure ci-après, qui fera l'objet de la discussion en Cinquième partie.

Figure 20 : Caractéristiques policières du terrain propice au suicide



### **4.5.3 Synthèse des difficultés ou obstacles rencontrés pour la recherche-action**

La quinzaine de réunions de discussion, au sein des 8 commissariats ou services spécialisés, a permis que les policiers redécouvrent ce dont ils ont le plus besoin : se parler du métier, dans ses conditions réelles, et des pratiques au quotidien. Les mettre en situation nouvelle de discussion sur le métier a été apprécié, mais n'a pas engendré de démarches spontanées pour s'organiser en collectif de réflexion. Une démarche qui permettrait de retrouver les moyens de changer les choses par eux-mêmes, à ne plus être dans la plainte et à prendre leur sort entre leurs mains.

Une seule des réunions s'est faite avec la présence du management, qui avait pris ses distances comme soutien et arbitre, mais qui veut le redevenir. Toutefois, tant d'obstacles sont à surmonter pour eux.

D'une part, pour le personnel de base, la nouveauté troublante que représente cette démarche participative, très clivante par rapport au système d'autorité descendante dans le mode de management historique. Un clivage tel, qu'il fait se demander ce qu'il y a derrière, et donc introduit une certaine défiance.

D'autre part, pour les Officiers de Police, l'incompétence dans un style de management participatif. Une incapacité même à prendre le leadership en groupe pour animer un débat avec les hommes de terrain, comme cela s'est vu lors de la seule réunion où était présent le Capitaine qui l'avait montée sur ordre du Commissaire. En prenant comme excuse de laisser de préférence l'interlocuteur extérieur faire l'animation. Trop habitué à donner des ordres et à attendre que le subalterne les exécute, l'Officier de Police ne sait pas se mettre en situation d'écoute consciente et de décision dans la foulée.

Quant à la haute hiérarchie (les Directeurs de services opérationnels), les interlocuteurs de cette collaboration de recherche, c'est-à-dire le DRH et le Sous-Directeur de l'action sociale de la Préfecture de Police, n'ont pas pu les sensibiliser à s'intéresser aux travaux du chercheur. Ni à l'opération expérimentale menée dans un commissariat ni aux propositions de mise en place d'une dynamique de discussion sur l'exercice du métier. Une dynamique qui aurait pourtant pu profiter de la survenance de ce moment de crise politique de juillet 2018, avec l'affaire Benalla, et du malaise général qui menace l'accomplissement des missions, pour une remise en cause énergique et des réformes profondes permettant de remettre l'institution sur de bons rails.

### **4.5.4 Conclusion et enseignements tirés de l'analyse**

Cela montre que mettre en discussion la pratique du métier, que mettre en dialogue régulation de contrôle et régulation autonome ne peut se faire qu'avec une volonté exprimée au plus haut niveau, et avec un programme de formation du management intermédiaire à une dynamique de discussion sur le métier. Car comment donner du sens au travail si on ne peut en parler ?

La volonté d'un Commissaire, même sensibilisé à l'intérêt de donner la parole aux hommes de terrain, ne suffit pas pour contrer une culture ancrée historiquement dans un corps professionnel. Il faut un mouvement d'ensemble, et qu'une opération pilote voulut par la direction soit l'étape d'expérimentation avant un déploiement général annoncé.

Si les observations sur le terrain ont permis de poser des questions aux interlocuteurs tant en entretien individuel qu'en groupe de discussion, c'est la prise en compte d'une expérience spécifique de pensée lors de ces échanges verbaux qui a permis l'analyse. Les transcriptions de ces échanges, bien que présentés dans leur totalité en annexe, sont traitées dans ce qui suit comme des référents du discours, au même titre que des citations d'auteurs. Il faut voir ces

discours comme un éclairage donné par le policier sur son travail, plutôt que comme des données sur telle ou telle situation. Ces textes participent de la construction de l'analyse et du raisonnement qui suivra dans la Cinquième partie : Discussion. Ils ont permis au chercheur de ne pas rester dans l'abstraction, de ne pas être hors-sol. L'entretien a été la modalité centrale de ce travail de terrain, de cette insertion dans le monde policier. Il est évident que l'exigence d'objectivité n'a pas pu évacuer totalement la relation intersubjective qui menace sa neutralité. Cette objectivité n'est donc que relative, entre le processus d'orientation de la recherche et le processus d'interprétation des données recueillies. C'est pourquoi il faut retenir que dans le questionnement introduit par les conditions relationnelles, le policier ne pouvait être réduit à la seule objectivation de son travail. D'autant que l'actualité et les impacts médiatiques de son relais journalistique donnaient au travail policier et à sa visibilité, une acuité forte. Le chercheur a tenté au maximum « de se laisser prendre à revers par le réel » sur les domaines de son questionnement, pour une réorientation systématique de sa subjectivité.

Et c'est ce qui engendre la *Discussion*. Pour cela, le chercheur a cherché à relativiser ses perceptions, à s'observer au même titre que son objet d'observation « pour tenter de ne pas se laisser abuser ». Il a cherché à respecter deux exigences : celle de la distance et celle de la rationalité, en étant amené à s'étonner du matériau réflexif fourni par ses interlocuteurs. Le terrain a été vu comme un contexte indispensable à l'analyse, et l'intersubjectivité comme un médiateur nécessaire à l'objectivation. Le chercheur a visé, dans une démarche déductive, à y forger des outils pour rechercher dans l'environnement social si spécifique de la Police, ce qui constituait le processus des détresses psychiques conduisant certains policiers au suicide.



**Cinquième partie :**  
**Discussion**

L'objet de toute la discussion suivante est conçu comme une mise en perspective de l'analyse des données issues du terrain avec celle des ressources théoriques. Cette discussion abordera d'abord l'hypothèse émise. Une hypothèse qui, sous l'angle du groupe restreint en commissariat ou service spécialisé, en l'occurrence les brigades de police de voie publique et les brigades d'investigation judiciaire, soulève deux questions : une insuffisance de régulation normative dans les groupes et une insuffisance d'intégration sociale chez certains individus. Cette hypothèse, référée dans le cas de la Police nationale, à la théorie d'Emile Durkheim sur le suicide, est la suivante.

*L'affaiblissement d'une construction de liens sociaux coopérant à l'élaboration de règles de travail partagées collectivement, et l'absence d'un dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, **font que** le malaise policier, perpétué par une crise institutionnelle due à un défaut de régulation du métier, **et que** la potentialité d'une solitude psychologique de l'individu, voire d'une crise individuelle due à un défaut d'intégration sociale, sont concomitamment générateurs d'un terrain propice au suicide.*

Puis la discussion porte sur les conséquences individuelles des facteurs de conflits chez le policier, dans un tel contexte. En particulier, un sentiment de solitude définitive et sans recours, pouvant conduire à la détresse psychologique et à la tendance au suicide de certains. Le plus grand nombre développant des mécanismes de dégagement.

## 5.1 Chapitre 1 Une insuffisance de régulation normative dans les groupes

### 5.1.1 La coexistence de deux régulations

Le constat est fait au cours de l'intervention sur le terrain des commissariats, que le rapport du policier à la règle est constamment présent dans une police réglée par le droit et la déontologie. Un système de règles constitué de normes externes (le droit pénal) et de normes internes (le Code de déontologie), qui est marqué par la « tension entre obligation de moyens et obligation de résultat », par le conflit de règles, par l'autonomie policière et l'appréhension d'un certain « légalisme » dans la culture professionnelle policière, faisant face à des évolutions sociétales. La règle produisant une double dimension : de ressources, en tant qu'outil opératoire, et de menace, en tant qu'instrument de sanction.

Parmi ce « poids des règles », alors que le policier dispose de multiples marges de manœuvre, l'autonomie des agents a été traduite, dans le Code de déontologie (Article R.434-10), par la notion de *discernement*. Une notion que le policier, comme le gardien de la paix Laurent (dont la rencontre est détaillée au paragraphe 4.5.2.2), met en balance avec les exigences du système judiciaire aux interprétations différentes de la culture professionnelle policière. Un appel au discernement leur imposant de gérer les situations rencontrées avec une liberté d'appréciation très large, à prendre très souvent dans l'urgence, par des « règles sur le vif », pour reprendre une expression du sociologue et criminologue Clifford D. Shearing (1981).

Entre codification et discernement, entre police de répression et police préventive, la culture policière de la loi implique une compréhension de la loi de la part des policiers. Une compréhension assujettie aux variations politiques, aux alternances de gouvernement et de ministre, aux évolutions d'interprétation par la justice. La mission de contrôle social, et la « sous-culture policière » qui y est attachée, oriente et coordonne les activités des policiers au gré des changements de politique de maintien de l'ordre. Mettant ainsi en avant un conflit entre la politique policière et la sous-culture policière, un *accommodement* entre déviance à la régulation codifiée et conformité à la norme qui contribue à la production de l'ordre social. Ainsi s'élabore une régulation sociale policière arbitraire construite à partir de règles légales, qui sécurise l'*accommodement* au quotidien. Mais, le chercheur a pu constater, comme Shearing, qu'il existe une règle dominante chez les policiers, celle de garder cachées ces règles de métier, à cause de la crainte d'actions disciplinaires à leur encontre. Des règles que le chercheur a eu du mal à dévoiler lors de son intervention, bien que les policiers reconnaissent avoir des pratiques singulières.

Dans la Police, le constat est donc fait d'un double langage dans le travail. D'une part, le langage formalisé dans les textes et dans lequel s'exprime la régulation de contrôle. D'autre part, le langage « opératif » du corps professionnel, une langue implicite et informelle, souvent à la fonction symbolique, qui rassemble les gens du métier. Comme le chercheur a pu s'y familiariser, ce langage opératif est souvent composé d'expression particulière et d'abréviations comprises par tous ceux qui l'exercent. Ce langage se nourrit, selon le psychologue Jean Piaget, des activités du sujet pour agir et pour transformer la réalité de son travail. Il est le vecteur de la *régulation autonome* des professionnels entre eux.

Mais, cette double régulation : celle de l'organisation, et celle du corps de métier, est la principale source de souffrance des policiers. Car cette situation, constatée sur le terrain, est une menace pour chaque individu. D'une part, par le risque qu'ils prennent vis-à-vis de leur

hiérarchie et d'autre part parce que l'activité de contrôle social repose sur un concept fondamental : le *conflit*. Des conflits qui peuvent contribuer à renouveler, renforcer, les règles comme à les affaiblir, les empêcher. Et le quotidien du policier devient de plus en plus un quotidien à conflits, alors que parallèlement la régulation autonome manque d'anciens, d'espace et de temps d'élaboration. Jean-Daniel Reynaud s'appuie sur le concept d'*anomie* pour aborder la question de l'affaiblissement des règles, de leur empêchement. Il affirme que les effets anomiques sont mesurables par les conflits mêmes de la vie sociale. Il écrit : « l'anomie ne se définit pas par l'absence objective de règles, mais par l'affaiblissement de la régulation légitime » ; appelant régulation légitime, la régulation autonome qui est exercée sur le terrain opérationnel à partir des conflits. Une régulation qui ne prend plus le temps de s'élaborer en raison des *facteurs de dérèglement* de l'activité et de l'accroissement des conflits.

### 5.1.2 Des facteurs de dérèglement de l'activité conduisant à des conflits

Dans les conditions observées sur le terrain et décrites ci-devant, différents facteurs de dérèglement de l'activité interviennent. Ce sont, nous l'avons vu, des facteurs avec des causes structurelles propres au métier ou des facteurs avec des causes conjoncturelles, comme des contradictions entre des échelles de valeurs, révélant un conflit de valeur qui met les policiers dans l'*embarras*. Les professionnels, dépourvus de soutien de leur encadrement, ou d'arbitrage faute de supervision hiérarchique, sont plongés dans la solitude face aux situations embarrassantes.

D'autres causes structurelles peuvent aussi révéler des conflits d'objectif, comme des contraintes croissantes créées par des réglementations ou procédures nouvelles, et une formation défailante. Surtout en raison du fait que les professionnels sont confrontés à un défaut d'espace de discussions entre pairs, d'échange sur l'exercice du métier entre opérationnels de terrain, ou de recours possible au collectif-métier et aux anciens dans le métier.

Ce sont aussi les causes conjoncturelles, révélant des conflits d'objectif comme des conflits de valeurs, surtout lorsque les professionnels éprouvent le sentiment de mal accomplir leur travail, de faire du *sale boulot*, sans que l'encadrement intervienne ou leur donne les ressources pour répondre aux difficultés de réalisation pratique. Un travail sale (*dirty work*) au double sens du terme. Une salissure ressentie physiquement dans des locaux de police insalubres (commissariat délabré) ou dans les situations d'intervention (lieux sales, personnes sales, cadavres). Une salissure sociale ressentie au contact de personnes socialement stigmatisées (criminels, clandestins, squatteurs, casseurs, drogués). Une salissure morale lorsqu'ils utilisent des moyens coercitifs ou intrusifs dans leur activité répressive (usage de LBD et de grenades, menottage, enfoncement de porte, garde à vue).

Beaucoup de ces facteurs de dérèglement de l'activité ne font pas l'objet d'un dialogue interne et mettent dans l'*embarras*. Une question se pose : accorder une place au dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome permettrait-il d'éviter le dérèglement de l'activité ? Le déséquilibre dans l'ajustement entre les comportements des individus et les objectifs de l'organisation ne risquent-ils pas de déboucher sur un état de crise chez l'individu, celui-ci ne pouvant trouver de la cohérence entre ses actions et les règles de vie qu'il se donne ?

### 5.1.2.1 L'embarras devant des dérèglements de l'activité par des conflits de valeurs

Provoquées notamment par les conflits de valeur, les situations embarrassantes rencontrées par les policiers en intervention sont génératrices non seulement de dérèglements de l'activité, mais aussi de crise individuelle et d'épreuves psychiques. Le chercheur a rencontré ces policiers qui voient s'accroître la violence à leur égard et se voient devenir des victimes potentielles de la haine de la Police. Dans la plupart des cas, ils se retrouvent dans l'impossibilité de recourir à la légitime défense pour se protéger eux-mêmes – et même privés de la possibilité d'exprimer leurs propres peurs – alors qu'ils ont pour mission, justement, de protéger la population. Cet embarras devient aujourd'hui insupportable pour eux qui sont les seuls garants légitimes de la sécurité intérieure.

L'embarras crée, par définition, un environnement résistant, sinon réellement hostile pour l'individu. Le psychanalyste Adam Phillips nous dit dans *Trois capacités négatives* (2009) que la question, avec les embarras, c'est par définition « qu'ils ne vous laissent pas tranquille ». Vous ne pouvez les ignorer tant que vous n'avez pas trouvé une façon efficace de les ignorer et de se donner les moyens de supporter cette *intranquilité*. Pour le psychanalyste, quand nous parlons de la transformation en embarras de quelque chose, nous essayons de décrire une forme spécifique de conflit suscitée en nous. Pour Adam Phillips, l'embarras est un besoin insuffisamment transformé : « l'embarras et le manque vont de pair ». La solution serait pour lui non seulement de les ignorer, mais de leur substituer des questions nouvelles, potentiellement plus intéressantes. Il rappelle que Freud a montré à quel point nous sommes inventifs lorsqu'il s'agit d'ignorer les choses que nous n'aimons pas et de les remplacer par d'autres que nous préférons. Adam Phillips en conclut que « un embarras nous met dans une position difficile : vouloir que quelque chose s'éloigne, être forcé de considérer avec gravité quelque chose dont on ne veut pas parler gravement » (Phillips, 2009). mais cette transformation de l'embarras ne peut se faire sans les autres.

Pour éviter le dérèglement de l'activité et l'embarras des professionnels, les échanges d'expérience et de point de vue permettent collectivement de faciliter la réflexion. Une dynamique de groupe autour du dialogue, apporte des *ressources « métier »* à la résolution des problèmes concrets, par substitution de pratiques nouvelles du métier aux anciennes. C'est ce qui a été observé dans les réunions de groupe de discussions menées sur le terrain d'intervention dans les commissariats. Le chercheur a été frappé par le plaisir de débattre du bon boulot, d'inventer des solutions, de l'enthousiasme qu'ils mettent à discuter et de la joie d'être ensemble. Rien qu'en en parlant le malaise et la rancœur ont été momentanément oubliés, le métier retrouve des ressources. Mais, logiquement, l'organisation du travail actuel ne permet pas que cela aille au-delà de cette expérimentation acrobatique menée par le chercheur.

### 5.1.2.2 Le manque de « ressources métier » à l'origine des dérèglements de l'activité par des conflits d'objectifs

Avec la culture du résultat, le fait d'assigner des objectifs aux opérationnels entraîne d'autres conflits. Des contraintes croissantes, créées par des règles ou procédures nouvelles, entrent en contradiction avec le réel dans le travail. Il y a inadéquation entre les ressources humaines productives et la production à fournir. Le chercheur a pu constater que les contradictions dans le travail, qui ne sont pas débattues collectivement, deviennent une source de souffrance individuelle, sans que jamais l'organisation du travail ne soit remise en cause. Or pouvoir construire avec les collègues des règles de métier, en traitant notamment des contradictions avec la prescription, apparaît comme une des conditions de la santé psychique dans le travail.

Mais pour que ces règles de métier soient les ressources essentielles du métier, il faut qu'elles soient inspirées par le souci, non de tels ou tels intérêts individuels, mais de l'intérêt corporatif. C'est ce qu'explique Émile Durkheim dans son ouvrage : *De la division du Travail social* (1893). Pour le sociologue, la subordination de l'utilité privée à l'utilité commune, quelle qu'elle soit, a toujours un caractère moral, car elle implique nécessairement quelque esprit de sacrifice et d'abnégation. Durkheim explique que partout où il se forme un groupe, se forme aussi une discipline morale. « Un groupe n'est pas seulement une autorité morale qui régent la vie de ses membres, c'est aussi une source de vie sui generis. De lui se dégage une chaleur qui échauffe ou ranime les cœurs, qui les ouvre à la sympathie, qui fait fondre les égoïsmes » (Durkheim, 1893).

C'est ce que le chercheur a constaté dans le service le plus sollicité émotionnellement : la Brigade de protection de la famille de la ST 93 (annexe 7.2.6), mais un service qui se porte bien. Un service où tous les matins l'exercice du métier de la veille est mis en débat autour du café en salle de repos, et où chaque semaine une réunion de service, animée par l'adjoint au chef de service, fait le point des difficultés avec chaque groupe. Un point dont chacun tire des ressources par l'expérience partagée. Une rareté dans les différents services qu'a pu explorer le chercheur.

La solidarité dans le vécu du sordide qu'y est visible n'est possible que parce que la conscience collective laisse se découvrir une partie de la conscience individuelle, pour que s'élabore, dans l'exercice de la profession, des usages, des pratiques qui sont communes et qui ne peuvent être réglementées formellement. Des pratiques qui laissent bien plus de place au libre jeu de l'initiative. Un jeu où s'accroît l'individualité du groupe comme en même temps celle de chacun. « L'unité de l'organisme est d'autant plus grande que cette *individuation* des parties est plus marquée » (Durkheim, 1893). Le sociologue donne le nom d'organique à cette solidarité. Une solidarité organique qui doit devenir prépondérante, mais qui n'est produite que si elle est spontanée. C'est-à-dire en l'absence de tout ce qui peut entraver le libre déploiement de la force sociale que chacun porte en soi. Enfin pour Durkheim « si la division du travail ne produit pas la solidarité, c'est que les relations des organes ne sont pas réglementées, c'est qu'elles sont dans un état d'anomie » (Durkheim, 1893).

Durkheim conclut que si l'anomie est un mal, c'est avant tout parce que la société en souffre, ne pouvant se passer pour vivre, de cohésion et de régularité. Pour que l'anomie prenne fin, « il faut donc qu'il existe ou qu'il se forme un groupe où se puisse constituer le système de règles qui fait actuellement défaut » (Durkheim, 1893). Et que l'activité d'une profession ne peut être réglementée efficacement que par le groupe exerçant cette profession. Un groupe à même d'en connaître le fonctionnement, pour en sentir tous les besoins et pouvoir suivre toutes leurs variations.

A partir du constat fait par le chercheur sur le terrain de la Police, face aux conflits d'objectif et aux conflits de valeurs, seul un dialogue constructif du groupe professionnel peut donc permettre de remédier au manque de *ressources «métier»*, qui est facteur de dérèglement. Il dépend de plusieurs choses : la solidarité et la créativité de chacun, la *sublimation* chez les professionnels, une confrontation des méthodes, des pratiques et des astuces métier, pour établir des règles communes. Mais cela ne sera possible dans la Police que si l'état de *crise institutionnelle* et ses blocages actuels sont surmontés.

### 5.1.3 L'état de crise institutionnelle

En fait, treize ans après la mort de Dominique Monjardet (1943-2006), le sociologue français spécialiste de la Police, un état de crise collective, qu'il avait dénoncé, perdure.

Une crise dont encore dernièrement les membres de la commission d'enquête sénatoriale 2018 sur l'état des forces de sécurité intérieure (FSI) ont acquis la conviction et la décrivent dans le rapport n°612. Pour cette commission les FSI traversent incontestablement une véritable crise, qui met en péril le bon fonctionnement du service public de la sécurité. En effet, la crise s'accroît d'année en année, en entretenant une amplification du malaise collectif et la constitution d'épreuves psychiques individuelles. Ce qui provoque, d'une part, un *sentiment partagé de travail mal accompli, de faire un « sale boulot »*, et développe une sensation de vulnérabilité et d'impuissance, comme a pu le constater le chercheur. D'autre part, l'affaiblissement de l'énergie collective se perpétue et l'individuation est interrompue pour quelques-uns. Une situation de crise dont la permanence est engendrée par une actualité en accélération : policiers pris pour cibles, nombre croissant de suicides, manifestations et « mouvement de policier en colère » déconnecté des syndicats, mise en cause de la hiérarchie dans l'affaire Benalla, haine croissante envers la Police. Il s'observe une détente du lien d'attachement au collectif, au profit d'une attitude individualiste. Une détente, qui paradoxalement ne remet pas en cause leur attachement à l'Institution. Mais se traduit par une rupture flagrante des policiers, qui s'installent même dans la défiance. Une défiance envers : les syndicats - l'exécutif et le monde politique - la hiérarchie policière et la population hostile. Et parfois entre les pairs ; avec une attaque venant cette fois, non plus de l'extérieur comme le double meurtre de Magnanville au domicile de policiers, mais de l'intérieur : la tuerie du 6 octobre 2019, à la Direction du renseignement de la P.P.

Dans ces conditions, tout dialogue est impossible et empêche la régulation autonome d'exister. L'organisation du travail et l'activité collective s'en trouvent dérégulées. Une question se pose : le défaut de régulation sociale, l'affaiblissement de l'énergie collective, la perte du sens collectif sont-ils compensables ? N'engendrent-ils pas l'*anomie* et des voies de dégageant préjudiciables ?

### 5.1.4 L'empêchement de la régulation autonome jusqu'à « l'anomie »

La notion d'anomie élaborée par Durkheim se définit comme une désorganisation sociale résultant de l'absence de normes communes dans une société. Une insuffisance de régulation normative partagée provoquant un dérèglement de l'activité collective. Le sociologue Erhard Friedberg explique que la dimension organisationnelle qui sous-tend l'action collective des hommes n'est rien d'autre que l'ensemble des mécanismes empiriques. Des mécanismes qui permettent de « construire la coopération et la coordination indispensables entre les initiatives, les actions et les conduites des différents participants » (1997, p. 20). Il soutient que la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation.

Et dans les services observés par le chercheur, cette coopération est empêchée par des facteurs organisationnels, comme la mobilité des effectifs ou le retrait des anciens, et entre services par la distance dans la communication. Seuls les services qui conservent leur noyau d'ancien montrent qu'une coopération professionnelle existe. Pour Durkheim, cette coopération professionnelle renaît sans cesse des processus d'interaction concrets à travers lesquels les intéressés cherchent à retrouver un minimum d'initiative et de capacité d'action autonome. Cette construction de la coopération « est et reste au cœur de l'action collective des hommes » (Friedberg, 1997, p. 20). Encore faut-il qu'il subsiste des savoir-faire, des

comportements, des expériences à échanger et à transmettre. Les possibilités d'interaction entre acteurs et de vie de groupe dans les structures de travail mettent en évidence, l'importance des sentiments, des facteurs affectifs et psychologiques, « pour la compréhension des comportements humains dans les organisations » (Friedberg, 1997, p. 45). Et, dans les relations du café du matin à la Brigade de protection de la famille de la ST 93, le chercheur a vu se construire une structure informelle à base de sentiments. Une construction très improvisée, spontanée et peu mise en forme, faite sur le vécu de la veille.

Pour le sociologue, afin de ne pas « déboucher sur une psychologisation de l'étude des organisations », d'une part, il est nécessaire de ne pas considérer uniquement la logique des sentiments, mais avant tout le lien entre les structures formelles de l'organisation du travail et la structure informelle des sentiments et relations. D'autre part, de dépasser la dichotomie existant dans l'organisation entre les règles de la structure formelle et les règles informelles. Et de ne pas escamoter l'étude essentielle de leurs interférences permanentes et inévitables, dans la vie des organisations (1997, p. 51).

Une question se pose : qu'est-ce qui affaiblit, empêche ou permet ce dépassement du conflit : formel versus informel ?

#### 5.1.4.1 Ce qui empêche le dépassement du conflit formel versus informel

Si le travail est un travail de régulation avant tout, comme le pense de Terssac, à trop prescrire dans le détail, les compétences diminuent et l'efficacité de la règle s'amenuise (de Terssac, 2002, p. 234). Pour les situations à haut risque, par contre, l'autonomie, consistant à laisser libre cours à l'improvisation des acteurs, apparaît comme illusoire, voire dangereuse. De Terssac explique qu'il est des situations où le jeu des acteurs doit être bridé pour éviter des improvisations négatives du point de vue de la production ou de la sécurité. « On songe notamment aux situations d'urgence » (2002, p. 234). À ce propos, le sociologue nous rappelle qu'il y a toujours une incertitude sur la pertinence de la solution retenue. L'autonomie des exécutants ne forme pas une solution par elle-même. Mais on ne peut la traiter comme obstacle. « Faire collaborer des hommes [...] c'est inventer une régulation » (de Terssac, 2002, p. 234).

En effet, pour Gatto et Thoenig, dans le cas de la Police, la prescription normative, par les règles et les procédures, et la prescription hiérarchique, par la filière de l'autorité et par le commandement, ne programment pas à elles seules le travail des policiers (1993, p. 117). Il est donc illusoire de vouloir empêcher cette régulation autonome, car une exigence d'actualisation des procédures et des pratiques s'impose. Comme le terrain l'a montré au chercheur, les missions de police s'exercent en zone urbaine dans un environnement social qui subit une accélération des transformations sociétales : incivilités, trafic de stupéfiants, confrontation à des sources de profit illégaux (escroqueries en tout genre), équipements en technologie numérique (pornographie sur le WEB), problème d'intégration des populations d'origine étrangère, violences urbaines, vigilance envers le risque d'attentat terroriste. Des transformations nécessitant une adaptation forte des policiers tant sur le terrain de la voie publique qu'en investigation judiciaire.

Compte tenu de la diversité de ces évolutions sociétales, cette adaptation nécessaire ne peut se développer qu'en laissant une marge de manœuvre suffisante aux échelons locaux, et en donnant une autonomie de moyens, en particulier en effectif, compatibles avec les mutations conjoncturelles en cours. Sans une liberté pour opérer des choix adaptés au contexte du territoire d'affectation, l'échec de toute réforme trop précise, imposée d'en haut, est garanti. Toutefois, dans ce qu'a observé le chercheur, aucune trace de régulation informelle n'est ouvertement montrée. L'occultation de cette régulation autonome a une explication. Dans un contexte où les enjeux humains sont forts, où les conditions de travail sont dangereuses, où les



situations sont constamment en évolution, des questions existentielles se posent pour le policier. Les questions « qui suis-je ? », « que fais-je ? », « quelle finalité, dans mon action, ai-je ? ». Les difficultés pratiques d'exercice du métier, et l'amplification de contradictions entre les règles tendent à détruire le sens du travail. Avec aujourd'hui, leur accélération, elles ne permettent plus la réalisation de missions de qualité. Et, sur la révélation de cette situation, le manquement au devoir de réserve ou l'insubordination est sanctionné par tout un panel allant de l'avertissement à la révocation en passant par la mutation d'office et les poursuites judiciaires. Mais aussi des pressions discrètes, des mises à l'écart du groupe, des mauvaises notations. Bien que la déontologie implicite liée à la culture policière, laisse la place à une règle informelle, celle-ci reste donc cachée, méconnue ou non transmissible.

Le plus grand obstacle à cette régulation autonome est l'*occultation* des savoir-faire et des compétences professionnelles. Aucune transmission n'est possible, en refusant de constituer un socle de savoir d'action, de modes opératoires ou de le faire transmettre par les anciens. Ce paradoxe est à son comble dans un métier requérant un discernement qui fait appel aux valeurs, au-delà de toute règle formelle.

Pour la hiérarchie, il s'agirait pourtant de s'assurer que le savoir policier reste matière à transmission informelle, outil de contrôle des anciens sur les nouveaux dans un métier où l'expérience s'acquiert sur le terrain. Là est la clé pour dépasser une formation initiale trop théorique, et faire coexister le formel et l'informel. Mais c'est actuellement un enjeu à fort risque d'empêchement.

#### 5.1.4.2 Ce qui permet une coexistence entre le formel et l'informel

##### 5.1.4.2.1 L'acquisition d'une expérience, exclusivement sur le terrain

L'organisation du travail de la Police, que le chercheur a observé, se trouve placée devant un dilemme jamais aisé à résoudre. Pour agir, elle doit suivre des procédures qui ne sont pas rédigées par la Police, mais par le législateur. En même temps, elle ne peut pas se priver de l'autonomie et de l'initiative de chacun de ses agents dans l'efficacité du contrôle social. Le fonctionnaire de police essaie sur le terrain de trouver un compromis satisfaisant à ses yeux. Il s'appuie sur les codes et sur la procédure, mais il prend une distance plus ou moins grande à leur égard. La transgression est en général marginale. Les policiers semblent se donner à eux-mêmes des limites au-delà desquelles ne pas aller. Les limites peuvent varier en fonction des circonstances et du moment, car l'exercice du travail respecte des normes que le fonctionnaire se donne à lui-même, et qui paraissent tolérables par ses pairs. « On fabrique des normes secondaires et informelles d'application des règles formelles » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 121). Des normes secondaires et informelles qui sont sous une pression éthique culturelle.

La pression éthique qui s'exerce sur les policiers est un construit collectif émanant du groupe de pairs. Un construit qui se fait dans un esprit de tolérance. En effet, les valeurs qui légitiment socialement le rôle de la Police s'avèrent souvent décalées dans le feu de l'action concrète ; ou hors d'atteinte, dans le flou des situations, nouvelles ou imprévisibles, spécifiques à ce travail. Aussi, le travail du policier de terrain ne peut que s'exercer en essayant la bonne pratique dans la situation nouvelle qui se présente, et ainsi acquérir une expérience. Une acquisition de l'expérience faite exclusivement sur le terrain de l'action, mais assujettie à des erreurs possibles. Or, le propre de l'erreur est de révéler qu'il existe un décalage entre le fonctionnement opérationnel et la légitimité institutionnelle, et que ce décalage nécessite une *tolérance* dans la coexistence de cette régulation autonome avec la régulation de contrôle.

#### 5.1.4.2.2 Une tolérance dans un système de valeurs et de normes

Il est fait le constat par le chercheur que, dans la culture policière, la tension entre respect de la légalité des règles et l'efficacité de l'activité au quotidien, est aussi bien source de malaise que d'acceptation. Une acceptation que Dominique Pécaud (au paragraphe 1.4.1) avait reconnu comme trait principal : l'acceptation de la tension entre règles et fins. Une tension qui néanmoins met en avant des incohérences et exprime un malaise, car ce choix d'agir dépend de *valeurs* à respecter.

Pour le policier l'interprétation de la règle est centrale, et a pour justification morale la convocation d'un bien commun supérieur, avec des règles implicites basées sur une rationalité éthique. Les conduites transgressives sont les signes d'une régulation informelle naissante qui prend sa source dans des changements collectifs d'attitude, avec toutefois une absence, observée sur le terrain par le chercheur, une absence de délibération sur les règles. Une délibération qui mettrait au jour cette rationalité éthique souterraine et en permettrait la perpétuation.

La nature même du travail de policier requiert, à chaque moment, de celui qui l'accomplit, des choix entre des décisions dont l'efficacité de son institution d'appartenance dépend, face à des faits générés de l'extérieur, de façon imprévisible ou nouvelle, et en grand nombre. Des décisions qui doivent respecter des règles, procédures et prescriptions marquées par le caractère abstrait, rigide et universel. Et, dans les faits pourtant, rares sont les problèmes se présentant sur le terrain de façon strictement identique et répétitive. « Les services publics gèrent de l'hétéroclite » (Gatto & Thoenig, 1993, p. 116).

Le policier baigne donc quotidiennement dans ce monde de codes, de procédures et de directives et dans un environnement hétéroclite en perpétuel évolution. Ainsi, l'usage des armes, la légitime défense, les modalités d'un contrôle d'identité et d'une interpellation, les conditions d'une garde à vue, relèvent de dispositions extrêmement strictes. Et, les écarts sont en principe soumis à des sanctions parfois graves. Mais dans les faits la pratique opérationnelle, peu prescrite par les normes, exige une *tolérance* dans l'exercice d'un *pouvoir discrétionnaire* respectant des valeurs sur un terrain évolutif. Une tolérance qui est respectueuse de la rationalité éthique implicite du métier. L'existence de cette tolérance, c'est ce que le chercheur a pu constater, notamment lorsqu'un dialogue existe entre enquêteurs et substituts, entre Police et Justice (comme à la Sureté territoriale du 93).

#### 5.1.4.2.3 Le pouvoir discrétionnaire

##### a) le pouvoir discrétionnaire et l'inversion hiérarchique

Cette tolérance et sa marge de liberté s'avèrent fort amples et nécessaires, car elle permet de faire un choix des priorités dans un univers où il faut décider et réagir en temps réel. Les Officiers de police ne sont souvent pas en mesure de trancher, car ils sont absents du site ou trop en retrait de l'affaire. L'encadrement, du fait de son ignorance des logiques d'utilisation des règles pratiques mise au point, se réfugie dans le silence. Le policier travaille dans le sur mesure, mais collectivement, au niveau des gardiens et gradés, dans une inversion hiérarchique partagée.

##### b) le pouvoir discrétionnaire lié à une discussion des règles

En matière de police la recherche d'efficacité par la définition de procédures et d'instructions n'aboutit pas aux effets escomptés. En effet, il y a une impossibilité structurelle de définir la solution d'exécution unique, et une indétermination dans sa mise en œuvre. La définition exhaustive et a priori de tout ce qu'il faut faire, dans tous les cas de figure, est impossible. « Ce n'est que par ajustements successifs, entre acteurs, aux objectifs distincts, que la règle d'organisation acquiert sa légitimité » (de Terssac, 2002, p. 233). L'organisation doit donc

permettre de structurer des espaces de discussion et de décision, où s'élaborent au préalable des règles tirées de l'expérience et résultant d'une délibération. Une disposition reconnue ou validée par la hiérarchie que le chercheur n'a observé qu'en de rares cas dans la réalité policière.

#### c) le pouvoir discrétionnaire et l'esprit de corps

Le pouvoir discrétionnaire qui s'exerce à travers la production d'un jugement personnel, son interprétation en termes de règle du groupe et en un choix de traitement d'une situation par référence à des valeurs, constitue une autonomie dans le travail. Cette liberté est en lien avec une cohésion interne, caractéristique de la « sous-culture policière », mais qui subit de plein fouet la crise institutionnelle.

Et, au-delà des difficultés institutionnelles, c'est surtout d'une fracture entre les trois corps de la police nationale dont pâtit aujourd'hui la cohésion. Une rupture et un fossé creusé, au fil des années, entre le corps d'encadrement et d'application (les gardiens et gradés) et les cadres de la police nationale, officiers et commissaires confondus. Un éloignement progressif du terrain des deux corps d'encadrement et de direction, de plus en plus accaparés par des problématiques administratives et comptables n'a fait que renforcer l'*esprit de corps* des policiers de terrain opérationnel. Mais un renforcement en confrontation vis-à-vis des autres corps, et non en cohérence interne. Sans cohésion, aucun dialogue n'est possible entre les deux langages : le langage du corps et celui de l'Institution, entre régulation de contrôle et régulation autonome. Ce qui « sclérose le corps tout entier ». Sans espace pour ce dialogue et la prise de décision qui s'en suit, une *régulation conjointe* fait défaut.

### 5.1.5 Un défaut de régulation conjointe

Le chercheur a pu constater que les occasions de voir naître une *régulation conjointe*, une régulation qui prend en compte régulation de contrôle et régulation autonome pour trancher entre des interprétations différentes, sont très rares. Il est fréquent que le peu de dialogue entre les deux langages entraîne un manque d'arbitrage face aux situations nouvelles ou imprévisibles.

Quand la Police doit faire face à des situations nouvelles ou imprévisibles, ces deux modes de régulation se trouvent souvent en contradiction. Déjà, en temps normal, la coexistence de deux langages hermétiques l'un à l'autre entraîne souvent des difficultés à trouver des compromis entre les opérationnels et le management. Ou provoque un manque de cohérence entre les actions engagées par les uns et les autres, entre les résultats attendus et l'efficacité obtenue, entre le quantitatif et le qualitatif.

Une question se pose : sans dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, sans « voie d'échange » faisant naître une régulation conjointe pour trancher les dilemmes, paradoxes et interprétations contradictoires, l'organisation ne risque-t-elle pas l'absence totale de régulation dans son fonctionnement ?

#### 5.1.5.1 Le dialogue entre régulations, comme instrument de médiation

##### 5.1.5.1.1 Un dialogue de travail, sur des conflits et débats de normes et de valeurs

Les êtres humains disposent d'une capacité de connaissance et de compréhension du monde par leur faculté de conserver des traces internes, ou représentations, de leurs interactions avec le monde environnant. Cette fonction de représentation est une propriété constitutive de la vie humaine, et ces représentations du monde subsistent au-delà de la durée de vie d'un individu, pour constituer les représentations collectives. Dans le milieu policier, les capacités de

représentations collectives sont le produit de l'intériorisation des formes d'interaction qui se sont développées au cours de son histoire et dans le cadre de ses activités collectives. Ainsi s'est constituée une « sous-culture » policière dans laquelle c'est le langage qui joue le rôle de médiateur de l'activité collective.

En effet, le langage constitue le réceptacle privilégié de ces représentations, représentations individuelles et représentations collectives, coexistant dans le fonctionnement humain. Il s'opère des interactions inévitables entre ces deux ordres de représentations. Le langage exerce alors une fonction déterminante dans la coopération et l'interaction dans les situations de travail, c'est l'*instrument de médiation* par excellence. Un instrument intermédiaire dont le fonctionnement est comparable au fonctionnement d'un instrument psychologique nous dit Karl Bühler, dans *Théorie du langage*. Un instrument psychologique qui a la force de nous transformer en même temps en sujet et objet de notre propre activité, explique Lev Vigotsky. Dans *Pensée et langage*, Vigotsky nous apporte la preuve que le langage est bien un instrument médiatisant, indispensable dans le fonctionnement des phénomènes psychiques. Encore faut-il que les conditions d'un dialogue soient établies, c'est-à-dire une rencontre entre interlocuteurs par le langage. Des conditions qui permettent de parvenir, en s'accordant sur le sens des mots, à une forme de vérité commune, la compréhension du sens. Dans le travail, le dialogue au sein du groupe, cette co-construction intentionnelle de sens, intervient dans une activité collective, mais aussi une activité en soi. Un *dialogue de travail* qui est « une activité en soi qui mobilise le sujet et une activité nécessairement collective qui transforme les sujets eux-mêmes, et non seulement leur environnement », comme le décrit Pierre Falzon dans le *Vocabulaire de l'Ergonomie* (2007).

Dans le cadre de l'action policière, il y a premièrement le *conflit de normes*, entre normes antécédentes et situation présente, et deuxièmement le *débat de normes*, entre normes propres au sujet et normes issues de la « sous-culture policière ». Les deux génèrent des contradictions qui renvoient à des objectifs et à des valeurs. Selon Yves Schwartz (voir paragraphe 1.3.3), afin d'articuler les régulations contradictoires, toute activité engage donc dans une renormalisation pour que l'action collective devienne réalité et soit structurée. Une *articulation* entre régulations pour que l'individu conquière une singularité, s'individualise tout en s'appropriant la norme.

#### 5.1.5.1.2 Le défaut d'articulation entre régulations

Concernant les modes d'articulation entre régulations de contrôle et régulation autonome, le cas de la Police nationale en Île-de-France montre, en mobilisant la théorie de la régulation sociale de Reynaud comme décrit en 1.4.4, les raisons d'un *défait d'articulation* dans deux des six classes identifiées par Quemener et Fimbel. Il s'agit, pour la première raison, de la domination de la régulation autonome (classe 3), les policiers imposant leur légitimité au motif d'un savoir-faire local et collectif, face à l'incomplétude des règles pratiques et à la non-implication de la hiérarchie. Comme Jacques Leplat l'explique (voir 1.3.1) cette activité collective d'articulation entre régulations dépend du couplage entre deux boucles de régulation, centrées sur le résultat. Une boucle où le policier opérationnel poursuit des fins qui lui sont propres et où l'évaluation intègre les conséquences pour l'agent en termes de charge de travail et de sanctions potentielles. Une autre boucle où l'évaluation par l'encadrement, qui est alors externe, intègre les conséquences pour la tâche en termes d'erreur ou de dysfonctionnement. Pour que ces deux boucles de régulation s'articulent dans la réalisation d'une action, afin de régler les situations de conflit entre plusieurs motifs à l'action, une coordination entre membres de la brigade ou du service est nécessaire. Une condition de cette coordination réside dans la possibilité de disposer de bon « feedback », de bon retour permettant d'identifier et de traiter les conflits. Sans un dialogue, par son effet médiateur en

tant qu'*instrument de médiation*, les conditions ne sont pas réunies pour garantir cette articulation.

La seconde raison se rencontre dans la manifestation de l'anomie, en l'absence de dialogue et d'échange (la classe 4 identifiée par Quemener et Fimbel), et dans le défaut d'enclenchement d'une dynamique collective. Faute d'articulation, les régulations ne se rencontrent pas. Toute construction collective est empêchée, aucun arbitrage ne peut se faire ni des anciens ni de l'encadrement. Le défaut de régulation conjointe tourne à l'anomie. Pris dans les conflits d'objectif et de valeurs, sans médiation possible, c'est la porte ouverte à la déviance et aux « bavures » des policiers.

### 5.1.5.2 Le dialogue entre régulations, comme outil de transformation des conflits d'objectifs et des conflits de valeurs

Faire face à de nombreux paradoxes difficiles à gérer, devoir prendre dans l'urgence des décisions responsables et autonomes, faire des arbitrages et régler des conflits, tant d'objectifs que de valeurs, fait le quotidien du policier. Dans ce travail, les policiers soumis aux diverses contraintes relationnelles du métier : avec les autres (leurs collègues, leurs chefs, les citoyens), avec leur activité de police (en respect de la déontologie) et avec eux-mêmes (par référence à l'éthique), ont la nécessité de transformer ces contraintes en ressources personnelles ou collectives, afin de résoudre les conflits qu'ils vivent. Lev Vigotsky pense le *processus de transformation* des concepts quotidiens, ou celui des émotions ordinaires, comme des transformations provoquées de l'intérieur, par l'activité du sujet qui en débat, en conflit avec lui-même, se transforme. Le conflit naît d'une interprétation contradictoire d'une situation. Le conflit se fait hors de l'individu, comme en lui, pour affirmer la communauté d'idées ou insister sur la différence. Car le sens donné hors langage et le sens donné par les mots ne coïncident jamais. Le dialogue, qui est confrontation de ce que l'individu a de commun avec ses pairs et ce qui le différencie en termes de point de vue, crée une tension entre "pareil et différent". Cette tension est constitutive d'un aspect central du sens : l'interrogation sur le sens. Cette interrogation est un mouvement constitutif de l'interprétation. Le dialogue, comme l'écrit Frédéric François, « est interprétation et non pas vérité de l'objet ». Frédéric François, dans *Morale et mise en mots*, explique que toute mise en mots, considérée comme interprétation d'interprétations, fabrique du « résidu ». Ce résidu, ce qui reste hors discours, est constitutif du sens même des propos, de la transcendance du réel, donc de la *transformation du conflit* par restructuration du sens.

Le dialogue est donc, à la fois, un instrument de médiation et un outil de transformation, mais à multi orientation entre 3 sources de conflit : entre soi et son activité, son travail, sa tâche - entre l'activité et les autres, car toute activité est adressée - entre soi et le monde des autres.

Ainsi, le dialogue nécessite de tenir compte de la question de l'altérité. L'altérité, s'opposant à l'identité, renvoie à ce qui est différent, à ce qui m'est étranger, à ce qui est séparé de moi, ce qui est autre, autre que moi. Sans reconnaissance de l'altérité, toute tentative de compréhension et de dialogue ne peut se construire. La rencontre de l'altérité se fait au niveau du réel, dans le rapport au réel, où l'on vit, où l'on travaille. L'instauration d'une véritable altérité est à la fois un problème de médiation et de transformation de point de vue.

L'organisation policière confrontée quotidiennement au réel, et dans ses formes les plus contrastées, a donc absolument besoin du dialogue, comme outil de transformation et comme instrument médiateur. Pour que s'établisse une altérité dialogique entre les deux langages du monde policier, entre régulation de contrôle et régulation autonome. Comme le chercheur l'a constaté, dans les services de protection de la famille, l'activité dialogique, même spontanée et improvisée, en se nourrissant des conflits de métier, rend alors possible de mobiliser des

ressources dialogiques nouvelles, à produire une *régulation conjointe*, pour la transformation des situations de travail à partir des débats de métier. A condition que le management s'y implique.

### 5.1.6 Le rôle régulateur et modérateur non assumé par le management

Les officiers de police, constituant l'encadrement intermédiaire généralement trop occupé par des tâches administratives ou de gestion (suivi d'indicateurs, saisies statistiques), ne disposent que de peu de disponibilité et de temps pour exercer une supervision de la pratique métier. Et pour remplir leur rôle normal d'encadrement des équipes au quotidien, en arbitrant les conflits d'objectifs ou de valeurs. Ce management, qu'on qualifie d'intermédiaire, est alors en difficulté pour assumer sa tâche d'arbitrage entre règles formelles et informelles, comme son rôle de chaînon essentiel de la régulation conjointe. Faute de *régulation et de modération* par le management, c'est ce qui peut conduire à une activité dérégulée sous l'effet des différents facteurs de conflits.

Plusieurs questions se posent : la faible disponibilité du management intermédiaire, pour établir le dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, est-elle voulue ou évitée ? Reconnaître l'existence d'une régulation autonome n'est-ce pas contrarier le statu quo existant entre les gardiens et gradés et les officiers ? Une supervision de la pratique métier au quotidien est-elle possible ?

#### 5.1.6.1 La culture du résultat au lieu d'une supervision

Comme le chercheur l'a entendu si souvent, dans la Police, « tout finit en statistiques ». Depuis que Dominique Monjardet l'a constaté (voir paragraphe 1.2.3), la pression des résultats, l'obligation de résultat, se manifestent encore aujourd'hui, malgré le déni hiérarchique, dans toute la ligne managériale et entre en conflit avec l'obligation de moyens. Ainsi, parce que l'autorité politique a besoin de résultats, dans le fonctionnement de l'institution policière, l'évaluation à partir d'indicateurs de résultats et les chiffres de l'activité structurent en grande partie les relations entre acteurs policiers. Poser la question du chiffre, c'est donc poser celle du management dans la police nationale. Une hiérarchie perçue comme détachée de la réalité du quotidien des policiers de terrain, gérant des chiffres plutôt que les hommes et les situations, particulièrement chargées en émotions.

En focalisant toute son attention sur l'évaluation quantitative du travail policier, le système hiérarchique délaisse nécessairement d'autres formes de contrôle plus qualitatives, qui seraient plus subjectives : participation aux interventions, visite sur place, contrôle des procédures, discussions avec les agents de terrain, prise en compte du travail accompli qualitativement. En fait, c'est le défaut d'une véritable supervision que le chercheur constate.

Cette culture du résultat, cette politique du chiffre, toujours présente et pesante, malgré les discours qui annoncent son abandon depuis 2013, est une confusion entre les fins et les moyens, entre faire du bon travail qualitatif et faire du bon travail quantitatif. Comme l'ont constaté Matelly et Mouhanna, et l'a confirmé l'intervention sur le terrain, elle suscite davantage de tensions et d'écarts de perception en interne que de renforcement des liens. Des tensions et des écarts qui éloignent et isolent les policiers de leur hiérarchie. Un isolement qui fragilise les chefs et influe négativement sur les interactions entre les Officiers de police et les gardiens et gradés. En particulier sur leur implication dans un dialogue sur le métier.

### 5.1.6.2 La faible disponibilité du management intermédiaire pour s'impliquer dans un dialogue sur le métier

La quête de bons chiffres, plutôt que d'être réactif, est un enjeu à tous les échelons, comme l'ont confirmé les verbatim des policiers rencontrés par le chercheur. Un enjeu où chacun cherche ainsi à optimiser sa position dans l'organigramme. Les officiers de police, déconnectés de la base, sont aveugles dans les domaines de la pratique du métier, dont ils ne connaissent pas intimement le mode de fonctionnement. Ils sont alors incapables d'analyser les causes des succès et des échecs des politiques et des stratégies publiques de sécurité.

Quant aux personnels d'exécution, ils sont dans une situation ambiguë, puisqu'ils doivent se plier à des injonctions concernant les chiffres, s'opposant parfois aux messages qu'ils voudraient faire passer, tout en bénéficiant eux-mêmes de cette situation à court terme, qui leur assure une autonomie. « Ils tirent donc avantage d'une situation qui génère une insatisfaction en termes de métier » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 105).

Mais, dans les situations nouvelles ou imprévisibles, un arbitrage ou un soutien est fréquemment indispensable. Pour l'exercer, il faut du métier. Les officiers ne le maîtrisent pas. Et ne se livrent à aucune *supervision* qualitative. D'ailleurs le chercheur, ne les a jamais vu intervenir, lors de chacune de ses observations, ni lors de ses réunions de discussion sur le métier entre gardiens-de-la-peace et gradés. Bien qu'ils en aient la faculté par la formation reçue, encore faut-il qu'ils en aient l'ordre ou la volonté. Ce qui n'est pas le cas. Un consensus se fait plutôt sur une évaluation décrivant une réalité fictive, « qui sur le court terme arrange tout le monde » (Matelly & Mouhanna, 2007, p. 103).

### 5.1.6.3 La supervision irréaliste de la pratique métier au quotidien

La plupart du temps, les statistiques ne sont pas utilisées seulement comme un outil d'information remontante, mais sont mobilisées comme un outil de contrainte pour tenter d'encadrer l'activité des hommes de terrain. Cette culture du résultat, dans la Police, génère non seulement de l'acrimonie et de l'insatisfaction, mais elle remet en cause des modes de fonctionnement plus collectifs et solidaires. Chaque échelon hiérarchique a tendance à privilégier cette logique descendante plutôt que l'écoute du terrain. Et les hommes de terrain à ne pas permettre que cette hiérarchie mette son nez dans leurs affaires.

Pour l'Officier de police, il est difficile de s'affranchir de cette contrainte du chiffre, parce qu'une partie de son temps est mobilisée, non pas pour les tâches opérationnelles ou leur supervision, mais pour avoir de bons chiffres. Un dialogue sur les expériences du terrain, encadré par le management intermédiaire (les gradés), est rendu impossible.

Tant que le choix de cette instrumentalisation quantitative des statistiques sera fait, au détriment d'une volonté d'être qualitativement réactif sur la sécurité publique, une supervision de la pratique métier par le management est irréaliste. Du moins, une supervision par laquelle une personne en situation de responsabilité vise à améliorer la qualité de l'acte professionnel des personnes dont elle est responsable. Une qualité sur laquelle les protagonistes se seront mis d'accord sur l'échelle des valeurs. Une supervision permettant d'assurer la plus grande cohérence possible entre les référentiels et les pratiques, entre régulation de contrôle et régulation autonome. Tant qu'une telle supervision ne sera pas mise en place au quotidien, la situation perpétuera une pratique dérégulée faute de ressources pour l'évolution du métier.

## 5.1.7 Le manque de ressources "métier" et de transmission de ces ressources métier, jusqu'à la déviance opérationnelle

Les facteurs de conflits connus entraînant le risque de dérégulation sont donc, pour partie, structurels. Le manque d'effectifs, par exemple, peut empêcher le policier de faire appel au collectif et l'amène à expérimenter seul les pratiques du métier. Mais l'absence conjoncturelle d'anciens, également, peut empêcher la transmission du métier et compromettre l'apprentissage du jeune gardien-de-la-peace, qui a à faire face aux facteurs de conflits conjoncturels.

### 5.1.7.1 La règle de métier, la fonction de transmission et le retrait des anciens

Par suite de l'affectation des jeunes policiers provinciaux, à Paris ou en Île-de-France, la plupart des fonctionnaires expérimentés demandent leur mutation après 7 ou 8 ans. Dans cette région qui mérite pourtant d'avoir des policiers chevronnés sur le terrain, cela ne facilite pas la transmission du métier. Pour ceux qui ne l'obtiennent pas, ou qui sont lassés des paradoxes et contradictions évoqués plus haut, c'est, ce qui a été constaté sur le terrain, le repli dans des fonctions non opérationnelles, comme la gestion des effectifs ou les tâches administratives. Tout autant de ressources « métier » manquant aux jeunes promotions de gardiens de la paix. Faute de prescrits, détaillant le quotidien du métier, le travail de la brigade ou du service spécialisé de police est défini par des règles informelles élaborées dans la pratique courante. Les relations entre policiers sont structurées par ces règles de métier qui articulent les régulations et l'engagement subjectif de chacun. Elles complètent, corrigent, adaptent, l'organisation historique du travail de policier. Le collectif de travail, comme le décrit Damien Cru (voir paragraphe 1.5.3), assure ainsi une fonction de transmission dans le métier issu de l'expérience et de l'apprentissage par essais et erreurs. Les règles du savoir-faire individuel et des savoirs d'actions collectifs se transmettent, en y intégrant tous les imprévus rencontrés dans le réel du travail. Ces savoirs d'action sont des savoirs opératifs produits, que le Groupe Savoirs d'action du Cnam, coordonné par Barbier et Galatanu, qualifie de mises en mot des compétences. Ils font le lien de l'action au langage, le lien « de ce qui organise l'activité à ce que l'on peut en dire » (Barbier & Galatanu, 2004). Ces auteurs distinguent trois classes de savoirs d'action. Des savoirs d'action de positionnement (la représentation du sujet apparaît alors comme dominante), des savoirs d'action de process (la représentation de l'activité du sujet-énonciateur prend alors la place dominante), et des savoirs d'action d'environnement (la représentation du sujet dans son environnement prend ici la place prépondérante. Les relations entre la conduite de l'action et la dynamique de parole y sont particulièrement mobilisées. Cette transmission de savoirs, qui consiste à dire l'activité par expérience, repose donc sur « la communication, par des acteurs énonciateurs, d'énoncés relatifs à la génération de séquences actionnelles construites et considérées comme efficace par eux-mêmes » (Barbier & Galatanu, 2004, p. 270). La réalité d'un collectif comprenant des anciens et des nouveaux entrants dépend de cette communication pour l'apprentissage des nouveaux par les anciens. Yves Clot nous explique que le collectif est simultanément à l'intérieur de l'individu et qu'il s'y développe en fonction des échanges entre gens de métier. Il écrit : « pour le nouvel arrivant, il [le collectif] n'est pas d'abord la ressource qu'il deviendra quand il l'aura fait sien. Il est plutôt une contrainte [...] car cet objet de travail controversé n'est pas d'emblée un objet personnel [...] Il ne sera sien, et ce jamais totalement, qu'après qu'il aura pu l'habiter [...]



Alors seulement [...] il pourra disposer pour lui-même des ressources génériques du collectif »(Clot, 2005) .

Mais, Clot ajoute, « sans développement du collectif [...] on assiste à une anémie de l'activité individuelle », à un dérèglement de l'action individuelle (2005). Or, ce développement du collectif cesse lorsque les anciens ne sont plus là, et ne permet plus un apprentissage du métier *par essai et erreurs* suffisamment encadré.

### 5.1.7.2 L'apprentissage du métier par essais et erreurs

Une reprise des recrutements décidée en 2017 par le ministre de l'Intérieur de l'époque, Gérard Collomb, devrait à l'échéance de 3 à 5 ans pouvoir remédier au défaut de transmission du métier, et aux défaillances opérationnelles, ou aux déviations policières, qui en découlent. Mais à condition de permettre un temps d'*apprentissage du métier par essais et erreurs*, afin que les pratiques adaptées au terrain ou aux contextes judiciaires évolutifs puissent s'échanger et être mutualisées. Et qu'une supervision en temps réel soit mise en place. Ce qui n'est pas vraiment le cas en Commissariat de Police pour l'instant, comme l'a constaté le chercheur, faute de libération de temps pour s'y consacrer.

Ce métier qui est fait d'expérience terrain ne peut s'enseigner uniquement à l'école par la voie théorique. Seule une voie d'échange entre anciens et nouveaux arrivants peut permettre l'apprentissage du métier, sur le terrain opérationnel. Un apprentissage des policiers, fait forcément d'essais et d'erreurs, devrait être encadré, dans le cadre d'un tutorat, et supervisé par le management intermédiaire. Il s'agirait, dans les faits, de la méthode *essai-erreur* où le policier est mis en situation réelle ; on ne lui donne aucun mode d'emploi. Pour fonctionner correctement, il faut que la solution pratique soit assez facile et rapide à trouver, compte tenu de ce que le sujet sait déjà. Pour apprendre des choses complexes, il faut donc s'appuyer sur l'apprentissage par association pour enchaîner des situations de difficulté croissante et de nature variée. Cela rend cet apprentissage périlleux. Mais c'est le seul qui fonctionne encore quand la solution doit être découverte dans l'urgence, on parle alors de démarche heuristique. En psychologie, une heuristique de jugement désigne une opération mentale, rapide et intuitive.

Pour certains courants récents et novateurs, l'erreur serait utile pour l'apprentissage, dans d'autres, plus anciens (béhaviorisme, enseignement dit "traditionnel"), néfaste. Or, d'une part, la distinction n'est pas si nette, et il est difficile de comparer, terme à terme, les deux courants, puisqu'ils préconisent des situations totalement différentes. Pour les premiers, l'erreur permettrait, à terme, de l'éradiquer des productions. Les seconds se sont principalement intéressés à des situations dans lesquelles une unique bonne réponse était à trouver. Enfin, il a souvent été fait un parallèle avec la recherche scientifique, dans laquelle l'erreur joue un rôle important. Ce parallèle est abusif. Les individus, construisant un savoir, ne pouvant pas être considérés comme des chercheurs redécouvrant des principes à partir d'erreurs, qui pourraient plutôt être appelé "impasse", "obstacle" ou "conjecture".

Si de nombreux psychologues se sont intéressés aux erreurs, il existe paradoxalement très peu de travaux essayant de prédire la manière dont survient une erreur. Les travaux sont en général réalisés a posteriori. James Reason, un psychologue ergonomiste, a réalisé un classement, en distinguant trois grands types d'erreurs. Il distingue :

- les erreurs fondées sur les intentions (les « ratés »), dont on s'aperçoit que dans l'action (où l'action consiste en la mise en place d'une stratégie qui échoue malgré la volonté de l'acteur, mais ni la stratégie ni les intentions ne peuvent être critiquées) ;
- les erreurs fondées sur les règles (les transgressions ou déviations), qui consistent en de mauvaises applications de règles dans la résolution d'un problème, quand elles existent ;
- les erreurs fondées sur les connaissances (les fautes ou défaillances opérationnelles),

qui consistent en un mauvais usage des connaissances dans la résolution d'un problème. Certains courants, en mettant en avant un "droit à l'erreur" ont été les premiers à montrer que les « feedbacks » positifs étaient plus fructueux que les négatifs. Les psychologues constructivistes, et Piaget le premier, ont insisté sur l'importance d'analyser les erreurs pour comprendre pourquoi elle a été faite. Mais comment faire ces analyses, débouchant sur l'adaptation de la règle, sinon collectivement, entre pairs. Et comment se passer alors d'une supervision ? Notamment lorsque le policier, détenteur de la seule force légitime, est exposé à des situations violentes, réclamant l'usage de cette force.

### 5.1.7.3 La règle et les normes situationnelles, une fonction libératrice face aux situations violentes

Comme l'énonce en deux phrases le Code de déontologie, le policier « emploie la force dans le cadre fixé par la loi, seulement lorsque c'est nécessaire, et de façon proportionnée au but à atteindre ou à la gravité de la menace, selon le cas. Il ne fait usage des armes qu'en cas d'absolue nécessité et dans le cadre des dispositions législatives applicables à son propre statut » (article R. 434-18). Ce texte ménage des conditions très larges à l'intervention arbitraire des policiers, dans des situations qui sont le plus souvent « des arènes de jeu tendu » entre policier et population de zones sensibles, comme l'explique Fabien Jobard (voir paragraphe 1.5.1). Le contrôle d'identité dit préventif en est un exemple typique. L'arène spécifique de leur confrontation justifie l'existence de *normes situationnelles*, avec un ajustement progressif de la règle de droit sur les règles professionnelles. Et la variété des situations ne manque pas dans le quotidien du policier de terrain. Comme le chercheur l'a constaté, à chaque situation, notamment à risques émotionnels, le policier adopte une stratégie d'approche, une attitude et un prétexte adaptés. Il respecte une régulation émotionnelle.

Comme l'écrit Damien Cru (voir paragraphe 1.3.1), la règle de métier, par ses possibilités de régulation, offre une certaine liberté dans la méthode d'exécution, les choix techniques. La fonction libératrice de la règle de métier permet à chacun de cultiver sa singularité dans sa propre démarche, sans nuire à la réalisation du travail commun.

Mais, dans les logiques d'anomie et d'isolement social, l'équilibre tacite se rompt, la force de ces normes situationnelles se brise. Que les policiers ou la population fassent un écart, et c'est l'escalade vers les interactions violentes, à défaut d'une appréciation intuitive et pertinente de la situation.

Le chercheur garde en mémoire le vécu de l'interpellation par une brigade spécialisée terrain (BST) du conducteur, notoirement connu comme chef de gang de trafic de stupéfiants (paragraphe 4.1.1). Les deux protagonistes ont respectivement tenu leurs rôles dans le respect l'un de l'autre. Des règles informelles de comportements et des normes situationnelles ont été parfaitement respectées, dans un environnement qui était familier pour l'un des protagonistes, hostile pour l'autre. Tout aurait pu se finir en violences si l'un des deux avait dérivé de la règle, faute du bon discernement.

L'exercice discrétionnaire du pouvoir policier a été appelé *déviance organisationnelle* par Shearing pour montrer que les concepts de maintien de l'ordre, de lutte contre les perturbations de la paix publique, ainsi que de service personnalisé à la collectivité, sont très imprécis. Des imprécisions qui ne permettent pas d'établir une dichotomie entre efficacité des actions policières et respect des droits individuels. Mais qui nécessite de faire appel à une compréhension intuitive des exigences d'une situation de la part des policiers. Une compréhension forcément faillible, en raison de l'extrême hétérogénéité des situations où intervient la police. D'où les déviances dues à ce qu'avait exprimé Brodeur : « la confusion

extrême qui règne chez les policiers au sujet de la légitimité de l'emploi de la force ». Une confusion entretenue par le fait d'aucun retour sur les situations problématiques, ni d'aucune analyse de la cause des actes déviants qui ont suivis, se contentant de les sanctionner et de laisser communiquer les syndicats.

Le défaut de supervision, de contrôle du pouvoir discrétionnaire et d'analyse des causes de déviance par le management, ne peut que constituer les conditions d'un terrain favorable aux dérèglements de l'activité par des facteurs divers. Et surtout un sentiment partagé de *travail mal accompli*.

#### 5.1.7.4 Un sentiment partagé de travail mal accompli

Le chercheur a pu constater sur le terrain que la pratique des policiers s'inscrit dans un ensemble de valeurs et d'affects, qui met en tension deux éléments. D'une part la confrontation d'un idéal de punition des délinquants et d'une réalité des exigences de la procédure judiciaire. D'autre part, une profonde frustration consistant à constater l'ingratitude de la population, une image écornée des policiers, allant parfois jusqu'à la haine, et l'inefficacité des juges. C'est ce que Didier Fassin explique (2015, p. 318) par le fait que faire le sale travail de répression sans en avoir réellement les moyens crée en effet cette profonde frustration chez le policier. Le décalage entre la norme et la réalité, entre la déontologie et la pratique crée une tension permanente et structurelle. Ils en éprouvent un malaise collectif dans la pratique de leur métier. Un certain nombre de policiers choisissent de se réfugier, après quelques années, dans des rôles en retrait du terrain opérationnel. D'autres plus rarement dérapent en opération et perdent leur maîtrise de la situation. Le plus grand nombre s'installe dans la défiance envers la hiérarchie et abandonne la solidarité entre pairs.

#### 5.1.8 Une défiance, l'abandon de la discipline et de la solidarité

Le chercheur a pu constater la variété des contextes collectifs, constitués dans la police par la brigade ou le service. Dans certains cas, ces collectifs sont des ressources psychiques potentielles pour le sujet. Ils offrent en effet des possibilités d'engagement de soi, et donnent aux individus des marges de manœuvre grâce auxquelles les activités de chacun se déroulent selon les règles communes. Mais dans d'autres cas, les professionnels sont confrontés à la dégradation du collectif, c'est-à-dire à la perte de confiance entre opérationnels de terrain. Ces collectifs connaissent des difficultés à se constituer par suite de l'instabilité des effectifs, avec le départ des anciens, leur remplacement par de jeunes recrues et la mobilité entre services.

Lorsque, dans l'exercice quotidien du métier, les conflits surviennent, un malaise s'installe chez les opérationnels. L'activité est dérégulée. Une pratique commune, respectée de chacun, ne peut s'établir. Le climat de confiance disparaît dans le groupe. Ces conflits peuvent déboucher sur une crise collective, avec une sidération des directions et une indécision du côté de la hiérarchie qui vient s'y ajouter. Une rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir s'y associe souvent. Et une *défiance* s'installe dans les relations en interne comme en externe.

L'énergie collective s'affaiblit, faute d'implication des plus anciens pour transformer la situation, et faute de rectification par le management intermédiaire. À force, un mal-être chronique s'installe et les liens d'attachement au collectif se détendent, au profit d'une attitude individualiste. C'est le chacun pour soi. Avec comme corollaire l'abandon de la discipline et de la solidarité, comme a pu le voir le chercheur dans certaines brigades. On assiste alors à un défaut d'intégration sociale de certains individus.

En effet, l'absence de régulation affecte le processus de socialisation, comme le décrit le philosophe allemand contemporain, Jürgen Habermas, en faisant référence à Durkheim. Il reprend le paradoxe évoqué à propos des cas où si la division du travail ne produit pas la

solidarité, c'est que les relations ne sont pas réglementés, c'est qu'elles sont dans un état d'anomie et qu'elles entraînent des troubles psychiques (Jürgen Habermas, 1981b, p.129).

Pour ne pas plonger dans l'illusion d'être tout pour soi-même, pour ne pas être dans la rupture et la défiance, il faut recréer du lien, de la compréhension et du respect mutuel. Il faut rompre, par une *dynamique de groupe*, la défiance qui conduit au défaut de régulation du métier. Et le lien avec le management ne peut se reconstituer sans un dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome.

## 5.1.9 L'anomie, la perte de sens collectif et de l'énergie collective

### 5.1.9.1 La dynamique de groupe pour retendre le lien collectif

Comme le chercheur a pu le constater, en raison du travail policier qui soumet à des situations morbides et des émotions fortes, des besoins sont essentiels et fondamentaux pour une brigade ou un service, comme les besoins d'action, de relation fraternelle, et surtout, le *besoin de sens* collectif. C'est ce qu'un bon nombre d'auteurs explique, et que le chercheur a pu vérifier dans un service qui se porte bien. Un besoin de sens lié à la condition humaine, à la fois individuel, et collectif sous une forme psychique groupale qui détermine une dynamique de groupe. Une dynamique de groupe qui manque dans beaucoup de services et de brigades, à l'exception de certains.

Le chercheur a été marqué par la semaine passée au sein d'une unité spécialisée, dite Brigade Territoriale de Protection de la Famille, basée dans les locaux de la Sureté Territoriale de Bobigny. La BTPF comprend 28 policiers répartis en 4 groupes et un groupe cybernétique de 3 policiers (pour la surveillance des accès aux sites pédophiles et pornographiques), coordonnés par un commandant, sous l'autorité d'un Commissaire et son adjointe. Ils assurent un service de 9h à 19h00, pour coller au rythme de la justice et la jonction avec le service de nuit. Un service sur 5 jours avec un week-end de permanence toutes les 8 à 10 semaines (soit 5 fois dans l'année). Chaque groupe a une centaine de dossiers en cours.

Chacun traite des dossiers de mineurs victimes et de violences intrafamiliales avec un niveau de gravité plus élevé qu'en brigade locale (en Commissariat), et des cas particulièrement sordides. Des affaires « très glauques » disent leurs hiérarchies : des violences et infractions à caractère sexuel, des viols collectifs, des disparitions inquiétantes. Des affaires avec une difficulté due souvent au déni des auteurs, d'où la nécessité d'un « dossier bétonné, avec un maximum de preuves et des auditions blindées » ; mais nous disent-ils : des dossiers intéressants et avec « une loi qui est bien faite » (ex : la prescription de 20 ans à partir de la majorité).

Une mission qu'ils qualifient de service envers la société. Une mission où il y a une vraie victime derrière chaque dossier ; où il faut souvent sortir un mineur de situations tristes. Donc une « mission qui valorise » par la reconnaissance de la victime, lorsqu'au bout il y a une condamnation de l'auteur. Ce qui est la motivation première. Une mission dans laquelle le bon travail policier est perçu comme la garantie pour les victimes d'obtenir justice. Ils s'imaginent comme les seuls alliés de ceux-ci, et les violences subies sont transformés en facteurs de motivation pour faire justice au nom de la « société civilisée ».

Une ambiance fraternelle est maintenue dans ce service spécialisé, en abordant à la pause et chaque matin autour du café, en salle de repos entre collègues, les dossiers avec humour, comme « une matière qui fait beaucoup rire », pour « dédramatiser en en rigolant, pour se faire une carapace ». Le Commandant désignant même cette salle d'échange, comme sa « salle de garde » (d'un hôpital). La comparaison avec le milieu médical est significative. Ils sont aussi dans le « care ». Ils trouvent ainsi le moyen de communier dans l'épreuve

psychique. Et d'équilibrer le côté négatif de la matière traitée, la vision pessimiste du devenir de l'espèce humaine que cela pourrait engendrer. Comme dernièrement à propos d'une affaire où un couple avait puni leur enfant en bas âge (jusqu'à sa mort !) en le mettant dans la machine à laver, qui s'était remise en marche accidentellement (?); une pièce à conviction encore dans le service.

Une ambiance caractérisée aussi par une solidarité à l'intérieur du service, pour les gros dossiers qui nécessitent de l'aide. Et un contact avec le Parquet (le substitut spécialisé) facilité par la proximité du TGI de Bobigny, ce qui permet un travail efficace et qu'une *relation de confiance* s'installe avec le service du Procureur. Le substitut du parquet mineur vient une fois par semaine, il lui est exposé des dossiers pour décision soit de classement, soit de simple rappel à la loi, soit de transmission pour évaluation avant décision; un accord sur les délais d'enquête est fait avec le Chef de service. Des règles communes et de nouvelles façons d'aborder les dossiers s'élaborent dans ces réunions d'échanges Police/Justice, sous la vigilance du Commandant ou de l'adjoindte au Commissaire. Le chercheur n'a vu dans ce service que des policiers « biens dans leur peau », malgré le sordide annoncé par leur Direction, à propos de leur activité.

Dans cette unité, une créativité professionnelle, que porte la dynamique de groupe, est constatée aussi par le chercheur. Une dimension imaginaire qui est constante, jusqu'à élaborer des scénarios d'audition en fonction des individus interrogés ou des nouvelles situations rencontrées. Didier Anzieu, professeur de psychologie et Jacques-Yves Martin, neuro-psychiatre et psychosociologue, nous expliquent que la dimension imaginaire du groupe est d'une importance fondamentale (2009). Elle se retrouve dans « l'illusion groupale », qui traduit le besoin d'identifier le groupe à un état : « être bien ensemble ». À construire un bon groupe qui permette une transition vers la capacité de créer ensemble, dans un partage sans conflit. C'est un processus qui permet à chacun de grandir, mais qui a une limite dans le temps pour ne pas engendrer la désillusion. Selon Anzieu et Martin, c'est pourquoi le fonctionnement d'un groupe, que son hétérogénéité soit forte ou non, nécessite le respect de règles de base. À la libre association, nécessaire pour faire circuler la parole, doit être instituée la règle de restitution. Une règle pour formaliser ce qui s'est échangé, et faire valider par tous l'interprétation de ce qui est dit. D'autres règles s'imposent bien entendu, telles que la fonction de garant des règles par le leader du groupe. Anzieu et Martin rappellent que « la pression implicite du groupe vers la conformité a été mise en évidence par de nombreux auteurs » (Anzieu & Martin, 2009, p. 248). Mais aussi, que face au phénomène de résistance au changement, un groupe peut s'assigner comme objectif de développer son potentiel d'innovation et d'adaptabilité. Dans cette optique la créativité est une aptitude qualitative particulière de l'esprit qui s'oppose à la productivité en ce que cette dernière met l'accent sur la quantité de travail et sur la répétition des gestes et des opérations. « La créativité tient dans la qualité et la nouveauté » (Anzieu & Martin, 2009, p. 267).

René Kaës, psychanalyste et professeur de psychologie/psychopathologie explique, dans *L'appareil psychique groupal*, qu'un processus inconscient circule dans les groupes. Un processus qui va être objet d'investissement et de représentation. Il est le lieu de réalisation de l'imaginaire, avec l'illusion groupale d'être fort, d'avoir des alliances idéologiques qui permettent de tenir et de survivre malgré les difficultés. Un « appareil psychique groupale » se constitue par une formation inconsciente à partir des principaux « organisateurs psychiques » de la représentation du groupe. Des organisateurs socioculturels ayant une fonction d'encoder de manière normative la réalité psychique, sociale et culturelle du groupe, à travers l'élaboration de représentations idéologiques ou mythiques fonctionnant comme des modèles de "groupalité". Ces modèles représentent des formes sociales idéalisées suivant différentes fonctions spécialisées. Kaës distingue trois espaces psychiques dans lesquels ils se forment et dont la conjonction apparaît constante dans le groupe : l'espace intrapsychique du groupe lui-

même, l'espace interpsychique et intersubjectif entre les membres du groupe, l'espace transpsychique et transsubjectif du sujet singulier. Le sujet est sujet du groupe et sujet dans le groupe. Il n'est pas le groupe et pourtant il est "groupe", et il se représente comme le groupe. Comme le précise Kaës, l'inconscient va se manifester, travailler dans le groupe avec des « alliances inconscientes », des sortes de contrats où on trouve des pactes qui exigent des individus la conformation au groupe et l'acceptation des règles propres. Et cela dans un ensemble social avec une *dynamique de groupe*, qui a besoin pour exister d'une régulation et de valeurs, qui fait appel à la connaissance et à la compréhension, à la confiance et la coopération. Bien qu'existant de manière informelle c'est ce qu'a constaté le chercheur dans cette BTPF, montrant une unité dans le sens que chacun donne à sa mission. Une unité qui se constitue dans leurs espaces de discussion et qui sert d'enveloppe à la dynamique créative.

Pour Kaës, en ce qui concerne la dynamique de l'espace groupal, la perspective Winicottienne de l'espace transitionnel ouvre un champ de possibilités créatives au groupe. Les individus se rapprochent par la « communication entre peaux ». Les peaux au sens d'une des trois fonctions du concept de Moi-peau de Didier Anzieu : une fonction d'enveloppe contenant et unifiante du Soi. (Anzieu, 1995, p.121). Kaës explique que si la relation groupale s'établit et se maintient, non seulement le groupe *fait corps*, mais on assiste à la constitution d'une *peau individuo-groupale* commune, d'une enveloppe et d'un tissu collectif. « Ainsi dit-on : on est dans le même sac » (Kaës, 2010, p. 122). « L'espace groupal est un espace intermédiaire qui reproduit les possibilités créatives de l'espace transitionnel »(Kaës, 2010, p. 125).

Une créativité qui prend une forme constructive dans le cas où il s'agit de constituer une série de règles en partant de règles inappropriées à la réalité. Simone Landry, professeur au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal, explique que la culture groupale se construit dans l'interaction. Une interaction entre les membres du groupe, qui est aussi une interaction aussi avec l'environnement. Avec sa pratique de l'intervention auprès des groupes restreints, Landry explique que si les valeurs et l'idéologie sont au cœur de la culture groupale, les normes et les rôles en sont l'expression observable. Le système normatif, qui concerne tant les normes communes que les normes de rôle, se développe dans le groupe restreint pour permettre la convergence dans l'action. La perception des valeurs sous-tend cette action, vers l'atteinte de sa visée commune sous la pression des événements. Et, le changement, comme l'écrit Landy, peut advenir. Les normes, par leur stabilité et leur malléabilité, sont en quelque sorte les balises qui permettent au changement d'advenir de façon relativement ordonnée, assurant l'équilibre entre la conservation du groupe et le chaos qu'engendre l'*anomie* » (Landry, 2007, p. 226-227).

En vue de l'atteinte de cette visée commune, Landry rappelle que la communication groupale revêt deux dimensions(Landry, 2007). D'une part le volet de la communication instrumentale, celui de la communication orientée vers un but. D'autre part celui de la communication consommatoire qu'Amado et Guittet définissent comme reposant sur « tous les échanges liés à l'expression d'un état émotionnel »(2010, p. 7). Un état émotionnel du collectif dont les résonances ont besoin de stabilité. Or, écrivent Amado et Guittet : « l'estime de soi permet aux uns de vivre et d'agir dans une stabilité émotionnelle, d'être capables d'initiative dans les relations et d'avoir une attitude positive devant les difficultés. Pour d'autres, le poids du jugement critique entraîne l'évitement, le retrait, le manque d'initiative, une tendance à la procrastination, à la rumination, qui engendre le doute et l'inhibition » (Amado & Guittet, 2010, p. 40).

Cette estime de soi s'acquiert si le groupe respecte l'*individuation* de chacun. Pour Amado et Guittet l'individuation représente le processus par lequel une personne se détache des emprises familiales, sociales, se réalise et acquiert sa singularité, qui ne la fait ressembler à aucune autre. Un processus qui, tout en s'inscrivant dans le système d'obligations, de règles, de coutumes imprègnent et conditionnent les comportements et les relations dans le

groupe (Amado & Guittet, 2010, p. 43). Un processus qui est permis par la dynamique de groupe. Une *dynamique de groupe* est donc essentielle pour retendre les liens collectifs. Une dynamique portée par le dialogue et l'échange créatif sur les pratiques du métier, pour instituer le *climat de confiance* et la *coopération au but commun*.

### 5.1.9.2 Le climat de confiance, l'engagement et la coopération au but commun

Le chercheur pendant ses dix-huit mois d'intervention s'est rendu compte que le malaise policier est réel. Il se manifeste par un état de crise collective, et chez certains individus par des états de stress, des dépressions, une consommation d'anxiolytique et même des suicides. Depuis plus de 20 ans, les diverses réformes de la Police ne se sont pas accompagnées d'une amélioration significative.

La qualité du lien social à l'intérieur de l'Institution et la défiance entre gardiens et gradés et leurs Officiers sont au cœur de ce mal. Les policiers souffrent d'un manque de coopération entre services et de reconnaissance interne. Cette défiance n'est pas un héritage culturel immuable, elle résulte d'un cercle vicieux où le fonctionnement hiérarchique nourrit cet état. Il résulte aussi d'une logique corporatiste, où chaque équipe de professionnels essaye de tirer parti, au mieux, du système en place.

La défiance se définit comme une attitude active de défi vis-à-vis d'autrui. Alors que la méfiance se nourrit du doute, la défiance se nourrit du rejet. Elle affirme une volonté de prendre ses distances, dans un sursaut du moi pour affirmer sa liberté et son autonomie de pensée. Au contraire de la méfiance, la défiance est créatrice d'un état de réflexion qui doit décider ou non d'un engagement.

La méfiance, elle, est le produit de la peur : elle émane directement de ce vertige créé par la prise de risque que suppose la posture de confiance. Dès lors que la perception du risque excède le gain escompté, alors la méfiance l'emporte sur la confiance. La méfiance nourrit donc une certaine paranoïa : l'individu est traversé par le soupçon constant qu'on le trompe, qu'on le manipule. Où qu'il se tourne, le complot n'est jamais loin. Mais la méfiance donne lieu à un comportement prudent, attentiste, voire pusillanime, ce qui n'est pas le cas de la défiance.

Le chercheur a pu identifier que la majorité se trouve en état de défiance, mais que pour quelques-uns c'est la méfiance qui effectivement l'emporte sur la confiance.

L'ouvrage reprenant les travaux du Trust Management Institute et dont le texte a été rédigé par Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, explique que la confiance a un rapport direct avec le calcul, compte tenu de la capacité de l'homme à calculer et à agir selon ses intérêts. Mais, pour Reitter et Ramanantsoa, elle ne peut exister hors d'un cadre culturel ou institutionnel. « La confiance ne se situe pas hors du temps : elle est liée à une histoire passée autant qu'à une extrapolation du futur » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 30). Ils ajoutent qu'une relation de confiance, c'est souvent « le partage implicite de représentations et de règles du jeu communes et, quelquefois, le partage d'identifications, la croyance en des valeurs communes » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 37). Ils écrivent : « La confiance ne se décrète pas. Elle n'est pas affaire d'exhortation ; c'est une des composantes de jeux sociaux dynamiques entre acteurs rationnels et affectifs dans des contextes d'interaction donnés » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 38).

La confiance est toujours une suspension temporaire de la défiance. La poursuite de la relation de confiance est un modèle en équilibre, car toute relation de confiance est soumise au temps et à ses aléas dans l'articulation de la confiance et des jeux sociaux. « La confiance est assise sur le temps long et remise en cause à chaque interaction » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 91).

Pour Reitter et Ramanantsoa, la culture peut influencer sur la construction de la confiance, lorsqu'un ensemble de personnes partage des pratiques, des modes d'adaptation au réel, des règles de conduite, des normes et des valeurs. Ces personnes ont une culture commune qui imprime sa marque sur la problématique de la confiance dans leurs interactions. Elle produit un imaginaire collectif (des représentations) et un ordre symbolique (des priorités, des principes non négociables, des règles, des valeurs) qu'elle veut imposer au réel auquel elle est confronté. « Elle déploie des symboles qui permettent à chacun de reconnaître l'identité de l'organisation et d'y adhérer » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 44).

Les auteurs du livre *Confiance et Défiance dans les organisations* expliquent que les rapports entre l'agent et l'organisation se matérialisent par des contrats explicites, mais également implicites, et même, en partie, inconscients. La perception qu'ont les acteurs sociaux des traits spécifiques de leur organisation, et les bénéfices psychiques qu'ils en tirent sont à la base de ces contrats invisibles ou implicites. L'action collective est ainsi une création permanente, qui dépend de la dynamique « *confiance* » entre les trois modes de régulation sociale : l'autorité hiérarchique – les normes implicites – les normes explicites. « Finalement, les modes de régulation deviennent à la fois un élément du jeu (ce sont des valeurs qui permettent la réponse appropriée) et un enjeu (... les valeurs auront réaffirmé leur importance) » (Reitter & Ramanantsoa, 2012).

Pour Reitter et Ramanantsoa, sans confiance, avec l'évolution actuelle des organisations, au cœur du problème, on trouve le cœur de l'action collective : l'engagement des personnes et la coopération entre elles (Reitter & Ramanantsoa, 2012). Mais *l'engagement et la coopération* ne vont jamais de soi. Une question se pose : « S'engager, quand on ne coopère plus, qu'on a plus confiance en l'autre et qu'il n'y a plus de plaisir collectif ? Il faut pourtant le faire si l'on veut agir un minimum et subsister psychiquement » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 80).

Selon le sociologue allemand Simmel, cité par Reitter et Ramanantsoa, « l'action commune nécessite un acte de foi, *a leap of faith*, pour s'engager et collaborer ». L'apport intéressant de Simmel concerne le processus mental, spécifique à la confiance. Pour lui, la confiance implique une dose de foi, un lâcher-prise, qu'il appelle *Aufheben*, c'est-à-dire suspension [du doute], traduit en anglais par *leap of faith*. Simmel explique que l'agent suspend provisoirement l'impératif de rationalité. « Il arrive finalement à une position de type *as if* : faire comme si tout allait se passer comme il l'espère, perdre un peu de sa rationalité pour être opérationnel » (Reitter & Ramanantsoa, 2012). La confiance permet donc de réduire l'incertitude dans les systèmes d'action et implique un pari, un *leap of faith*, une suspension de la défiance envers l'autre.

Dans *Donner et prendre*, Norbert Alter avance une idée : « dans ces conditions, un individu ne peut que s'engager, et l'organisation, fidèle à son discours rationnel, ne peut qu'être soupçonneuse face à ces dons individuels qu'elle ne saurait accepter sans se lier à rendre ; aussi, l'organisation, qui a besoin de cet engagement, l'accepte sans le dire et sans reconnaître sa dette, c'est-à-dire sans reconnaître l'individu » (Alter, 2009).

C'est-à-dire, ne pas reconnaître que, pour l'individu, sa confrontation au réel n'est pas possible sans engagement ni *coopération* au sein du système social. « C'est donc une affaire d'identification aussi bien que de calcul, d'un équilibre entre les deux qui relève du pouvoir » (Alter, 2009, p. 82).

L'engagement, la coopération au but commun ne peut se faire sans cohésion du groupe et sans la confiance en l'autre. Et la confiance a besoin d'un tiers garant qui constitue le vecteur privilégié de cette dynamique. C'est à ceux qui détiennent l'autorité hiérarchique de prendre la place de ce tiers garant et de construire ce qui permet le *leap of faith*. Le chercheur a constaté qu'on en était loin dans la Police.



### 5.1.9.3 L'importance de la cohésion du groupe pour surmonter collectivement le sentiment d'impuissance

Les policiers ne reconnaissent que difficilement leur *impuissance* à juguler de nos jours la délinquance dans certains quartiers. À arrêter voleurs et voyous comme ils l'avaient rêvé en entrant dans la Police. Par le fait d'être empêché de faire leur travail de façon efficace, leur conscience professionnelle est soumise à rude épreuve. En se présentant comme psychologue du travail, le chercheur a néanmoins pu recueillir cet aveu d'impuissance dans un environnement de travail qui a beaucoup changé ces dernières décennies. Une impuissance qui menace l'estime de soi du policier, ce qui explique qu'on répugne à en parler.

Quelle est la raison de notre répugnance à l'égard de l'impuissance ? Adam Phillips y répond en citant un passage de Freud (dans *La Naissance de la psychanalyse*) : « l'impuissance devient persécution, est transformée en problème, lorsqu'on y réagit de manière insuffisante » (Phillips, 2009, p. 83). Mais pour être, avec les mots d'Adam Phillips « une autoguérison », il pense que « l'impuissance devrait être le centre privilégié de notre attention » (2009, p. 76). Car pour Phillips c'est notre impuissance qui nous rend si narcissiquement vulnérables, « qui rend si précaire l'amour que nous nous portons » (2009, p. 74), et qui nous porte au désespoir. Car impuissance et vulnérabilité sont en lien, lorsque l'impuissance devient intolérable.

Il faut ne pas la masquer, la dénier, la refouler, car l'impuissance est la condition préalable des liens d'échange (2009, p. 84). Phillips reprend la déclaration de Freud : « La voie de décharge [c'est-à-dire l'expression émotionnelle] acquiert ainsi une fonction secondaire d'une extrême importance : celle de la compréhension mutuelle » (Phillips, 2009, p. 80). Cela installe une compréhension avec autrui. Et ainsi le moyen de se concentrer sur ce qu'il est correct de faire avec notre impuissance, de retrouver un but, de revenir à la vie. « Notre impuissance nous mêle aux autres, nous lie étroitement à la communauté des hommes » (Phillips, 2009, p. 92).

La seule façon de remédier au malaise est de rendre aux groupes sociaux assez de consistances, explique Durkheim (voir paragraphe 1.3.2.3), pour que l'individu se sente solidaire d'un être collectif. À cette condition, il cessera de chercher en soi-même. La vie reprendra un sens par la cohésion du groupe. C'est le groupe professionnel, qui est le milieu privilégié de cette *cohésion*, explique Durkheim. Et, pour lui, cette décentralisation de responsabilité professionnelle au niveau du groupe est essentielle pour que les sentiments de solidarité naissent, pour que les risques de troubles psychiques et le risque d'une crise individuelle soient restreints.

Encore faut-il que, d'une part, les conditions de ce rapprochement avec les autres soient recherchées, et « de risquer sa vie » pour cela. Et qu'on ne se réfugie pas dans la solitude, dans le « Je suis moi, et tout seul » dont se vante Richard dans l'*Henry VI* de Shakespeare, qu'Adam Phillips prend comme citation. D'autre part, que les conditions de ce rapprochement soient rendues possibles. C'est là où l'organisation peut les faciliter par la mise en place de collectif d'échanges, d'espaces de discussion, de lieu qui offre *une cohésion*, pour se défendre collectivement contre le sentiment d'impuissance et son corolaire de vulnérabilité. Mais aujourd'hui ces conditions ne sont pas réunies dans la Police ; le malaise collectif a favorisé l'effacement des défenses collectives

## 5.1.10 L'effacement des défenses collectives et le malaise collectif

### 5.1.10.1 L'effacement des mécanismes de défense collective

Si les interventions qui tournent mal, ou échouent, engendrent le sentiment d'impuissance, les attaques venues de l'extérieur, mais également récemment de l'intérieur, engendrent un autre sentiment : le sentiment de vulnérabilité. Une *vulnérabilité* ressentie, mais inavouable. Comme outil d'invulnérabilité, les policiers doivent construire en réaction des *stratégies collectives de défense*.

Dans la Police ces stratégies consistent à développer des compétences techniques, physiques ou mentales de façon très spécifique à chaque groupe. Ces stratégies de défense collective, constituent, nous dit Jean-Michel Chaumont, une partie de la culture professionnelle policière avec un clivage entre « eux » (les tiers) et « nous » (les policiers). Elles ont un rôle prépondérant dans l'identité professionnelle des opérationnels de terrain. Elles participent aux stratégies de contournement de certaines pressions hiérarchiques sur les objectifs de leur travail. Le chercheur l'a observé dans le contexte des brigades spécialisées avec des environnements qui requièrent de l'engagement techniques particulier, une prise de risques ou qui impliquent un positionnement social ou moral spécifique des policiers affectés à ce travail. C'est le cas des BST ou des BAC. Mais, sans une démarche qui passe par la verbalisation et le partage des émotions, le clivage persiste, et il s'opère un endurcissement, une inversion des valeurs, une crise collective. Une crise qui traduit le sentiment de vulnérabilité en *peur* et en *anxiété* pour le groupe.

Jacques Selosse, rappelait dans le Dictionnaire de psychologie (Quadrige, PUF) que la *vulnérabilité*, mot du vocabulaire clinique et épidémiologique, c'est la fragilité d'un système défensif. Il écrit : « La vulnérabilité psychologique traduit les déséquilibres qui perturbent le développement et le fonctionnement affectif, intellectuel, relationnel. Elle invite à tenir compte du retentissement des environnements traumatiques sur les désadaptations psychiques, les déviations des conduites, les ruptures »(Selosse in Doron & Anzieu, 2007).

Or, que ce soit par les menaces de sanction en cas d'erreur et de comportement déviant, ou par les situations à risques, les agressions violentes, la peur est toujours présente en opération policière. Sans le système défensif cette peur se dérègle et s'emballe. Alors que la *peur* est une émotion fréquente et naturelle, une peur, qui se dérègle et s'emballe, peut être à l'origine de plusieurs *troubles anxieux*. Le Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-5) range dans le cadre des troubles anxieux, l'*anxiété sociale*, l'anxiété généralisée, le trouble panique (aussi appelé : attaque d'*angoisse*), les troubles phobiques spécifiques. L'anxiété généralisée est une peur chronique sans déclencheur particulier, une émotion désagréable qui se traduit par une sensation subjective de malaise et de tension interne. Les pensées de l'anxieux sont généralement centrées vers l'avenir. Il s'inquiète facilement pour lui-même ou pour ses proches. Il imagine des scénarios catastrophiques dont la trame est un échec. Lorsque l'intensité anxieuse dépasse un certain seuil, le sujet présente une altération de ses capacités cognitives (par exemple une inhibition de la pensée), ou des comportements tels que sidération ou agressivité qui traduisent l'*angoisse*.

L'*angoisse*, elle, est classiquement définie comme une peur sans objet, par appréhension d'un danger à venir. Kierkegaard écrit : « on peut comparer l'*angoisse* au vertige [...] La liberté succombe dans ce vertige [...] et la liberté se relevant se voit coupable [...] Quand on devient coupable dans l'*angoisse*, on le devient [...] au point de vue psychologique, la chute arrive toujours dans cette faiblesse » (Kierkegaard, 2002).

Pour lutter contre l'anxiété groupale, les stratégies collectives supposent une forme de coopération, pour intégrer des postures psychiques dans les manières mêmes de travailler, pour adopter des règles défensives. Ces stratégies sont centrées sur la construction d'un univers symbolique commun. Elles sont intentionnelles, mais non conscientes, agissant dans l'ordre d'une maîtrise symbolique du danger, pour protéger les sujets du risque de la décompensation avec ses conséquences psychopathologiques et/ou somatiques. Or le chercheur a pu constater que la coopération est souvent rendue impossible par la mobilité des effectifs, le départ des anciens et le rajeunissement des équipes. Sans coopération c'est l'effacement des défenses collectives. Et avec l'effacement des stratégies collectives peur et anxiété s'installent au risque de proquer l'angoisse chez certains.

#### 5.1.10.2 Les stratégies individuelles de défense

Pour aboutir à un refoulement de la peur et de l'anxiété sociale qui peuvent s'installer durablement, il est nécessaire d'évoquer collectivement les événements difficiles qui la génèrent. L'échange avec les autres permet de se désensibiliser et de substituer à cette émotion une réponse collective issue de l'inconscient collectif. Ces mécanismes de défense collective sont des réactions mentales inconscientes, qui visent à réduire les souffrances provoquées par des émotions inconciliables avec le moi, la peur et l'angoisse notamment.

Mais, dans l'histoire professionnelle, ces stratégies collectives peuvent se transformer en idéologies défensives de métier. C'est-à-dire un attachement de la dignité des professionnels à une certaine pratique de métier, qui constitue leur métier, une deuxième peau. Lorsque ces défenses sont menacées par des transformations de l'organisation du travail ou de son environnement sociétal, sans que le dialogue s'établisse entre les régulations, les professionnels opposent un refus, défendant collectivement la défense. C'est une défense des défenses qui se met en place. La situation est bloquée par une résistance au changement. Un phénomène s'installe par engourdissement de la pensée, qui aide à tenir dans le contexte du travail, à anesthésier la souffrance et le sentiment individuel de solitude. Le rapport au réel est perdu. L'intelligibilité commune, l'intercompréhension n'est plus possible. La question du travail, du réel du travail, n'est plus au centre. La possibilité de discuter du réel est suspendue. C'est la dépossession du pouvoir de penser, l'aliénation culturelle. Avec un danger pour le professionnel, en cas de non-conformation à une position collective devenue intolérante à la contestation : celui de l'exclusion.

Cette radicalisation du mécanisme de défense collective, comme son empêchement ou son défaut de fonctionnement, annonce alors des *stratégies individuelles de défense*, de demande de protection, qui profitent du conflit psychique généré par les contraintes. On voit alors la stratégie des œillères volontaires ou la violence sous différentes formes (décompensation psychopathologique, raptus suicidaire) se mettre en place.

Le chercheur a rencontré un cas de constitution d'œillères volontaires, chez les policiers. Les enquêtes sur les situations de travail qui impliquent des risques pour les personnes et qu'a mené Philippe Davezies, enseignant-chercheur en santé au travail, ont expliqué ce cas. Ce cas, se révèle par un comportement paradoxal des individus. Spontanément ils ne parlent pas du risque, et encore moins de la peur qu'ils peuvent avoir. Et pour s'assurer que la peur ne revienne pas, ils utilisent un moyen de défense très généralement accessible en situation de travail : l'*activisme*.

Généralement, pour être efficace, les stratégies collectives de défense supposent que l'ensemble des collègues jouent le même jeu. Or, tout individu n'est pas capable de faire l'impasse sur l'élément majeur de la situation de travail qu'est la peur. Des événements de la vie personnelle ou professionnelle sont susceptibles de réduire à néant la capacité du sujet à participer à la stratégie collective de défense contre la peur. Notamment lorsque ces stratégies

s'effacent, car alors ce sont les défenses du corps qui prennent le relais, si elles le peuvent. Comme l'explique Davezies, face aux différentes agressions, l'individu dispose de trois lignes de défense : la protection que fournit le collectif, les stratégies personnelles qu'il peut développer et les défenses biologiques qui sont mobilisées lorsque les deux lignes précédentes sont menacées ou débordées. Pour limiter la mobilisation des défenses du corps, qui ont leurs limites, il est nécessaire de renforcer les deux autres lignes de défense. Si le choix se porte sur celle assurée par le collectif, « cela impose [...] de soutenir la discussion sur les questions du travail au plus près des situations concrètes. »(Davezies, 2015). A défaut, c'est le refuge dans l'isolement ou la solitude. Sinon, l'issue est alors la maladie, par défaillance du corps trop sollicité. La santé mentale ou physiologique est menacée.

### 5.1.10.3 La peur jusqu'à l'isolement ou la solitude

Les mythes et symboles communs de la culture d'une société appartiennent, selon Carl Jung, à une strate profonde de notre inconscient : l'inconscient collectif, qui se transmet de génération en génération. Le souvenir des expériences professionnelles que les policiers partagent en brigade se trouve dans cet inconscient collectif sous forme d'images symboliques que Jung appelle archétypes et qui servent de structure aux modèles comportementaux. Dans la Police, la peur n'en faisait pas ouvertement partie jusque il y a quelques années.

Mais, dans la Police, avec la découverte de la vulnérabilité, à l'occasion des attentats terroristes, des agressions et outrages dans les « zones de non-droit », et aussi face aux « casseurs professionnels » dans les manifestations de rue, où le policier est devenu une cible, la peur s'est introduite. Contraints, par le pouvoir politique et la volonté publique, de ne pas riposter l'arme létale à la main, afin que n'advienne ni mort ni blessé, les policiers craignent pour leur vie. Comme « la peur a changé de camp » dans la police (titre du livre de Frédéric Ploquin paru en août 2018), cette découverte provoque, chez les policiers, de plus en plus un isolement social par rapport au reste de la population. À cet isolement s'associent une anxiété collective forte pour la majorité et une angoisse destructive pour certains. Chez le plus grand nombre, cela entraîne une stratégie de dégageant. Et pour quelques-uns, un sentiment de solitude qui prédomine. La stratégie de dégageant de la majorité, puisant ses ressources dans cette vulnérabilité, se réfugie - soit dans le retrait de l'action opérationnelle et la recherche de nouveaux rôles, en passant les examens qui permettent d'accéder au grade supérieur ; ce qui entraîne pléthore de sous-officier dont la hiérarchie ne sait que faire - soit dans l'accommodation et la résignation - soit dans l'enfoncement de la déviance réactive. C'est seulement dans de rares cas, le cas de groupe où le lien social est entretenu, que le dégageant par le récit collectif sur le métier est observé. Le récit collectif et la régulation créative qui en découle ont alors un impact bénéfique sur le bien-être au travail, même si l'environnement social est traumatisant.

### 5.1.11 L'isolement social, une inquiétude et une anxiété forte

Dans ce monde viril des forces de l'ordre qu'est la Police, où les stratégies collectives de défense sont centrées sur la virilité, la peur ne se montre pas, elle se contient. La peur fait l'objet d'un déni de la part de l'autorité hiérarchique, et est non reconnue en interne. Mais, bien qu'anesthésié, un sentiment de vulnérabilité, renforcé continuellement par la montée du terrorisme et par les violences urbaines, est bien présent. L'impuissance à y faire face aggrave le ressenti et les souffrances qui y sont attachées. La question du rapport entre "travail-souffrance-défense-virilité" se pose de manière forte. Les stratégies collectives de défense ont une fonction sélective pour le groupe d'appartenance, qui peut aller jusqu'à l'isolement social,

en se coupant de plus en plus du « dehors » : de la population, de la justice, du monde politique en place. Aucune reconnaissance, de ce rapport au travail si spécifique, ne vient de la hiérarchie, elle-même contrainte de se viriliser. Portées par la rupture dans les relations de pouvoir et par la défiance entre les opérationnels et leur hiérarchie, une amertume et une rancœur envers l'institution s'installent chez les policiers de terrain. Cela renforce la constitution d'épreuves psychiques, provoque une inquiétude et une anxiété forte chez le plus grand nombre, et entretient le vécu d'une solitude chez certains jusqu'à l'angoisse.

Plus le policier se sent menacé, plus il est en proie à l'anxiété. Lorsqu'ils ne contrôlent pas la situation, les policiers ont tendance à attribuer à des choses externes (les choix politiques, la logique judiciaire, les effectifs et les moyens attribués) la responsabilité des événements, et un haut trait d'anxiété est alors lié à l'impression de mal accomplir son travail, de faire un « sale boulot ».

Si le stress est une réaction à une situation, l'anxiété est plutôt une réaction d'anticipation face à des situations futures vécues, de manière pénible, comme un danger. Dans la plupart des cas, les policiers font l'expérience d'une anxiété non pathologique, mais elle peut devenir invalidante pour certains si la situation est vraiment perçue comme menaçante.

L'état d'anxiété est lié à une situation particulière et non à une reproduction de manière régulière. Ainsi, les policiers sont anxieux à l'idée d'intervenir dans un quartier sensible, dit « de non droit », mais pas dans d'autres situations. Dans ce cas, l'anxiété se répercute à la fois dans la vie sociale et professionnelle.

Cette anxiété vécue collectivement met en oeuvre un mécanisme double. Les policiers perçoivent une menace en fonction de l'incertitude du résultat de l'intervention et de la perception des risques que la situation rencontrée présente. Ensuite, ils évaluent si le fait d'échouer amènera ou non des conséquences pour eux (escalade de violence, atteinte à l'intégrité physique, sanction hiérarchique). Cela est lié à la confiance dans les collègues, aux croyances vis-à-vis des conséquences objectives ou subjectives de l'échec et de la motivation du groupe. Le soutien apporté au collectif par le management intermédiaire et aux individus par le groupe serait alors une réponse indispensable à cette anxiété collective, pour la contenir. Mais le chercheur a constaté que ce n'est pas souvent le cas, dans l'organisation actuelle de l'Institution.

## 5.2 Chapitre 2 Une insuffisance d'intégration sociale chez certains individus

### 5.2.1 Une adhérence au groupe détendu ou brisé

Dans un contexte d'activité collective dérégulée, l'adhésion à la sous-culture policière et l'élaboration de règles de métier communes faiblit. L'énergie collective est en péril. La force qui assure l'intégration de chacun par le maintien entre membres du groupe d'une vision et d'une finalité partagées, diminue d'intensité. Cette force qui produit l'*adhérence* des membres au groupe se détend ou même se brise. La cohésion, cette propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont solidaires, par adhésion, fait défaut dans le groupe. La cohésion ne donne plus de cohérence et de sens aux actions sur le terrain.

Or, l'adhérence repose sur le *sentiment d'appartenance*. Un sentiment constituant le support psychologique permettant de combattre les sentiments de solitude ou de peur, d'accroître la motivation et de combler le besoin d'estime de soi. Et surtout de faire équipe.

Dans la Police, toute l'organisation du travail fonctionne en équipe, en « brigade ». C'est-à-dire un groupe professionnel qui idéalement se caractérise par une volonté d'amélioration de la qualité du travail et d'optimisation des opérations. Une équipe ouverte sur son environnement et ses évolutions pour une adaptation constante aux situations nouvelles. L'équipe est alors le fruit d'une construction réfléchie qui se développe dans un processus de coopération solidaire. L'équipe, comme gage de cohésion, est portée par un système de valeurs partagées et des règles de métier. Les objectifs à atteindre, et les moyens pour y arriver, sont arrêtés consensuellement par les membres de l'équipe et sont clairement définis. Les compétences et les capacités de chacun sont reconnues et valorisées dans le cadre d'une synergie collaborative. L'autonomie personnelle et la prise de responsabilité sont facilitées. Chacun est intégré socialement dans l'équipe. En tant qu'individu social, chacun a ainsi un besoin vital des autres membres de l'équipe pour exister et pour se développer. Il en tire une identité compatible avec sa personnalité. L'*intégration sociale* est accomplie.

Mais dans certaines équipes de policiers, la mobilité des effectifs, le départ des anciens et le rajeunissement de l'équipe font que les facteurs de conflits ne sont pas résolus. Le groupe ne satisfaisant plus aux besoins psychologiques de soutien et de sécurité, le sentiment d'appartenance, qui représente ce qui lie au groupe, défaille. Faute de réponse à la nécessité de relations solidaires, faute de soutien face aux menaces ou aux dommages psychologiques, c'est un état de *crise individuelle* qui s'établit chez certains. Lorsqu'il y a des circonstances dans la vie personnelle d'un policier ou l'individu prend du recul par rapport au groupe d'appartenance, il commence à remettre en question la signification de cette appartenance. À avoir une moindre participation à la vie sociale dans le groupe. L'adhérence au groupe est brisée.

### 5.2.2 Un état de crise individuelle

Les policiers, s'adressant dans leur travail aux maux de la société, ils sont confrontés à la misère humaine et en constante sollicitation pour une assistance interpersonnelle. Par ces sollicitations qui vont souvent au-delà de leur capacité à répondre, ils sont confrontés à nombre de dilemmes dans l'application des règles, ce qui constitue des épreuves psychiques, lourdes de conséquences. Ces expériences envahissent les vies des policiers à l'intérieur et au-

delà des limites de leur travail, comme l'explique le Docteur américain John M. Violanti, auteur de *Police suicide* (2007).

Cette implication du rôle de la Police dans le contrôle social limite la capacité du policier à traiter l'hostilité psychologique et les difficultés de la vie, dans les situations personnelles autres que les missions de police. Les frustrations auxquelles ils sont confrontés les séparent de la société, jusqu'à leur exclusion sociale par ceux qui n'attendent rien de la police. Le policier s'enracine dans le rôle policier, se place dans un dilemme conflictuel de rôle, et s'isole des autres modes de vie, qu'ils soient familiaux, associatifs, spirituel ou de loisir. En limitant la ressource des autres rôles sociaux dans la résistance à l'angoisse psychologique, cet isolement social constitue un potentiel de crises individuelles.

Par l'affaiblissement de l'énergie collective, faute d'implication des plus anciens pour transformer la situation de crise collective, et faute de supervision ou de rectification par le management intermédiaire, c'est un mal-être chronique qui s'installe.

Un malaise policier dont le chercheur a pu, par l'analyse des ressources du terrain, identifier l'origine dans le sentiment d'impuissance et le sentiment de vulnérabilité. Dans ce vécu, faute de soutien du groupe, qui se détend ou se brise par le désengagement des anciens, c'est l'intégration individuelle dans l'activité collective qui se perd. Un *défaut d'intégration sociale* de certains individus se présente, faute de prise en compte de l'altérité, sous la forme de différents symptômes. Des symptômes qui se manifestent : soit par une *individuation* interrompue (perte de singularité psychologique et d'autonomie), soit par une quête d'accomplissement de soi qui se bloque, soit par une adhérence au collectif détendu, soit par la perte du climat de confiance et de la solidarité, soit par un esprit de corps et une identité professionnelle qui disparaissent, soit par un sentiment de solitude, ou de peur, qui transparait dans les situations difficiles, et se transforme en anxiété, puis en angoisse, voire en désespoir. Pour certains, l'intégration dans l'activité collective s'étant perdue, les souffrances psychiques individuelles se font plus fort.

Le docteur en psychologie Jérémie Vandevoorde explique que « le passage à l'acte suicidaire (PAS) semble résulter d'une fracture dans l'éprouvé du soi » (Vandevoorde, 2013). Et que le geste suicidaire éclot au terme d'un processus « et donc d'une genèse et d'une chronologie. Autrement dit, le sentiment de péril, qu'éprouve le sujet face au monde, mûrit progressivement « jusqu'à atteindre un aménagement pathologique singulier et explosif ». Il en découle des troubles psychiques (désespoir, ruminations péjoratives, repli social, anxiété, dégoût de soi...) qui « modifient la vue intuitive de l'univers » (Vandevoorde, 2013, p. 38).

C'est ce qui a introduit la notion de crise suicidaire. L'Anaes (au sein de la Haute Autorité de Santé maintenant) propose la définition suivante de la *crise suicidaire* : « Il s'agit d'une crise psychique dont le risque majeur est le suicide [...] Elle peut être représentée comme la trajectoire qui va du sentiment péjoratif d'être en situation d'échec à l'impossibilité d'échapper à cette impasse, avec l'élaboration d'idées suicidaires de plus en plus prégnantes et envahissantes jusqu'à l'éventuel passage à l'acte, qui ne représente qu'une des sorties de la crise, mais lui confère sa gravité. Elle est un état réversible temporaire, non classée nosographiquement, correspondant à une rupture de l'équilibre relationnel du sujet avec lui-même et son environnement » (Vandevoorde, 2013, p. 38).

C'est-à-dire que, pour Vandevoorde, le dialogue avec l'environnement ne s'effectue plus via des « allers-retours tonico-émotionnels » qui confèrent une énergie, une vitalité aux interactions d'humain à humain ou entre les humains et les objets (Vandevoorde, 2013).

Plusieurs questions se posent : le défaut d'intégration sociale de certains individus peut-il être anticipé ? L'angoisse est-elle évitable ? Comment les situations émotionnelles influent-elles sur la sensation de vulnérabilité et d'impuissance qui sont à la source du défaut d'intégration sociale ?

### 5.2.3 La sensation de vulnérabilité et d'impuissance du policier

Comme l'intervention terrain a permis de le constater, les policiers, confrontés au risque d'être sanctionné pour un comportement inadapté ou d'être en situation d'échec, se plaignent de la difficulté de ne pas faire d'erreurs. Une plainte exprimée qui pourrait avoir plusieurs sens.

-« la difficulté en intervention c'est de ne pas faire d'erreur » ; --  
-« même si on utilise la loi ou la force (à bon escient), il faut (toujours pouvoir) se justifier [...] à la fois vis-à-vis de la hiérarchie (pour leur rendre compte), du citoyen (par devoir d'un service public) et des magistrats (pour donner une suite logique) »  
-« le poids de la parole de l'agent ne compte plus » ; « la police est bridée [...] et n'est là que pour la façade » ;  
-« un mouvement (les manifestations de policiers) en dehors des syndicats Alliance, SGP, UNSA, où chacun tire la couverture, va s'amplifier si rien ne bouge ».

La régulation de contrôle ne pouvant servir de repère suffisant et la régulation autonome ne se faisant plus, une crise collective s'est mise en place. Avec la sensation de vulnérabilité et d'impuissance, cette crise génère la peur et l'anxiété. Un climat de défiance est entretenu au fil des années, vis-à-vis de la hiérarchie, de la population, des magistrats, et jusqu'entre collègues. D'où découlent rancœur et amertume envers l'Institution. Par ailleurs, la sensation de vulnérabilité et d'impuissance provoque une disqualification de l'individu en tant que policier respectable par la puissance qu'il représente. Or, « la puissance en général est la possibilité du changement » (Leibniz, 1993, p. 133).

D'où, sans possibilité de changement, c'est soit l'acceptation de l'absence de pouvoir d'agir et la résignation dans un contexte de démobilisation-démotivation individuelle, soit le désespoir par défaut de raison d'être. L'individu plonge dans le repli sur soi et l'individuation est interrompue. C'est la *désespérance* face à l'impuissance.

Plusieurs questions se posent : comment survient cette crise individuelle, qui est générée par le défaut de régulation du métier ? Ne faut-il pas voir aussi la plainte entendue comme un outil de valorisation, un plaisir impossible à saisir dans une situation de crise institutionnelle ? Cette question de la plainte n'est-elle pas à relier avec les dégagements ? Le policier ne tire-t'il pas des ressources de son impuissance et de sa vulnérabilité, dans le processus à l'œuvre, pourtant inéluctable ?

#### 5.2.3.1 La désespérance face à l'impuissance

Le policier désespère devant la sensation partagée de vulnérabilité et d'impuissance de la police. Mais Adam Phillips pose les questions : « Pouvons-nous admettre notre *impuissance* ? Comment s'est-il fait que quelque chose d'aussi fondamental que notre impuissance soit devenu si proche de la *désespérance* ? Pourquoi notre impuissance tend-elle si souvent à nous rendre mauvais, ou au moins à nous faire éprouver que nous le somme ? »



Pour lui, l'impuissance c'est du narcissisme négatif. Il explique qu'il y a l'impuissance et il y a le leurre de l'autosuffisance. L'illusion d'être tout pour soi-même. Et pourtant, dès nos premiers mois, nous avons la dépendance pour lieu. « L'enfer du narcissique, c'est la tyrannie de son besoin de l'autre » (Philips, 2009).

L'impuissance, au pire, nous isole. Françoise Dolto, explique à propos de l'isolement, que la réalité a donné à l'être humain, un destin marqué par l'impuissance à survivre en être isolé. « Son impuissance même [...] suscite sa puissance imaginaire et idéatoire, et [...] son inventivité pour communiquer avec les autres » (Dolto, 2008, p. 70). L'impuissance devrait donc pousser l'individu à communiquer pour se comprendre, à échanger pour inventer de nouvelles pratiques et à avoir le désir de les mettre en oeuvre. Sinon c'est la désespérance d'arriver à surpasser cette impuissance, c'est la perte de *raison d'être* un professionnel.

### 5.2.3.2 Le défaut de désir et de raison d'être dans la vie

L'analyse de Dejours, sur l'engagement et la souffrance de l'impuissance, conduit à constater que s'il n'y a plus le désir, chez les policiers, les dégagements potentiels sont le retrait, la démotivation, ou d'autres objets d'investissement (Dejours, 2009). Or, ce qui fait avancer un individu, c'est bien *le désir* d'aller plus loin, de se projeter dans un avenir meilleur, et de lutter toute sa vie pour pouvoir réaliser, son rêve, sa vocation, sa *raison d'être*. Le désir permet à l'homme de penser à autre chose que la réalité, de pouvoir penser à un monde meilleur, un monde désireux de cohérence et de paix. Mais ce désir est exigeant. Il implique de se transformer, de s'accomplir. La notion de l'accomplissement personnel, de l'être, en faisant confiance en la vie elle-même, est essentielle. Ainsi que tous les éléments pouvant s'y rattacher pour que cette raison de vivre ne change pas.

Par contre, en désespoir de cause vouloir se conserver soi-même, tel quel, est l'expression d'une situation de détresse psychologique, d'une restriction de la véritable pulsion fondamentale de la vie, de la loi naturelle de l'être. L'existence, cette résistance de la vie contre la mort, contre ce qui réduit la puissance d'exister, remet en cause et sacrifie la conservation de soi. Le défaut de désir, de raison d'être dans la vie, notamment professionnelle, conduit au *repli sur soi*.

### 5.2.4 Le repli sur soi

Les troubles psychiques évoqués, conséquences des épreuves psychiques, se présentent sous forme de symptômes relationnels, d'une part par manque de reconnaissance en lien avec la non-ingérence et la non-interférence du management ; d'autre part par défaut de développement et de consolidation de la confiance. Il peut y avoir comme conséquence une interruption de l'*individuation*, c'est-à-dire l'impossibilité chez l'individu de se construire un sentiment d'identité, et son renoncement à chercher l'autonomie. La quête d'*accomplissement de soi* peut aussi être bloquée, c'est-à-dire que l'individu perd la motivation et le désir d'agir. Ou alors, le lien d'adhérence au collectif peut se distendre, ce qui se traduit par le retrait, le *repli sur soi* ou l'isolement de l'individu.

#### 5.2.4.1 La non-ingérence et la non-interférence jusqu'au manque de reconnaissance

Le chercheur a pu vérifier que dans la Police nationale les rapports réciproques entre chef et subordonnés sont emprunts de défiance, comme Thoenig et Gatto l'ont écrit (voir paragraphe 1.4.1). C'est même l'isolement des chefs à l'égard de leurs subalternes qui apparaît le trait

significatif du milieu policier. Et l'intervention sur le terrain a permis de constater que la notion d'équipe prend, par contre, un "sens affectif" particulier. Un "affect" qui se focalise sur la règle qu'y est collectivement acceptée : la norme *de non-interférence et de non-ingérence*. Tout échappe au management intermédiaire. La supervision hiérarchique est difficile. Une marge de liberté des policiers, leur pouvoir discrétionnaire, permet de faire une sélection des priorités, dans un univers où il faut réagir en temps réel pour faire appliquer la loi.

Mais cela a un revers : le manque de reconnaissance de la hiérarchie policière. Or, l'effet positif d'une reconnaissance sociale est double. Au plan social, elle sert à l'entretien du lien social, du lien d'adhérence dans l'équipe. Au plan personnel, elle est le support de la construction identitaire du sujet au travail. Elle a donc un impact sur le sens donné à l'activité, à l'engagement. L'engagement du collectif, comme l'engagement de soi. C'est-à-dire, l'usage de soi avec motivation, l'*accomplissement de soi* par la mise en mouvement du désir, et la rencontre entre ce désir propre et des valeurs sociales dans l'action.

C'est du désir que naît la quête d'*accomplissement de soi*, et qui pousse le sujet à l'action. L'action n'ayant du sens pour le sujet qu'en fonction de son désir. Mais, au travail, l'expression du désir ne se joue que si elle rencontre une validation sociale, ce qui rejoint la notion de reconnaissance. Pour le policier, cette reconnaissance est absente, tant de la hiérarchie que de la population, dont la haine de la Police est grandissante. A contrario, l'absence de motivation est absence de désir, c'est n'avoir plus de goût à rien, ne plus avoir envie de se donner dans le travail, d'user de soi. Et le mésusage de soi génère la souffrance au travail.

Yves Clot le dit ainsi : « Le travail, c'est ce qui permet de sortir de soi ». Car, le travail permet des déplacements de soi, des transformations de soi, en s'inscrivant dans la chaîne des activités collectives, en y trouvant sa place, en s'acquittant de ses obligations d'échange, et en s'inscrivant dans un espace qui favorise la créativité, la pensée, la parole libre, le désir de construire collectivement. Le travail, en tant qu'activité qui rattache aux autres, implique de s'ajuster à eux pour réaliser des objectifs partagés par une fonction de médiation dans le rapport aux autres. Une activité pour exister comme individu, s'accomplir tout en permettant de se dégager de l'enfermement dans ses désirs propres.

#### 5.2.4.2 L'accomplissement de soi par la sublimation

C'est un « je n'ai pas signé pour ça... » qu'a entendu le chercheur de la part des policiers. Des policiers mis à l'épreuve d'une image écornée de la Police auprès de la population, jusqu'à la haine, et des policiers devenus la cible des violences, Une expression qui traduit la vérité d'une réalité du travail qui remet en question leur existence en tant que policier.

Comme le rapporte Emmanuel Housset pour Kierkegaard, ce penseur de l'intériorité, exister vraiment, en vérité la tâche est ardue. « En témoignant de la vérité, notre existence tout entière devient ainsi une tâche, la tâche ardue de devenir soi »(Housset, 2002). L'accomplissement de soi c'est la tâche la plus difficile, car c'est imprégner son existence de conscience de soi.

L'accomplissement de soi est un processus qui établit un rapport entre trois occurrences. D'une part, le face à face avec la réalité du travail. D'autre part, l'implication dans le groupe d'appartenance, par la *sublimation*, au profit de l'œuvre commune, en particulier la créativité dans les règles professionnelles, dans les moyens de mise en pratique. Et, enfin, le bénéfice d'une reconnaissance de cette participation à l'activité socialement valorisée. La *sublimation*, via le jugement de reconnaissance, a un impact majeur sur la santé mentale, car, en procurant la capacité de faire le travail, elle permet une médiation par l'accomplissement de soi dans le champ social. Sublimier c'est devenir un créateur pouvant entrer en résonance avec le champ

social. La sublimation accroît le Soi, en étant étroitement dépendant de la dimension narcissique du Moi, alors que le recours aux mécanismes de défense l'appauvrit.

Dans la vie professionnelle du policier, cette sublimation consiste, avec sa différence de point de vue individuel, à exprimer, relativiser et partager avec les collègues les règles pratiques et les gestes du quotidien dans l'exercice du métier. Encore faut-il que ce partage, quand il existe, débouche sur quelque chose de reconnu.

### 5.2.4.3 Le manque de reconnaissance

Le chercheur a beaucoup entendu exprimer, de la part des policiers, l'impression d'être instrumentalisé par le pouvoir politique. Une instrumentalisation comme « fusible » grâce à des sanctions qui permettront à ce pouvoir de se dédouaner après-coup, lorsque surviendront les débordements des agresseurs et les ripostes excessives des policiers. Et sans que soit reconnu les difficultés de la situation dans laquelle le pouvoir politique a placé les policiers. Le manque de reconnaissance de la hiérarchie policière, aussi, est manifeste envers des policiers pris entre deux feux : l'agression et la sanction. Même lorsque le gouvernement sort de son silence pour féliciter les forces de l'ordre ou rencontrer les blessés. Ce qui est considéré comme de l'hypocrisie et du mépris. Le manque de reconnaissance de l'autorité policière est bien à la genèse du malaise policier.

Dans les définitions de la reconnaissance, Paul Ricoeur place en tête celle « au sens d'identification/distinction », en précisant qu'il existe en français, outre une idée de signe ou de marque, une idée souche, étrangère à l'anglais et à l'allemand, de « reconnaissance au sens de gratitude », qu'elle soit reconnaissance de soi ou reconnaissance mutuelle.

Dans le travail, cette gratitude peut provenir du groupe restreint comme de l'autorité de la communauté professionnelle. En effet, le livre de Paul Ricoeur *Parcours de la reconnaissance*, nous donne l'idée que l'identité collective passe par des mots. Reitter et Ramanantsoa, du Trust Management Institute, s'en inspirent beaucoup et ajoutent qu'elle passe « par une narration, qui lie l'histoire collective : la mémoire » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 114). Ils expliquent que l'action collective est fragile, jamais assurée de pérennité, mais elle reste possible si les acteurs trouvent de bonnes raisons de s'engager et de collaborer dans la reconnaissance. « Il doit y avoir reconnaissance réciproque des membres de cette communauté [...] reconnaissance des compétences qu'ils apportent » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 122).

Au niveau des agents, se reconnaître soi-même, c'est se reconnaître comme sujet de sa vie et la reconnaissance mutuelle peut suivre. Une reconnaissance mutuelle qui passe par un nouveau travail sur l'altérité et le traitement des asymétries. Des asymétries qui peuvent alors être mises entre parenthèses. « L'action collective implique pour le sujet une confrontation inévitable à l'autre en tant qu'acteur [...] partageant les mêmes représentations, les mêmes valeurs et les mêmes identifications » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 122-123). Elle dépend de l'acceptation commune de règles, normes, rituels, procédures explicites ou implicites dans un désir de mutualisation.

Selon Reitter et Ramanantsoa, seule la reconnaissance peut permettre la substitution de l'une par l'autre de « deux chaînes logiques, parallèle dans le temps ». D'une part, la défiance, qui réduit les attentes des uns envers les autres. Et qui justifie des conduites de défense agressives ou de repli sur soi. Qui appauvrit la collaboration en ne la fondant que sur des alliances d'intérêt, chacun étant d'abord soucieux de défendre sa position. D'autre part, la confiance, où les affrontements de positions sont possibles parce que les uns et les autres peuvent accepter des compromis au nom d'un intérêt ou d'un but commun. « Et sont donc capables de coopérer et de penser en termes de résolution de problèmes collectifs plutôt qu'en termes de jeu à somme nulle » (Reitter & Ramanantsoa, 2012).

Le parcours de la reconnaissance est un chemin difficile. Mais, selon Reitter et Ramanantsoa, un chemin qui peut permettre au détenteur du pouvoir de se constituer en tiers garant. « De sorte que tout acteur de l'organisation puisse décider de faire confiance à l'action collective » (Reitter & Ramanantsoa, 2012, p. 133).

Dans l'ouvrage : *Les enjeux psychiques* du travail de Pascale Molinier, la problématique de la reconnaissance s'installe sur le fait que la reconnaissance du travail par autrui joue ainsi un rôle majeur dans la consolidation de l'identité personnelle (Molinier, 2015, p. 140).

Pour Norbert Alter, la contribution à la production collective n'a de valeur pour soi que parce qu'elle est valorisée par les autres. La reconnaissance permet au salarié de s'assurer de sa place. La reconnaissance permet d'accéder à l'estime de soi. Pour le sociologue du monde du travail, « le problème majeur se situe cependant sur le plan du travail invisible. Il n'est reconnu ni au premier sens du terme – identifié – ni au second sens du terme – valorisé ». Le travail invisible conditionne l'accès à la reconnaissance. Mais, lorsqu'il n'est pas reconnu, « il est en même temps une forme de *mésestime de soi* » (Alter, 2009, p. 191-195).

Il n'y a pas de fatalité au malaise policier du au manque de reconnaissance. Dans le monde du travail et les comportements observables, la confiance se fabrique sous le regard de l'autre, si l'individuation est permise dans un partage de normes sociales, si le travail et les efforts sont rendus visibles, et surtout si l'exclusion ne s'y interpose pas. Une dynamique du dialogue dans des espaces de discussion sur le métier peut réactiver la confiance. Mais, c'est surtout une *reconnaissance mutuelle* entre la hiérarchie et les opérationnels que les officiers doivent mettre en place. Une médiation dans le lien social, en tant que tiers garant, pour anticiper la mésestime de soi ou la *rupture de socialisation* chez certains individus.

## 5.2.5 La rupture de socialisation individuelle

### 5.2.5.1 L'individuation interrompue

Le chercheur a plusieurs fois entendu dans la police : « il faut toujours *se justifier* ». Une expression qui peut être comprise comme la remise en cause de Soi.

Tel qu'utilisé dans cette thèse, le concept de Soi (ou Self en anglais) désigne ce qui représente l'individu dans sa personnalité globale. Le fait d'être doté d'un Soi permet d'équilibrer les ressentis affectifs, de leur donner une unité, un sens, de les évaluer, et si nécessaire de les moduler. Pour Paul Ricoeur, « c'est à l'échelle d'une vie entière que le soi cherche son identité » (Ricoeur, 1998, p. 139).

Gilles Amado et André Guittet nous expliquent ce qu'est la construction de soi et de son image. Pour eux, construire son identité c'est maintenir une permanence, des repères stables alors que tout change, se transforme, s'adapte en nous et autour de nous (Amado & Guittet, 2010, p. 38). Pour ces deux auteurs, cette identité qui se construit et se reconstruit sera ainsi marquée par des blocages, par des réaménagements successifs, du fait de la confrontation avec la réalité ou avec autrui, par des crises individuelles. Ils écrivent : « Une personne peut ainsi entretenir une relation difficile avec elle-même, partager des croyances, adopter des comportements, un statut social qui ne lui correspondent pas (le faux self), rester bloquée dans des contradictions qui inhibent ses désirs propres et la conduisent au mal-être, parfois à la haine de soi » (Amado & Guittet, 2010, p. 39). Un blocage qui peut aller jusqu'au manque de raison d'être.

Pour Amado et Guittet, nous avons besoin du regard des autres pour construire notre image, et c'est à cette condition que peut se construire une estime de soi. « L'estime de soi permet aux uns de vivre et d'agir dans une stabilité émotionnelle, d'être capables d'initiative dans les relations et d'avoir une attitude positive devant les difficultés » (Amado & Guittet, 2010, p. 40)

Une personne qui n'a pas l'estime de soi aura donc un problème de confiance en soi.

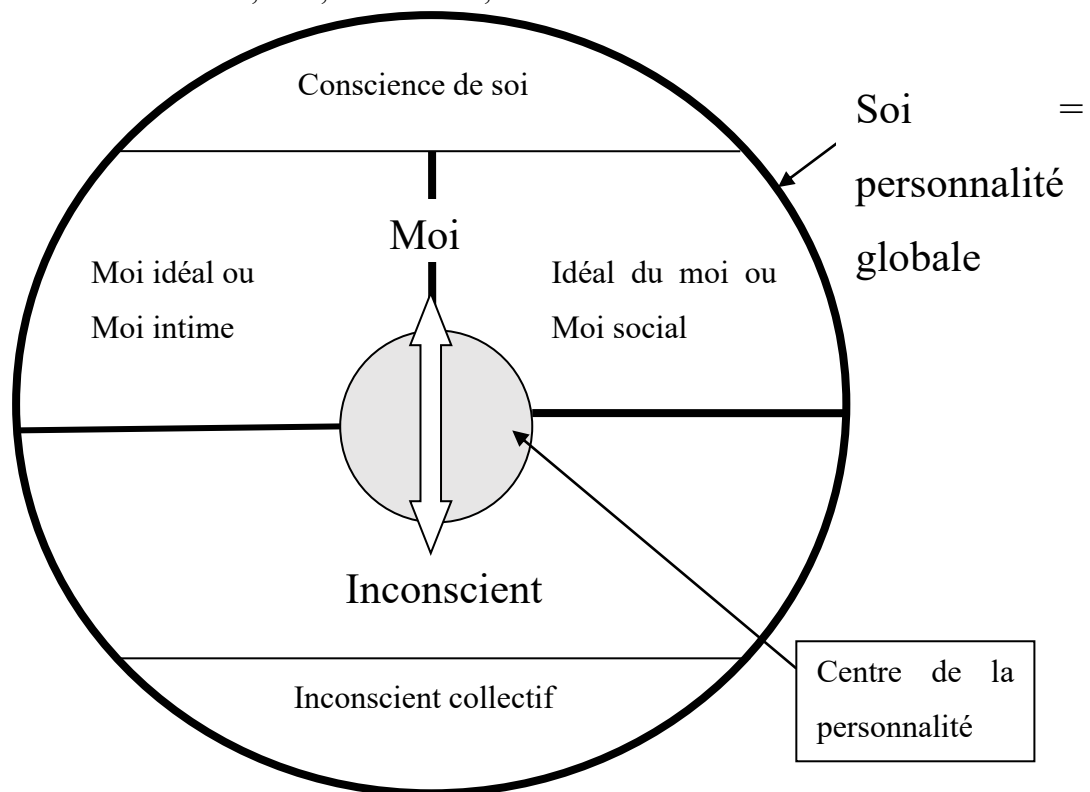
Le Soi, pour Carl Gustav Jung, est une notion de psychologie empirique, qu'il a été conduit à redécouvrir expérimentalement, et qu'il définit comme l'ensemble complexe de la personnalité englobant le conscient et l'inconscient. Car la conception de l'homme, selon Jung, est un ensemble composé : d'un conscient, dont le Moi est le sujet, d'un inconscient personnel, avec tous les éléments refoulés du conscient, et d'un inconscient collectif à base d'archétypes commun à toute l'humanité.

Jung entend donc par Soi un centre de la personnalité globale, autour duquel s'établit l'équilibre de la personne, et qui fera contrepoids au Moi et à ses arbitraires. Il écrit : « La personnalité consciente est une somme, celles des données psychologiques qui sont ressenties en tant que personnelles [...] Toutes les teneurs idéo-affectives qu'il [le conscient] ne parvient pas à faire cadrer avec l'ensemble, elles seront soit omises et oubliées, soit niées et refoulées [...] au bénéfice d'une image idéale de lui-même » (Jung, 1933/1964, p. 82-83).

Jung explique que le Soi n'est qu'un concept psychologique, mais une construction qui doit exprimer une entité qui nous demeure inconnaissable (Jung, 1933/1964, p. 255). Inconnaissable, parce qu'elle dépasse nos possibilités de compréhension. Et paradoxalement, c'est vers cette image que semblent tendre tous les buts suprêmes d'une vie. Jung conclut ainsi que le Soi est le but de la vie, car il est l'expression la plus complète de ces combinaisons du destin que l'on appelle un individu.

Le Moi, pour cette thèse, est donc une organisation mentale différenciée du Soi. Le Moi est influencé par de nombreux facteurs : des facteurs internes (informations génétiques), et des facteurs externes (éducation, socialisation). Le Moi se fonde sur la conscience de soi. Le Moi institue la conscience, il en est son siège, et, en même temps, est l'agent d'opérations conscientes et inconscientes qui gouvernent les rapports de la personne au monde. Il se caractérise comme la capacité de ressentir intérieurement nos pensées et nos sensations, nos motivations et nos émotions.

Figure 21 : Définitions de Soi, Moi, Conscience, Inconscience



Pour André Comte-Sponville, « le moi n'est pas à trouver, mais à produire ». Il interprète ainsi le « Connais-toi toi-même » de Socrate : « c'est justement parce qu'il n'y a pas de moi à connaître (sans quoi l'introspection suffirait) » que le moi n'est rien. Pour lui, il n'y a rien à attendre, rien à y trouver (2016, p. 55). Il explique qu'il n'y a de moi qu'imaginaire, parce que le moi n'est rien que l'objet mythique de sa quête de soi. « Que l'illusion de soi » (2016, p. 58). Faisant allusion au "*persona*" de Jung, il écrit que « Théâtre d'ombres : nous sommes tous [...] parce que nous jouons tous cette comédie du moi. Nous faisons semblant d'être quelqu'un [...] Nous sommes des masques sans visages » (Comte-Sponville, 2016, p. 57). Il conclut que sa sagesse est de comprendre que l'on n'est rien, et puis se résigner à être soi (2016, p. 59).

Jung, lui, a découvert que dans la vie mentale, tout tourne autour des relations entre le Moi et l'inconscient. C'est ce qui a justifié le titre de *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, qui a été donné à l'édition française de l'œuvre majeure de Jung. Il y écrit : « Plus on prend conscience de soi-même, grâce à la connaissance que l'on en acquiert petit à petit [...] plus s'amincit et disparaît la couche de l'inconscient personnel déposée [...] sur l'inconscient collectif » (Jung, 1933). Le psychanalyste pense que la différenciation entre le Moi et les figures de l'inconscient constitue l'essence même de la condition sine qua non du conscient. Il estime que c'est pourquoi tout ce qui est inconscient reste indifférencié et tout ce qui se déroule inconsciemment procède d'une indifférenciation (Jung, 1933). Pour Jung, la confrontation du conscient, dont le centre est le Moi, avec l'inconscient, entraîne un processus d'assimilation de l'inconscient. Une manière de rapprochement entre le conscient et l'inconscient. Un rapprochement à la suite duquel le centre de la personnalité globale ne coïncide plus avec le Moi. Mais un point qui se trouvera à mi-chemin entre le conscient et l'inconscient. Ce point sera le centre de gravité du nouvel équilibre et correspondra à un recentrage de la personnalité globale. Un centre qui, pour lui, n'en confère pas moins un fondement nouveau à la personnalité, grâce à sa position centrale et privilégiée entre le conscient et l'inconscient (Jung, 1933). Mais, Jung rappelle aussi qu'il y a une séparation en deux parties du conscient. Il y a la « vie privée », et un masque derrière lequel elle se développe, et que Jung appelle la *persona*. La *persona* est une espèce de masque que l'individu revêt ou dans lequel il se glisse. Un masque qui vise d'une part à créer une certaine impression sur les autres, et d'autre part à cacher la nature vraie de l'individu. Pour Jung, l'élaboration d'une *persona* est soumise aux normes collectives auxquelles elle satisfait. Elle constitue une concession énorme au monde extérieur, un vrai sacrifice de soi-même. Un sacrifice « qui contraint directement le Moi à s'identifier avec la *persona*, de sorte qu'il existe réellement des individus qui croient être ce qu'ils représentent » (Jung, 1933/1964, p. 154).

Jung a désigné ainsi, du nom de *persona*, l'aspect du caractère individuel dont le sujet refuse de prendre conscience, un fragment de psyché qui n'est qu'un masque, et « ne jouit d'aucune réalité propre ». Quand nous soulevons le masque, nous découvrons que la *persona* n'était que l'image idéale de l'homme tel qu'il devrait être et voudrait être (1933/1964, p. 84). Mais, malgré l'identification exclusive du Moi conscient à sa *persona*, le Soi inconscient, c'est-à-dire à proprement parler l'individualité, est toujours présent. « Bien que le Moi conscient s'identifie tout d'abord avec la *persona* [...] le Soi inconscient ne saurait être réprimé au point de ne pas se faire sentir » (Jung, 1933).

Jung précise que lorsque l'individu s'identifie à son masque, la contradiction vient de l'intérieur de lui-même et agit sur le Moi ; tout se passe comme si l'inconscient opprimait le Moi avec une puissance égale à celle avec laquelle la *persona* attire ce Moi (Jung, 1933). Pour Jung, il est donc nécessaire de percevoir, clairement, la différence entre son Moi et sa *persona*. Car : « Si je m'identifie à ma *persona*, j'aurai dès lors deux personnalités, celle de mon Moi et celle de ma *persona* » (Jung, 1933/1964, p. 164).

Pour Freud, il y a l'*Idéal du moi* et le *Moi idéal*. L'Idéal du Moi désigne les valeurs auxquelles aspire le sujet. Le Moi idéal désigne une instance reposant sur un idéal de toute-puissance infantile fondée sur le narcissisme infantile.

Pour Bergson il y a aussi deux aspects de la vie consciente, deux aspects du moi : un moi fondamental et « l'ombre du moi ». Mais, pour lui, dans son *Essai sur les données immédiates de la conscience*, la conscience substitue le symbole à la réalité. « On n'aperçoit la réalité qu'à travers le symbole ». Il précise que ce moi subdivisé se prête aux exigences de la vie sociale et que la vie consciente perd peu à peu de vue le moi fondamental. Pour retrouver ce moi fondamental, un effort vigoureux d'analyse est nécessaire, par lequel on isolera les faits psychologiques internes et vivants de leur image réfractée.

Aussi, une distinction est à faire entre *moi intime* et *moi social*. Amado et Guittet l'expliquent ainsi : « Le moi social représente le comportement observable, ce que l'individu offre à voir dans une certaine mise en scène de soi : c'est la façade présentée au regard, au jugement d'autrui [...] Le moi intime, le moi privé correspond aux états internes, aux émotions, aux pensées non partagés » (Amado & Guittet, 2010).

Ce moi intime s'observe néanmoins dans ce qui projette à notre insu notre vie intérieure dans le quotidien, notamment à l'occasion de relations interpersonnelles, comme le dialogue. Mais les relations interpersonnelles ne peuvent préserver une caractéristique d'ouverture et de partage, et répondre au principe d'altérité, qu'à la condition de travailler sur la compréhension réciproque. A la condition, selon Amado et Guittet, de prendre le temps pour présenter son point de vue sans chercher à influencer. Pour témoigner simplement de son expérience, de son vécu personnel (Amado & Guittet, 2010, p. 42). C'est la communication authentique dont parle Rogers. Pour Rogers, la communication entre deux ou plusieurs individus, pour être vraie, authentique, doit être une communication entre des êtres indépendants. « Pour que cette communication s'établisse, il ne suffit pas de la vouloir, il faut aussi que certaines qualités soient mises en œuvre : la congruence, l'attention positive ».

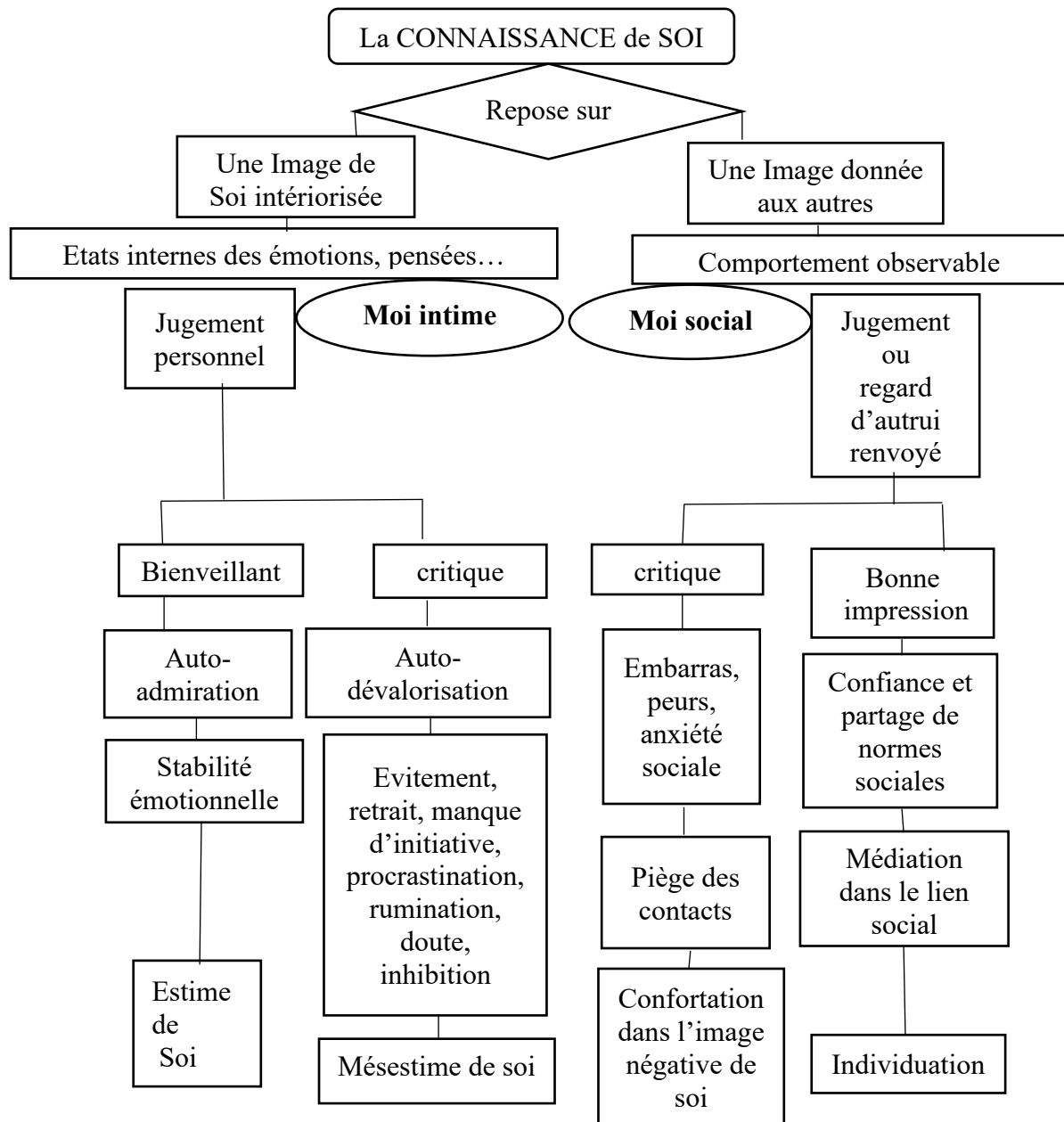
Pour Gilles Amado et André Guittet, la qualité de cette relation interpersonnelle dépend de la connaissance de soi, de l'application du « connais-toi toi-même » que préconisait Socrate. Une connaissance de soi qui se construit à la fois dans le Moi intime, par le jugement personnel, et dans le Moi social, à travers le jugement ou le regard d'autrui renvoyé. Pour ces auteurs, une personne qui n'a pas confiance dans son propre jugement, aura tendance à interpréter les messages d'autrui d'une façon critique. « Ces difficultés s'observent dans l'embarras, les timidités, les peurs, les phobies, l'anxiété sociale qui piègent les contacts. La personne à faible estime de soi [...] risque alors de saboter les relations [...] pour se conforter dans son image (négative) et son échec » (Amado & Guittet, 2010, p. 40)

Lorsque le Moi intime et le Moi social ne se dissocient pas, pour eux, il apparaît que dans cette autodévalorisation, le poids du jugement critique entraîne l'évitement, le retrait, le manque d'initiative, une tendance à la procrastination, à la rumination qui engendre le doute et l'inhibition (Amado & Guittet, 2010, p. 40). La figure suivante, tirée de la démonstration d'Amado et Guittet, montre qu'à l'opposé lorsque le jugement personnel sur soi est bienveillant ou que le regard d'autrui renvoie une bonne impression, « cette image constitue un médiateur de lien social », qui établit la confiance et le partage de normes sociales. L'*individuation* et la stabilité émotionnelle sont alors possibles, et procurent l'estime de soi.

Jung emploie l'expression d'*individuation* pour désigner le processus par lequel « un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité » (Jung, 1961/1973). Une totalité, pour lui, qui n'exclut pas l'univers, mais l'inclut, et qui prend la forme de l'unicité la plus intime, de la réalisation de soi-même. C'est-à-dire « la réalisation de son Soi [...] dans ce qu'il y a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison ».

Rejoignant ainsi la définition de Leibniz dans *Nouveaux Essais sur l'entendement humain* : « Le principe d'individuation revient dans les individus au principe de distinction [...] par eux-mêmes »(Leibniz, 1993, p. 179).

**Figure 22 : Connaissance de soi d'après Gilles Amado et André Guittet**





Dans un contexte à risques émotionnels et psychiques, comme le métier de policier, l'individu échappe à la rupture de socialisation si le contexte professionnel permet ce développement des processus identitaires et l'estime de soi. En effet, dans la sphère professionnelle, les relations interpersonnelles supposent un processus d'intégration du sujet par le groupe et du groupe par le sujet, une adhérence entre les membres du groupe d'appartenance, avec des échanges et des investissements réciproques qui permettent l'individuation. À défaut, cela peut conduire à la *rupture de socialisation*. Mais, dans le cas de la Police nationale, beaucoup d'occasions révèlent l'empêchement de la construction identitaire du sujet, et l'interruption de son *individuation*. D'où la rupture de socialisation jusqu'au désespoir de certains.

### 5.2.5.2 La rupture de socialisation jusqu'au désespoir

Pour Jung, l'éventualité de l'interruption de l'individuation, de l'indifférenciation entre les deux aspects du Moi et de l'effondrement du conscient équivaut à une catastrophe qui détruit une vie. C'est une atteinte à la santé de l'individu. Car, pour lui, « il n'est pas rare de constater qu'à ces moments paroxystiques, des interprétations et des convictions morbides s'installent dans l'esprit du malade et en prennent possession » (Carl Gustav Jung, 1933). C'est le désespoir, avec à sa suite la crise suicidaire.

Le désespoir, qui mène au suicide, naît selon Seren Kierkegaard dans *Traité du désespoir*, du développement d'une expérience subjective en relation avec la conscience de soi, qui gouverne les rapports de la personne au monde. « Maladie de l'esprit, du moi, le *désespoir* peut ainsi prendre trois figures : le désespéré inconscient d'avoir un moi (ce qui n'est pas du véritable désespoir) ; le désespéré qui ne veut pas être lui-même et celui qui veut l'être » (Kierkegaard et al., 2002, p. 61). Donc, le désespoir de l'immédiat c'est ne point vouloir être soi, « ou plus bas encore : ne point vouloir être un moi ou, forme la plus basse de toutes : désirer d'être un autre, se souhaiter un nouveau moi » (Kierkegaard et al., 2002, p. 125).

Le désespoir, c'est pour Kierkegaard, un mal dont le terme, dont l'issue est la mort, un mal qui aboutit à la mort, sans plus rien après elle. Il explique que sa torture c'est de ne pouvoir mourir, comme dans l'agonie, que le désespoir c'est la désespérance de ne pouvoir même mourir (2002, p. 70). Il ajoute : « le désespoir est donc la *maladie mortelle*, ce supplice contradictoire, ce mal du moi : éternellement mourir, mourir sans pourtant mourir, mourir la mort [...] mais mourir la mort signifie vivre sa mort » (Kierkegaard et al., 2002, p. 70). Kierkegaard compare le désespoir à la gangrène, « ce supplice dont la pointe, tournée vers l'intérieur, nous enfonce toujours plus dans une autodestruction impuissante » (2002, p. 71). Pour lui ce supplice est de ne pouvoir se défaire de ce qu'il y a d'éternel en nous, de soi-même, dans l'illusion d'avoir cru s'en défaire. « Dans le désespoir le mourir se change continuellement en vivre » (Kierkegaard, 2002, p. 70).

Il explique que le désespoir place l'individu dans une situation sans perspective d'aboutissement. « La mort n'est pas ici le terme du mal, elle est ici un terme interminable...car ici le mal avec sa souffrance et ...la mort, c'est de ne pouvoir mourir » (Kierkegaard, 2002, p. 74).

Pour Kierkegaard, on retrouve toujours la même contradiction : ce moi, que ce désespéré veut être, est un moi qu'il n'est point. Car vouloir être le moi qu'il est véritablement, c'est le contraire même du désespoir. Mais ce faisant l'homme désire toujours se défaire de son moi, du moi qu'il est, pour devenir un moi de sa propre invention (2002). « Le moi est la synthèse consciente d'infini et de fini qui se rapporte à elle-même et dont le but est de devenir elle-même [...] L'évolution consiste donc à s'éloigner indéfiniment de soi-même dans une infinisation du moi, et à revenir indéfiniment à soi-même dans la finisation. Par contre le moi qui ne devient pas lui-même reste, à son insu ou non, désespéré... Tant qu'il n'arrive donc pas

à devenir lui-même, le moi n'est pas lui-même ; mais ne pas être soi, c'est le désespoir » (Kierkegaard, 2002).

Pour le philosophe, le désespéré ne supporte plus d'être lui-même. Au fond il désespère de ce moi qui ne l'est point devenu. L'insupportable c'est ce moi, ou plutôt ce que le désespéré ne supporte point, c'est de ne pas pouvoir se défaire de son moi (2002).

Lorsqu'un individu subit un revers dans son travail, comme le policier estimant mal accomplir son travail, faire un sale boulot, il semble désespérer du travail effectué. Mais à y regarder de près, comme nous le dit Kierkegaard, il est évident que le policier ne désespère pas de l'impuissance ou de la vulnérabilité de la Police, mais de lui-même. Son moi, qui a échoué à atteindre son but, à être un bon policier au service des victimes, lui devient intolérable. C'est, dans son livre *Le Sale Boulot*, le témoignage de Marc La Mola, ce policier marseillais qui raconte sa tentative de suicide (2014).

En psychanalyse, le moi est à la fois l'instance intégrée où se forment les représentations conscientes, en particulier la représentation de soi, et l'agence défensive qui met en place les mécanismes de refoulement. Les formes de refoulement les plus profondes qui mènent au suicide sont associées à une conscience aiguë du moi allant jusqu'au dégoût. Il se forme un conflit avec le surmoi, la conscience morale. Car comme le pense Fichte, toute conscience de soi est une conscience morale. C'est l'entêtement à être un autre moi, qui est cause de douleur. Condamné à vivre avec le moi, qui a échoué, et son désespoir, le policier désespéré envisage de se défaire de ce moi, de quitter cette vie.

Pour échapper au désespoir, Kierkegaard propose une solution : avoir le courage d'être vraiment soi-même, d'accepter son vrai moi. Cet « étant » que je suis moi-même réellement, et que désigne Heidegger sous le nom de l'« être-là » (dasein), ou Moi-réel. Heidegger écrit dans *l'Être et le Temps* : « Mais, pour être capable de nous révéler sans falsifications les caractères de son être, l'étant devra d'abord [...] nous être rendu accessible tel qu'il est en lui-même. Étant est [...] ce que nous sommes nous-mêmes et la manière dont nous le sommes. L'être réside dans l'existence, dans l'essence, dans la réalité [humaine] dans l'être-là, dans l'il y a » (Heidegger, 1992).

André Comte-Sponville voit, dans son *Traité du désespoir et de la béatitude*, le désespoir « non point comme maladie mortelle », selon le titre que Kierkegaard lui donna, mais une « force d'âme » (Comte-Sponville, 2016). Pour lui, le désespoir est le degré zéro de l'espérance. « Ainsi celui qui se suicide : la mort est son espérance » (Comte-Sponville, 2016, p. 25).

Mais ce que ne disent ni Kierkegaard ni Heidegger, c'est que l'individu ne peut arriver sous sa seule responsabilité personnelle, à échapper au désespoir. Le policier désespéré ne peut arriver, sans les autres, à rechercher l'*individuation* : sa singularité psychologique dans le métier. Une singularité de soi qui s'acquiert par l'intermédiaire des rapports au groupe d'appartenance, et une quête d'accomplissement de l'être, par l'usage de soi et une réponse par « je suis ». C'est à travers les autres que l'on devient soi-même affirme le psychologue russe Lev Vigotsky. Pour lui, « toutes les fonctions psychologiques supérieures résultent de l'intériorisation de relations d'ordre social ». Tout individu vit au sein de son groupe social une dynamique psychique où s'affrontent des raisons idéologiques, où luttent des motifs idéologiques officiels et non officiels. Notre capacité à penser et à raisonner au niveau individuel découle de ces activités sociales qui favorisent, dans le cadre de notre développement, nos capacités cognitives. C'est dans les relations interpersonnelles que l'individu peut cesser de renier la nature profonde de son moi, pour la dévoiler et l'accepter telle qu'elle est, pour trouver du sens et un but à la vie professionnelle, pour se redonner l'estime de soi par l'épanouissement de potentialités personnelles. « Ce qu'un homme peut être, il doit l'être », conclut le psychologue du comportement Abraham Maslow dans *Vers une psychologie de l'être*.

L'individu, comme c'est très fortement le cas du policier, s'inscrit dans un système d'obligations, de règles, de coutumes qui imprègnent et conditionnent son comportement, ses relations. Et chez certains à un tel point que l'individu en perd toute singularité dans le métier. Pour Amado et Guittet, l'*individuation* est un moyen de dégagement. Ils écrivent : « Aujourd'hui, confrontée aux relâchements des dispositifs d'intégration et de socialisation, notre société voit les rôles sociaux se distendre... L'individu... se détache des loyautés qui le rattachent à ses pairs... Les choix personnels ont pris le pas sur les contraintes et le destin collectif... L'écart entre l'idéal de soi et la réalité sociale devient source de stress, d'anxiété... En proie aux troubles identitaires, l'individu se vit comme un sujet éclaté, tiraillé par des injonctions contradictoires » (Amado & Guittet, 2010, p. 43-44). L'individuation représente donc, pour les deux auteurs, le processus par lequel une personne se détache des emprises familiales, sociales, se réalise et acquiert sa singularité, qui ne la fait ressembler à aucune autre.

Pour Jung, la voie de l'individuation signifie : tendre à devenir un être réellement individuel ; il s'agit de la réalisation de son Soi, dans ce qu'il a de plus personnel. « On pourrait traduire le mot d'individuation par réalisation de soi-même, réalisation de son Soi » (Jung, 1933). Il écrit : « L'individuation [...] est synonyme d'un accomplissement meilleur et plus complet des tâches collectives d'un être, une prise en considération suffisante de ses particularités permettant d'attendre de lui qu'il soit dans l'édifice social une pierre mieux appropriée et mieux insérée [...] L'individuation n'a d'autre but que de libérer le Soi, d'une part des fausses enveloppes de la persona, et d'autre part de la forge suggestive des images inconscientes » (Carl Gustav Jung, 1933/1964, p. 116-117).

Pour le psychiatre et psychologue suisse, l'individuation est un processus qui fait d'un individu donné, l'être que, une fois pour toutes et en lui-même, il doit être. Pour lui il est indispensable, en vue de l'individuation, de la réalisation de soi-même, qu'un être apprenne à se différencier de l'apparence qu'il a incarnée aux yeux des autres et à ses propres yeux (1933). C'est-à-dire se différencier de ce masque qu'il a appelé la *persona*, accomplissant ainsi sa nature d'être.

Pour Jung l'individuation est donc indispensable pour l'excellente raison que sans sa différenciation, que sans son individualisation, l'être demeure dans une condition de mélange et de confusion avec autrui. Car dans cet état, il accomplit des actions qui le placent en désaccord et en conflit avec lui-même. Et le désaccord avec soi-même constitue fondamentalement l'état dont on cherche à se libérer. Or, une libération de cet état ne peut survenir que lorsqu'on peut exister et agir en conformité avec ce que l'on sent de sa vraie nature. « On peut réellement se sentir à l'unisson avec soi-même » (Jung, 1933).

Il conclut que le but de l'individuation est atteint quand on parvient à percevoir le Soi comme quelque chose d'irrationnel, auquel le Moi n'est point soumis, « mais auquel il est adjoint et autour duquel il tourne » (Jung, 1933). Pour Jung, le Moi est le seul contenu du Soi que nous puissions connaître. « Le Moi qui a parcouru son individuation, le Moi individualisé, se ressent comme l'objet d'un sujet inconnu qui l'englobe » (Jung, 1961/1973, p. 259).

Privé d'individuation, sans un certain degré de réassurance narcissique du Moi, pour retrouver l'estime de soi, le partage de normes sociales et la sublimation par la régulation sont impossibles. Pour le policier, l'*intégration sociale* est alors insuffisante pour redonner espoir, compte tenu des épreuves psychiques à supporter dans le métier.

### 5.2.5.3 Le défaut d'intégration sociale et la socialisation

Comme les problèmes d'intégration sociale, la socialisation, telle que la décrit Alain Baubion-Broye, est un processus, qui est sujet à des troubles, et qui apparaît comme une activité

complexe d'acculturation. En effet, la socialisation est le résultat d'un cadre, imposé par les institutions, et de la culture propre du sujet. Au travail, dans la Police, l'adhérence au groupe d'appartenance et l'adaptabilité du sujet aux normes du groupe, donc au contrôle social propre à sa communauté professionnelle, sont particulièrement nécessaires pour réussir sa socialisation dans l'organisation.

D'où la nécessité d'une intégration sociale par les relations interpersonnelles dans la vie professionnelle ; par l'utilisation de la socialité du langage professionnel. Car « nous sommes par nature des êtres sociables », nous explique William Glasser dans *Choice Theorie*. Seul le dialogue avec l'autre peut permettre par la proximité humaine cette socialité du langage dont parle Emmanuel Lévinas dans *Totalité et Infini*. Une socialité qui va permettre une permanence dans le temps de son caractère propre, le soi, et de l'identification à des valeurs collectives, la mêmeté. Cette permanence va dépendre de l'équilibre entre ipséité et mêmeté. Paul Ricoeur, dans *Soit-même comme un autre*, voit une menace dans son déséquilibre, une menace provoquée par l'extérieur.

C'est ce qui se passe au sein de la Police, car l'institution vise à définir un mode de régulation globale, à produire une idéologie, et à proposer des références partagées, des valeurs communes « qui structurent et légitiment des modes de pensées et d'actions » (Amado & Guittet, 2010, p. 96). Mais toute l'institution est prise dans un double langage, dans une tension entre des réseaux d'influence, des relations de pouvoir, qui cherchent à réguler un ordre instable. À faire subsister un équilibre normalisé, travaillé par les différentes stratégies des acteurs et des groupes sociaux, sans que des échanges et des démarches de compréhension se réalisent entre eux, sans qu'un dialogue s'instaure. Alors que, pour Sartre, la compréhension des groupes repose sur la dynamique de l'échange et de la réciprocité. Cette dynamique s'inscrit dans un rapport dialectique et la logique de l'action. La dialectique, selon Sartre, représente la démarche de l'homme dans sa relation à la nature, à la société, afin de les transformer. Sartre écrit dans *Critique de la Raison dialectique* : « Se comprendre, comprendre l'autre, exister, agir : un seul et même mouvement qui fonde la connaissance directe et conceptuelle sur la connaissance indirecte et compréhensive, mais sans jamais quitter le concret » (1960/1985, p. 228).

La dynamique de l'échange et du dialogue, grâce à la socialité du langage, c'est pour chacun acquérir son individuation par l'intermédiaire des rapports au groupe d'appartenance. C'est garantir l'intégration sociale et éviter la constitution d'*épreuves psychiques*. Ou, pour l'individu devant y faire face, c'est retrouver suffisamment d'estime de soi pour les affronter sans baisser les bras.

#### 5.2.5.4 Les conséquences des épreuves psychiques individuelles

Tous les policiers rencontrent, au quotidien, dans l'exercice du métier, de nombreuses difficultés qui constituent des épreuves sur le plan psychologique. Ils peuvent en éprouver un sentiment profond de mal-être que ce soit dans leur vie personnelle, professionnelle, ou familiale.

Lorsque, sans dynamique de l'échange et du dialogue, la tolérance à la diversité de point de vue est réduite, avec un fonctionnement qui empêche d'exister le « Je », de faire une place à la sublimation, la singularisation est empêchée dans l'exercice du métier, l'individuation est interrompue. Dans les situations à problèmes, exposées aux épreuves psychiques, la vie en groupe est l'occasion de la mise en place du *contrat narcissique*. Un contrat, pour René Kaës, faisant face à l'impossible accès au « Je », pour permettre d'exister comme individu. Kaës explique que c'est une situation où le Moi se trouve décentré et où pour s'en protéger le sujet fait du groupe une cause dans laquelle les figures et les investissements narcissiques du Moi

se transfèrent. Le travail professionnel, et les relations sociales qu'il implique, offre la possibilité d'y transférer les composantes narcissiques agressives. Des composantes agressives qui, faute de normes sociales régulatrices suffisantes, peuvent aller dans la Police jusqu'à la déviance professionnelle, jusqu'à « la bavure ». Le groupe de son côté soutient cette mise narcissique selon les termes du contrat narcissique, et confère à l'individu le fait d'être indispensable, pour maintenir et justifier son existence au sein du groupe. Ce contrat appartient au champ des formations transpersonnelles : mémoire collective et héritage métier. Or, avec le retrait des anciens et la transmission empêchée du savoir-faire, ces situations sont de plus en plus rares dans la police. Le contrat narcissique ne fonctionne pas pour tous.

Pour la majorité des policiers, ces épreuves psychologiques les endurent, mais elles peuvent aussi leur laisser de nombreuses souffrances qui viennent impacter leurs comportements. Elles peuvent les conduire à se déprécier, s'autodévaloriser, se mésestimer, se sentir malheureux, mal aimés, rejeter de la population. Jusqu'à la mésestime complète de soi.

Il n'y a pas d'échelle dans cette souffrance, chacun est unique dans la manière de vivre sa propre histoire personnelle. Par le fait de se sentir concerné, sur le plan de la santé ou par ses fragilités, un *processus d'isolement* s'engage. Un processus qui se traduit par le manque d'initiative, la procrastination, le retrait. Face à ces situations de rupture de socialisation individuelle, à ce processus d'isolement, il n'y a qu'un soutien du groupe d'appartenance ou une reconnaissance du management, qui peut en réduire les conséquences.

## 5.2.6 L'isolement subjectif ou émotionnel

### 5.2.6.1 Les processus d'isolement, l'état de solitude et le sentiment de solitude

Un processus d'isolement peut se produire dans la Police lorsque aucun soutien du groupe d'appartenance n'est possible et s'ajoute au manque de reconnaissance hiérarchique. Comme le chercheur l'a rencontré avec le cas de Laurent, évoqué en 4.1.2, dans un groupe de traitement judiciaire (BTJTR) où le travail sur dossier et en audition s'exerçait quasiment seul.

Pour Franz Rosenzweig le Soi vit totalement tourné vers le dedans, le Soi ne s'exprime pas, il est enfoui en soi. Mais, dès qu'il entre en conversation, il cesse d'être Soi. Soi, il ne l'est qu'aussi longtemps qu'il est seul. « L'homme est et il est Soi solitaire » (Rosenzweig, Derczanski, Schlegel, & Mosès, 2003).

Sébastien Ladreyt dans sa thèse sur *Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt*, un milieu assez proche de la Police, rappelle l'ambivalence de la notion d'isolement [<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01816648>]. Il écrit : « la philosophie nous rappelle avant tout que le rapport de l'homme à l'isolement est une question ontologiquement centrale, qui concerne doublement la qualité du lien que l'homme entretient avec lui-même et celle du lien social » (Ladreyt, p. 30). Lorsque, l'adhérence au groupe d'appartenance, ce lien avec le groupe se rompt, il y a déliaison sociale.

Mais il existe des représentations différentes de la déliaison sociale : anomie, exclusion, désaffiliation sociale. L'anomie (terme qui vient du grec "*anomia*" signifiant absence de règles, de normes ou de lois) est qualifiée par Platon de « vice par excellence » menaçant dans ses fondements mêmes l'ordre social. Notamment lorsque l'anomie empêche l'identification et surtout la transmission du savoir, ce que l'on constate dans la Police. Dans la lignée de l'approche durkheimienne et du lien social, l'anomie serait une « crise de la socialisation » ou du « lien social », explique Sébastien Ladreyt. Il rappelle aussi que, « repris par les sociologues de l'École de Chicago dans les années 30-40, l'anomie devient ainsi le

phénomène pathologique lui-même à l'origine de l'effondrement de l'ordre normatif et de la cohésion sociale. Les individus isolés n'ont alors plus les moyens de l'atteinte de leurs objectifs et la multiplication de ces situations anomiques accompagnerait ainsi le délitement du lien social » (Ladreyt, p. 37).

Le lien social peut être relâché, mais ne signifie pas obligatoirement la rupture consommée du lien social. Ne signifie pas le passage de la solitude sociale à la solitude « désocialisante ». En effet, dans le cas de l'exclusion, cela se résume à un processus de délitement du lien. Ladreyt explique que le lien social distendu suppose le rejet hors des circuits dominants, mais l'intégration est possible à d'autres sphères d'appartenance sociale (Ladreyt, p.39). Ce qui n'est pas toujours le cas chez le policier, qui se confine dans son milieu professionnel et ne s'affilie pas à d'autres sphères de vie. Le concept de désaffiliation sociale renvoie à celui de désocialisation qui rend mieux compte d'un processus en cours.

Reprenant le concept de déliance du philosophe Marcel Bolle de Bal, Ladreyt signale que « la déliance caractérise la division du sujet avec l'autre, sujet ou organisation ». Pour lui, il s'agit d'une expérience de rupture et de dépossession au cours de laquelle il se retrouve seul. Seul et confronté aux angoisses et aux parties indifférenciées de son moi. L'érosion des collectifs de travail est une illustration de ce phénomène de déliance. C'est ce qu'Yves Clot défend en reconnaissant la fonction ressource du collectif pour le sujet dans l'action.

Pour Dejours, l'*isolement au travail* ne se définit pas comme un état, mais bien comme un processus. Un processus fragilisant l'interaction et débouchant sur la solitude professionnelle. L'isolement au travail apparaît comme le résultat de la dissolution des collectifs de travail, du rétrécissement des possibilités d'accès aux ressources du collectif, de la disparition des temps de discussion et de délibération collective, de construction de l'intersubjectivité et du lien social. La solitude, elle, est un "affect" qui recouvre tout un ensemble de sensations, de sentiments et d'émotions.

Le *sentiment d'isolement* résulte des situations où les travailleurs éprouvent une carence à obtenir un soutien social pour résoudre leurs embarras, ou leur impuissance, devant les difficultés et les nombreuses contradictions qui submergent l'activité. L'organisation du travail traversée par des injonctions paradoxales ne parvient plus à être repensée collectivement. Ladreyt retient que le soutien social est constitué de trois dimensions principales : l'intégration sociale ou ressources du réseau de soutien, le comportement de soutien, et l'évaluation cognitive ou perception subjective du soutien reçu. Dans la Police, avec le manque de ressources du réseau de soutien, une limitation de la solidarité survient, la confiance nécessaire à la coopération s'affaiblit, une défiance s'installe face à un management gestionnaire qui contrôle et suspecte. Avec la menace de sanctions administratives ou pénales, une insécurité sociale se crée au travail. Ce qui revient à peser, de manière opérationnelle, sur les policiers au travail, et explique l'isolement par défaut de soutien social.

Par contre, le *sentiment de solitude*, lui, correspond au moment où le travailleur s'est résigné à ne pas rechercher ce soutien social, considérant que c'est sans espoir. Citant Dominique Lhuillier, Ladreyt écrit : « Le vécu de solitude professionnelle est avant tout une expérience de vulnérabilité, ontologique et structurelle au vivant, qui tient à notre besoin d'être et d'agir. C'est une condition négative de la vie » (Ladreyt, p. 50). Cette solitude professionnelle serait un indice, parmi d'autres, de perte d'efficacité collective et de risque de dégradation de la santé mentale chez certains. Selon Ladreyt cette solitude serait de nature pathogène et traduirait le désinvestissement du sujet de son environnement, une perte d'utilité et de sens perçue lors de la demande d'aide et de soutien sur la scène du travail (Ladreyt, p. 49). C'est ainsi que l'œuvre de construction du collectif s'étant réduit, le policier est propulsé dans un face à face solitaire avec la société et des dérives, comme avec le sens de son travail. La solitude professionnelle se nourrit de la confrontation au défaut de soutien social et aux obstacles du réel, dans une recherche permanente de la satisfaction d'une aspiration qui ne

pourrait jamais l'être. « L'impossibilité d'un accomplissement de soi, par et dans le travail » (Ladreyt, p.66). De manière prédominante, les recherches affirment les effets délétères pour la santé de l'absence ou du défaut de soutien social. D'où le rapport entre isolement, solitude et défaut de soutien social. Pour Vigotski, l'individu devient sujet en faisant sien le social, en le transformant pour se le réapproprier dans un mouvement qui va de l'interpsychique vers l'intrapsychique. D'où l'importance fondamentale des liens intrapsychique et intersubjectif, pour le maintien du sens à l'action.

Pour Françoise Dolto la solitude et le sentiment de solitude sont deux choses différentes. « Le sentiment de solitude est un appauvrissement des potentialités relationnelles, tandis que la solitude est un fait qui peut s'accompagner d'un enrichissement de possibilités relationnelles » (Dolto, 2008). Pour elle, la solitude peut-être revivifiante, mais le sentiment de solitude est une épreuve. Et, de cette épreuve on peut sortir négativement ou positivement. Le sentiment de solitude est pathogène, parce qu'il renvoie à la frustration. Il « touche aux besoins frustrés » (Dolto, 2008, p. 388). Pour la psychanalyste, la nécessité de fuir la solitude génère l'inventivité créatrice. Mais, lorsque le désir se décourage d'en appeler à un autre, l'être humain risque le piège d'une solitude décréative (Dolto, 2008). Car la rencontre et l'échange de communication détiennent l'éventualité d'un nouveau. Dolto explique que pour les créatures humaines, êtres de langage, la solitude est un piège pour leur désir. Un piège, lorsqu'ils se laissent prendre à sa séduction délétère jusqu'à refuser ces autres avec lesquels la solitude peut seule se transfigurer en puissance créative. Ces autres parlants, semblables ou dissemblables, qui nous délivrent de la solitude. « Ces autres, se serrant alors ensemble, protégés derrière de prudentes lois implicites ou explicites » (Dolto, 2008, p. 401-405). Elle écrit encore, « cette solitude pathologique, devenant pathogène, il faut à l'individu humain la fuir avant qu'elle ne lui soit devenue refuge dont l'issue vers le monde extérieur pourrait se refermer » (Dolto, 2008, p. 500). Expliquant que c'est ainsi que, pour fuir la solitude, les êtres humains deviennent les agents de nouveaux progrès, de nouvelles alliances et de nouveaux langages, en reliant solitude et communication.

Dans *Les origines du totalitarisme*, Hannah Arendt désigne la *désolation* comme forme ultime de la solitude. Une expérience humaine issue d'un mouvement privatif de reconnaissance, une expérience dans laquelle l'homme est en vérité seul, abandonné de tous les autres. C'est une expérience de séparation, l'expérience de la perte du monde ou de la destruction de l'appartenance au monde. « Dans cette situation, il perd la foi qu'il a en lui-même, comme partenaire de ses pensées, et cette élémentaire confiance dans le monde, nécessaire à toute expérience. Le moi et le monde, la faculté de penser et d'éprouver sont perdus en même temps ». (Arendt, 2002).

Nous avons vu que le passage à l'acte suicidaire serait selon le modèle de Durkheim, fonction du degré d'intégration à des groupes sociaux et de la capacité régulatrice de ces groupes à édicter des règles et normes qui encadrent et limitent. Aussi, seuls des espaces collectifs de discussion sur les pratiques professionnelles peuvent constituer des zones de résistance à la fragilisation du collectif de travail et au sentiment de solitude, en y maintenant « la dynamique d'une reconnaissance au travail liée au faire et non à l'être » (Ladreyt, p. 56).

En conclusion, compte tenu de l'ambivalence de la solitude anthropologique, il convient de distinguer d'une part la solitude sans l'autre, mais en présence de soi à soi, qui peut être créatrice. D'autre part, la solitude en présence de l'autre, mais en absence à soi-même, ou en « trop plein de présence de moi à moi », comme l'a écrit Pétrarque. C'est-à-dire dans l'impossibilité de dissocier le moi intime du moi social, de se construire une identité face à l'impression du vide de son existence. D'être à soi-même sa propre raison d'être pour les autres, d'exister pour eux et pour soi-même.

Dans le cas du policier, tout en admettant la nécessité pour lui d'être seul avec lui-même, il s'agit d'une solitude de l'individu privé de *soutien social*. Cette absence de soutien social est

la conséquence de la distension apparente du lien social. Une absence d'autant plus aggravante lorsque l'activité peut se pratiquer seul, comme le traitement judiciaire. Elle se rattache au problème de l'anomie et de la communauté de sens en voie de disparition au sein de la Police. Un état de dérèglement délétère de la cohésion sociale qui engendre le défaut d'intégration sociale de l'individu. Ce défaut empêche le mouvement qui va de l'interpsychique vers l'intrapsychique, et réciproquement. La conscience n'est plus un contact social avec soi-même, mais manifeste un solo du moi.

#### 5.2.6.2 La solitude devant les choix conflictuels à trancher

Dans la Police, l'encadrement intermédiaire, plus gestionnaire administratif que manager, se défait de sa responsabilité sur les policiers, en leur accordant une autonomie dans le travail. L'autonomie se récapitule souvent dans la fixation et le suivi des objectifs. Les questions embarrassantes plongent alors le policier dans une solitude face à des *choix conflictuels* et à leur résolution de manière individuelle ou en groupe. Mais une solitude qui est spécifique puisque positionnée dans des situations de contrôle social réalisé au sein de groupe restreint, les brigades.

La solitude (du latin *solus* : seul) peut se définir comme le moment où un individu se trouve seul et n'est engagé dans aucun rapport avec autrui. Selon cette définition, certains auteurs parlent de *solitude objective* pour la distinguer du *sentiment subjectif de solitude*. De nombreuses études montrent qu'une solitude objective de longue durée (dû à l'isolement social) est associée, pour certains individus, à des risques accrus de problèmes de troubles psychiques et de santé mentale (dépression, suicide). Une solitude qui est douloureuse et dont John Cacioppo montre que les personnes qui se sentent seules sont engagées dans une spirale dont il est difficile de se dégager.

Françoise Dolto distingue deux sortes de mauvaises solitudes : une solitude de demande et une solitude en refus de contact. « Dans la solitude dépressive c'est soi-même qui ne s'y retrouve pas, et qui demande à quelqu'un d'autre : dis-moi quelque chose pour que je puisse exister » (Dolto, 2008, p. 119). Selon le psychologue américain Robert S. Weiss, la solitude ne serait pas un indice de faiblesse psychologique, car elle a pour origine soit un isolement émotionnel, soit un isolement social.

Pour Christophe Dejours, la solitude dans les situations sociales s'accompagne de sentiments d'anxiété forte. Mais, pour y remédier, il faut, explique-t-il (voir paragraphe 1.5.4), d'une part que des stratégies collectives de défense soient dirigées contre toute expression de souffrance au travail. D'autre part, que la solidarité prenne le relais et soude les équipes. Il ressort de cela que, seul, le temps laissé à la parole, à l'expression du ressenti, peut permettre la mise en place de ces stratégies collectives. Le dialogue et la cohésion du groupe dans l'exercice du métier peuvent permettre de surpasser l'enclenchement des processus d'épreuves psychiques. Dans la Police, deux conditions qui ne sont pas toujours remplies aujourd'hui pour faire face à la peur et l'anxiété, ou à l'angoisse et la désespérance que vivent certains policiers, et qui les plongent dans ce qui est appelé la *solitude psychologique*.

#### 5.2.6.3 La solitude psychologique

En ce qui concerne le *sentiment subjectif de solitude*, pour Mélanie Klein, la solitude fait partie de la maladie dépressive, c'est donc une solitude psychologique. Pour la psychanalyste, depuis l'instauration de la première relation satisfaisante à la mère, le Moi se développe au fur et à mesure de l'instauration d'une relation satisfaisante qui fonde l'expérience d'être compris, même sans les mots. Elle explique que dans la vie, « une aspiration insatisfaite demeure », celle d'être compris sans avoir besoin de recourir à la parole. Une aspiration qui



représente la nostalgie de la toute première relation de l'enfant avec la mère. Cette nostalgie contribue à l'impression de solitude, « elle dérive du sentiment dépressif d'avoir souffert d'une perte irréparable » (Klein, p. 122). Selon Klein il existe une relation entre le sentiment de solitude et l'incapacité à intégrer suffisamment le bon objet ou des parties de soi qu'on sent inaccessibles (Klein, p. 132). En effet, le moi, qui existe et exerce son activité dès la naissance, manque de cohésion. Il est dominé par les mécanismes de clivage. Un clivage des pulsions, en bonnes et mauvaises pulsions, qui est préjudiciable au moi et à la force du moi, mais qui permettent aussi au moi précoce de neutraliser le sentiment d'insécurité. Cette impulsion au clivage coexiste, dès le début de la vie, avec une tendance croissante à l'intégration du moi. « D'où un conflit entre la recherche d'une intégration en tant que protection contre les pulsions destructives et la crainte qu'une intégration ne permette aux pulsions de destruction de menacer le bon objet et les bonnes parties du soi » (Klein, p. 123). Néanmoins, concernant l'intégration du moi, Klein précise que pour venir à bout des pulsions destructrices, le processus d'intégration du moi est impératif. Mais l'intégration ne saurait être que progressive. Car il est impossible d'atteindre une intégration complète et permanente. Il persiste toujours une bipolarité entre l'instinct de vie et l'instinct de mort, « et c'est là la source conflictuelle la plus profonde » (Klein, p. 124). Aussi loin que se poursuive l'intégration, le sentiment persiste que certaines parties du soi restent clivées, donc inaccessibles. « Le sujet perd la confiance qu'il avait investie dans la bonne partie du soi » (p. 124). Les angoisses destructives ne peuvent alors être entièrement surmontées, même chez le sujet normal. « Elles fondent le sentiment de solitude » (p. 124). « Tout processus d'intégration du moi entraîne une certaine perte de l'idéalisation, tant de l'objet que d'une partie de soi. La dé-idéalisation survient lorsque le sujet prend conscience qu'aucune partie de soi n'est vraiment idéale. « L'enchantement est fini », l'idéalisation du soi et de l'objet vient de disparaître, cette perte est responsable des sentiments de solitude.

Recherchant ce qui pourrait contribuer à la dissipation de la solitude, Mélanie Klein conclut que les facteurs externes, et tout particulièrement l'attitude de ceux qui jouent un rôle important dans la vie du sujet, atténuent dans une certaine mesure la solitude. Mais qu'elle ne saurait être totalement dissipée. « Le besoin d'intégration tout comme la douleur qui accompagne le processus d'intégration naissent de sources intérieures qui demeurent actives tout au long de la vie » (Klein, p. 137).

Enfin, Mélanie Klein constate que chez les malades atteints de psychose maniaco-dépressive l'intégration du moi demeure insuffisante. Le malade aspire à surmonter toutes les difficultés qu'il éprouve dans ses relations au bon objet. « Cette aspiration fait partie de son sentiment de solitude ; elle peut à la limite, s'exprimer dans la tendance au suicide » (Klein, p. 128).

Pour le policier en rupture de socialisation, sans soutien du groupe pour résoudre les difficultés du « sale boulot » et son impuissance à y remédier, survient le sentiment d'être exposé à la haine et d'être une cible des violences. Ce qui l'amène à se sentir vulnérable. D'où, interagissant avec l'amplification du malaise collectif, la constitution d'épreuves psychiques individuelles, l'isolement subjectif et la manifestation d'une *angoisse* se développent, faute d'espoir. Seuls des espaces de transformation, où un processus de construction des idéologies défensives de métier réaménage le rapport à l'organisation du travail, peuvent permettre l'expulsion du « mauvais objet » de la théorie kleinienne, et la réinvention de soi, pour éviter au *sentiment subjectif de solitude* d'apparaître.

### 5.2.7 Les angoisses destructives

Les angoisses du policier sont le résultat de toutes les émotions qu'il a refoulées, toutes ces émotions qu'il a enfouies en lui. L'angoisse est ce qui évite à ces émotions refoulées de ressortir. À chaque fois que quelqu'un fait une crise d'angoisse, c'est parce que l'une des

émotions que cette personne a appris à refouler est en train de remonter et menace de sortir de son récipient mental. Il ne s'agit nullement d'émotions déplacées ou injustifiées, et pourtant le manque de soutien du groupe et de reconnaissance de la hiérarchie pousse le policier à refouler ses émotions, même si dans bien des cas cela s'est fait inconsciemment.

Pour le policier, être un bon policier, c'est être endurant, c'est être capable d'endurer des situations difficiles ou traumatisantes, c'est se rendre disponible jour et nuit ou être amené à travailler plusieurs jours d'affilée. Si des problèmes personnels l'en empêchent ou que sa santé ne lui permet plus cette endurance, à ses yeux il est dévalorisé. Il n'est plus un vrai policier. L'angoisse survient chez ce policier quand il a le sentiment d'avoir failli par rapport à ses aspirations à être un bon policier, au modèle que porte la culture policière, c'est-à-dire à la part des autres policiers en soi. Car « les autres ne sont pas que dehors, ils sont aussi dedans », comme le dit Dominique Lhuilier.

Avant d'être considérée comme un objet pour la psychologie, la psychopathologie de l'angoisse retrouve à un niveau individuel un questionnement universel, une réflexion philosophique qui plonge ses racines dans la question de l'être et du néant, de la mort. L'angoisse est avant tout une expérience « psychométaphysique ». Cette question sur la mort a été traitée, chacun à sa manière, par Saint-Augustin, Pascal, Kierkegaard, Heidegger, Jean-Paul Sartre parmi les philosophes, et Karl Jaspers et Pierre Janet pour la psychologie. Pour la psychanalyse, c'est à Freud que l'on doit la description des manifestations d'angoisse : *l'inquiétude chronique*.

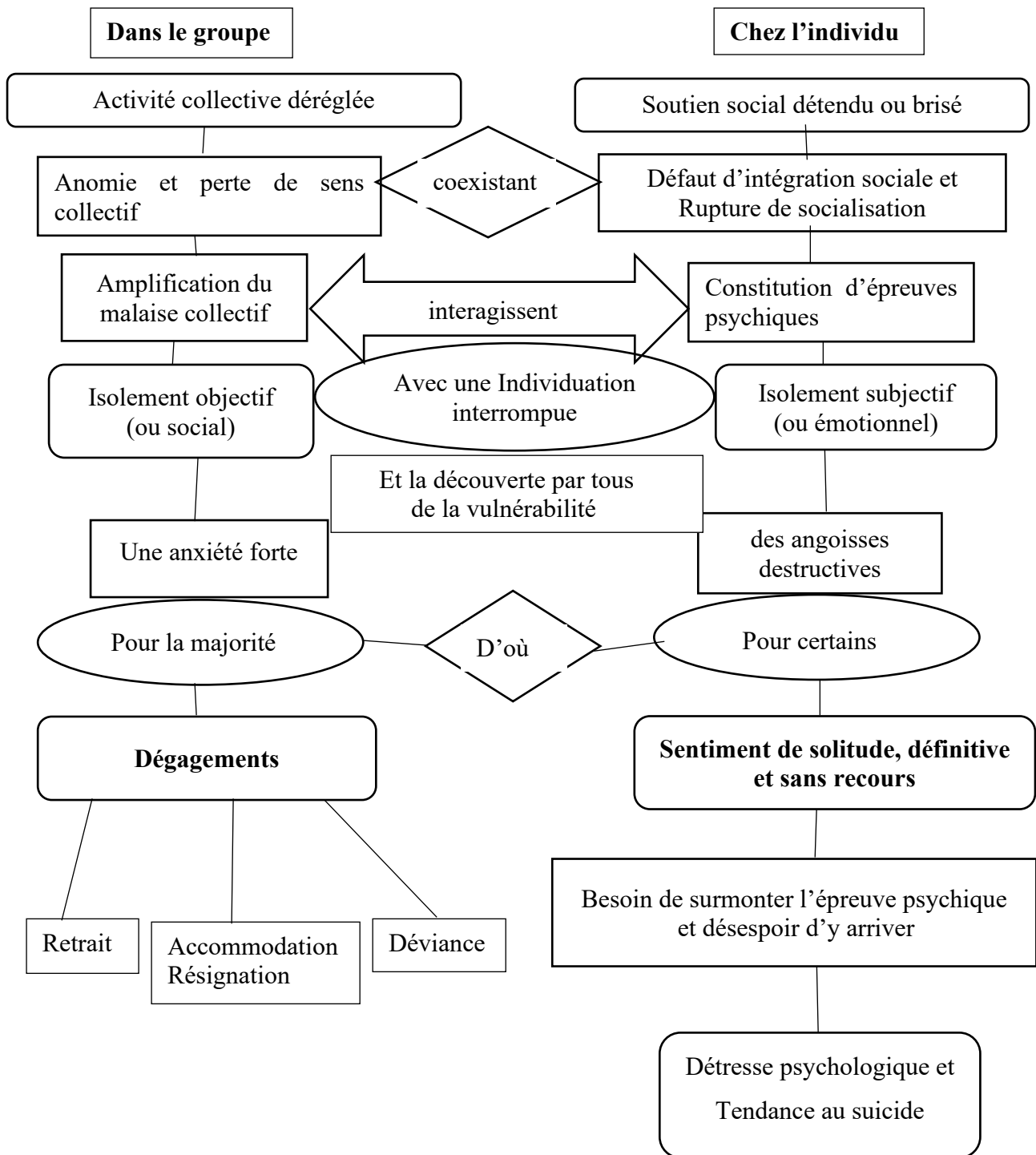
En psychopathologie, il désigne un état de mal-être qui se manifeste par une sensation interne d'oppression et de resserrement ressentie au niveau du corps, ainsi que d'autres symptômes physiologiques (fatigabilité, perturbation du sommeil). Dans le DSM-5, l'Association américaine de psychiatrie range l'angoisse dans le cadre des troubles anxieux, qu'ils soient sociaux (300.23) ou généralisés (300.02). Dans les deux cas, les situations sociales, notamment celles du travail en équipe, sont évitées, avec une peur disproportionnée par rapport à la menace réelle posée par la situation. Un évitement durable et persistant qui entraîne une détresse psychologique ou une altération du fonctionnement social et professionnel qui peut être destructrice.

## 5.3 Chapitre 3 Un sentiment de solitude définitive et sans recours

Au sein des structures policières, sous l'effet des facteurs de conflit aux causes structurelles et conjoncturelles, d'une part, et du manque de reconnaissance de la hiérarchie, d'autre part, un empêchement du collectif se produit. Et un processus s'installe, en parallèle, dans certains groupes et chez certains individus (voir figure ci-après). Il s'en suit dans les brigades, un vivre ensemble dégradé, et un affaiblissement du lien social. L'effacement des défenses collectives que l'on constate a deux conséquences : les liens d'adhérence au collectif qui se distendent et une rupture de socialisation chez certains individus. Il en découle une perte de solidarité au sein des groupes, une coopération en panne, un défaut de cohésion et une démobilisation-démotivation qui va jusqu'au choix du retrait dans des fonctions administratives, ou au repli sur soi, de certains policiers. D'autres font des efforts pour ne pas penser, pour chasser les pensées intrusives qui feraient souffrir, en se concentrant sur la tâche, en s'y polarisant par un surinvestissement dans l'action. C'est un zèle excessif, appelé stratégie des œillères volontaires, dans lequel l'individu s'engage complètement avec toutes ses ressources.

Pour le policier, tout cela interrompt une individuation pourtant indispensable dans un métier aussi éprouvant que la Police. Ce qui peut provoquer deux formes d'isolement : un isolement social, volontaire ou provoqué, et un isolement émotionnel. Mais, comme l'exprime Françoise Dolto, « à tout mammifère, la réalité a donné un destin marqué à son origine dans une individuation, impuissante à survivre isolée » (Dolto, 2008, p. 45). En effet, sous l'effet des conflits structurels ou conjoncturels et des épreuves psychiques qui en découlent, l'isolement social s'accompagne d'une anxiété forte, et l'isolement émotionnel ne peut surmonter les angoisses destructives. Pour une majorité de policiers, cela se traduit par une stratégie de dégageant. Soit dans le retrait de l'activité opérationnelle de terrain, soit dans l'accommodation et la résignation. Et quelques-uns dans la déviance. Pour quelques uns l'isolement émotionnel l'emporte. Ils ne peuvent pas surmonter les angoisses destructives qui les gagnent, d'où émerge le *sentiment de solitude*. Une solitude souvent définitive et sans recours. La dissociation entre Moi social et Moi intime, entre Idéal du Moi et Moi idéal, devient impossible, d'où la perte de l'idéalisation de soi. Un « désenchantement » de l'idéal policier qui tourne en mésestime de soi. L'aspiration à surmonter l'épreuve psychique se heurte au désespoir de trouver le règlement des injonctions paradoxales, et de recourir au secours d'une intégration sociale. Ce qui ne peut que virer à la *détresse psychologique* et à la *tendance au suicide*.

Figure 23 : Schéma du processus tendanciel au suicide



### 5.3.1 Une dissociation impossible et perte de l'idéalisation de soi

Jusqu'à présent, l'idéologie policière, et la participation au credo commun, dans sa fonction défensive, ont une fonction identificatoire assurant l'adhésion, l'intégration sociale, une fonction de cohésion groupale dans les brigades. C'est une fonction de l'idéal. Elle fonctionne comme instance de l'identification d'une part du Moi-réalité, le Moi Idéal issu de l'enfance selon Freud, plein de « fantasmes héroïques » d'attentes irréalistes, et d'autre part du Moi idéalisé, l'Idéal du Moi. Mais dans le contexte actuel de crise institutionnelle, pour le policier, placé entre les aspects sordides, haineux ou violents des relations sociales, une répression émotionnelle, et un sentiment d'impuissance et de vulnérabilité, la dissociation est difficile entre Idéal du Moi et Moi idéal. Une difficulté pouvant conduire certains individus à l'isolement social ou émotionnel.

Depuis le travail du sociologue Émile Durkheim dans son ouvrage : *Le Suicide* (1897), les données épidémiologiques ont confirmé un lien fort et consistant entre l'isolement social ou émotionnel et les problèmes de santé, physique et mentale (anxiété, angoisse, dépression), ainsi qu'un facteur de risque pour le suicide. Les observations de la psychologie cognitive ont montré que la solitude avait une forte corrélation avec la conscience et la représentation générale de soi, notamment la faible estime de soi. Elle augmente les risques de comportement autodestructeur.

#### 5.3.1.1 Le collectif empêché

L'expression fréquente de « sale boulot » que le chercheur a entendu traduit d'une part l'antagonisme des policiers avec le ressenti d'un « travail bien fait » devant le déni de la hiérarchie. Et, d'autre part, consacre le constat d'épreuves psychiques, caractérisant le *collectif empêché* dans l'activité des policiers en commissariat.

Le collectif empêché, traversé par des mouvements opposés, a pour effet d'obérer l'échange entre les policiers, leur communication, leur coopération, voir leur solidarité et leur capacité à penser ensemble. C'est l'empêchement du collectif de pensée. Un collectif de pensée qui serait pourtant un instrument de travail indispensable à chacun, pour regarder en face les conflits sur le terrain, pour élaborer ensemble les règles opératives avec une hiérarchie disponible, et pour faire médiation comme instrument de l'activité individuelle. Sans la possibilité de discuter « boulot » entre collègues, le collectif ne peut jouer ce rôle de médiation et chacun ne peut bénéficier de la ressource du collectif. Un dialogue entre collègues qui se poursuit en dialogue intérieur ne peut se mettre en place.

Le travail individuel présente alors le risque d'errer dans les difficultés, avec les moyens du bord, dans l'angoisse et la solitude, chacun restant dans une situation de transgression de la régulation de contrôle, sans oser en parler ni en discuter avec les collègues. La fonction technique et psychologique du collectif est évacuée. La conscience professionnelle devient monologique ; on parle seul. On débouche sur la rumination, car on n'a pas en Soi de répondant pour agir. Au sein de la Police, l'organisation du travail qui ne permet pas la discussion, la controverse sur les règles professionnelles et sur la manière de les appliquer différemment, ne connaît pas de développement. Cette organisation génère des collectifs de travail sans vie, car le groupe professionnel n'est vivant que lorsqu'il construit l'histoire collective du métier, dans un climat de confiance et par la coopération, en y intégrant ses créations à partir des gestes professionnels issus des transgressions de la régulation de contrôle.

### 5.3.1.2 Les mécanismes de défense

Ces collectifs de travail sans vie, que le chercheur a rencontré pendant son intervention, ne permettent à leurs membres ni de s'impliquer et simultanément ni de prendre leurs distances par des mécanismes de défense.

La notion de mécanisme de défense englobe tous les moyens utilisés par le moi pour maîtriser les dangers internes et externes. Pour Eugène Enriquez la *pistis* (la croyance en une vision du monde, que nous nous sommes forgée, ou qui nous a été inculquée, et que nous avons intériorisée dans la confiance) ne peut disparaître de la vie en commun, de la vie sociale. Car elle nous rend l'univers propice et berce nos illusions, par une croyance en l'existence d'un corps social solide, sans blessures. Cette croyance facilite l'établissement d'un narcissisme groupal, et elle répond au besoin de narcissisme individuel (Enriquez, 2005).

Citant Georges Bataille, Enriquez note que l'appartenance de fait à des communautés telles qu'une entreprise ou une institution n'épuise pas, dans l'exercice d'un métier, le désir qu'ont les hommes de nouer avec leurs semblables un lien social. Chacun étant « en quête d'une communauté seconde dont les fins aient en nous le total assentiment de l'être » (2005). Ces communautés secondes dans lesquelles nous pouvons nous accomplir sont des communautés où nos désirs peuvent être satisfaits. Et qui sont, pour leurs membres, des groupes où chacun peut jouer son désir de reconnaissance, son désir d'affiliation à un groupe idéalisé. « Comme la reconnaissance de son désir [...] et de son être » (2005). Pour Enriquez, dans de tels groupes l'individu a l'idée que le groupe efface l'arbitraire de sa vie. Et y trouvant son épanouissement, « favorise chez chacun ce que Rousseau nommait le sentiment d'existence »(2005).

Pour Enriquez, les dimensions essentielles de tout groupe sont : la culture, le symbolique, l'imaginaire et la mystique. Elles composent un système de normes qui régulent les épreuves psychiques. Ainsi, comme a pu le constater le chercheur, chaque brigade dans la Police est un ensemble culturel (au sens anthropologique du terme). C'est-à-dire, pour le psychosociologue, un système définissant et prônant certaines valeurs, certains principes, parfois même une idéologie implicite ou exprimée explicitement, qui orientent les conduites de ses membres. Un système qui les rend semblables lorsque ces éléments culturels ont été intériorisés et quasiment naturalisés. « Il [le groupe] a mis au point certaines normes structurantes [...] qui lui donnent dynamisme et jouent un rôle essentiel dans la poursuite de ses objectifs. Les principes qui le sous-tendent lui permettent de réassurer ses membres, de calmer au besoin leurs angoisses ou leurs détresses »(Enriquez, 2005).

Enriquez rappelle que depuis Canguilhem, nous savons que l'homme sain, normal est justement celui qui est normatif, qui est en mesure d'énoncer les normes qui semblent lui convenir. Pour Canguilhem, être sain, c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais être aussi normatif, dans cette situation. Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentanément, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles. « La santé, c'est une marge de tolérance des infidélités du milieu » (Canguilhem, 2007, p. 130).

Dans les communautés secondes ainsi constituées, les *mécanismes de défense collectifs* contre la souffrance, s'appuyant sur l'histoire du métier, et appelés stratégies collectives de défenses (SCD), se mettent en place. Les SCD sont centrées sur la construction d'un univers symbolique commun. Elles sont intentionnelles, mais non conscientes ; ne modifiant pas le risque, mais agissant dans l'ordre d'une maîtrise symbolique du danger. Elles sont liées à l'organisation du travail spécifique au milieu professionnel, aux contraintes inhérentes à chaque situation de travail.

Dans le cas de la Police, rattachant l'ordre à la force, on retrouve l'idéologie de la virilité à la base de ces stratégies collectives, en relation étroite avec le déni de vulnérabilité. Au risque d'anesthésier chez certains, non seulement la perception de la peur, mais aussi le sens moral (le cynisme viril, le sadisme), qui se manifeste dans les « bavures ». Ce qui explique aussi le rejet de certains rôles par l'expression : « on n'est pas des assistantes sociales ». C'est le rejet du « care » par la « sous-culture », alors que la préoccupation des victimes est première dans l'activité policière. Un paradoxe qui met en souffrance. Les SCD aident à tenir dans le contexte du travail, à anesthésier la souffrance, pour ne pas penser. Elles visent à protéger les membres des angoisses psychotiques et paranoïdes, à dédramatiser des situations qui peuvent provoquer des niveaux d'anxiété intolérables, à créer la cohésion.

Mais, selon Enriquez, pour réaliser, la cohésion sans faille, l'unité-identité, le groupe doit privilégier en son sein le registre de l'empathie qui respecte les différences de personnalité. Le registre « du véritable amour qui, lui, vit de la différence entre les partenaires, qui renaît de ses conflits, qui admet l'ambivalence » (2005). Seul ce type de groupe peut échapper à la mort, ne pas mourir pour des raisons internes. Ne pas mourir « par l'impossibilité de créer des formes nouvelles, d'engendrer des idées neuves, par la prédominance offerte aux rituels sur l'innovation » (2005). Les groupes fermés sur eux-mêmes meurent au moment où la différenciation cesse et où l'indifférenciation triomphe. Ce sont ces brigades sans vie qu'a rencontrées le chercheur dans la Police. « Une communauté close se dessèche, elle se vide de l'intérieur » (2005). Par la volonté d'homogénéisation des comportements, les membres du groupe se trouvent démunis devant les nouveaux défis que leur propose la réalité. « Lorsque les individus [...] sont tous courbés devant le surmoi collectif et qu'ils ont, tous, mis l'idéal collectif à la place de l'idéal du moi personnel » (Enriquez, 2005).

En conclusion de son article, Enriquez constate que les corps sociaux qui résistent le mieux aux épreuves psychiques ne sont pas ceux dans lesquels l'esprit de corps est prévalant. C'est ceux qui, en maintenant une certaine consistance, une certaine cohésion, permettent à leurs membres de s'impliquer et simultanément de prendre leurs distances au sein de communautés secondes vivantes (Enriquez, 2005). C'est ce que le chercheur a trouvé dans certaines brigades, spécialisées pourtant dans le plus sordide.

### 5.3.1.3 La dissociation impossible

Dans les brigades de police sans vie, ces communautés secondes sans système de normes qui régulent les épreuves psychiques, ces corps sociaux fermés sur eux-mêmes, faire l'unité de la conscience du moi devient impossible. Car la *dissociation* entre le Moi social (ou Idéal du Moi) et le Moi intime (ou Moi idéal) ne peut se faire, faute de conditions favorables pour la conscience collective, c'est-à-dire pour la conscience sociale. Cette dissociation dépend de l'impact des dominantes inconscientes de la sphère instinctuelle, nous explique C-G. Jung. Il affirme que les impulsions naturelles deviennent, sous l'action de la volonté et du libre arbitre (Jung, 1954), des éléments conscients. Et cela par la manifestation spontanée d'un processus inconscient en soi, auquel Jung donne le nom d'individuation (1954). Mais, pour Jung, si l'équilibre ne peut s'établir entre esprit et instinct, ces impulsions deviennent, sous l'action de l'instinct aveugle des éléments subliminaux, c'est-à-dire inconscients. La conscience du Moi ne pouvant les accueillir par manque de compréhension, ces dominantes inconscientes de la sphère instinctuelle prédominent sur la conscience sociale (1954). Et ces conditions empêchent l'individu de faire la dissociation et de réaliser l'unité de la conscience du Moi.

### 5.3.1.4 La perte de l'idéalisation du moi et la mésestime de soi

Pour le policier, lorsque la dissociation Moi social/moi intime et l'unité de la conscience du Moi ne peut se réaliser, la conscience de son existence personnelle défaille. L'être ne se sent plus, ni engagé dans la brigade d'appartenance, ni responsable envers lui-même. Il s'isole. Dans l'aventure ontologique de l'existence, pour Emmanuel Lévinas chacun emporte son passé, dont chaque instant est définitif. Alors, il lui reste dans ce monde la possibilité d'une liberté. « Mais cette liberté ne m'arrache pas au définitif de mon existence même, au fait que je suis à jamais avec moi-même. Et ce définitif, c'est la solitude » (Lévinas, 2004, p. 122). Le philosophe rappelle ainsi que la solitude du sujet est plus qu'un isolement d'un être, c'est une solitude à deux (2004, p. 128). Car écrit-il : « être moi comporte un enchaînement à soi, une impossibilité de s'en défaire [...] c'est être avec soi » (Lévinas, 2004, p. 127).

Dans cette thèse, il a été vu que le Soi (ou self), c'est ce qui définit la personne dans son individualité. Il se distingue du concept psychanalytique de Moi. Comme l'explique le professeur Daniel Wildlöcher dans le Dictionnaire de psychologie, chez Quadrige PUF, « dans l'esprit de l'école anglaise, le soi représente la personne en tant que lieu de l'activité psychique dans sa totalité ».

Dans la perspective de l'ego-psychologie américaine, « le soi est assimilé à l'objet de l'investissement narcissique ». Pour Carl Gustav Jung, le Soi est toujours « à faire ». Il est à la fois centre, totalité et finalité de la vie psychique. « Le Soi comprend infiniment plus qu'un simple moi » dit Jung. On chemine vers un but : l'accomplissement de Soi, par un processus, l'*individuation*. Un « processus par lequel un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité » explique Jung. C'est l'individuation qui donne son sens à l'existence, car la voie de l'individuation signifie pour Jung tendre à devenir un être réellement individuel. « Il s'agit de la réalisation de son Soi, dans ce qu'il a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison » (Jung, 1961).

Le Moi est doué d'une qualité que nous appelons conscience. Une conscience de son existence personnelle que possède chaque sujet. Une réflexion sur soi-même qui est maître de l'être. Le moi, sous l'effet de la volonté, est un mode d'être, mais assumant l'être, il est son hésitation même, opposant la peur d'être à la peur du néant. Pour Lévinas, le moi est emporté par la fatalité de l'être : être ou ne pas être. Donc, « tuer comme mourir, c'est chercher une sortie de l'être » (Lévinas, 2004). Pour Jung, le moi est d'une part en relation avec l'intérieur de l'être, par la perception, les émotions et les inspirations créatrices ; ce qui fait penser au moi intime. D'autre part en relation avec l'extérieur, par la sensation, la pensée, l'intuition, les sentiments ; ce qui fait penser au moi social.

Dans l'isolement du policier, créé par l'affaiblissement des liens au collectif ou par la rupture de socialisation individuelle, la *dissociation en soi* est impossible, entre l'intime et le social, entre l'intériorité et l'extériorité de la conscience. Pour Jung, les « faits psychiques » d'origine interne, qui servent de voies de communication avec l'inconscient, possèdent une emprise de plus en plus grande sur la conscience. Le conscient participe de moins en moins au monde professionnel. L'être ne se sent plus, ni engagé dans le groupe d'appartenance ni responsable devant lui. L'intégration sociale de l'individu se délite. Le processus d'individuation est impossible. Il y a *perte de l'idéalisation*, perte de ce processus d'identification narcissique, qui exalte la représentation idéalisée de soi et qui agrandit l'idéal du moi.

Vivant la vulnérabilité et l'impuissance comme des échecs, insuffisamment encouragé par le groupe d'appartenance, le policier va se sentir coupable de ne pas répondre à l'image idéale et va se forger une image dévalorisée de soi. Écartelé entre un idéal du moi, un moi idéalisé, celui qu'il aimerait être, auquel il aspire, et le moi-réalité plein d'attentes irréalistes, de « fantasmes héroïques ». Mais désespérant d'y arriver, n'ayant pas idée de sa propre valeur,



c'est la mise en place de la *mésestime de soi*. C'est ne plus accepter le risque de l'angoisse et la souffrance dans la solitude, jusqu'à la perte de la volonté d'être.

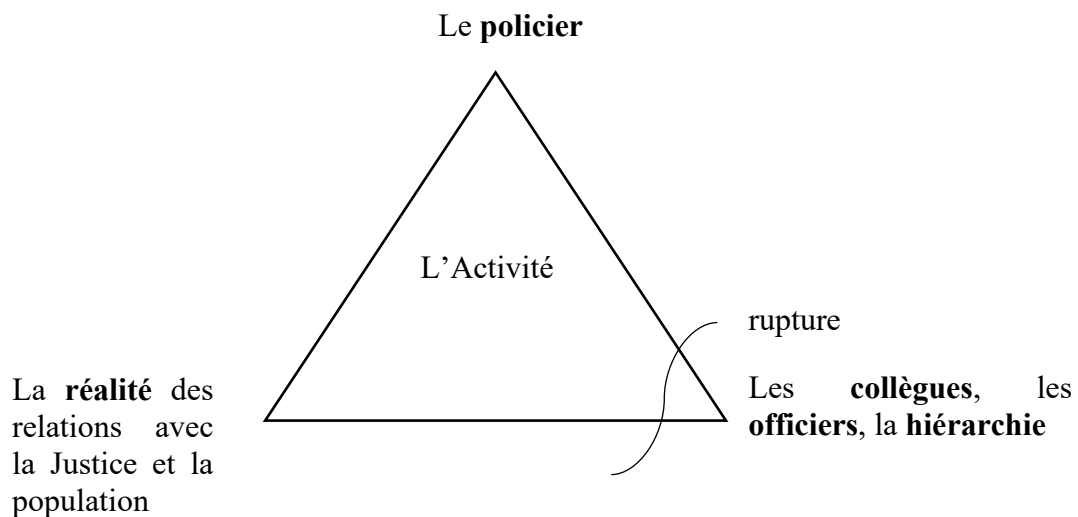
### 5.3.2 Le désespoir d'arriver à surmonter l'épreuve psychique

Quand l'environnement personnel du policier est à risque (problèmes de couple, difficulté familiale, financière...) et que ses caractéristiques individuelles (anxiété chronique, angoisses destructives, etc.) s'ajoutent aux difficultés dans la pratique professionnelle, nous avons un contexte qui prédispose la personne à une détresse psychologique au travail. La détresse psychologique est définie dans le DSM-5 comme étant un éventail de symptômes et d'expériences de la vie interne d'une personne qui sont communément considérés comme des épreuves psychiques troublantes et désespérantes. Le besoin naturel de surmonter ces épreuves psychiques se heurte à des obstacles. Et faute de trouver les soutiens, en son milieu de travail comme en externe, dans la situation de solitude dans laquelle l'individu s'est enlisé, le désespoir d'y arriver l'emporte.

L'étude du processus à l'œuvre paraît se porter sur la tension entre le besoin de surmonter *l'épreuve psychique* et le *désespoir* d'y arriver. Cela questionne le lien (ou l'absence de lien) entre le phénomène social et l'activité subjective, qui sont à la source de cette tension.

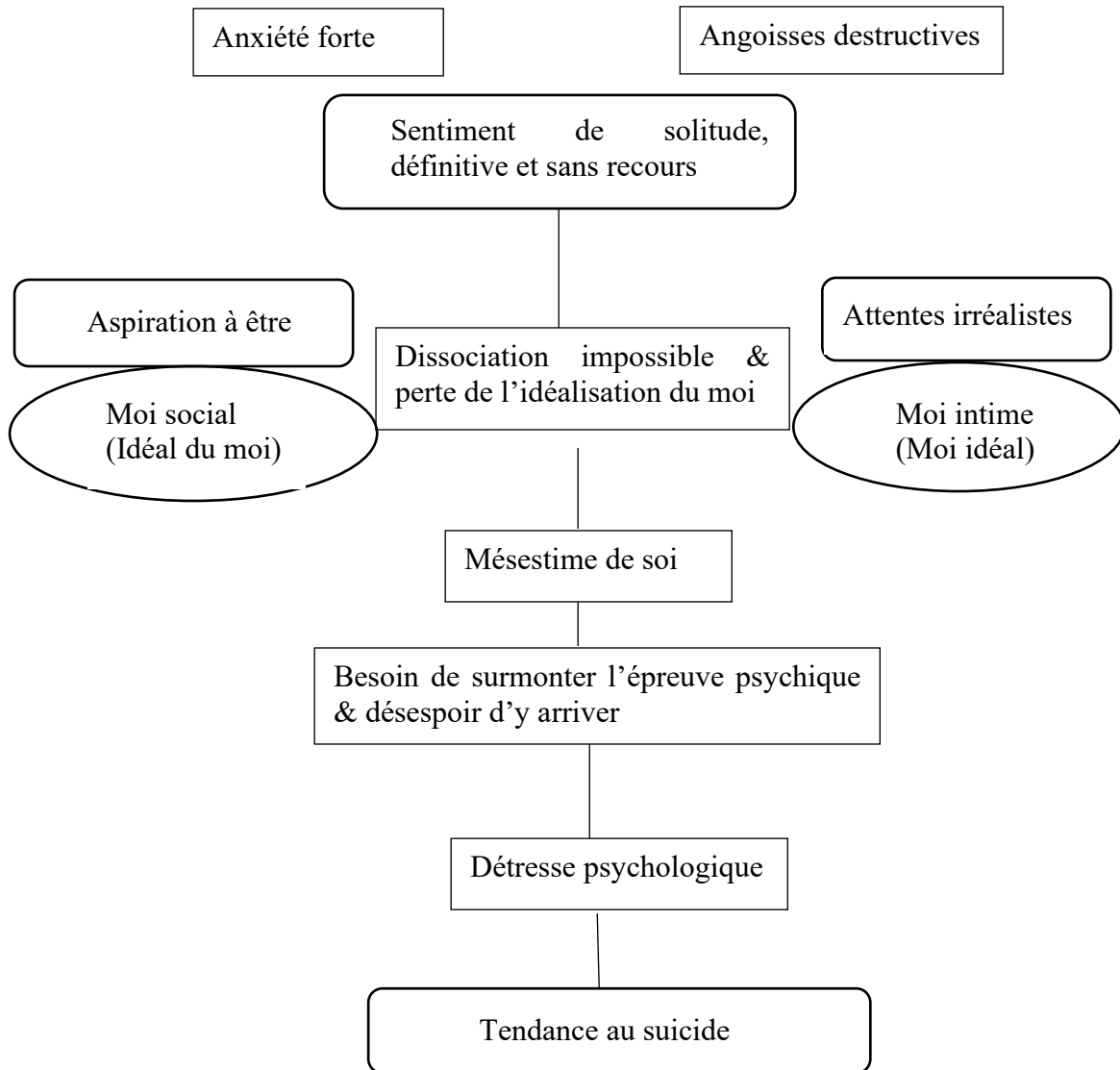
Dans le milieu spécifique de la Police, le processus peut se schématiser en analysant la relation de l'activité avec les trois destinataires de la vie psychologique : relation à soi-même (le policier), relation aux autres (les collègues, les officiers, la hiérarchie), et la relation à la réalité du monde environnant (la justice, le public). Ce qui se représente sous la forme du triangle de Sigaud (figure 23) avec ses trois ruptures potentielles.

**Figure 24 : Triangle de l'activité et ses ruptures potentielles**



Pour transformer la relation, tant celle qui joue sur l'intégration sociale de chacun, que celle qui peut établir en commun une régulation conjointe, il faut donc non seulement que le policier puisse transformer, avec l'aide des autres, sa relation à lui-même, mais surtout que les interactions, en interne comme en externe, soient transformées. Or des facteurs structurels et conjoncturels provoquent la rupture avec l'un des sommets du triangle : la rupture fréquente de la relation avec l'encadrement et parfois avec les pairs. D'où les difficultés dans l'exercice du métier, les épreuves psychiques croissantes et le désespoir d'arriver à les surmonter. D'où le cheminement de l'individu vers la *détresse psychologique* résumé dans la figure 24 ci-après.

**Figure 25 : Cheminement de l'individu vers la détresse psychologique**



## 5.4 Chapitre 4 La détresse psychologique et la tendance au suicide

Dans son intervention, le chercheur a eu la confirmation que le malaise policier ne pouvait que perdurer, à la suite de révélations de conflits de valeur dans l'exercice quotidien du métier, et devant l'ampleur des conflits d'objectif. Et qu'une crise collective s'installe, puisque s'y ajoutent une sidération et une indécision hiérarchique associée à une rupture d'équilibre dans les relations de pouvoir. Une crise collective où se développe le sentiment généralisé du travail mal accompli, avec une régulation conjointe défailante, car insuffisamment assumée par le management intermédiaire. C'est la situation symptomatique d'un *défait chronique de régulation du métier*.

Dans la police, lorsque la présence de ce défaut de régulation du métier et un *défait d'intégration sociale* de l'individu sont simultanés, un terrain propice au suicide se constitue. Et il peut se constituer pour tout collaborateur, quelles que soient ses vulnérabilités personnelles. D'une part, si le vivre ensemble est dégradé, l'action collective et les stratégies collectives de défense ne sont plus possibles, chacun peut être soumis à l'isolement. D'autre part, si l'entraide et la solidarité sont déstructurées et n'existent plus ; plus aucune demande de protection, d'aide ou de soutien ne reçoit d'échos. Les mécanismes de défense collective ne fonctionnent plus. Les façons de se protéger consistent alors, par fatalisme pour le plus grand nombre, à se démobiliser, s'accommoder ou se résigner. Certains se trouvent des raisons de ne plus agir sur le terrain et font le choix de se retrancher dans des tâches purement administratives. D'autres, qui en sont incapables, connaissent une *détresse psychologique* et se mettent en danger.

### 5.4.1 La détresse psychologique

La notion de « détresse psychologique » recoupe plusieurs perturbations du psychisme qui induisent un ensemble de symptômes psychophysiologiques et comportementaux qui se distribuent sur un continuum de temps. Pour Alain Marchand, docteur en sociologie, elle fait référence à une phase prépathologique, décrite par Ross et par Dohrenwend, c'est-à-dire qu'elle peut conduire à une affection pathologique de la santé mentale telle que l'anxiété et la dépression. Des étapes encore plus sérieuses, comme la tendance au suicide, peuvent survenir dans la détérioration de la santé mentale. Une échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique (la EMMDP) a même été élaborée et validée par R. Massé, C. Poulin, C. Dassa, J. Lambert, S. Bélair, A. Battaglini. Selon cette échelle, la détresse psychologique s'exprime « à travers les quatre dimensions suivantes : - 1- l'autodévalorisation qui réfère à une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à s'isoler de son entourage – 2- l'irritabilité/ agressivité qui s'accompagne d'arrogance et de conflits avec l'entourage – 3- l'anxiété/dépression couplée à un état de stress, et – 4- un désengagement social associé à un désintérêt généralisé » (dans Canadian Journal of public Health, mai-juin 1998, vol. 89. N°3).

Annick Parent-Lamarche, chargée de cours en Relations industrielles à l'Université de Montréal, et Alain Marchand, docteur en sociologie, ont mené une recherche sur la relation de la détresse psychologique avec les conditions de l'organisation du travail et les traits de personnalité. Sur la base des données de cinq cycles d'enquête nationale au Canada de 1994 à 2003, les chercheurs font le constat, dans l'étude présentée en décembre 2008, qu'il y a sept variables du travail qui sont significativement associées au niveau de la détresse psychologique, dont les « demandes psychologiques » et le « soutien social ».

La variable « demandes psychologiques » concerne les demandes psychologiques et émotionnelles aux dimensions quantitatives (quantité de travail et contraintes de temps) ou aux dimensions qualitatives (agressivité du public, confrontation à la souffrance d'autrui, conflits et ambiguïté de rôle). Pour Annick Parent-Lamarche et Alain Marchand, les demandes psychologiques font partie des conditions de l'organisation du travail qui favorisent le développement de la détresse psychologique (2013, p. 102).

La variable « soutien social » se définit par toute interaction sociale qui est synonyme d'aide. Une aide autant dans sa dimension instrumentale qu'émotionnelle, et que de reconnaissance de la part des collègues et supérieurs. Selon Parent-Lamarche et Marchand, et suivant le modèle de Robert Karasek, sociologue et psychologue américain, le soutien social que reçoit un salarié s'évalue à partir de l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis et de la latitude décisionnelle qui lui est accordée (2013, p. 23). Cette variable est positivement associée à la détresse psychologique. « Le fait de bénéficier d'un fort soutien social au travail s'associe à un niveau plus faible de détresse psychologique vécue par les travailleurs » (Parent-Lamarche & Marchand, 2013). Il ressort nettement de la recherche de ces auteurs, que le soutien social hors travail fait également diminuer le niveau de détresse psychologique vécu par les travailleurs (tiré de l'Enquête nationale sur la santé de la population : ENSP et représentatif de la population canadienne en emploi) (2013, p. 114).

Annick Parent-Lamarche et Alain Marchand concluent que l'ensemble des résultats de leur recherche montrent que l'effet de modération des traits de personnalité est modéré, voire faible sur la détresse psychologique vécue en milieu de travail. Et ils ajoutent : « Ceci nous indique que pour contrer la détresse psychologique, mieux vaut mettre l'accent sur l'organisation du travail » (Parent-Lamarche & Marchand, 2013, p. 114). Ce que dans la Police, l'autorité hiérarchique se refuse toujours à faire, malgré le malaise collectif croissant, et le maintien d'un taux de suicide important.

#### **5.4.2 L'absurde et le suicide**

Le malaise collectif, installé dans la Police nationale, développe un sentiment de travail mal accompli, qu'entretient l'*absurdité* des situations paradoxales rencontrées, pleines de contradictions et de dilemmes, de conflits de valeur et de conflits d'objectifs. Absurde, comme l'est ce conflit entre la mission policière de protection de la population et le besoin de protection des policiers face à cette population qui leur manifeste de la haine en les agressant ou les prenant pour cible. Une situation absurde de plus en plus prégnante et obsédante dans la vision des policiers sur le sens de leur travail.

L'absurde (du latin *absurdus*, qui a un son faux, discordant), c'est pour l'individu un divorce entre ses aspirations et le monde qui s'y oppose. Pour la logique, cela désigne ce qui est contradictoire, ce qui viole ses règles. Du point de vue philosophique, l'absurde est l'irrationalité, un non-sens de l'existence.

Or pour Albert Camus, le *sentiment de l'absurde* crée un climat qui est meurtrier. Dans *Le mythe de Sisiphe-essai sur l'absurde*, il décrit le « mal de l'esprit » dont souffre l'époque actuelle et en déduit qu'il n'y a qu'un problème philosophique vraiment sérieux : c'est le suicide. « Juger que la vie vaut ou ne vaut pas d'être vécue, c'est répondre à la question fondamentale de la philosophie [...] Je juge donc que le sens de la vie est la plus pressante des questions » (Camus, 2006, p. 17-18). Pour lui, un geste comme celui-ci se prépare dans le silence du cœur au même titre qu'une grande œuvre. « Le ver se trouve au cœur de l'homme » (2006, p. 19). Il précise que se tuer, dans un sens, c'est avouer. C'est avouer qu'on est dépassé par la vie ou que notre intelligence ne la comprend pas. C'est seulement avouer que cela « ne vaut pas la peine » (2006, p. 20). Et il ajoute, « L'intelligence, aussi, me dit donc à sa manière que ce monde est absurde » (Camus, 2006, p. 38).

Son analyse lui fait écrire que ce monde en lui-même n'est pas raisonnable. « L'absurde dépend autant de l'homme que du monde » (2006, p. 39). Ce qui est absurde, c'est la confrontation de cet irrationnel, qui ne nous parle pas, et de ce désir éperdu de clarté, dont l'appel résonne au plus profond de l'homme. « L'absurde naît de cette confrontation entre l'appel humain et le silence déraisonnable du monde » (2006, p. 46). Pour Albert Camus, l'absurde, ce climat qui est meurtrier, « n'est pas dans l'homme [...] ni dans le monde, mais dans leur présence commune » (Camus, 2006, p. 50).

Albert Camus reconnaît donc qu'il y a un lien direct entre le *sentiment de l'absurdité* du monde et l'aspiration vers le néant, entre l'absurde et le *suicide*. Mais il ajoute qu'il n'y a aucune mesure forcée entre ces deux jugements : « refuser un sens à la vie » et « déclarer qu'elle ne vaut pas la peine d'être vécue » (Camus, 2006, p. 23).

Albert Camus constate à ce sujet la concordance des conclusions de toute une famille spirituelle, de Jaspers à Heidegger, de Kierkegaard à Chestov, des phénoménologues à Scheler : « tous sont partis de cet univers indicible où règnent la contradiction, l'antinomie, l'angoisse ou l'impuissance ». Ce qui peut être évidemment rapproché de ce qui est constaté dans l'exercice du métier de policier et du climat de la Police nationale.

Des phénoménologues, dont Husserl, Camus retient que penser, c'est réapprendre à voir, à être attentif, c'est diriger sa conscience, c'est d'en faire un lieu privilégié. Mais, écrit Camus, « la raison, chez Husserl, finit par n'avoir point de limites. L'absurde fixe au contraire ses limites puisqu'elle est impuissante à calmer son angoisse [...] L'absurde, c'est la raison lucide qui constate ses limites » (2006, p. 72). Camus en déduit que l'irrationnel, la nostalgie humaine et l'absurde, voilà les trois personnages du drame de l'existence (2006, p. 47). « Et ces deux certitudes, mon appétit d'absolu et d'unité, et l'irréductibilité de ce monde à un principe rationnel et raisonnable, je sais encore que je ne puis les concilier [...] Et qu'est-ce qui fait le fond de ce conflit, de cette fracture entre le monde et mon esprit, sinon la conscience que j'en ai ? Si donc je veux le maintenir, c'est par une conscience perpétuelle [...] Insistons encore sur la méthode : il s'agit de s'obstiner » (Camus, 2006, p. 75-76).

Camus, par son analyse, pense que la vie sera d'autant mieux vécue qu'elle n'aura pas de sens, en faisant tout pour maintenir devant soi cet absurde mis à jour par la conscience. De cette analyse, il tire que la solution à donner au suicide est une solution philosophique. Et que l'une des seules solutions philosophiques cohérentes, c'est la révolte. Pour lui, cette révolte est cette présence constante de l'homme à lui-même. « Elle n'est pas aspiration, elle est sans espoir. Cette révolte n'est que l'assurance d'un destin écrasant, moins la *résignation* qui devrait l'accompagner » (Camus, 2006, p. 79).

Pour l'auteur du *Mythe de Sisyphe*, l'expérience de l'absurde peut donc s'éloigner du suicide par la révolte. En effet, le suicide est le contraire de la révolte, par le consentement à la mort qu'il suppose. Le suicide, comme le saut, est l'acceptation de sa limite, que l'on discerne et s'y précipite. À sa manière, le suicide résout l'absurde. Il l'entraîne dans la même mort. Mais, par la révolte, l'absurde échappe au suicide, dans la mesure où elle est en même temps conscience et refus de la mort. « Cette révolte donne son prix à la vie » (Camus, 2006, p. 79). Camus conclut : « Conscience et révolte, ces refus sont le contraire du renoncement » (2006, p. 80).

Albert Camus observe que, face à l'absurdité, dans cet univers, « l'œuvre » est alors la chance unique de maintenir sa conscience et d'en fixer les aventures. « Créer c'est vivre deux fois » (Camus, 2006, p. 130). Pour lui, la volonté humaine n'ayant d'autre fin que de maintenir la conscience, cela ne saurait aller sans discipline. Et, de toutes les écoles de la patience et de la lucidité, la création est la plus efficace (2006, p. 156). On peut y voir une allusion à la *sublimation*, qui se traduirait chez les policiers par l'élaboration collective de règles sur le métier où chacun apporte son expérience et ses pratiques. Des règles qui permettent de résoudre l'absurde mieux que le suicide.

### 5.4.3 La priorité des causes sociales

*Ce terrain propice au suicide*, existe donc pour tout policier, en dehors de ceux qui s'en dégagent par la démobilisation-démotivation, allant jusqu'au retrait de l'opérationnel, par l'accommodation-résignation, ou, pour certain, par le renoncement ... à la vie.

Alors qu'Albert Camus traite du suicide comme du rapport entre la pensée individuelle et le consentement à la mort, pour Durkheim, « le suicide dépend de deux variables sociales, l'intégration et la régulation, les quatre types de suicide étant rattachés aux états extrêmes de ces dimensions, soit pour la première l'égoïsme et l'altruisme, et pour la seconde l'anomie et le fatalisme » (Besnard, 1987).

#### 5.4.3.1 Le point de vue d'Halbwachs

Halbwachs qui a été le fidèle disciple de Durkheim, bien qu'en désaccord avec lui sur de nombreux points, soutient que le suicide intervient le plus souvent à la suite d'un événement qui a eu pour effet d'isoler l'homme de son milieu social. Il souligne en même temps que les causes du suicide doivent être recherchées avant tout dans les obstacles de l'intégration de l'individu dans la société (Halbwachs, 1930).

Pour lui, le lien d'intégration est un lien qui relève de la socialisation secondaire au cours de laquelle l'individu entre en contact avec d'autres individus. « Et, apprend à respecter les normes et les règles des groupes et des institutions qui lui préexistaient » (Halbwachs et al., 1930/2002, Préface, p. XXXVI). La rupture de cette socialisation est l'un des types de causes sociales du suicide.

Mais en fait, pour Halbwachs, il n'existe qu'un seul type de suicide, celui de l'homme disqualifié. C'est-à-dire le suicide de l'homme peu ou mal intégré qui a intériorisé le sentiment, qui lui vient de la société en général et de ses groupes d'appartenance en particulier, de ne plus être à la hauteur de son rôle social réel ou virtuel. De n'être plus à la hauteur du rôle social à partir duquel il était défini et se définissait lui-même ou de celui auquel il aspirait. Le classement ou le déclassement dans une position jugée inacceptable est une épreuve humiliante qui bouleverse les relations avec autrui et incite au repli sur soi. « L'homme disqualifié est toujours désespéré puisque son existence sociale lui semble en question. Ce désespoir est à la fois source de solitude et de détresse psychologique » (Halbwachs et al., 1930/2002, Préface, p. XXXIII).

Pour Halbwachs, entre tous les types de détresse, il y a cependant un trait qui leur est commun. Tous n'aperçoivent plus de la société que ses aspects hostiles. Et cet état, « c'est-à-dire le sentiment d'une *solitude définitive et sans recours*, est la cause unique du suicide » (1930/2002, p. 321).

Chez tous ceux qui décident de se donner la mort, leur situation objective au sein de leur entourage est devenue pour eux si insupportable qu'ils jugent que plus rien ne peut les rattacher à la vie. En effet, pour Halbwachs, si les hommes se tuent, c'est toujours à la suite d'un événement ou sous l'influence d'un état survenu soit au-dehors, soit au-dedans (dans leur corps ou dans leur esprit), qui les détache ou les exclut du milieu social, et leur impose le sentiment insupportable de leur solitude. Mais tel est aussi l'effet qu'on éprouve lorsque, comme disait Durkheim, « on cesse d'être intégré dans l'un des groupes qui constituent l'armature de la société... » (1930/2002, p. 11).

#### 5.4.3.2 Le point de vue de Durkheim

Durkheim, lui, s'intéresse à la manière dont la conscience collective pénètre et conforme les consciences individuelles (Besnard, 1987, p. 49). C'est ce qu'explique le sociologue français, Philippe Besnard, dont les travaux les plus marquants concernent les études durkheimiennes : la conscience collective exerce une pression plus ou moins forte vers l'uniformité. Ainsi,

l'ouvrage *Le Suicide* décrit deux types d'influence de la conscience collective : égoïsme et altruisme. Et, par contraste avec eux, l'état d'anomie où l'influence de la conscience collective est faible, et à la limite nulle. L'anomie se distinguant des autres types par l'absence de normes, alors que l'égoïsme et l'altruisme se distinguent l'un de l'autre par le contenu des normes, « primauté de l'individu sur le groupe dans un cas, primauté du groupe sur l'individu dans l'autre »(Besnard, 1987, p. 50-51).

Durkheim ajoute un quatrième état : le fatalisme. « Dans le fatalisme, le pouvoir régulateur est ancré dans une autorité extérieure au groupe social et aux individus qui le composent » (Besnard, 1987, p. 52). Au même titre que l'égoïsme et l'altruisme, l'anomie et le fatalisme peuvent être considérés comme deux pôles opposés d'une même dimension. Durkheim écrivant : « il existe un type de suicide qui s'oppose au suicide anémique, comme le suicide égoïste et le suicide altruiste s'opposent entre eux. C'est celui qui résulte d'un excès de réglementation ; celui que commettent les sujets dont l'avenir est impitoyablement muré, dont les passions sont violemment comprimées par une discipline oppressive »(Durkheim, 2013). On peut y voir là le cas de l'Église catholique contemporaine.

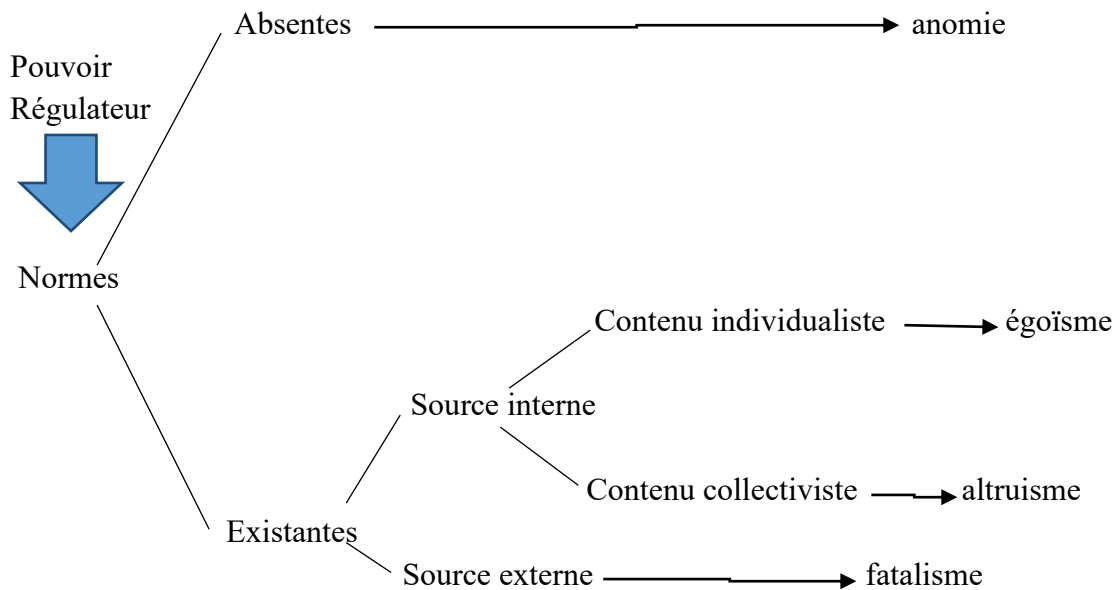
Les concepts durkheimiens, et en particulier celui d'anomie, sont bien des concepts psychosociologiques, qui ont le mérite d'étendre la fonction régulatrice de la conscience collective à la constitution des fins de l'action. L'installant ainsi au cœur même de la personnalité individuelle. Besnard explique que Durkheim voit l'anomie comme une perturbation de l'ordre même qui relie l'acteur au groupe, de ce qui fonde l'unité de l'acteur et du groupe (Besnard, 1987, p. 114).

#### 5.4.3.3 Le point de vue de Dohrenwend

Dohrenwend a reconstruit une typologie durkheimienne qui peut schématiser, comme dans la Figure 25 ci-dessous, le lien entre les états suicidaires et les normes originaires du pouvoir régulateur (Besnard, 1987, p. 52).

Le cas de la Police se place, dans cette typologie, sur l'axe où le pouvoir régulateur n'est pas en position d'établir un dialogue entre la régulation formelle du travail prescrit et la norme de discernement dans la gestion des situations sur le terrain. Donc, faute d'établir une régulation conjointe cela conduit à l'état d'anomie, lorsque le groupe d'appartenance ne prend pas le relais régulateur. Mais, par ailleurs, la norme prescrite provenant du législateur s'impose par le contrôle. Les policiers, par crainte de sanctions, dans leur majorité adoptent l'état de fatalisme, à l'exception de quelques mouvements de révolte. Ceux pour lesquels l'anomie est trop excessive, ne leur faisant pas résister à l'impuissance et la vulnérabilité, plonge dans le processus suicidaire.

**Figure 26 : Typologie durkheimienne**



#### **5.4.4 Les dimensions collectives dans le travail**

Une interprétation des suicides a conduit à penser que l'intégration du groupe et l'attachement de l'individu au groupe seraient source de régulation et pourraient donc réduire l'anomie. À moins que pour Durkheim, comme Poggi y voit le signe, la cohésion du groupe ne soit qu'une conséquence de son aptitude à produire des normes, nous explique Besnard (Besnard, 1987, p. 87). Et d'une production de normes régulatrices des pulsions individuelles ou à orientation vers des fins sociales.

##### **5.4.4.1 Les deux modes d'attachement de l'individu au groupe**

Jean-Daniel Reynaud rejoint Philippe Besnard dans l'analyse de la distinction entre intégration et régulation faite par Durkheim (dans *Le suicide*, et en particulier le suicide anémique). Il montre que l'intégration concerne bien l'appartenance de l'individu à un ensemble qui le dépasse et se révèle par l'affectivité. Et que la régulation est une contrainte qui pèse sur les décisions de l'individu et qu'elle est de la nature des représentations (Reynaud, p. 267).

Le sociologue, réservant le terme d'anomie à tout affaiblissement des règles dans un système social, soutient que l'anomie couvre toute forme de relâchement des liens sociaux. Les effets de l'anomie sur un individu ne sont pas distincts des conséquences que peut avoir pour lui l'intégration ou la non-intégration dans un groupe. Ces sentiments proprement sociaux qui tournent autour du respect, de la crainte, de la contrainte morale sont de l'affectivité qui s'attache à l'intégration. Une règle est obligatoire parce qu'elle inspire des sentiments analogues. La reconnaissance ou la légitimité d'une règle par un individu n'est pas séparée du fait qu'elle le rattache à un groupe et qu'elle le lie à d'autres par une action collective. Les interactions dans un groupe relèvent d'une explication sociale, qui tient au fait qu'elles sont réglées. Les règles doivent plutôt être considérées comme le produit d'une interaction, et une communauté est fondée sur une action commune et non sur un voisinage (Reynaud, p. 267).

Reynaud explique que la position de l'individu dans ce système, tant la position de retrait, de repli affectif (par égoïsme) que la position d'incertitude ou d'individu livré à l'infini du désir



(par anomie) s'appliquent bien à la situation de l'individu, non à l'état du système social. Si un individu ne respecte pas les règles du groupe social, le point de vue de l'individu et celui du groupe ne revient pas au même. Du point de vue du groupe social, il s'agit d'une perte de contrôle. « Et si ce contrôle n'est pas une simple fusion affective, l'essentiel est bien le pouvoir régulateur de l'institution. S'en écarter, c'est refuser ses règles » (Reynaud, p. 268).

Pour Jean-Daniel Reynaud, la règle a bien une force apaisante dans le groupe social. Elle arbitre un débat entre des prétentions opposées. Elle permet la conclusion d'un contrat (que ce soit par l'affirmation d'une légitimité communément reconnue ou par le simple effet de la convergence des attentes mutuelles). L'absence d'une telle règle aboutit à la forme extrême de l'anomie (Reynaud, p. 269). L'individu souffre alors de l'indétermination des règles qui rend impossible l'accord avec autrui et qui ne lui permet pas de trouver sa place dans une action collective différenciée (Reynaud, p. 269).

Pour les commentateurs du livre de Durkheim, comme Besnard, l'anomie et le fatalisme sont le défaut et l'excès de la régulation des pulsions individuelles. « L'égoïsme et l'altruisme sont le défaut et l'excès de l'orientation de l'individu vers des fins sociales » (Besnard, 1987, p. 64). Sont donc en jeu deux modes d'attachement, d'adhérence, de l'individu au groupe. L'un porté par ses pulsions individuelles, l'autre tourné vers des fins sociales.

#### 5.4.4.2 L'indépendance des deux variables : intégration et régulation

Besnard rappelle que la plupart des commentateurs du livre de Durkheim, *Le Suicide*, ont mis en cause la validité de la distinction entre ces deux variables : Intégration et Régulation, et les ont réduites l'une à l'autre (Besnard, 1987, p. 63). Il est vrai que Durkheim envisage assez fréquemment l'action simultanée des deux variables. Il est des cas où l'intégration et la régulation se contrebalancent et neutralisent ainsi leurs influences respectives. Dans d'autres cas, il constate que les deux facteurs s'ajoutent.

Besnard dans son ouvrage sur l'*Anomie*, en appliquant diverses corrections aux chiffres fournis par Durkheim dans *Le Suicide*, montre dans un tableau que ses données permettent de saisir l'action simultanée des deux variables, l'intégration et la régulation, sur le taux de suicide (Tableau I) et mettent en évidence l'indépendance des deux variables. L'action combinée sur le suicide des deux variables indépendantes et distinctes est manifeste. Une intégration satisfaisante diminue la fréquence du suicide, quel que soit le degré de régulation (Besnard, 1987, p. 81). Selon Besnard, la théorie durkheimienne de l'intégration, pose clairement le fait qu'un groupe social sera dit intégré dans la mesure où ses membres d'une part possèdent une conscience commune, partageant les mêmes sentiments, croyances et pratiques ; d'autre part sont en interaction les uns avec les autres ; enfin se sentent voués à des buts communs (Besnard, 1987, p. 99). Ce qui permet à la régulation d'être opérante à des degrés variables. Ces deux variables, d'intégration et de régulation, agissent donc ensemble et indépendamment. C'est le constat de cette combinaison fait par le chercheur sur le terrain, en particulier dans la brigade BST du 94.

#### 5.4.4.3 Capacité de décision et liberté d'attitude

Intégration et régulation agissent ensemble et indépendamment, sur les deux forces psychologiques qui selon Viktor Frankl permettent à l'être humain de surmonter les situations les plus pénibles ou dévastatrices et d'aller de l'avant : la capacité de décision et la liberté de l'attitude. La capacité de décision qui correspondrait à l'autonomie, et une liberté d'attitude qui correspondrait au « pouvoir d'agir », dans le contexte du travail.

Pour Frankl nous ne sommes pas à la merci de notre environnement ou des événements, car c'est nous qui décidons de la façon dont ils pèseront sur nous. Même la souffrance, que

procurent les épreuves psychiques dans le métier, peut être vécue différemment en fonction de notre autonomie et de notre interprétation des faits. Une interprétation qui, en donnant un sens à la souffrance, par la relation à l'autre, par le dialogue avec l'autre, fait que la souffrance devient supportable. Frankl nous dit : « la souffrance cesse de faire mal dès lors qu'on lui donne du sens ». Pour lui, le mal de notre époque est une souffrance psychique qui résulte d'une perte de sens et qui éclaire d'un nouveau jour les thèmes du *Malaise dans la civilisation* de Freud. Une perte du sens de l'existence humaine, de ce qui est susceptible de faire que sa propre vie « vaut la peine » d'être vécue. Le psychiatre décrit cette détresse mentale, résultat d'un déficit de sens, comme le sentiment de vivre sans raison, l'individu étant dans l'incapacité de faire face à une situation qu'il ne peut pas changer. Un « vide existentiel », comme la nomme Frankl, où l'individu ne peut accomplir des valeurs qui correspondent au fait de mener une vie sensée. Des valeurs se distinguant des règles qui s'imposent par consensus social, ou qui s'y substituent en leur absence. Il s'agit d'une détresse spirituelle dans laquelle la conscience individuelle ne porte plus et ne guide plus l'individu dans sa quête de sens, et fait que sa volonté de sens peut être frustrée. Ce vide existentiel joue un rôle significatif dans l'origine des crises suicidaires. Le remède à cette souffrance existentielle consiste dans le rétablissement de ce qui fait sens pour l'individu et lui fasse tenir à la vie.

Pour Durkheim, si, malgré les déceptions de l'expérience, les hommes tiennent encore à la vie, c'est qu'ils espèrent à tort que l'avenir rachètera le passé. Mais c'est aussi qu'ils se sont aperçus que des compensations étaient fréquentes, que la balance finissait par se rétablir. L'instinct de conservation est un témoignage probant de la bonté relative de la vie et de la juste cause de la lutte pour la vie. « De même que la rareté primitive des morts volontaires (des suicides) est la meilleure preuve de la puissance et de l'universalité de cet instinct » (Durkheim, p. 221).

Durkheim constate qu'à mesure que les sociétés deviennent plus volumineuses et plus concentrées le travail se divise davantage. « C'est que la lutte pour la vie y est plus ardente » (Durkheim., p. 239). En effet, la division du travail, à mesure qu'elle se développe, fournit à un plus grand nombre d'individus les moyens de se maintenir et de survivre collectivement (Durkheim, p. 243). L'attachement à la vie tiendrait donc sa force, et la capacité de lutte, de la division du travail et de la solidarité organique qu'elle crée pour obtenir la liberté de l'attitude, le « pouvoir d'agir ». Pour se maintenir en vie, la solution serait donc bien ce que Camus appelait la révolte. Mais, une révolte en phase avec la conscience collective.

#### 5.4.4.4 La conscience collective

Selon Christophe Dejours dans *Suicide et travail : que faire ?* (Dejours & Bègue, 2009), la prévention du suicide au travail, serait une démarche qui relève des autres, du collectif au travail, du savoir vivre ensemble et de ses principales composantes : la coopération et les solidarités. Elle implique de porter plus spécifiquement l'attention sur les dimensions collectives du travail et de l'intelligence au travail. Il s'agit d'élaborer de nouvelles démarches d'analyse et d'évaluation de la coopération dans le travail, pour que puissent être élaborées les règles du vivre ensemble : la coopération nouvelle. Il faut envisager les trois dimensions de la coopération : coopération horizontale entre collègues ou pairs, coopération verticale entre subordonnés et hiérarchie, coopération transverse avec les usagers. Pour Dejours, il est nécessaire de mettre un terme à la seule évaluation quantitative du travail. Il est pour cela indispensable de faire reposer toute action rationnelle sur la confiance dans la puissance de la conscience collective, de la pensée élaboratrice des travailleurs eux-mêmes, pour piloter la transformation de l'organisation du travail, la recomposition du vivre ensemble et le sens commun du métier. Il faut inévitablement en passer par la parole, car parler à quelqu'un qui écoute est, et sera toujours le plus puissant moyen de catalyser la pensée.

La question se pose : comment faire redécouvrir la capacité de décision et la liberté de l'attitude, la solidarité dans l'action et le sens commun du métier, la puissance de la pensée créative ?

#### **5.4.5 La capacité de décision et le pouvoir d'agir**

Les défaillances de la transmission du métier, par défaut de recours possible au collectif ou aux anciens, sont un des facteurs structurels qui révèlent l'ampleur des conflits d'objectif au sein de la Police. La persistance de ces conflits maintient une crise institutionnelle, qui empêche, par la défiance, une régulation conjointe de se mettre en place, d'où un défaut de régulation du métier. La régulation autonome des collectifs est en panne. Et la liberté de l'attitude individuelle est empêchée. Les agents étant laissés seuls, par absence de soutien hiérarchique ou de supervision des officiers, leur capacité à faire des choix dans l'urgence est sclérosée. La capacité de décision est obérée. Par inexistence de règles à suivre les plus jeunes vivent un blocage devant les risques à prendre : la sanction en cas d'erreur ou l'inefficacité par inaction. C'est alors l'indécision, la démotivation, la défaillance opérationnelle, ou pour certains le plongeon dans la déviance policière. Pour les anciens, encore dans l'opérationnel, l'absence de reconnaissance hiérarchique et publique entraîne un déficit de sens, et une anxiété, car nous explique Alter, la question du sens est fréquemment associée à celle de la reconnaissance. « Le déficit de sens, dans le présent, produit ainsi une anxiété qui dérive parfois en confusion, en attachement pathologique au passé »(Alter, 2009, p. 199). Or, pour Alter, le sens témoigne d'une cohérence entre le présent et le passé. L'agir sur le terrain crée assez logiquement des situations qui ne font pas sens sur le plan de la compréhension des contenus et des finalités. Ce sont des situations absurdes, dépourvues de sens, « parce que la nouvelle procédure ou la nouvelle politique oublie celle qui venait d'être élaborée et est déjà contradictoire à celle qui a déjà commencé à la remplacer » (Alter, 2009, p. 199). D'où la nécessité pour les acteurs à opérer constamment une sorte de tri dans ce désordre, pour retrouver du sens. Mais retrouver du sens, selon Alter, rencontre la difficulté à créer des circonstances permettant de ressentir les autres et de pratiquer ce mélange des êtres et des choses qui produit le sens, « à savoir le sentiment d'exister »(Alter, 2009, p. 201). Et sans le sentiment d'exister c'est le pouvoir d'agir qui est atteint.

Sans possibilité de rester serein et responsable, sans capacité de décision, sans liberté d'attitude et sans pouvoir d'agir, ces problèmes de déficit de reconnaissance et de crise de sens posent de cruelles questions de santé et de *souffrance psychique*.

#### **5.4.6 Supporter la souffrance en lui donnant un sens commun et découvrir du sens à la vie professionnelle par le dialogue entre régulations.**

Compte tenu des spécificités du métier de policier, décrites ci-devant dans le détail, les épreuves psychiques, consécutives aux paradoxes et dilemmes, aux contradictions et interprétations différentes, aux conflits de valeur et d'objectif qui en découlent, sont, nous l'avons vu, inhérentes à l'exercice du métier. Pour supporter la souffrance, engendrée par ces épreuves, il faut en trouver le sens pour retrouver la motivation dans l'agir, et satisfaire son besoin d'accomplissement. Ce besoin d'accomplissement, que le psychologue de la personnalité, David C. Mac Clelland, a identifié comme l'une des trois motivations principales liées à la performance professionnelle.

Ce sens ne peut être trouvé tout seul. L'apport des autres, dans le groupe et dans la relation langagière, est indispensable pour l'élaboration des pensées, opinions et compréhensions, qui se fondent sur les représentations sociales. Ces représentations sociales sont d'authentiques formes de savoir, de règles, qui permettent de s'orienter dans l'environnement social et fournissent les outils pour communiquer, au sein de la communauté professionnelle notamment. Les « représentations partagées sont là pour constituer et construire une réalité commune, un sens commun qui devient la norme » nous explique Serge Moscovici, fondateur de la Psychologie sociale.

Dans l'exercice du métier, un sens commun peut se découvrir par le dialogue, en respectant l'altérité. C'est-à-dire en faisant entrer en conflit des points de vue différents dans des espaces d'échange où peut s'exprimer, d'une part une révélation de ce qui ne se montrait pas, par les représentations sociales donnant une interprétation subjective. Et d'autre part, s'exprimer la raison qui donne lieu à la connaissance par un raisonnement intellectuel et éthique. Ainsi, à travers les mots et les signes, avec les codes linguistiques et culturels, le conflit se transforme, par rapprochement intérieur du langage et de la pensée. Dans la sphère de médiation, que constitue le dialogue, s'unifie un sens commun, résultat d'une unification des visions individuelles. Cette vision commune du métier nécessite donc qu'un dialogue s'installe à propos de l'exercice du métier.

Todorov rappelle ce que disait Bakhtine : « la vie est dialogique de par sa nature. Vivre signifie participer à un dialogue, interroger, écouter, répondre, être en accord » (Todorov, 1981). Mais ce dialogue ne peut s'instaurer que si la régulation dans le groupe permet à l'altérité de s'exprimer et que l'intégration sociale de chacun n'est pas mise en défaut par un processus d'entrée dans un *état pathologique*.

#### **5.4.7 Anticiper un état pathologique**

Dans le métier de policier, il existe un facteur professionnel aggravant du risque de suicide : le policier possède un moyen légal, leur arme de service. Mais c'est un facteur qui a de tout temps existé. Et n'explique donc pas la recrudescence des suicides dans la Police. Une recrudescence qui fait d'ailleurs invoquer les raisons d'ordre privé par les autorités dans la pathologie suicidaire. Et qui fait aussi s'interroger sur là où se situe la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle.

Pour Georges Canguilhem (1904-1995), philosophe puis médecin, auteur de l'ouvrage *Le normal et le pathologique*, le mot pathologique est le contraire de sain, et non la logique contradictoire de normal. « Pathologique implique pathos, sentiment direct et concret de souffrance et d'impuissance, sentiment de vie contrariée » (2007, p. 85). Canguilhem explique que c'est le pathos qui conditionne le logos parce qu'il l'appelle. « La vie ne s'élève à la conscience, et à la science d'elle-même, que par l'inadaptation, l'échec et la douleur »

(Canguilhem, 2007, p. 139). Selon Canguilhem, il faut comprendre le phénomène pathologique comme révélant une structure individuelle modifiée. « Il faut toujours avoir présents à l'esprit la transformation de la personnalité du malade »(2007, p. 120).

Canguilhem décrit l'homme sain comme celui qui ne se dérobe pas devant les problèmes que lui posent les bouleversements parfois subits de ses habitudes, même physiologiquement parlant. « Il mesure sa santé à sa capacité de surmonter les crises organiques pour instaurer un nouvel ordre » (2007, p. 132). Pour Canguilhem, l'homme ne se sent en bonne santé, que lorsqu'il se sent plus que normal, c'est-à-dire adapté au milieu et à ses exigences, mais normatif, c'est-à-dire capable de suivre de nouvelles normes de vie (2007, p. 133). La vitalité organique, la santé, un sentiment d'assurance dans la vie, est une façon d'aborder l'existence en se sentant créateur de valeur, instaurateur de normes vitales (2007, p. 134).

Canguilhem explique qu'être sain, c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais être aussi normatif dans cette situation. Que ce qui caractérise la santé c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, c'est la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles. « La santé, c'est une marge de tolérance des infidélités (Canguilhem, 2007, p. 130). « Inversement, le propre de la maladie c'est d'être une réduction de la marge de tolérance des infidélités du milieu » (Canguilhem, 2007, p. 132). Selon Canguilhem, la maladie est encore une norme de vie, mais une norme inférieure, en ce sens qu'elle ne tolère aucun écart des conditions dans lesquelles elle vaut, incapable qu'elle est de se changer en une autre norme. « Le vivant malade [...] a perdu la capacité normative, la capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions » (2007, p. 120).

Pour Canguilhem, l'état physiologique est l'état sain, plus encore que l'état normal. C'est l'état qui peut admettre le passage à de nouvelles normes. L'homme est sain pour autant qu'il est normatif relativement aux fluctuations de son milieu. « L'état pathologique traduit la réduction des normes de vie tolérées par le vivant, la précarité du normal établi par la maladie » (2007, p. 155). Le malade n'est pas anormal par absence de norme, mais par incapacité d'être normatif, avec un mode de vie sans générosité créatrice (2007, p. 122). Un vivant est normal dans un milieu donné pour autant qu'il ait la solution au problème d'adaptation de sa vie au milieu et qu'une impuissance a été surmontée (2007, p. 91). « La vie est cette activité polarisée de débat avec le milieu, qui se sent ou non normale, selon qu'elle se sent ou non en position normative »(Canguilhem, 2007, p. 153).

Il y a donc bien un lien entre mal-être au travail et suicide, entre anomie normative et pathologie psychique. Un lien qui trouve sa source dans une activité réelle qui s'oppose à l'activité prescrite, dans un environnement social si particulier qu'est celui de la police. Et cela, même si les causes déclenchantes au suicide sont multifactorielles, avec des facteurs individuels et professionnels. La protection dont peut bénéficier un policier à l'égard du suicide est donc fonction des relations qu'il noue avec son milieu de vie professionnelle. Tout ce qui justifie, en fait, la mise en débat d'une régulation conjointe, pour faire face aux sentiments d'impuissances et de souffrances, pour agir sur l'intégration sociale des individus en s'adaptant à de nouvelles normes collectives de vie professionnelle.

## 5.5 Chapitre 5 Des mécanismes de dégage ment

### 5.5.1 Le modèle en crise analysé par cette thèse

Un lien apparait entre le malaise policier et le suicide dans la Police. Il y a interpénétration des deux conséquences de la crise institutionnelle : l'amplification du malaise collectif et la constitution d'épreuves psychiques individuelles. L'une étant consécutive de l'autre.

L'analyse pointe en effet l'isolement du policier et le sentiment de solitude qui le gagne, avec le manque d'anciens, le défaut de transmission de la culture professionnelle, l'impuissance et la vulnérabilité devant la montée de la violence. Seul se maintient l'esprit de corps qui permet de s'en sortir malgré tout, mais avec un « corps mou », dans une enveloppe sans ossature, faute de culture métier transmise à la jeune génération de policier.

Ce rapport, entre la crise institutionnelle récurrente depuis 20 ans et les crises individuelles potentielles que favorisent des facteurs structurels et conjoncturels, est caractéristique d'une pathologie des relations au travail. C'est un problème relationnel. Une pathologie marquée d'une part par un manque de dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, qui provoque un défaut de régulation normative conjointe. Et d'autre part, une perte progressive de sens par dégradation de la dynamique collective socialement intégrative. Un contexte groupal, marqué par l'absence de discussion sur le métier et de possibilité de sublimation normative, qui provoque le sentiment de solitude et menace la santé mentale des acteurs. Ce qui ne fait que reprendre une position de Canguilhem : « Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentanément, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles »(Canguilhem, 1966/2007, p. 130).

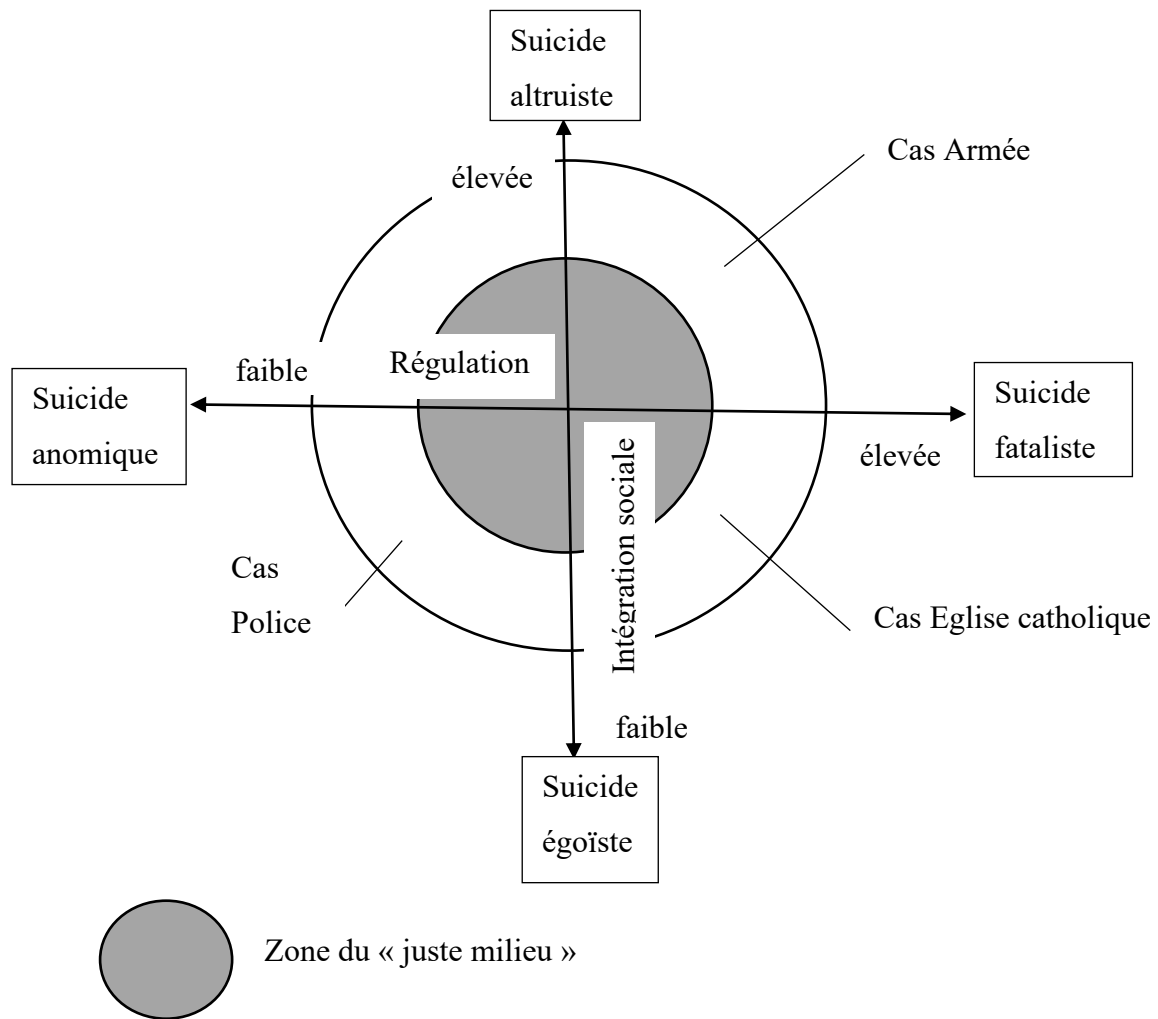
L'une des conditions nécessaires à l'*activité normative*, individuelle et collective, des acteurs au travail, concerne les processus de socialisation. Leurs empêchements font plonger dans l'isolement et l'individualisation, rompant l'individuation, et induisant des troubles psychiques liés à la solitude et au désespoir. C'est ce que l'on constate dans la Police. Seul se maintient l'esprit de corps qui permet de s'en sortir malgré tout.

### 5.5.2 Les processus et mécanismes à l'oeuvre

Une conclusion s'impose, le socle théorique durkheimien tient, dans le cas du modèle actuel de la Police nationale. Le noyau de relations, mis au jour par Durkheim entre les deux fondamentaux du lien social, que sont les deux variables indépendantes : régulation normative et intégration sociale, reste pertinent dans la justification d'un terrain propice au suicide. Un terrain de déséquilibre que le sociologue positionne en dehors d'une zone de moins grande fréquence de suicide, qu'il dénomme « juste milieu », comme représenté dans la figure 27 ci-dessous, croisant les deux variables fondamentales. Le cas de la Police s'y trouve représenté dans le quartier où régulation normative et intégration sociale sont faibles. Mais on y reconnaît aussi le cas de l'Armée avec une régulation et une intégration élevée. Et le cas de l'Église catholique avec une régulation normative élevée, avec des exigences de vie austères, et une intégration sociale faible des prêtres, aujourd'hui de plus en plus isolés en paroisse.

La théorie de Durkheim se vérifie par la réalité d'un meilleur bien-être au travail ressenti dans les groupes où subsiste une mise en discussion du métier et où une vie collective maintient le lien social. Par contre, dans les équipes à trop forte mobilité des personnes, le malaise s'exprime sous forme de plaintes et peut faire craindre un décrochement social de tout individu soumis à d'autres épreuves psychiques que professionnelles.

**Figure 27 : Zone du juste milieu**



Durkheim développe ce modèle, dit du juste milieu ou de la modération d'intensité entre les degrés extrêmes (degré insuffisant et degré excessif) des deux variables sociales : régulation normative et intégration sociale, qui expliquent la plus ou moins grande fréquence des suicides. Il ajoute que cette zone du « juste milieu » doit être maintenue à la fois contre les individus, et leurs différences individuelles, par l'intégration sociale, et contre l'infinité des instincts individuels par la régulation normative. Cela permet de saisir l'action simultanée de l'intégration et de la régulation. Quel que soit le degré de régulation, une intégration satisfaisante diminue la fréquence du suicide.

Mais, le déséquilibre que Durkheim fait porter au terrain de l'opposition individu - société, n'exclut-il pas trop une explication psychologique aux potentialités de suicide ? Pour démontrer qu'un équilibre ne se crée que si la société (l'institution Police dans ce cas) présente un ensemble de forces qui résiste à l'individu, il a besoin de maintenir une césure entre sociologie et psychologie. Cela ne conduit pas à justifier une contradiction réelle entre l'objet de la psychologie : l'individu et ses désirs infinis, et l'objet de la sociologie : la société et son rôle social fixant les bornes.

La sociologie se penche sur le rôle qu'une personne joue effectivement dans la société ou dans un groupe social, et les relations entre les membres du groupe ou de la société. La psychologie est l'étude des pensées, exprimées par le langage, et des comportements d'un individu. Elle analyse comment les processus psychiques affectent son comportement

relationnel. Elle se concentre sur les rouages psychologiques d'une personne, exercés tant par les fonctions sensorielles qu'affectives. La société n'entre en jeu que si la relation, entre une personne et elle, affecte la façon dont ils agissent. Evidemment Durkheim se montre provocateur lorsqu'il écrit, dans *Éléments d'une théorie sociale*, que « la psychologie est destinée à se renouveler en partie » sous l'influence de la recherche sociologique, ou lorsqu'il affirme que « toute la sociologie est une psychologie », au risque de brouiller les frontières disciplinaires.

En fait, les deux fondamentaux du lien social : régulation normative et intégration sociale, font intervenir toutes les fonctions psychologiques de l'individu, à des degrés variables. Ils interfèrent dans la constitution des épreuves psychiques provoquées par les conflits de valeurs et les conflits d'objectif. En particulier deux émotions vives affectent les policiers : la peur inavouable, liée au stress professionnel, et le désespoir, cette forme de tristesse liée à l'impuissance et la vulnérabilité. Ces deux émotions jouent sur leurs relations tant avec eux-mêmes, qu'avec leur environnement, et entre collègues. L'être rationnel, sujet de ces perceptions psychiques, les transmet intérieurement à l'être relationnel, qui les redirige à tous ses destinataires.

La psychosociologie ne fait pas de césure entre l'individu et le collectif. Elle porte une attention particulière aux rapports à autrui, en respectant la singularité et la capacité d'évolution de la pensée de chacun, mettant l'accent sur les processus plus que sur les états. Elle prend en compte les phénomènes affectifs et inconscients affectant les conduites et les représentations individuelles et collectives. Elle étudie les conduites humaines et les phénomènes sociaux comme des processus relationnels à l'intérieur desquels le psychologique et le collectif sont indissociables. Elle analyse l'articulation et les interactions entre l'individuel et le collectif. Elle appréhende donc l'homme comme un être relationnel, une réalité interactive au cœur d'un jeu d'influence entre contrainte et contrôle d'une part, écart et autonomie d'autre part.

Cette démarche psychosociologique confirme que, dans le cas de la Police, le défaut de régulation du métier dans les brigades, et, simultanément, le défaut d'intégration sociale de l'individu, perturbé par ailleurs par des difficultés personnelles, constituent un terrain propice à l'enchaînement vers une détresse psychologique.

### **5.5.3 Des mécanismes de dégageant subjectif**

Mais, l'intervention sur le terrain fait aussi le constat que si certains policiers plongent dans la tendance au suicide (une cinquantaine par an), la majorité des policiers emprunte des voies de dégageant. Si la méthodologie de l'intervention terrain, qui interroge la plainte, ne le montre pas, malgré tout l'activité policière fonctionne ; certes avec des « dégâts collatéraux ». Il faut s'interroger sur : comment le policier (en dehors des cinquante par an qui se suicident) tient quand même ? Comment l'institution continue-t-elle à exercer le métier malgré l'anomie et le collectif empêché ? Les liens d'attachement au collectif sont-ils si détendus que cela ? Pourquoi les ruptures de socialisation individuelle ne sont-elles pas si fréquentes que cela ?

En référence au titre du livre de Marie Pezé, *ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés* (Pezé, 2010), le plus grand nombre s'accroche à la culture professionnelle. Certaines brigades ou équipes spécialisées sélectionnent, font le tri, de ce qu'on choisit de faire et de ne pas faire.

Ils résistent par accommodation et résignation. C'est un des mécanismes de dégageant. Il y a ceux qui se donnent les raisons de ne plus agir sur le terrain opérationnel et vont jusqu'au retrait du métier proprement dit, pour se retrancher dans des tâches administratives par exemple. D'autres plus rarement se tournent vers des comportements de déviance, voire s'enfoncent dans la violence illégitime, jusqu'à l'inacceptable : les « bavures ». Dans le



terrain propice au suicide, la part de ce qui revient au travail et la part de ce qui revient à la subjectivité varient suivant les individus et suivant leur disposition à mettre en place de tels mécanismes de dégageant.

#### 5.5.4 L'accommodation et la résignation

L'accommodation et la résignation sont les voies de dégageant du plus grand nombre de policiers. En optique physiologique, on appelle accommodation les modifications oculaires adaptatives permettant d'assurer la netteté des images pour des distances différentes de vision. En psychologie du travail on peut appeler ainsi la forme de modification du comportement qui consiste à adapter la pratique du métier aux différentes contradictions entre le prescrit et la réalité, afin d'assurer la réalisation de l'objectif commandé par la culture métier. Pour échapper au jugement critique, à l'autodévalorisation et à la mésestime de soi, le Moi intime de l'acteur opérationnel se dégage de son aspiration à être l'idéal qu'il se fait du bon policier. Le Moi intime abandonne ses attentes irréalistes pour adopter le Moi social. Un Moi social, qui donne l'impression de ce qu'attend le groupe d'appartenance, l'Institution, la Justice ou la population. Mais cette adaptation à un coût, elle nécessite un effort pour surmonter l'embarras, les peurs, l'anxiété sociale. Elle épuise l'individu, si le collectif n'est pas en soutien pour l'accepter et éviter la résignation. Car accepter permet de cesser d'être en conflit avec le monde et avec soi-même. Se résigner c'est ne pas se révolter, c'est "supporter sans protester" quelque chose de pénible, d'inévitable. Mais, derrière la résignation, il y a un *non !* intérieur camouflé du Moi. Alors qu'accepter c'est consentir à une situation contre laquelle on ne peut rien. Il s'agit pour le Moi de dire *oui !* à ce qui ne peut être changé, et, éventuellement, de changer ce qui peut l'être. Et permettre de tenir. « Ce qui suppose un investissement libidinal de la pensée : quand je pense, que j'éprouve du plaisir, que je désire penser ... le plaisir de penser va me mettre en conflit avec moi-même, face à mes propres contradictions », nous explique Dejours dans un entretien avec Dominique Lhuilier. Mais, s'interroge Dominique Lhuilier et Pierre Roche (Lhuilier & Roche, 2009), pourquoi certains se défendent « par l'anesthésie de la pensée » ? Ce qui conduit à la « désolation », une expérience de séparation vis-à-vis de la communauté humaine, comme la définit Hannah Arendt. N'est-ce pas par déficience du lien social ?

En effet, cette accommodation ne peut se faire sans autrui, sans une médiation dans le lien social, sans la brigade ou le groupe spécialisé. Seuls la confiance et le partage de normes sociales peuvent le permettre, si l'individuation subsiste. Sinon, en apportant, par évitement, son concours à des actes productifs que l'on réprovoque, « apparaît alors le conflit interne, c'est-à-dire l'angoisse ». La démotivation gagne du terrain, jusqu'à perdre espoir et ne plus pouvoir surmonter les angoisses destructives, et plonger dans l'expérience individuelle de la solitude. Et, la solitude n'étant soutenable qu'un certain temps seulement, jusqu'à se donner la mort.

Pourtant, ontologiquement s'impose à tous la loi de l'être : « la résistance de la vie contre la mort, contre ce qui empêche, réduit la puissance d'exister ». Comme la définissent Dominique Lhuilier et Pierre Roche (Lhuilier & Roche, 2009). Mais la résistance au réel, avec sa potentialité « subversive » dans la confrontation que cela implique, peut se révéler être un échec, une impuissance d'exister comme policier. La gestion du décalage entre le prescrit et la réalité des pratiques oblige, collectivement, le policier à « tricher avec la prescription ». Or, comme l'explique Christophe Dejours, si cette intelligence collective, qui est subversive, ne peut s'établir, le système ne peut fonctionner que sur la base d'un consentement qui n'est pas que passif, mais (que) sur le zèle. Le travail devient alors une épreuve terrible de jugement sur la manière dont chacun se positionne. Le zèle à faire fonctionner un système qui est aberrant. Pour le plus grand nombre, l'efficacité de l'acte productif repose alors, individuellement, sur l'accommodation et la résignation, sur le consentement et la collaboration délibérée, que

Dejours nomme « la servitude volontaire ». Sinon, un défaut d'*accommodation* de certains policiers les amène à court terme à la déviance organisationnelle jusqu'à la bavure, faute de mécanisme de dégageant sur le long terme.

### **5.5.5 Des mécanismes de dégageant sur le long terme**

Alors que les mécanismes de défense n'ont pour fin que la réduction urgente des tensions internes, donc un effet temporaire, il peut s'y substituer des mécanismes de dégageant à effet sur le long terme. Des mécanismes de dégageant qui tendent à la réalisation des possibilités, fût-ce au prix d'une augmentation de tensions, mais qui ont un caractère durable. En levant les défenses par une opération de dégageant, l'opération défensive est neutralisée. Tel que Edward Bibring a introduit ces mécanismes de dégageant, ils ont pour fonction de dissoudre progressivement la tension en changeant les conditions internes qui lui donnent naissance. Daniel Lagache, qui a repris cette notion de dégageant, la situe dans le cadre d'une opposition entre la conscience et le Moi (Lagache, 2009). La conscience peut objectiver le Moi. Par l'objectivation le sujet prend de la distance par rapport au vécu, se familiarise avec les situations qui le place dans l'attente anxieuse, substitue le contrôle à l'inhibition, et par là une activité du dégageant du Moi s'engage.

Marie Pezé écrit qu'à un moment de leur parcours professionnel, et surtout à un moment de leur état psychique, chacun se dit dans la nécessité de faire quelque chose pour que ça s'arrête, jusqu'à évoquer la mort comme une voie de sortie possible de l'impasse. « La mort devient l'espérance que ça va s'arrêter » (Pezé, 2010, p. 162).

La psychologue clinicienne, psychanalyste, constate que le psychisme ne peut affronter une situation nocive que grâce à deux grandes voies d'expression : la pensée, qui permet de travailler le sens de la situation en intrapsychique, et le mouvement, qui permet de décharger l'excès de tension ou de fuir cette situation. Mais, lorsque la pression dans le travail prend le pas sur tout travail possible de la pensée, la mise en impasse de ces deux grandes voies d'écoulement des excitations traumatiques provoque inéluctablement un vécu d'impasse psychique absolue. « Tenir au travail renvoie alors le sujet à ses seuls mécanismes de défense individuels » (Pezé, 2010, p. 164).

Selon Pezé, sans ces mécanismes, la mise en échec au regard des exigences que nous avons de nous-mêmes fait chavirer l'estime de soi. Alors, on s'accuse d'impuissance, on est habité par des sentiments de honte et d'indignité. « L'idée du suicide comme seule délivrance peut ainsi se profiler » (Pezé, 2010, p. 165). Faisant référence au point de vue de Christophe Dejours, Marie Pezé écrit que pour surmonter la crise psychique conduisant au suicide, il faut « remanier son rapport à soi, aux autres et à la société », et que travailler c'est « se travailler soi-même » (Pezé, 2010, p. 164).

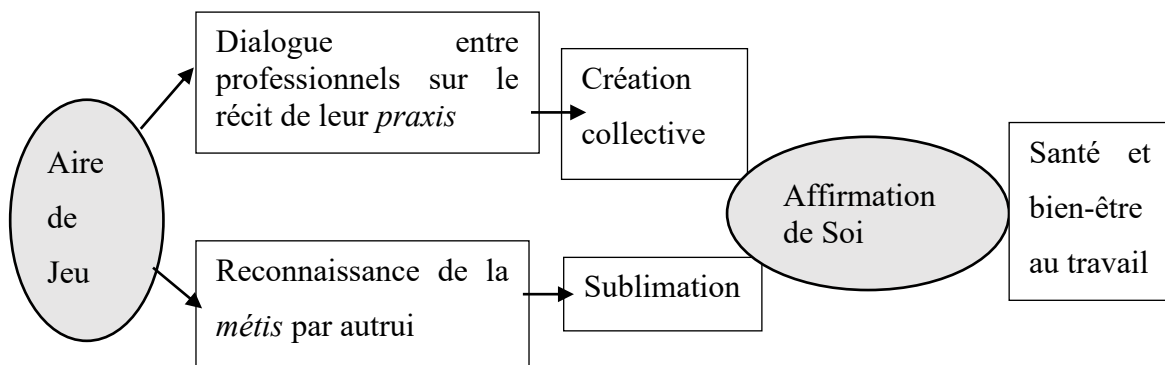
Mais, elle s'interroge aussi sur le fait qu'à cause de nos lignes de faille, nous sommes tout de même capables de performances professionnelles. La souffrance qui se cache dans notre vulnérabilité, notre perte de l'estime de soi, notre sentiment de dévalorisation, nous fait sur le long terme, avec l'aide du collectif, nous dépasser et s'accommoder aux contraintes du métier.

### **5.5.6 Les dégageants par le récit collectif**

Sur le terrain d'intervention, le constat a pu être fait que lorsque le groupe prend le temps de se parler du métier, malgré le sordide du quotidien, chacun est plus performant professionnellement. C'est le cas de la BTPF du 93, cette brigade territoriale dite de Protection de la famille, qui est une des plus performantes malgré l'horreur de leurs affaires (viols d'adolescentes, maltraitements de jeunes enfants, morts de nourrissons). Chaque jour, le café du matin pris ensemble est comme une aire de jeu où des choses atroces se racontent. Il

s'y passe, d'une part, un dialogue entre professionnels sur la base du récit de leurs « *praxis* », de leurs pratiques en tant qu'expériences non séparables de l'action (les entretiens avec les victimes ou les mis-en causes, les investigations sur les lieux de l'affaire). Il peut y avoir à cette occasion la création collective d'une pratique professionnelle (mise au point d'un fichier commun, d'un modèle de rédaction de PV). Et, d'autre part, dans l'échange, une reconnaissance par autrui de la « *métis* » de chacun, des ruses de l'intelligence dans les savoirs d'action, une reconnaissance de leur « débrouillardise » (les méthodes d'interview, le questionnement, la prise en compte des souffrances). Il y a, à la fois, une création collective de sens et une sublimation individuelle. Les deux participent à l'affirmation de Soi. Ce qui ne peut que contribuer à la santé et au bien-être au travail. Comme les entretiens individuels des policiers de ce service avec le chercheur ont pu le montrer.

**Figure 28 : Les dégagements par le récit collectif**



### 5.5.7 Le remède au défaut d'intégration sociale

Pour la Psychanalyse, le travail de dégagement, qui familiarise le mieux avec les situations anxiogènes, c'est la sublimation ; notamment la sublimation des pulsions négatives envers les destinataires de la vie professionnelle du policier (soi-même, la hiérarchie, la justice, le public). Une sublimation que favorisent des réunions de groupe de discussion sur le métier, permettant d'échanger sur les règles professionnelles et de se mettre d'accord sur les pratiques à faire évoluer. C'est cette méthode qui a été retenue dans la démarche de recherche-action du chercheur.

Reprenant le concept de « *personna* » et l'étymologie du mot "*personne*" qu'est le masque, Jacques Arènes écrit, dans *La recherche de soi* : « Le masque permet de jouer, et d'arriver parfois, avec le jeu, à se découvrir soi-même. Car il s'agit de se découvrir »(Arènes, 2000, p.123). Pour Arènes, le sujet est divisé, mais cette division est marquée par une intégration. Dans cette optique d'un soi intégré, peut se développer un narcissisme normal. Un narcissisme par lequel la personne dispose d'une estime de soi suffisante, et élabore un sentiment d'identité lui permettant de se saisir lui-même dans une continuité d'existence. Mais dans ce développement, « l'autre est de plus en plus recherché comme objet d'étayage, de recherche de soi ». D'où l'importance du collectif, de la relation et du « jeu » avec autrui qui peut s'y jouer.

Martin Buber, dans « La vie en dialogue », introduit son propos par : « Le monde est double pour l'homme, car l'attitude de l'homme est double ». Selon Buber, cette attitude est double en vertu de la dualité des mots fondamentaux, des mots-principes qu'il est apte à prononcer. L'un de ces mots-principes, c'est le couple *Je-Tu*. « Le mot-principe Je-Tu fonde le monde de

la relation ». Buber ajoute : « Le *Je* du mot-principe *Je-Tu* apparaît comme une personne et prend conscience de soi comme d'une subjectivité ».

Dans la Police, faute d'apport des anciens, de transmission du métier, et d'implication des officiers sur le terrain, l'énergie collective ne soude plus les équipes, engendre la démotivation et la perte de solidarité. L'individuation est interrompue et ne permet plus la créativité collective et la sublimation chez les individus, l'épanouissement des potentialités de chacun dans la régulation des pratiques. Les situations nouvelles ou imprévisibles qui surviennent, et les conflits qui en découlent, créent de plus en plus, devant les choix à faire, une tension psychique chez l'individu, isolé faute de recours à ce collectif.

Pour Eugène Enriquez, la mise en œuvre du processus de sublimation en serait le remède indispensable pour qu'un individu devienne vraiment un sujet et ne se voie pas vidé de sa vie intérieure. « La sublimation, qui amène à la fois vacillement et épanouissement de l'esprit humain dans sa rencontre avec les autres ouvre les portes au changement et à la reconnaissance de la subjectivité » (Enriquez, 1997, p. 341).

Pour Enriquez, la sublimation serait une activité de spiritualisation, au sens freudien du terme, c'est-à-dire une activité où le plaisir d'organe céderait au plaisir de représentation. Une activité où l'esprit humain pourrait s'épanouir dans la rencontre avec les autres et la création intellectuelle et artistique (1997, p. 347). « La sublimation autorise la psyché à se démettre de ses objets propres de plaisir pour des objets sociaux valorisés par la culture » (Enriquez, 1997, p. 348). Enriquez explique qu'avec la sublimation comme origine essentielle du lien social, ce ne seraient plus les besoins narcissiques qui trouveraient satisfaction, mais le désir de partage, d'union, de jeu, de création d'un « espace potentiel » (Winnicott), « où chacun pourrait devenir homo ludens et homo aestheticus » (Enriquez, 1997, p. 352). Citant Castoriadis et l'idée d'une généralisation d'un désir d'investigation partagé avec d'autres, Enriquez ajoute que le processus de sublimation serait alors élaboration d'un lien social toujours à reprendre et à réinventer dans le hic et nunc. Ainsi que dans la longue durée, et la composition d'œuvres culturelles procurant de la jouissance (Enriquez, 1997, p. 352).

Freud a décrit comme une des activités sublimatoires, l'activité artistique et l'investigation intellectuelle. Pour Jean Laplanche, la sublimation ne concerne pas seulement l'art et la science, mais aussi le travail professionnel, et surtout le langage et les formes de symbolisation. C'est ce que nous rappelle Pascale Molinier : « Sans la référence à la sublimation, il devient malaisé de comprendre les drames du travail ordinaire, le zèle, l'activisme, la ténacité de certains en dépit du déni de reconnaissance, les échecs de la reconnaissance, quand celle-ci entre en conflit avec l'idéal du moi ou l'horripilante insatisfaction de certains dont on nous pousse à penser pourtant qu'ils ont tout, du fait qu'ils bénéficient d'une large reconnaissance publique » (Molinier, 2015, p. 165).

Voilà ce qui s'applique fort bien à notre Police nationale et à son problème de reconnaissance. Molinier explique que le rapport entre sublimation et reconnaissance est de nature psychodynamique. C'est-à-dire un rapport marqué par le conflit entre l'histoire personnelle et les déterminations sociales. La reconnaissance n'a de valeur qu'à la condition de sa congruence avec le sens que le travail et les modalités de sa reconnaissance revêtent pour le sujet, en résonance avec son histoire singulière (Molinier, 2015, p. 165).

Pour Françoise Dolto, « l'être humain qui souffre de solitude a besoin de savoir que cette souffrance ne lui est pas reprochée et qu'il est aimé même dans sa souffrance » (Dolto, p.79). La praticienne psychanalyste précise que c'est la reconnaissance de ce sentiment de solitude, l'acceptation de l'état de fait d'une souffrance, d'un sentiment d'impuissance chez l'autre, qui réconcilie avec ces états que traversent tous les humains.

Remédier au défaut d'intégration sociale de certains individus, par la recréation de liens au collectif, peut donc permettre, par la sublimation et la reconnaissance individuelle, de retrouver l'estime de soi, d'anticiper une situation de solitude et les risques de suicide.

### 5.5.8 Des lignes d'action indispensables pour changer de modèle

La solution préventive au risque de suicide, dans la Police en particulier, doit donc porter sur le problème de relation avec les trois destinataires de la vie psychologique : relation à soi-même, relation aux autres (les collègues, les officiers, la hiérarchie), relation au monde environnant (la justice, le public).

Pour transformer la relation, tant celle qui joue sur l'intégration sociale de chacun, que celle qui peut établir en commun une régulation conjointe, il faut donc non seulement que le policier puisse transformer, avec l'aide des autres, sa relation à lui-même, mais, surtout, que les interactions en interne comme en externe soient transformées, dans le cadre d'opportunités d'espaces de discussion sur le métier. Il s'agit là, pour la Police, non pas de renforcer l'approche normative et autoritaire, mais de substituer au modèle actuel un modèle favorisant l'autonomie des policiers, et leur participation effective à la vie de leurs organisations, ainsi qu'au traitement des problèmes qui les concernent.

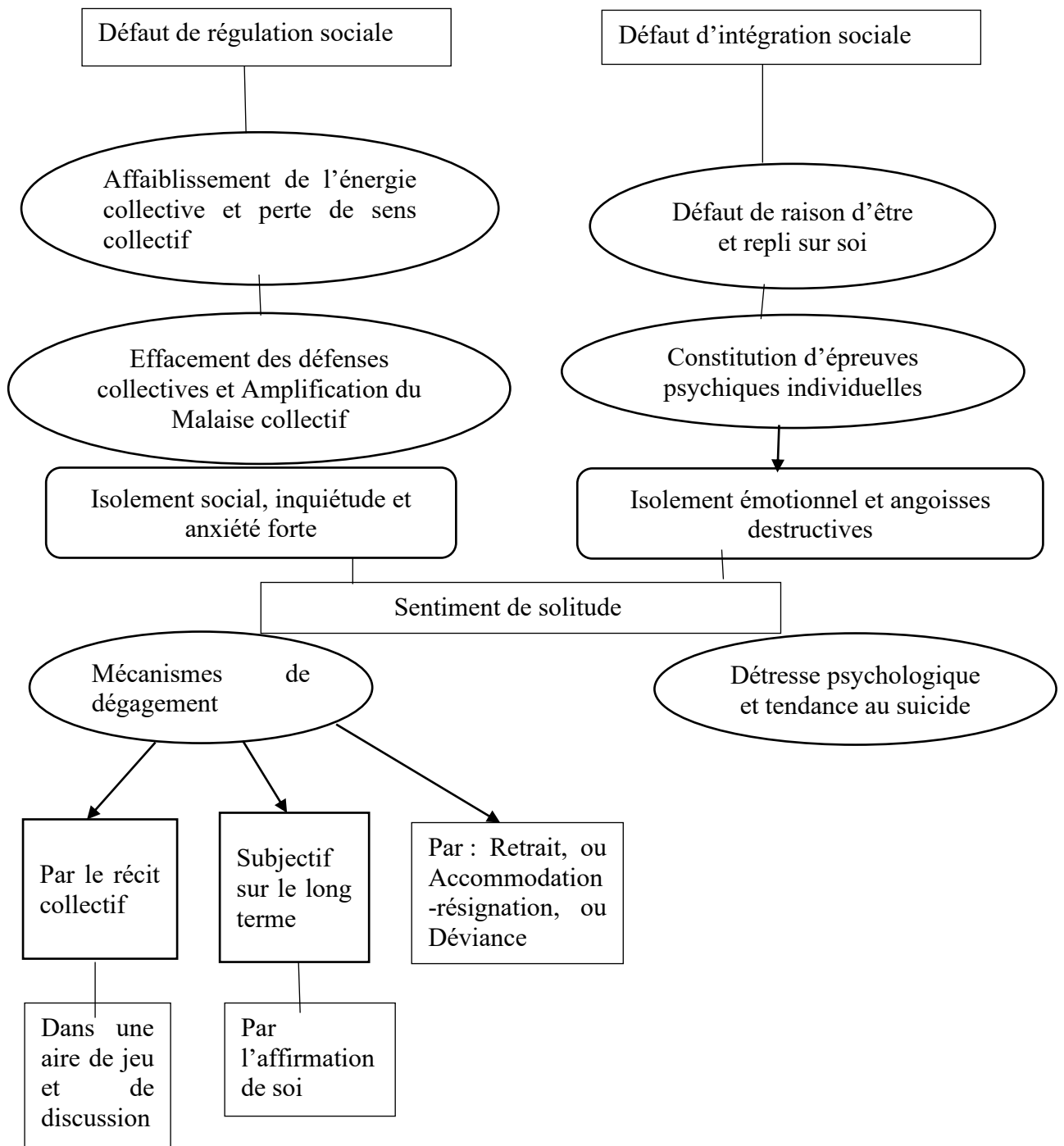
Pour mieux prévenir le mal-être au travail et les suicides, quelques lignes d'action peuvent permettre de restaurer la relation sous toutes ses formes, plutôt qu'une solution « gadget ». Au vu du processus, les pistes à travailler seraient toutes celles qui y répondent selon une division en segments correspondant aux composants du processus : la relation police/monde politique ou police/justice, la relation entre collègues, la formation de la hiérarchie, la transmission de l'expérience métier, etc., en permettant de dresser un panorama général des solutions.

En premier, la *libération du temps* des managers intermédiaires pour être opérationnels sur les tâches à risques ou difficiles, pour animer les retours sur intervention délicate, et pour remplir leur rôle d'encadrement et de supervision des équipes au quotidien, afin de développer leur capacité d'adaptation dans le métier. Deuxièmement, la mise en place d'une *dynamique du dialogue*, pour protéger ou restaurer le collectif par la programmation d'échanges sur l'exercice du métier dans des espaces de discussion entre opérationnels de terrain (anciens et nouveaux arrivés), pour accroître leur coopération au but commun, et redonner du sens à l'action. Troisièmement, le respect du principe de *subsidiarité* en redonnant une liberté suffisante aux chefs de service dans l'affectation des ressources à leur disposition, en particulier de temps à l'encadrement intermédiaire pour remonter ce qui se dit ou s'expérimente à la base. Et, eux-mêmes en discuter, pour qu'un échange se fasse avec l'extérieur, en particulier leurs interlocuteurs de la Justice (les procureurs et substituts). De là, les managers intermédiaires auront la possibilité d'entendre s'exprimer les difficultés collectives rencontrées au quotidien, et d'observer les signaux d'alerte, tels que l'isolement social de certains individus. Un changement de paradigme qui ne pourra être entrepris que dans le cadre d'une volonté de réforme complète de l'Institution et d'une décision au sommet de la hiérarchie policière.

## 5.6 Synthèse de la cinquième partie

Confrontés à un malaise collectif et à des épreuves psychiques individuelles, les policiers connaissent un sentiment de solitude devant les responsabilités qu'ils prennent et les sanctions qu'ils encourent. Un petit nombre n'y résistent pas et plonge dans la détresse psychologique jusqu'à la tendance à une crise suicidaire. Le plus grand nombre construit des mécanismes de dégageant qui vont du retrait à l'accommodation-résignation, s'ils évitent la déviance. Ces voies de dégageant pourraient être utilement remplacées par un mécanisme faisant appel sur le long terme au récit collectif, à propos du métier, dans des espaces de discussion, et à l'affirmation de soi rendue possible par la reconnaissance d'un droit d'expression individuelle. Langage et pensée étant indissociablement liés, la libération de la parole, collective et individuelle, ne peut que libérer les esprits, redonner sens au métier, et prévenir la détresse psychique. La régulation normative jouant son rôle d'intégrateur social, l'intégration sociale facilitant la régulation conjointe du "prescrit" et des règles de métier, les conditions sont réunies pour rétablir le pouvoir d'agir et prévenir le risque suicidaire.

**Figure 29 : Malaise collectif, épreuves psychiques et dégagements**



**Sixième partie :**  
**Conclusion et perspectives de recherche**



Cette thèse pose la question du processus de modération d'intensité entre les degrés extrêmes des fondamentaux du lien social : régulation normative et intégration sociale. Ainsi que du processus qui enclenche et contribue à la déliaison sociale, source de détresse psychique et de terrain propice au suicide. À ce stade de la recherche, les résultats, et la discussion qu'elle a produits offrent des perspectives de recherche à développer. C'est ce qui est détaillé ci-après en conclusion, tant pour la Police que pour d'autres milieux professionnels.

## **6.1 Synthèse de conclusion**

Pour conclure, dans le cas de la Police nationale, à la vérification de la théorie sur le suicide d'Emile Durkheim, cette thèse s'appuie sur plusieurs ressources, dont celles du terrain d'intervention. Mais un terrain impacté par une actualité fortement médiatisée et confronté à un management resté indifférent aux travaux du chercheur.

### **6.1.1 Les ressources théoriques**

Les apports théoriques se sont transformés en un questionnement qui a fait ressortir ce qui doit être analysé dans quatre grandes problématiques. Des problématiques qui prennent leur source dans l'indécision des autorités politiques et hiérarchiques sur le débat entre conflits de normes et de valeurs dans la Police. Des conflits, à l'origine d'un état de crise institutionnelle, qui se répercutent au quotidien sur l'exercice du métier, dans un contexte de procédures et de règles omniprésentes. Avec, pour les opérationnels, une exigence d'adaptation au terrain social, qui produit des situations embarrassantes, à risques émotionnels et psychiques. D'où des épreuves psychiques jusqu'à provoquer des crises individuelles aux conséquences parfois mortifères.

### **6.1.2 L'impact médiatique sur le terrain et l'intervention**

Dans cet état de crise et tout au long des dix-huit mois de l'intervention sur le terrain, la présence du chercheur à l'écoute des professionnels et l'animation de groupes de dialogue à forte teneur revendicatrice ont été marquées par l'impact d'événements violents ou traumatisants relayés en permanence par les médias. Une actualité médiatisée qui ne pouvait qu'influencer psychologiquement l'attitude du chercheur et la parole des policiers rencontrés par lui.

Dès les premières journées d'observations et d'entretiens en février 2016, les faits et situations d'agressions de l'année 2015 et 2016 revenaient sans cesse dans les propos et positions, chez les interlocuteurs du chercheur. Puis durant le premier semestre 2017, l'actualité allait régulièrement apporter d'autres faits vécus négativement, comme les groupes de discussion l'ont fait ressortir. Mais cet impact, même s'il introduisait des incidences extrêmes, donnait à la parole une libre expression et une authenticité enrichissante. Et surtout, cela permettait au chercheur, en prenant un peu de distance, d'analyser et de comprendre les ressorts d'un malaise ainsi extériorisé.

### 6.1.3 Les ressources du terrain

L'intervention, sur le terrain des commissariats, apportait la visibilité, dans les brigades, d'une activité collective dérégulée et dans certains cas la survenue d'une adhérence au groupe détendue ou brisée. Cela confirmait l'état de crise institutionnelle révélé par les ressources théoriques. Un état tel qu'il peut avoir un effet de crise individuelle chez certains. Une crise de l'institution aux causes à la fois structurelles et conjoncturelles dont l'analyse caractérisait un terrain propice au suicide et vérifiait la théorie d'Emile Durkheim qui l'attribuait en particulier à une régulation normative et une intégration sociale simultanément en état insuffisant.

En effet, l'analyse des verbatim, dans un contexte de terrorisme et de violences urbaines, associés à une absence visible de soutien hiérarchique, permettait d'identifier les facteurs de conflits et de les catégoriser en distinguant des conflits de valeurs et des conflits d'objectifs.

Des conflits de valeurs, dans l'exercice quotidien du métier, aggravés par des interprétations différenciées des infractions entre police et justice. Les processus enclenchés par ces conflits de valeurs aboutissant chez les policiers à une impression d'impuissance à les régler.

Des conflits d'objectifs dont l'ampleur était accentuée par le défaut de dialogue constaté entre régulation de contrôle et régulation autonome. Ce manque de dialogue interne entraînant chez les policiers un sentiment de vulnérabilité devant l'impossibilité de juguler l'ampleur des conflits.

Des sensations de vulnérabilité et d'impuissance qui peuvent amener l'individu à la rupture de socialisation, faute de maintien du lien social, ou à choisir le repli sur soi.

Le défaut d'intégration sociale, associé au défaut de régulation sociale, étant constitutif d'épreuves psychiques individuelles, les policiers connaissent alors un sentiment de solitude. Un sentiment né des responsabilités qu'ils prennent et des sanctions qu'ils encourent. Le plus grand nombre construit des mécanismes de dégageement constatés sur le terrain, qui vont du retrait à l'accommodation-résignation.

### 6.1.4 La recherche-action

La recherche-action n'a pas permis de sensibiliser la hiérarchie ni le management, sur l'intérêt de la mise en place d'une dynamique de discussion sur l'exercice du métier, dans des espaces communicationnels. Mais elle a révélé, d'une part, la défiance du personnel de base envers leur encadrement et l'inadaptation de l'organisation actuelle à la possibilité d'une dynamique du dialogue. D'autres parts, l'incompétence de cet encadrement à initier un style de management participatif et à se mettre en situation d'écoute consciente, pour repérer des signaux faibles.

Tous ces enseignements ouvrent des perspectives de recherche tant dans l'Institution Police que dans d'autres milieux professionnels non encore étudiés du point de vue du risque suicidaire.

## 6.2 Le développement des perspectives de recherche pour la Police

### 6.2.1 Les questions en recherche de réponse

L'intervention sur le terrain a permis, à partir des observations, des entretiens semi-directifs et des groupes de discussion de policiers, de dégager une interrogation essentielle :

*Empêcher que le malaise policier, perpétué par une crise institutionnelle due à un défaut de régulation du métier, et, simultanément, la potentialité d'une crise individuelle due à un défaut d'intégration sociale, soient générateur de suicide, dépend-il de l'établissement d'une mise en discussion du métier, d'un dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome ?*

Et, une autre interrogation corollaire : *Cette seule mise en discussion du métier suffirait-elle ? Est-elle le point crucial ? D'autres actions ne sont-elles pas aussi indispensables ?*

En mettant en discussion ces interrogations, une conclusion ressort : dans la police, les suicides comme les tentatives de suicide sont consécutifs d'un lien entre ce qui produit structurellement ou conjoncturellement le malaise policier et un état psychologique individuel perturbé. C'est-à-dire lorsque font simultanément défaut à la fois le dialogue entre régulation de contrôle et régulation autonome, et l'intégration sociale d'un policier. Une simultanéité créant un terrain propice aux psychopathologies, alors, que les équipes de première ligne doivent s'engager, sans soutien hiérarchique, dans un important travail de régulation, pour faire face à l'incomplétude de la prescription et pour arrêter, de manière toujours en renouvellement, le sens à donner au travail. Et alors que, par ailleurs, le métier impose un rythme de vie professionnelle souvent incompatible avec les autres activités de la vie personnelle.

Les services de l'action sociale au sein de la DRH de la Préfecture de Police comptent faire un indispensable retour d'expérience à partir de la recherche-action menée, mais ils ne savent comment s'y prendre. En effet, la DRH compte mettre en place des groupes « pilotes » axés sur la communication, au sens large. En visant la clarification du rôle et des missions des policiers, pouvant notamment favoriser une meilleure image de l'institution, cela permettrait, selon le langage officiel, de « préserver le bien-être au travail », pour ne pas dire : résorber le mal-être au travail, comme la réalité l'imposerait.

Elle envisage l'intervention sur le terrain de psychologues du travail, pouvant alimenter la réflexion de ces groupes de travail, en renouvelant l'expérience faite à Pantin, dans d'autres commissariats, afin de compléter l'analyse esquissée par l'intervention du chercheur. Mais, fin 2018, la succession d'évènements sollicitant la Police nationale, plus que ses ressources en effectif peuvent l'absorber, et le déni persistant, au sommet de la hiérarchie policière, d'une réalité évidente, mettent un frein à ces initiatives.

Cela ouvre néanmoins plusieurs perspectives de recherche-action répondant à deux questions essentielles concernant ce qui empêche la mise en discussion locale du travail et ce qui peut écarter un individu de la cohésion collective protectrice. Et deux réponses qui devraient amener à envisager les lignes d'action de prévention permettant de lutter contre le risque de survenance d'un terrain propice.

## 6.2.2 Les lignes d'action de prévention potentielles

### 6.2.2.1 Une régulation collective à favoriser

Marc Loriol, chercheur au CNRS, a dirigé une recherche dont l'objet était la compréhension de la façon dont est vécu et géré (collectivement ou individuellement) le stress dans trois univers professionnels particulièrement stressants, dont la police. Il prend une position très tranchée concernant la discussion entre collègues, l'organisation par les policiers de leur activité, du partage des tâches, de la position à prendre face aux usagers, du degré d'intervention. Ils permettent de surmonter les situations pénibles, de leur donner un sens acceptable, de prendre du recul. « De même, les nombreuses discussions dans les temps plus calmes [quand il en existe] sont l'occasion de donner un sens aux contraintes. C'est l'occasion de catégoriser les usagers et les différentes interventions (les belles affaires, les affaires de merde, etc.) »(Loriol M., 2006, p. 113).

Et il ajoute, en faisant référence aux travaux de Monjardet, que les policiers, au contraire des infirmières, par exemple, bâtissent davantage leur légitimité professionnelle sur une vision partagée, entre soi, du métier, et protégée par leur autonomie organisationnelle. Pour Loriol ils se reconnaissent peu dans cette notion de stress qui traduit à leurs yeux le jaillissement de la fragilité individuelle et l'incapacité du groupe à gérer les problèmes rencontrés. Les difficultés sont généralement réglées en amont par la discussion entre collègues et avec la hiérarchie de proximité. « Le stress est réservé aux cas les plus dégradés de policiers isolés... Dans la police, beaucoup de problèmes sont traités en amont, au sein du groupe de pairs, entre soi »(Loriol, 2010, p. 117).

Marc Loriol recommande donc comme voie d'action pour lutter contre la construction sociale du stress ou du burn-out de chercher à favoriser les formes organisationnelles et les régulations collectives des difficultés au travail. Une voie d'action que partage le chercheur parce qu'elle facilitera une gestion des problèmes autrement qu'à travers la pathologisation de cas individuels.

### 6.2.2.2 Pour réduire ce qui empêche la mise en discussion locale du travail

En poursuivant cette recommandation, quelques actions propres à la police permettraient de lutter contre ce qui empêche la mise en discussion locale du travail.

En premier, la libération du temps des managers intermédiaires pour être opérationnels sur les tâches à risques ou difficiles, pour animer les retours sur intervention délicate, et pour remplir leur rôle d'encadrement et de supervision des équipes au quotidien, afin de développer leur capacité d'adaptation dans le métier.

Deuxièmement, la stabilisation des chefs de service sur leur poste pour prévenir une mobilité inefficace et pour laisser le temps de confirmer leur performance managériale en allant jusqu'au bout des projets d'évolution engagés.

Troisièmement, la mise en place d'une dynamique de mise en discussion locale du travail, par la programmation d'échanges sur l'exercice du métier avec les opérationnels de terrain, pour accroître leur coopération au but commun.

Quatrièmement, le développement d'une politique de formation continue, et d'accompagnement des agents débutants dans leur fonction.

Cinquièmement, le respect du principe de subsidiarité en redonnant une liberté suffisante aux chefs de service dans l'affectation des ressources à leur disposition, en particulier de temps à l'encadrement intermédiaire.

Des lignes d'action qui passent par la redéfinition des périmètres managériaux au sein de la Police et par la réinstallation, au cœur de la fonction de management, de l'activité de régulation et de soutien au travail réel, par une dynamique de la discussion.

#### 6.2.2.3 Pour anticiper ce qui peut écartier un individu de la cohésion collective protectrice.

Comme action permettant d'anticiper ce qui peut écartier un individu de la cohésion collective protectrice, il s'impose essentiellement, d'engager, pour l'ensemble de l'encadrement, une politique de formation au management, à l'identification des signaux faibles dans le comportement et le relationnel de chaque policier, et au repérage des risques psychosociaux. Et parallèlement de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques de façon à améliorer la proximité avec les opérationnels de terrain.

### 6.2.3 Le point de vue des policiers

Dans le même esprit, il faut, du point de vue des policiers rencontrés sur le terrain, mettre en débat le métier et ses pratiques pour que la police puisse trouver les médiations qui en feront une « profession comme une autre ». Une profession où la transmission du métier sera génératrice de liberté d'action et de pouvoir d'agir. Des structures ou des dispositifs aptes à effectuer des retours d'expérience, à partager ce qui est vécu, pour en tirer un enrichissement mutuel et vaincre la solitude. Lors d'un groupe d'échange, ils exprimaient même : « qu'ils ont besoin de parler », « de parler à quelqu'un de neutre... neutre de notre professionnel, et peut être de... qui, de par son expérience de psychologue, va pouvoir nous apporter, heu, une façon de pouvoir appréhender la chose et la vivre au quotidien ». « Mais comme ils [ne] parlent pas, ben ils soignent ça par les médicaments », en parlant des collègues qui ne vont pas bien et pour qui le passage d'un psychologue ferait du bien.

Parler de soi, de son métier, de ses relations avec les autres [les non-policiers], fait réfléchir et dire collectivement ce qu'on pensait tout bas dans son coin. Parce que la fonction du récit de leur condition permet de réhabiliter leur vision de la société et de les protéger ; « le récit sert aussi à socialiser la souffrance liée au travail ». Le récit du métier, c'est retrouver la parole, alors que le secret ou l'obligation de réserve est une composante essentielle de ce corps de métier ; « ce corps est un corps sans paroles, un corps silencieux, c'est-à-dire sans regard objectif sur lui-même : c'est la grande famille, la grande maison, la muette » (Lhuillier, 1987, p.21).

L'objectivation des dilemmes policiers dans l'organisation, dans les procédures ou les formations est vaine, car elle consiste à assigner à l'institution policière le soin de résoudre elle-même ce qui la déborde de toutes parts : les apories politiques (difficultés insolubles provenant d'une confrontation de deux opinions ou raisonnements contraires), les doubles discours et les contradictions du social. Ces dilemmes doivent s'ouvrir à la subjectivité et au dialogue. « Ces dilemmes ou contradictions doivent en permanence rester ouverts, sous la forme d'une médiation publique entre la police et son objet » (Monjardet, 1996, page 288). Le professionnel est celui qui introduit une médiation entre lui-même et son action. Or, en matière de police, il n'y a qu'une médiation reconnue, mais imparfaitement mise en œuvre et contrôlée, c'est celle que l'institution judiciaire exerce en matière de criminalité et de délit. L'établissement d'un dialogue entre les deux institutions est indispensable et elle est réclamée par les opérationnels.

## 6.3 La mise en discussion locale du travail

### 6.3.1 L'espace communicationnel en réponse à la perte de sens, l'anomie et les psychopathologies

Les perspectives de recherche s'ouvrent sur les réponses à la nécessité d'une mise en discussion locale du travail. Des réponses qui passent par la construction collective d'une régulation du travail au sein d'espaces de discussion. Comme l'explique Emmanuel Abord de Chatillon, titulaire de la Chaire de management et santé au travail de l'Université Grenoble-Alpes, la dimension conjointe de cette régulation suppose la confrontation des régulations autonomes et des régulations de contrôle « au sein des EDD : des Espaces de Discussion » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 15). Pour construire une régulation conjointe gérée en lien avec le management, dans un espace de discussion. Cet espace étant pensé dans la filiation des travaux sur l'*espace communicationnel* d'Habermas.

En effet, Jürgen Habermas témoigne, dans la pensée occidentale, de la séparation stricte entre sujet et objet, entre monde humain et monde des choses, de l'opposition entre rationalité communicationnelle et rationalité instrumentale. Avec la rationalité instrumentale dans le travail, le rapport à l'objet est imposé. C'est un rapport aliéné qui conduit à la souffrance au travail. Avec la rationalité communicationnelle, c'est en principe un rapport émancipé, qui rapproche de l'amour du métier.

Car, comme le développe J. Habermas, sur les concepts sociologiques d'action, le monde du travail est traversé par des conflits de rationalité, liés à des types d'agir qui se déploient dans des rapports au monde distincts. D'une part, vis-à-vis du monde objectif, par rapport à une fin à atteindre, un *agir [téléologique]* qui engage une rationalité stratégique et instrumentale. D'autre part, vis-à-vis du monde social, par rapport à des normes et des valeurs, un *agir [régulé par des normes]* et qui engage les rationalités] axiologique et moral-pratique. Enfin, vis-à-vis du monde subjectif, par rapport à l'accomplissement de soi, un *agir communicationnel*, faisant appel à la dimension intersubjective dans une cohérence expressive pour que l'autre comprenne qu'il est reconnu (Fassier, 2013, p. 87).

Selon Habermas, le concept de l'agir communicationnel « s'appuie sur un processus d'interprétation coopératif », où les participants s'intéresse au premier chef à « la négociation de définitions de situations, susceptibles de consensus. » (Habermas, 1981b). Ses critères de validation sont non seulement la cohérence expressive, mais surtout : l'authenticité et la vérité dans l'échange verbal. C'est une discussion où les interlocuteurs « se rencontrent par le langage et parviennent ainsi, en s'accordant sur le sens des mots, à une forme de vérité commune, la compréhension. Ce qui est la définition du dialogue dans le Dictionnaire de philosophie (Bordas, 2002).

Habermas décrit, lorsque des phénomènes de crise surviennent dans le monde vécu, ce qui se manifeste dans chacune des « *sphères troublées* » du contexte de l'agir communicationnel. D'une part il constate, quand des troubles affectent la reproduction culturelle, comme la transmission du métier, qu'ils se manifestent par une *perte de sens*. Dans ce cas, les acteurs sont incapables de couvrir, à partir de leur réserve de savoir culturelle, « les besoins de *compréhension mutuelle* qui naissent de situations nouvelles » (1981a). D'autre part, lorsque des troubles affectent l'intégration sociale, ils se manifestent par l'*anomie* et les conflits qu'elle suscite. Dans ce cas, « les acteurs ne peuvent plus couvrir les nouveaux besoins de coordination qui naissent à partir du fond des réglementations légitimes qui sont à leur disposition » (1981a). Les appartenances sociales légitimement réglées ne suffisent plus et la ressource de solidarité sociale se raréfie. Enfin, lorsque des troubles affectent le processus de

socialisation, ils se traduisent par des *psychopathologies* et leur cortège de manifestations aliénantes. Dans ce cas, « les capacités des acteurs ne suffisent plus pour maintenir l’intersubjectivité dans des situations d’action définies en commun ». Le système de la personnalité en est réduit à sauvegarder son identité grâce à des stratégies de défense. Ces stratégies de défense « compromettent une participation à des interactions qui rende justice au réel, de sorte que la ressource- *force du Moi*- se raréfie ». (Habermas, 1981a, p. 155). C’est ce qu’Habermas résume dans un tableau (Habermas, 1981a, p. 157) repris partiellement ci-après.

**Tableau 11 : Stratégies de défense, selon Habermas**

Composantes structurelles Sphère troublée	CULTURE (groupale)	SOCIETE (Groupe Social)	PERSONNE
<b>LA REPRODUCTION CULTURELLE</b>	<b>Perte de sens</b>	Retrait de la légitimation	Crise des orientations
<b>L’INTEGRATION SOCIALE</b>	Insécurisation des identités collectives	<b>Anomie</b>	Aliénation
<b>LA SOCIALISATION</b>	Rupture de la tradition	Retrait des motivations	<b>Psychopathologies</b>

### 6.3.2 Le concept de l’agir communicationnel et l’intégration sociale

Pour Habermas la transmission culturelle, comme la transmission d’un métier, qui passe par la communication langagière, est une interaction médiatisée par des symboles. Une interaction, qui lorsque l’emploi de symboles à signification identique a été rendu possible, participe à la constitution d’une action régie par des règles. Il explique que dans la notion de règle sont réunis deux moments qui caractérisent l’emploi des symboles simples : la signification identique et la valeur intersubjective. Habermas rappelle que Wittgenstein montre qu’identité et validité des règles sont systématiquement liées. Les règles fixent la manière de produire quelque chose. Suivre une règle, c’est suivre dans chaque cas particulier la même règle, donc la même façon de produire. L’identité de la règle, dans la multiplicité de ses réalisations, ne repose pas sur des invariances observées, mais l’identité d’une règle dépend de la valeur intersubjective. Et, pour Habermas, sans la « possibilité de critique mutuelle et d’un enseignement réciproque pour arriver à s’entendre, l’identité des règles ne serait pas assurée »(Habermas, 1981a).

Habermas explique que plus les acteurs de la communication prennent en compte eux-mêmes l’emploi des normes, plus les normes peuvent entrer dans l’abstraction et la spécification. « Un emploi des normes d’action médiatisé par la communication est ordonné à ce que les participants arrivent à des définitions communes de leur situation » (1981a). Les participants de l’interaction eux-mêmes doivent rapporter des normes données à chaque situation [la

régulation autonome] et les agencer pour des tâches spécifiques. Dans la mesure où ces prestations interprétatives deviennent autonomes par rapport au contexte normatif [la régulation de contrôle], le système institutionnel peut maîtriser une complexité croissante de situations d'action du fait qu'il se ramifie. Et ce, dans le cadre de normes fondamentales d'un haut degré d'abstraction, en un réseau de rôles sociaux et de règles spécifiques nous explique Habermas (Habermas, 1981a). Il ajoute : « À mesure que l'agir communicationnel assume des fonctions centrales dans la société, le médium du langage [...] sert non plus seulement à transmettre et à actualiser des consensus garantis avant le langage, mais de plus en plus à produire des consensus rationnellement motivés »(Habermas, 1981a).

Pour le philosophe, l'agir communicationnel se révèle être un lieu où se croisent les énergies de solidarité sociale, et où « la conscience collective se communique, grâce à la puissance illocutionnaire, non pas aux institutions, mais aux individus » (Habermas, 1981a). Il en conclut que l'agir communicationnel facilite de fait l'intégration sociale et l'anticipation des psychopathologies individuelles.

### 6.3.3 L'activité communicationnelle et la création de sens

Le sociologue Philippe Zarifian propose une démarche de construction de la gestion de l'activité, en faisant retour sur la distinction d'Habermas entre agir orienté vers le succès et agir orienté vers l'intercompréhension, entre l'entente et le consensus (Zarifian, 1996, p. 209). Zarifian rappelle en effet que Jürgen Habermas distingue deux types d'agir.

Premier type : l'agir orienté vers le succès (une reformulation de l'activité sociale rationnelle en finalité de Weber) qu'Habermas nomme instrumental. Cet agir est à considérer sous l'aspect de la poursuite de règles techniques d'action dont le degré d'efficacité est évalué (Zarifian, 1996, p. 118). Habermas distingue deux manières de faire aboutir une action orientée vers le succès. D'une part, une façon directement instrumentale couverte par un contexte normatif. Par exemple dans une relation hiérarchique. D'autre part, une façon indirecte qui correspond à l'aspect stratégique de l'agir. Pour influencer les motifs et les décisions de l'autre (Zarifian, 1996, p. 119). Par exemple dans les objectifs de résultats réglant l'activité policière.

Deuxième type : l'agir orienté vers l'intercompréhension. Cet agir se manifeste lorsque les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs égocentriques, mais des actes d'intercompréhension (Zarifian, 1996, p. 120). Pour le sociologue cela veut dire que nous partons d'un agir communicationnel et que le travail devient, pour partie communication. « Communiquer, c'est déjà agir » (1996, p. 212). « Communiquer, c'est essayer de se comprendre, c'est essayer de se mettre (au moins partiellement) d'accord sur quelque chose. C'est aussi vouloir se comprendre » (1996, p. 115). La communication dans le travail est « un problème clef de l'efficacité [...] et de la vie sociale » (1996, p. 116).

Dans la Police, communiquer, c'est essayer de se mettre d'accord, de s'entendre sur la mise en pratique des procédures, bien que chaque policier soit un individu singulier, bien que les policiers travaillent dans des services parfois opposés dans les représentations du métier, bien que les interprétations de la Justice soient contraires aux leurs. Car cette entente est vectrice de communication.

Pour Zarifian, dans l'activité communicationnelle, les participants ne sont pas primordialement orientés vers leur succès propre. Ils poursuivent leurs objectifs individuels avec la condition de s'accorder sur la base d'un consensus et sur le fondement de définitions communes des situations. Dans ce cas il y a recherche d'entente, et non tentative d'influence. Habermas souligne que la production d'une entente va donner un caractère particulièrement solide à la coordination des actions, beaucoup plus solide que l'exécution d'un ordre ou la soumission à un jeu d'influence. Dans l'agir communicationnel la réussite tient avant tout à la



force des opérations entreprises en vue de l'entente. La réussite tient aux effets de motivation et d'engagement réciproque des acteurs unis par la réalisation d'un véritable consensus (Zarifian, 1996, p. 120). Mais il faut pour cela une communication authentique.

Zarifian explique que la finalité de l'entente contraint l'acteur de l'agir communicationnel à changer de perspective. Ce changement se manifeste dans la nécessité de passer de l'attitude objectivante, celle du sujet qui agit en fonction du succès, à l'attitude performative d'un locuteur qui cherche à s'entendre à propos de quelque chose avec une autre personne. C'est ce changement d'attitude « qui permettra d'aboutir à la force singulière [...] de cette communication authentique » (1996, p. 121).

Afin d'établir cette communication authentique, le groupe se réunit donc, en cherchant à atteindre collectivement un succès, en se fondant d'une part, sur l'égal et libre accès à la parole de chacun des membres du groupe, qui va faire valoir ses idées sur le sujet, argumenter, faire des propositions. Et d'autre part, sur la réalisation progressive d'un accord, d'une *délibération collective* en vue d'une régulation adéquate et de plans d'action.

Il existe dans ce genre de débat un mélange inextricable de pure argumentation et de jeu d'influence. Pour Zarifian, cette pratique de l'influence c'est un signe de coopération, d'attention aux autres, que de chercher à influencer leurs pensées (1996, p. 125). Et débattre de cette influence réciproque consiste à trouver un arrangement acceptable sur le contenu des pratiques sociales de travail, « donc à se mettre d'accord sur des normes d'action qui admettent le jeu d'influence » (Zarifian, 1996, p. 126).

Enfin, par l'intermédiaire d'un agir communicationnel, le résultat de l'activité du groupe sera l'atteinte collectivement escomptée d'un succès, au sein de laquelle la rationalité en finalité va jouer tout autant que la rationalité orientée sur le consensus (Zarifian, 1996, p. 126). Ainsi, en permanence, recherche d'un dialogue authentique et jeux d'influence se mêlent et s'affrontent. Et c'est en s'affrontant et se mêlant que les rapports se déplacent, que les personnes arrivent à mieux se comprendre, que des progrès de coopération véritables peuvent s'établir (Zarifian, 1996, p. 128).

Pour Habermas, l'agir communicationnel suppose toujours l'arrière-plan d'un monde vécu partagé, monde qui permet de se parler et de se comprendre, préalablement à la conclusion de tout accord ou désaccord. Il note trois composantes de ce monde vécu : la culture, le réseau de pouvoirs institutionnels et les structures de la personnalité. Les structures de la personnalité sont les motivations et les compétences qui permettent aux individus de parler, de raisonner, d'agir de manière sensée et intelligible pour les autres (Zarifian, 1996, p. 137). Ce monde vécu qui est social n'est pas seulement l'arrière-plan de l'agir communicationnel, mais aussi son matériau, et ce qui devrait sortir transformé de cet agir. « La potentialité à créer du sens vient justement de ce que l'arrière-plan est à la fois une ressource indispensable et un matériau en partie contestable » (Zarifian, 1996, p. 137). C'est bien le cas du milieu policier, avec sa « sous-culture policière », ses relations de pouvoir si spécifiques et la personnalité singulière des policiers, qui constituent une richesse de matériaux pour l'agir communicationnel.

#### 6.3.4 La délibération collective

Raemy et Meylan constatent que, nos sociétés connaissant depuis quelques années des sources d'incertitude, l'administration publique est en pleine mutation. Ces mutations de la société et de l'administration publique se précipitent alors même que les modes habituels de régulation sociale montrent de plus en plus leur limite. « Il n'y a plus une normativité professionnelle, mais un cadre de règles propres à chaque métier » (Raemy et Meylan, 2009).

Pour Raemy et Meylan, de nombreuses administrations publiques se sont engagées dans un processus de modernisation. Mais cette modernisation de la fonction publique a pour conséquences de faire cohabiter deux approches de problèmes qui provoquent des tensions. La première pousse l'administration publique sur la voie de l'uniformité, de la normalisation et de la primauté à servir le bien public. La seconde approche est plus axée sur le service au public, plus souple et moins hiérarchisé. Il favorise un engagement au travail en équipe devant servir « des clients », des usagers. « La gestion par résultats et l'orientation client y sont développées, dans un cadre structurel privilégiant l'autonomie de décisions, les initiatives et un assouplissement des règles » (Raemy et Meylan, 2009). Devant servir des clients, les fonctionnaires voient leurs tâches se compliquer singulièrement, la conformité de l'acte aux seules normes n'étant plus une assurance de la pertinence de l'acte.

Raemy et Mylan expliquent ainsi que si dans l'administration, les modes habituels de régulation sont dépassés, c'est la « raison pour laquelle un espace de réflexion doit désormais être ouvert ». (Raemy et Meylan, 2009). Un processus de réflexion et de délibération pouvant permettre de résoudre collectivement les dilemmes moraux se présentant souvent aux moments les plus inopportuns, souvent sans avertissement, et en offrant peu de temps pour réfléchir à la situation. Cela consiste à ouvrir le champ de la parole, « ce dernier permettant d'apprendre des erreurs, voire même des fautes commises » (Raemy et Meylan, 2009).

Dejours vulgarise cette question de la délibération collective, de la confrontation des opinions et de l'espace de discussion dans le *Que sais-je ? Le facteur humain*. Pour lui, l'activité collective qui se déploie à ce niveau, passe par une activité proprement déontique, c'est-à-dire de construction de normes, de règles et de valeurs (Dejours, 2010a). Il part de l'idée qu'en vue de gérer le décalage entre organisation du travail prescrite et organisation du travail réelle, il est nécessaire de centrer la notion de facteur humain sur la coopération des sujets. Et il précise que la coopération des activités et des intelligences relève de la catégorie de l'action (praxis) et non de la seule production (poïesis) (Dejours, 2010a). Faisant référence à la théorie de l'action d'Habermas, il reprend le concept d'agir communicationnel introduit par Habermas pour répondre à la question de la délibération et de la décision. « La rationalité communicationnelle reposant sur l'intercompréhension, et orientée vers l'entente, est un idéal ayant statut conceptuel » (Dejours, 2010a). Il en conclut que la condition sine qua non de la coopération repose sur la notion d'espace de discussion ouvert à cette rationalité communicationnelle. Une rationalité communicationnelle qui met en place une dynamique du dialogue, par la programmation d'échanges en continu sur l'exercice du métier, avec les opérationnels de terrain, pour accroître leur coopération au but commun.

Ainsi dans la Police, la régulation autonome (les règles implicites et informelles) et la régulation de contrôle (législative et déontologique) pourront rentrer en dialogue et déboucher sur une régulation conjointe dans des « espaces de discussion sur le travail » (les EDT). C'est ce que résume la citation suivante : « Dans cet espace, pensé dans la filiation des travaux sur l'espace communicationnel d'Habermas, il doit y avoir discussion, c'est à dire dialogue par la publication des représentations, mais aussi par le développement d'une argumentation critique » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 16). C'est un cercle vertueux de mise en discussion qui s'installe.

### 6.3.5 Une donnée scientifique

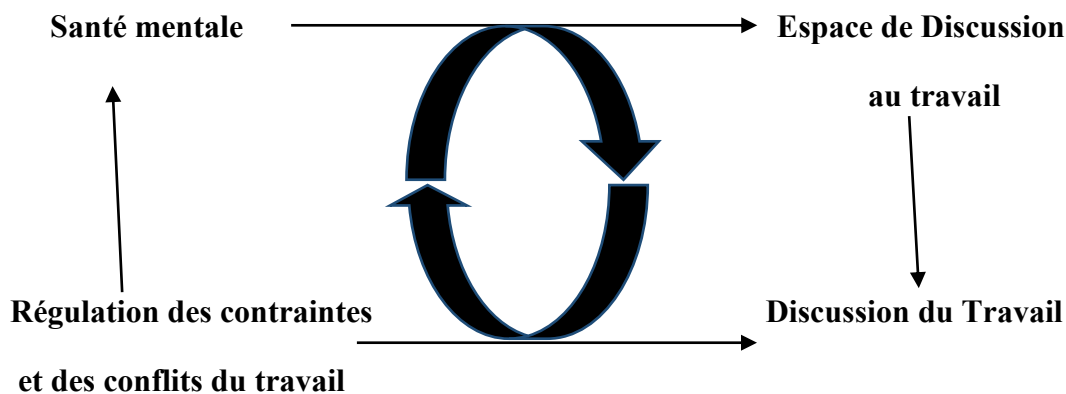
Pour Zarifian, il serait bien illusoire de penser que le débat argumenté puisse à lui seul remettre en cause, même partiellement, des évidences solidement ancrées dans l'implicite d'une culture, d'une institution, d'une structure de personnalité (1996, p. 137). Surtout si le monde vécu est en crise, comme la Police. Le sociologue conclut qu'il ne peut être reconsidéré un contenu culturel qu'en s'appuyant sur le potentiel d'efficacité en finalité du

modèle de coopération intersubjective, et de ses normes morale-pratiques associées, pour communiquer authentiquement et coopérer. Or, un *consensus scientifique* existe sur le cercle vertueux de l'agir communicationnel permettant de coopérer.

Un consensus scientifique entre différentes disciplines se penchant sur l'activité "Travail", reconnaît que les acteurs et les équipes constituées sont fragilisés lorsque l'activité communicationnelle n'est pas à l'œuvre. Et que la mise en discussion locale du travail et de ses contraintes n'est pas possible.

Certains auteurs comme Mathieu Detchessahar représentent le cercle vertueux de la mise en discussion du travail suivant le schéma suivant (Detchessahar, 2011, p. 97):

**Figure 30 : Cercle vertueux de mise en discussion**



Cela montre que les espaces de discussion du travail deviennent des opérateurs importants de santé et de qualité de vie au travail (Detchessahar, 2013). Des opérateurs permettant de sortir des dérives anomiques et d'être un espace de construction de la reconnaissance du travail. « L'espace de discussion est le médium [...] d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail » (Detchessahar, 2013).

Pour Abord de Chatillon et Desmarais, les Espaces de discussion (EDD) contribuent à restaurer les collectifs de travail et par là même à renforcer le soutien social. Un soutien qui est un autre garde-fou central contre la souffrance au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 21). Les Espaces de discussion apparaissent ainsi comme l'occasion de renforcer l'identité des collectifs de travail. « Ce qui semble important, c'est la capacité de ces espaces à construire une identité, des valeurs et du sens commun au sein d'un collectif de travail » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 31-32).

Mais, cette dynamique de la discussion ne peut se faire en l'absence grandissante du management de première ligne de la scène du travail. Ce management attiré sur d'autres terrains que celui du travail opérationnel est comme empêché de prendre en charge les fonctions d'animation, de médiation et de facilitation nécessaires à la mise en discussion locale du travail (Detchessahar, 2013). Or, pour Detchessahar, la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail (Detchessahar, 2013). C'est pour ces raisons qu'il est indispensable d'inscrire la discussion dans le management ordinaire de l'organisation. Car le plus important pour cet espace c'est qu'il vive et qu'il soit susceptible d'engendrer des discours différents sur l'activité. « Pour cela le rôle du management semble central » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 32). Mais dans la police ce rôle rencontre un obstacle : le temps à s'y consacrer et les lieux pour l'exercer.

### 6.3.6 La libération du temps des Officiers de Police

Dans le métier de policier, pour préserver la santé mentale des acteurs, à la fois collectivement et individuellement, une des actions essentielles consiste donc en la libération du temps des Officiers de Police (du « corps de commandement » de la fonction publique), constituant le management intermédiaire (entre le « corps d'encadrement et d'application » et le « corps de conception et de direction »). Du temps pour être opérationnels sur les tâches à risques ou difficiles, pour animer les retours sur intervention délicate, et pour remplir leur rôle d'encadrement et de supervision des équipes au quotidien, afin de développer leurs capacités d'adaptation dans le métier. Cela passe par une offre managériale de lieux de proximité au sein desquels l'activité, la pratique du métier, ses règles pratiques seront mises en discussion (explicitée, surveillée, débattue, soignée...) dans des « espaces de discussion sur le travail » (EDT). Des espaces, « vus comme des lieux dans lesquels se tient une discussion collective récurrente sur le travail, produisant une régulation conjointe, gérée en lien avec le management » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 18). Cet outil a été préconisé explicitement dans l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, relatif à la qualité de vie au travail (ANI du 19 juin 2013, 2013) et qui vise en son Article 12 à « encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail ».

Mais, le chercheur rappelle que cela dépend du respect du principe de subsidiarité, qui conduit à redonner une liberté suffisante aux Commissaires, ou chefs de service, dans l'affectation des ressources à leur disposition. En particulier, d'affecter du temps à l'encadrement intermédiaire pour des tâches managériales consacrées à l'activité communicationnelle. Car, « les espaces de discussion supposent d'accepter de consacrer du temps, de l'énergie et du pouvoir au travail d'organisation » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 19).

### 6.3.7 La discussion comme acte de management

La discussion devrait donc au sein des Commissariats et Services spécialisés, comme l'explique les ergonomes Van Belleghem et Forcioli Conti, être centrée sur le travail et animée par un Officier de Police, cadre intermédiaire de l'activité et dans l'activité. Être mémorisée, fréquente, inscrite dans le long terme, pour rendre accessible et expliciter les tensions du travail, les contradictions, les conflits et les différences d'interprétation. Et, permettre de les atténuer, ou de les réduire, à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action.

Le déploiement de cette démarche, déjà expérimentée dans d'autres institutions (Banque, Assureur, Mutuelle, La Poste), révèle que pour l'encadrement, l'analyse du travail par la discussion est un outil facilement préhensible. Il permet des progrès réels et rapides pour le dévoilement de la complexité de l'activité. Et il dégage des solutions concrètes et motivantes, car coconstruites avec les équipes (Van Belleghem & Forcioli Conti., 2015, p. 7).

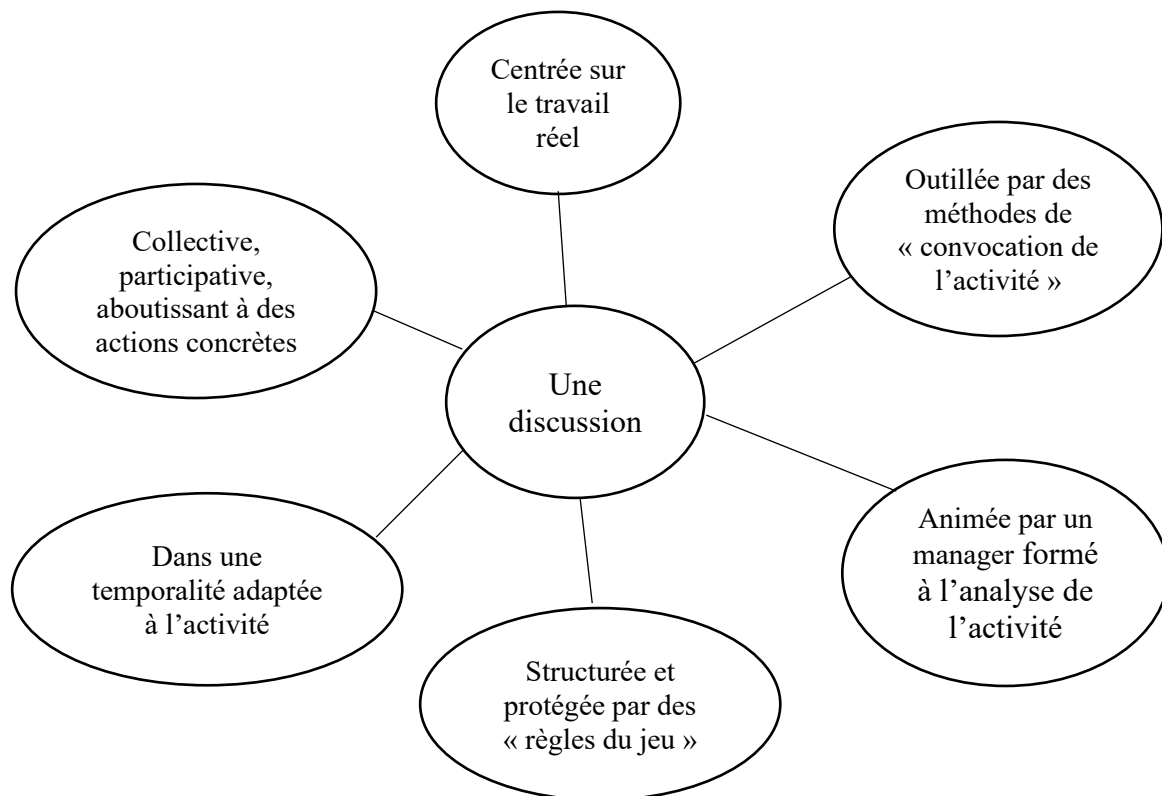
Pour Detchessahar, le manager doit être en position d'assumer ce rôle de soutien et d'animation de la discussion, de se positionner comme le régulateur du travail de régulation » (2013). Comme vecteur d'accès au travail réel la discussion doit pouvoir porter sur le travail réel, et non servir d'occasion à la passation de consignes ou d'informations descendantes.

Mais la pérennisation des espaces de discussion nécessite, idéalement, d'acquérir un fonctionnement autonome en s'affranchissant de tout tiers extérieur. Car le déploiement à grande échelle de ces espaces doit pouvoir se réaliser sans recours systématique à un soutien extérieur qui en freinerait la progression (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p. 4). Cela nécessite une mise en place rigoureuse et adaptée à la culture professionnelle.

### 6.3.8 La conception des espaces de discussion sur le travail (EDT)

Un espace de discussion sur le travail (EDT) est un dispositif encore appelé suivant les auteurs : espace de régulation, espace de débat, espace de dialogue, espace de délibération. C'est un espace dans lequel la discussion est centrée sur le travail et s'opère entre les acteurs de l'organisation locale, au sein d'une activité dialogique, fréquente et sur le long terme. Cet espace nécessite une méthodologie de convocation de l'activité, animée par des managers formés à une dynamique du dialogue. Cette démarche, qui s'intègre aux logiques de subsidiarité de l'organisation pour les renforcer, permet aux acteurs, par la mise en œuvre d'un débat structuré sur le travail, d'agir eux-mêmes sur leur propre travail. En lien avec le sommet hiérarchique, les managers ont la tâche de remonter les transformations envisagées. C'est cette conception de la discussion que les ergonomes Lauriane Domette et Jean-Christophe Michel ont synthétisée dans la figure 21 qui suit (Domette & Michel, 2016, page 2).

**Figure 31 : Synthèse des critères nécessaires à la conception de la discussion.**



### 6.3.9 Les objectifs des espaces de discussion

Afin de « prévenir les suicides dans l'institution » et de « renforcer l'accompagnement psychologique des policiers », il s'impose la nécessité d'avoir comme objectif de qualité de service de *soigner* le travail, par plusieurs types d'action. Par un nouvel acte de management prenant explicitement appui sur le travail réel. Par la convocation de l'activité redonnant une place prépondérante au management, en réinstallant au cœur de sa fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel. Par une *activité communicationnelle de type dialogique* animée par l'encadrement pour contrecarrer la tendance structurelle de l'organisation « à écarter le manager du réel de l'activité en l'invitant à n'être que le relais de prescriptions descendantes et d'indicateurs de gestion ascendants » (Van Belleghem &

Forcioli Conti, 2015, p. 3). Par une logique de subsidiarité se développant dans des espaces de discussion sur le métier par l'imbrication intime du dire et du faire, pour une maîtrise du pouvoir d'agir des opérationnels. Et une *communication ascendante* pour viser à lutter contre le « silence organisationnel », qui conduit « les opérationnels à ne plus remonter les difficultés ou les contradictions vécues sur le terrain, et qui augmente les risques, autant pour les organisations que pour les individus » (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p. 3).

### 6.3.10 Une activité de type dialogique

Le processus communicationnel se réalise essentiellement à travers la mise en œuvre d'une activité de type dialogique. Les participants étant les porteurs de l'activité, dont l'analyse doit permettre l'instruction des problématiques, l'énonciation et l'argumentation du travail réel doivent être au cœur de l'activité dialogique entre les opérateurs et leur manager.

Dialoguer est indispensable pour utiliser l'activité médiatisante qu'est le dialogue ; mais c'est aussi nécessaire pour utiliser sa capacité à transformer les conflits ; ainsi s'établit un échange sur le métier qui permet sa transformation, car il utilise dans ce cas une mise en mouvement : la dynamique du dialogue. Une dynamique du dialogue s'établit dans une élaboration conjointe, avec la convocation des voix d'autrui et un dialogue avec soi-même, qui est à la fois instrument de compréhension mutuelle dans sa dimension sémiologique et instrument de transformation dans sa dimension praxéologique (Fassier, 2013, p. 117).

Comme l'explique Jürgen Habermas, la compréhension du sens se distingue de la perception des objets physiques : elle requiert l'adoption d'une relation intersubjective avec le sujet producteur de l'expression. « L'intersubjectivité qu'instaure l'agir communicationnel entre Ego et Alter Ego » (Habermas, 1981b). Démontrant ainsi que l'intercompréhension constitue en quelque sorte la condition sine qua non d'une discussion, dans un *espace de discussion*, condition elle-même de la coopération (Fassier, 2013, p. 118-120). Mikhail Bakhtine accentue la nature dialogique de toute compréhension, en expliquant que la compréhension est une forme de dialogue. « Elle est à l'énonciation ce que la réplique est à la réplique dans le dialogue. Comprendre c'est opposer à la parole du locuteur une contre parole » (Bakhtine, 1977, p. 146). On peut dire que l'agir communicationnel est la compréhension par la transformation. C'est cette mise en mouvement que provoque la dynamique du dialogue comme l'expliquent M. Grossen et A. Salazar -Orvig (Grossen, 2006, p. 47).

Une articulation doit s'opérer par un recentrage au sein de l'espace de discussion entre l'expérience passée, le débat actuel et les situations futures probables. Un recentrage qui vise à faire du travail réel l'objet même de la discussion, et à s'en servir pour agir sur les déterminants structurels de ces situations jusqu'à l'élaboration d'un plan d'action de transformations des situations concernées. La discussion ouvre alors sur la régulation, c'est-à-dire de nouvelles règles pratiques.

Mais, si les espaces de discussion doivent contribuer d'une part à la mise en place d'un débat structuré sur le travail et les règles pratiques du groupe, ils doivent, d'autre part, pouvoir communiquer, sur les liens opérationnels, avec d'autres espaces de discussion quand les ressources locales le justifient (par exemple : entre brigades de voie publique SSP et brigades d'investigation SAIP).

L'autonomie, le pouvoir d'agir des opérationnels n'est remis en cause que pour leur donner une légitimité et une maîtrise. Ces deux conditions visent en effet une mise en œuvre adaptée du principe de subsidiarité. C'est-à-dire du pouvoir d'agir au niveau pertinent le plus bas de l'organisation. Mais, à la troisième condition : que les managers de proximité traitent le contenu de cette discussion, rendent compte à leur hiérarchie de son contenu par une *communication ascendante*, et obtiennent une validation.

### 6.3.11 Une communication ascendante (ou remontante)

La possibilité doit être donnée aux managers de proximité d'engager un échange instruit et constructif sur les réalités du travail des agents de leurs équipes, et de rechercher collectivement des réponses opérationnelles aux situations décrites.

Le dispositif doit permettre de décider localement les ajustements de l'organisation du travail et de faire remonter aux échelons supérieurs les décisions et régulations hors de portée des collectifs concernés.

Le pouvoir d'agir des participants doit ainsi être relayé par l'organisation du dispositif global, en prévoyant, conformément au principe de subsidiarité, la remontée des actions aux niveaux décisionnels supposés pouvoir les arbitrer. Une forme de « subsidiarité remontante », où le niveau inférieur suggère au niveau supérieur les actions à engager et les décisions à prendre. Une remontée qui, dans le cas d'un Commissariat, se fait par l'intermédiaire des Officiers de Police auprès du Commissaire ou de son staff (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p. 7).

### 6.3.12 Pour la Préfecture de Police

Selon Habermas, l'agir communicationnel se présente comme un mécanisme d'interprétation grâce auquel se reproduit le savoir culturel. Il écrit : « Sous l'aspect fonctionnel de l'*intercompréhension*, l'agir communicationnel sert à transmettre et à renouveler le savoir culturel [où les participants puisent des interprétations] ; sous l'aspect de la *coordination de l'action*, il sert à intégrer socialement et à établir des solidarités ; sous l'aspect de la *socialisation* finalement, l'agir communicationnel sert à former des identités personnelles [l'individuation] » (Habermas, 1981b).

Mais, la culture policière, parce que basée sur un idéal professionnel, résiste au changement. On ne devient pas policier par hasard. Pour la plus grande partie de ceux qui souhaitent embrasser ce métier, il existe une forte envie de répondre à un idéal et la conviction de remplir une mission utile à la sécurité publique. Dans ce milieu policier, les risques physiques et tensions psychologiques y étant forts, une culture interne très corporatiste se développe, surtout dans les moments difficiles. La mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT) pourrait apporter une aide précieuse, notamment à l'occasion des mutations organisationnelles et des transformations de métier. Dans le cas présent : une Police de Sécurité du Quotidien, mais aussi une remise en cause de la gestion du maintien de l'ordre.

Leur mise en place constitue une opportunité pour « replacer le service au citoyen, au cœur du métier de policier [...] pour lutter contre les délits, les nuisances, les incivilités ressenties » (discours d'Emmanuel Macron le 18 octobre 2017), donc pour redonner une vision politique comme sens au travail.

Comme le conçoivent les ergonomes : Van Belleghem et Forcioli Conti, la mise en place des espaces de discussion constituerait une opportunité pour déployer une approche nouvelle du travail (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p. 8). Une approche qui dans la Police pourrait se faire en plusieurs volets. Par son ampleur d'abord : la totalité des agents d'un commissariat devant être concernée par le déploiement. Par son effet communicationnel : en empêchant le « silence organisationnel » ou « la grogne permanente ». Les gardiens et gradés n'hésitant plus à remonter les difficultés ou contradictions vécues sur le terrain. Par sa nature : en faisant évoluer les pratiques managériales, mais aussi les logiques de subsidiarité propres à l'institution (l'autonomie contrôlée des GDP et gradés). Par son procédé : en recourant, dans la mise en œuvre d'une activité dialogique, à un principe de convocation de l'activité, qui fait du travail réel un objet de discussion pour ceux-là même qui en sont les acteurs. Par de nouveaux acquis : en outillant les Officiers de Police, par une formation à l'animation

d'échanges avec, et entre, les gardiens et gradés, en faisant recours au dialogue dans les espaces de discussion.

En effet, une question se pose : comment obtenir de la hiérarchie la volonté de travailler sur la question d'un développement de la régulation conjointe ? Compte tenu de l'importance de la place de la règle dans la Police, la réponse tient en deux mots : formation et disponibilité de l'encadrement. Pour réduire ce qui empêche la régulation autonome et pour faciliter la régulation conjointe, cela nécessiterait le développement, d'une part, d'un programme de formation à la dynamique de la discussion « métier », tant pour les gradés que pour les officiers de police. Et pour ces derniers, une formation dès l'École de Police, pour qu'une culture de sécurité du facteur humain s'initie par la transmission d'un apprentissage de cette sécurité. D'autre part, d'une disponibilité suffisante des officiers pour intervenir sur le terrain (notamment pour les affaires complexes), pour s'impliquer dans les pratiques "métier", et pour animer des espaces et des temps de discussion. Cela nécessite une reconnaissance de ce rôle par la hiérarchie et une régularité de son intégration dans le rythme de travail.

## **6.4 L'anticipation des signaux faibles de rupture de socialisation**

### **6.4.1 L'espace communicationnel et le degré d'individuation**

Le concept de l'agir communicationnel fait entrer en ligne de compte la présupposition supplémentaire d'un *médium* langagier (Habermas, 1981b). En effet, selon Habermas, dans l'activité communicationnelle, le langage acquiert, par-delà la fonction d'intercompréhension, le rôle de coordonner les activités, orientées vers un but, de plusieurs sujets de l'action. Il joue le rôle d'un médium pour socialiser ces sujets de l'action eux-mêmes. Agissant ainsi sur deux aspects de la communication langagière : *l'intégration sociale*, de sujets agissant pour atteindre un but, et la socialisation de sujets capables d'agir (Habermas, 1981b). Faisant référence à Mead, Habermas considère la socialisation comme la constitution du Moi par le biais de l'activité langagière, et la construction d'un monde intérieur grâce au mécanisme de l'effort d'ajustement aux dispositions d'autrui. L'activité langagière « sert à la socialisation et à l'intégration sociale ». Celles-ci se réalisent certes grâce à des actes d'intercompréhension ; pourtant elles ne se sédimentent pas, comme des processus d'intercompréhension, dans un savoir culturel, mais dans des structures symboliques du Moi et de la société, dans des compétences et dans des modèles de relation (Habermas, 1981b). « C'est cette réalisation de notre soi que nous cherchons sans arrêt. Le – *Je* - est simultanément moteur et substitut d'une individuation que seule la socialisation permet d'atteindre » (Habermas, 1981b).

Habermas explique que l'autonomie de l'individu, qui croît avec les progrès de l'individuation, caractérise notamment, d'après Durkheim, une nouvelle forme de solidarité. Une solidarité visée dans une perspective de coopération en s'appuyant sur les efforts des individus. « Une intégration par la coopération » (Habermas, 1981b). Il précise que la structure de l'intersubjectivité langagière exerce ses effets comme une pression dans le sens de l'individuation ; le degré d'individuation, variant « avec la latitude objective donnée à l'agir communicationnel autonome » (Habermas, 1981b). Et au-delà, jouant sur la qualité de vie au travail, au ressenti du bien-être au travail et à la motivation.

Une question se pose : comment l'existence d'espace communicationnel peut-elle permettre d'anticiper chez certains individus une rupture de socialisation qui écarte de la cohésion collective protectrice ?



## 6.4.2 Les signaux de rupture de socialisation

Comme l'a décrit Anna Freud, la socialisation est un processus long, qui commence à la naissance, mais reste fragile tout au long de la vie. Les parents, puis la société dans son ensemble vont progressivement faire endurer des frustrations. Des frustrations qui s'opposent à la satisfaction de nos intérêts égoïstes que l'individu tente de refouler de manière coupable. Du point de vue individuel, deux instances sont en conflit intérieur permanent, nous explique Sigmund Freud : l'inconscient et le surmoi, ou sentiment de culpabilité (et le malaise qui en résulte dans l'ordre culturel). Un sentiment de culpabilité qui « n'est au fond rien d'autre qu'une variété topique de l'angoisse » (Freud, 2007). Inconscient et surmoi se combattent pour que le moi arrive à un point d'équilibre. Et tout individu projette ce conflit à l'extérieur de soi, sur la société qui l'environne, sous forme d'envies, de passions, de terreurs. « Il l'acte ». Si, au sein d'un groupe, les intérêts égoïstes, générateurs de ces conflits, ne s'agrègent pas collectivement chez tous les individus composant le groupe, un individu peut se trouver isolé. Alors la projection du conflit ne se manifeste pas, mais reste latente, et ne s'exprime que de manière cachée derrière ce qui est dit ou fait ; comme le lapsus, le raté, l'erreur, l'acte manqué. Le latent, une notion introduite par Freud dans son ouvrage *L'interprétation des rêves*, est une expression de l'inconscient. Or, les motivations inconscientes restent invisibles. Le latent n'est visible que quand ça dérape, quand l'individu perd le contrôle. Comme le dit Lacan, « quand les gens en disent plus que ce qu'ils voulaient bien dire ». Ce sont des *signaux faibles*, saisis au travers du langage ou du comportement, qui peuvent être détectés. Une détection des signaux faibles qui peut se faire au moment où l'inconscient affleure à la surface, par des mots, des gestes qui expriment le latent.

Le collègue ou le proche peut mettre le doigt sur ce qui se passe, détecter la criticité d'une situation, et relayer le phénomène qui ne s'exprime pas clairement, mais qui émerge. Les signaux faibles sont les premières fissures d'un barrage qui craque, une première tentative de l'individu, pour casser le filet de contraintes, de contradictions, de dilemmes, de paradoxes, dans lequel il est pris. Dans le meilleur des cas, ces tentatives de cassures, de dégagements, peuvent prendre la forme de sublimation, de productions créatives, telles que des règles « métier » dans la vie professionnelle. Des mécanismes de défense du moi, des mécanismes de dégagement du Moi, dont l'effet est le refoulement dans l'inconscient des pulsions destructives. Mais pour certains, c'est le plongeon dans l'angoisse destructive, la solitude et la détresse psychique, dont les signaux faibles sont les plus ténus. Car le malaise, résultant du conflit entre l'inconscient et le surmoi, est de l'ordre du culturel dans ce métier de policier avec une forte culture historique. Dans *Le malaise dans la culture*, Sigmund Freud reconnaît « deux origines au sentiment de culpabilité, celle tirée de l'angoisse devant l'autorité et celle, ultérieure, tirée de l'angoisse devant le surmoi » (Freud, 2007). Ces deux strates superposées sont, d'après Freud, très intriquées. L'angoisse devant l'autorité contraint à satisfaire aux exigences du métier de policier, la répression des délits pénaux, en se heurtant aux empêchements du « sale boulot ». C'est une angoisse de conscience morale. Dans le cas de l'angoisse devant le surmoi, le sentiment de culpabilité du policier, issu de l'impuissance et de la vulnérabilité, « pousse en outre à la punition, étant donné qu'on ne peut cacher au surmoi la persistance des souhaits interdits », faire du bon boulot. Une punition qui peut aller jusqu'au désespoir. Car elle « est reprise par le surmoi et accroît l'agression de ce dernier contre le moi » (Freud, 2007, p. 72). Pour Freud, contre un malheur externe, on a échangé un malheur interne perdurant, la tension de la conscience de culpabilité. Et, devant cette instance critique qui est à la base de toute relation, le besoin de punition, l'angoisse est une manifestation pulsionnelle du moi qui est devenu masochiste sous l'influence du surmoi sadique. « C'est-à-

dire qu'il utilise [...] une part de la pulsion à la destruction interne qui est présente en lui », à l'autoanéantissement (Freud, 2007, p. 79).

Une question en découle : le meilleur moyen de se tourner efficacement vers la prévention des risques de tendance suicidaire serait-il le développement de la prise en compte des signaux faibles ?

### 6.4.3 La détection des signaux faibles

Les *signaux faibles* sont des signaux potentiellement annonciateurs d'évènements, des signaux précurseurs, nous expliquent Ambre Brizon et Audrey Auboyer (2009), du Centre de Recherche sur les Crises qui a travaillé sur le facteur essentiel de la sécurité des systèmes. Mais des signaux qui sont considérés comme faibles, car peu informatifs ou difficiles à interpréter. Alors, nous expliquent les deux chercheuses, qu'ils peuvent annoncer un potentiel d'évènement critique majeur, et qu'il s'agit de les prendre en compte avant la survenue de l'évènement. Or, pour eux : « Un signal faible est une émergence (une allocation d'attention) donnant lieu à une interprétation (une représentation), en ce sens qu'il est souvent très éloigné de l'accident potentiel qu'il rend pourtant probable » (Brizon et Auboyer, 2009). Brizon et Auboyer précisent qu'une mauvaise acceptabilité d'un risque pourrait être à l'origine de la non-prise en compte des signaux faibles. C'est ce qui est constaté chez la hiérarchie policière et dans l'Institution Police en général. L'institution ne possède pas de système de reconnaissance spécifique pour les signaux faibles du facteur humain. Elle ne cherche pas à communiquer sur eux. Si la déclaration précoce de ces signaux est préconisée dans la politique de prévention des risques, l'ensemble des policiers n'est pas formé ni organisé pour les détecter. En fait, l'organisation policière, au caractère viril fortement dominant, a historiquement la volonté de ne pas gérer ces signaux faibles, ces signaux considérés comme des signaux de « faiblesse » ou de fragilité. Dès lors, les évènements qu'ils annoncent sont perçus comme acceptables, au sens où il n'est pas nécessaire d'agir dessus. Il ne faut pas s'étonner que les statistiques du suicide ne baissent pas, malgré les plans de prévention décidés au sommet de la hiérarchie, et régulièrement réactualisés.

Et, dans tous les cas, c'est le système qui est à l'origine de l'acceptabilité des risques. Le système est constitué des individus qui le composent et des règles qui le régissent. La pression que le système exerce sur l'individu, par les effets de groupe ou par les règles qu'il impose, est à l'origine de la valeur qu'il attribuera aux signaux faibles « et du jugement qui sera porté sur eux » (Brizon et Auboyer, 2009). Brizon et Auboyer considèrent que les questions relatives à la prévention des risques bénéficient en priorité de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance aux yeux des acteurs de terrain. C'est donc une question de culture. Une culture de sécurité du facteur humain qui doit peu à peu rentrer dans les mœurs, si la volonté de s'y impliquer vient de la hiérarchie et du management. Une volonté comprise et appliquée comme un projet managérial. Pour que cette culture se fonde sur la communication, l'attention et l'engagement pris par le policier de base à écouter ces signaux. Car, « les signaux faibles trouvent leur place auprès des acteurs dans la circulation d'information », dans l'espace communicationnel (Brizon et Auboyer, 2009).

### 6.4.4 Pour la Préfecture de Police

Une question se pose : comment obtenir de l'encadrement la volonté de travailler sur la question de l'anticipation d'une rupture d'intégration sociale chez certains individus ? Compte tenu de l'absence de soutien de l'encadrement, du retrait des anciens et d'une cohésion d'équipe en déclin, la réponse est multiple. Mais, un encadrement porteur de sens et de culture « métier » en serait le principal moteur. Cela nécessiterait le développement, d'une part, des

qualités pédagogiques de l'encadrement pour faire comprendre les objectifs et les moyens à mettre en œuvre, dans le cadre d'une dynamique de la discussion. D'autre part, d'une proximité de l'encadrement avec les opérationnels, et une implication dans les discussions sur le métier, pour être à l'écoute des signaux faibles chez les individus en phase de rupture de socialisation.

## **6.5 Le développement des perspectives de recherche dans d'autres milieux professionnels**

### **6.5.1 Le cas de l'Église catholique**

On a pu reconnaître dans le modèle, dit du juste milieu (figure 27), développé par Émile Durkheim, le cas de l'Église catholique avec une régulation normative élevée, par des exigences de vie austères, et une intégration sociale faible des prêtres, qui sont aujourd'hui de plus en plus isolés en paroisse. Plusieurs cas de suicide ont été recensés ces derniers temps, notamment chez de jeunes prêtres (en l'espace d'un mois deux prêtres âgés de 38 ans, l'un près de Rouen le 18 septembre 2018, l'autre non loin d'Orléans le 19 octobre 2018, se sont donnés la mort).

En effet, l'Église catholique se caractérise par une régulation normative excessive. Un système de règles strictes, fixant les comportements, est inscrit depuis des lustres dans son histoire et son origine : la vie du Christ, érigée en modèle de vie. Des règles que le pouvoir régulateur, installé à Rome, maintient universellement et de manière autoritaire envers tous les ecclésiastiques. Peu d'exception aux contraintes formelles étant admises. En particulier, l'institution ecclésiastique continue à s'autojustifier sur la question du célibat des prêtres en évoquant la nécessité d'un apostolat dévoué. Or, le sacrifice d'une abstinence sexuelle, par chasteté avec la femme, qui est demandé aux prêtres n'est plus possible dans l'état actuel de l'Institution et de la société. Les conditions inhumaines d'exercice de la prêtrise et la vie d'ascèse qui est associée ne permettent plus de supporter la frustration sexuelle. Face aux pulsions sexuelles inéluctables, parce que naturelles, le sacerdoce catholique et ses exigences sacrificielles ne peuvent que tourner à l'obsession du désir sexuel. Une obsession soit débridée, soit réprimée, soit sublimée.

Parallèlement, l'intégration sociale insuffisante est marquée par l'isolement des prêtres sous l'autorité, interne au diocèse, de l'évêque qui empêche toute singularité et toute vie individuelle hors cadre de la prêtrise. Imposant de fait la seule raison d'être à la vie ecclésiastique : le dévouement individuel au service total du peuple de Dieu, dans une solitude psychologiquement éprouvante. Et parfois, au point de s'oublier soi-même, sous le poids de soucis organisationnels, de conflits à régler, au lieu de remplir son rôle prépondérant : le spirituel, pour être vraiment un prêtre qui donne aux autres par surabondance. Ils sont le plus souvent seuls dans leur presbytère, ou avec d'autres prêtres de passage, ce qui ne peut constituer une communauté de vie et combler le manque de regard quotidien d'un proche. En un lieu qui est à la fois « le lit, le confessionnal et le secrétariat », sans pouvoir prendre de distance. Cet isolement, à la fois social et subjectif, n'aide pas à supporter le discrédit actuel de l'Église. Dans un climat délétère, la société se met à voir partout l'hydre de la pédophilie et des crimes sexuels. On salit les 15 000 prêtres en activité, la constitution d'épreuves psychiques se met en place chez l'individu, et à la moindre erreur c'est la crise individuelle, avec des angoisses destructives, car cette solitude n'est pas saine. Et le prêtre y est particulièrement vulnérable, dans ses conséquences nuisibles pour sa santé.

Ainsi, les deux fondamentaux du lien social, régulation normative et intégration sociale, bien qu'indépendants, se trouvent à agir simultanément l'un dans un état excessif, l'autre dans un état nettement insuffisant, sans réunir les conditions d'une zone de juste milieu. Un cadre contraignant et exigeant que le sociologue Émile Durkheim avait défini, en fin de chapitre V, dans son ouvrage - Le Suicide - comme un terrain propice au « suicide fataliste ».

Emile Durkheim l'avait identifié chez ceux dont la faute commise, ou l'écart de comportement par rapport aux normes du groupe, ne peut trouver d'excuse à leurs yeux : le terrain est propice à ce « suicide fataliste », comme il l'appelait. Le prêtre ne pouvant se pardonner d'avoir enfreint une règle dûment acceptée au moment de son engagement sacerdotal, l'acte suicidaire est l'issue fatale pour échapper à une flétrissure insupportable dans un milieu social où l'attachement à la vie terrestre est méprisé, puisqu'étant dans l'espérance d'une vie éternelle. Ainsi est manifeste l'action combinée des deux variables indépendantes : régulation et intégration. L'excès de régulation normative entraîne une plus forte tendance au suicide dans un contexte d'intégration sociale nettement insuffisante. L'étude présente mérite de s'élargir à l'Église de France.

### 6.5.2 Le cas de l'agriculture

Le suicide dans le monde agricole reste peu étudié en France, où pourtant un agriculteur se suicide par jour selon la Mutualité sociale agricole (MSA). Un film réalisé par Édouard Bergeon avec Guillaume Canet, est sorti sur les écrans en octobre 2019 : *Au nom de la Terre*, et porte sur ce sujet tabou. Le syndicat majoritaire la FNSEA et la MSA ont mis en place des numéros d'appel d'urgence, qui donnent accès à des psychologues. Mais, le problème semble être d'une autre nature que celle nécessitant un simple soutien psychologique, alors que ce métier est en face d'une mutation profonde de tout le système de production. Tout en étant météo sensible et devant composer avec le cycle de la nature, des saisons et du climat.

Certains, comme les éleveurs de brebis sont pris dans un engrenage, victimes d'une course au rendement et montrés du doigt par tous ceux qui dénoncent aujourd'hui l'utilisation abusive des produits phytosanitaires. D'autres, éleveurs de vaches laitières, n'ayant plus assez de trésoreries pour répondre aux nouvelles normes sanitaires sont acculés financièrement, notamment depuis la fin des quotas de production en 2015. Ou bien poussés par les contraintes économiques à une surcharge de travail épuisante pour faire face aux accords mondiaux de libre-échange. Alors que les agriculteurs voient rentrer en France des denrées qui ne respectent pas les normes sanitaires, ils sont de plus en plus soumis à des pressions de l'administration lors des contrôles effectués sur leurs exploitations.

Mais au-delà des problèmes économiques, de dérégulation du marché mondial et de normes environnementales nouvelles (la révolution verte), le monde paysan souffre d'un grand manque de reconnaissance. Des territoires entiers ont été progressivement délaissés et avec elle la considération pour les agriculteurs. La valeur écologique et matérielle du travail des agriculteurs n'étant plus reconnue, ceux-ci sont désemparés et perdus. Ils se sentent socialement des « oubliés ». D'autant que la vie dans les villages a beaucoup changé. On s'y rencontre moins, il devient difficile de se parler et d'entretenir des relations sociales. Il s'installe un mal-être des agriculteurs lié à la solitude. Une solitude morale et charnelle, puisque beaucoup ne peuvent trouver l'âme sœur, comme le relate une émission culte de télévision : « L'amour est dans le pré ».

Là aussi la théorie durkheimienne semble se vérifier. Une régulation qui devient rigide à l'excès et une intégration sociale impossible ne seraient-elles pas un contexte propice aux suicides ? L'étude présente mérite de s'élargir à l'agriculture française.

# Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23(2), 13. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0013>
- Acosta, F., & Pires, A. (1998). Constructivisme versus réalisme, quelques réflexions sur les notions de crime, déviance et situations problématiques. In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan).
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre: La coopération en entreprise*. Paris: La Découverte.
- Amado, G., & Guittet, A. (2010). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris: A. Colin.
- Anzieu, D. (1995). *Le moi-peau*. Paris: Dunod.
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2009). *La dynamique des groupes restreints*. Paris: PUF.
- Arendt, H. (2002). *Les origines du totalitarisme*. Paris: Gallimard.
- Arènes, J. (2000). *La recherche de soi*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Bakhtin, M. M. (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage: Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris: Éditions de Minuit.
- Barbier, J.-M., & Galatanu, O. (2004). *Les savoirs d'action, une mise en mots des compétences*. Paris: Harmattan.
- Barlet, B., & Marichalar, P. (2012). Suicide. In *Dictionnaire du travail* (PUF).
- Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., & Ridet, L. (2014). *Crises: Approche psychosociale clinique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Bastard, B., & Mouhanna, C. (2007). *Une justice dans l'urgence: Le traitement en temps réel des affaires pénales* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Baudelot, C., & Establet, R. (2007). *Durkheim et le suicide* (7. éd). Paris: Presses Univ. de France.

- Baudelot, C., & Establet, R. (2018). *Suicide: L'envers de notre monde*. Paris: Éditions du Seuil.
- Besnard, P. (1987). *L'anomie: Ses usages et ses fonctions dans la discipline sociologique depuis Durkheim* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Bévort, A. (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris: Presses universitaires de France.
- Boutant, M., & Grosdidier, F. (2018). *Vaincre le malaise des forces de sécurité intérieure: Une exigence républicaine*. Sénat.
- Brizon et Auboyer. (2009). L'acceptabilité des signaux faibles détectés par le récepteur humain. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XV(36), 131–142.  
<https://doi.org/10.3917/rips.036.0111>
- Brodeur, J.-P. (1981). Legitimizing police deviance. In *Organizational police deviance* (Butterworths & Co). Toronto.
- Brodeur, J.-P. (2014). *Les visages de la police: Pratiques et perceptions*. Québec: Presses de l'Université de Montréal.
- Brodeur, J.-P., & Police Executive Research Forum (Eds.). (1998). *How to recognize good policing: Problems and issues*. Washington, DC : Thousand Oaks, Calif: Police Executive Research Forum ; Sage Publications.
- Buisson, J. (2015). *Police: Pouvoirs et devoirs*. Paris: Dalloz.
- Camus, A. (2006). *Le mythe de Sisyphe: Essai sur l'absurde*. Paris: Gallimard.
- Canguilhem, G. (2007). *Le normal et le pathologique*. Paris: PUF.
- Canguilhem, G. (2011). *Écrits philosophiques et politiques (1926—1939)*. Paris: Vrin.
- Caroly, S. (2015). Le rôle de l'activité collective dans les situations de service à émotions fortes. In *Les risques du Travail*. Paris: La Découverte.
- Cartuyvels, Y., & Kaminski, D. (1998). Bouges et flous du pénal. In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan). Paris.

- Cazorla, N. (2009). *La police de proximité: Entre réalités et mythes*. Paris: L'Harmattan.
- Chaumont, J.-M. (2011). Vulnérabilité. In *Conjurer la violence. Travail, violence et santé* (Payot). Paris.
- Clot, Y. (2005). 8. Le développement du collectif: Entre l'individu et l'organisation du travail. In *Recherches. Entre connaissance et organisation* (La Découverte, pp. 187–199). La Découverte.
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail: Un drame de la conscience professionnelle? *Activités*, (10–2). <https://doi.org/10.4000/activites.716>
- Collard, D. (2018). *Le travail, au-delà de l'évaluation: Normes et résistances*. Toulouse: Editions érès.
- Comte-Sponville, A. (2016). *Traité du désespoir et de la béatitude*. Paris: Presses universitaires de France.
- Cru, D. (2016). *Le risque et la règle*. Toulouse: Editions érès.
- Davezies, P. (2015). Introduction. Les atteintes à la santé par le travail. In *Les risques du travail*. Paris: La Découverte.
- Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Multitudes, Nouveau millénaire, défis libertaires*. Retrieved from [1libertaire.free.fr/Dejours19.html](http://libertaire.free.fr/Dejours19.html)
- Dejours, C. (1996). Prescription, transgression et souffrance dans le travail. In *La transgression des règles au travail* (L'Harmattan). Paris.
- Dejours, C. (2010a). *Le facteur humain*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (Ed.). (2010b). *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: Que faire?* Paris: Presses universitaires de France.

- Dejours, dir. (2011). *Conjurer la violence: Travail, violence et santé*. Paris: Payot.
- Demonque, P. (1983). *Les policiers*. Paris: Editions La Découverte/Maspero.
- Detchessahar. (2013). *Risques psychosociaux, qualité de vie au travail et négociation*.  
Bruxelles: De Boeck.
- Detchessahar, M. (2011). *Management et santé dossier*. Paris: Lavoisier.
- Dieu, F. (1999). *Politiques publiques de sécurité*. Paris: Harmattan.
- Dolto, F. (2008). *Solitude*. Paris: Gallimard.
- Domette L. & Michel J-C. (2016). *Des espaces de discussion clé en main? Mode d'emploi pour des interventions sur mesure ! SELF*.
- Doron, R., & Anzieu, D. (2007). *Dictionnaire de psychologie*. Paris: Quadrige/PUF.
- Doron, R., Parot, F., & Anzieu, D. (2007). *Dictionnaire de psychologie*. Paris: Presses universitaires de France.
- Durkheim. (1893). *De la division du Travail Social*. Amazon.
- Durkheim, É. (2013). *Le suicide: Étude de sociologie*. Paris: PUF.
- Durrive, L. (2015). *L'expérience des normes: Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse: Octarès éditions.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2005). Croyance et mécanismes de défense dans les communautés. In *L'esprit de corps, démocratie et espace public* (PUF).
- Enriquez, E. (2012). Psychosociologie des organisations. In *Dictionnaire du travail* (PUF).
- Ericson, R. V. (1981). Rules for Police deviance. In *Organizational Police deviance* (pp. 83–110). Toronto: Butterworth.
- Falzon, P. (2007). Dialogues de travail. In *Vocabulaire de l'Ergonomie* (Octares).
- Fassier, C. (2013). *Le dialogue: Priorité dans le métier*. Paris: Harmattan.



- Fassin, D. (2015). *La force de l'ordre: Une anthropologie de la police des quartiers ; Suivi de La vie publique des livres*. Paris: Éd. du Seuil.
- Fourment, F., & Jacobs, A. (Law teacher) (Eds.). (2014). *La garde à vue: Regards croisés belges, français et européens*. Paris: L'Harmattan.
- Freud, S. (2007). *Le malaise dans la culture*. Paris: PUF.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée* (2. éd. rev. et complétée). Paris: Éd. du Seuil.
- Gatto, D., & Thoenig, J.-C. (1993). *La sécurité publique à l'épreuve du terrain: Le policier, le magistrat et le préfet*. Paris: L'Harmattan : I.H.E.S.I.
- Gernet, I., & Gaignard, I. (2005). La psychopathologie du travail: Du zèle à l'effondrement. In *Prévention du Suicide*. Montrouge: John Libbey Eurotext.
- Girin, J., & Grosjean, M. (Eds.). (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris: L'Harmattan.
- Gorgeon C., Monjardet D. (2002). Le malaise policier. *Regards Sur l'actualité*, (279), 13–25.
- Grossen, M. (2006). *L'entretien clinique en pratiques: Analyse des interactions verbales d'un genre hétérogène*. Paris: Belin.
- Guglielmi, G. J., Haroche, C., & Université de Paris I: Panthéon-Sorbonne (Eds.). (2005). *L'esprit de corps, démocratie et espace public*. Paris: Presses universitaires de France.
- Guidou, N. (2012). *Malaise dans la police: Perte d'identité, violences au quotidien, politique du chiffre: une profession au bord de l'explosion*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=595271>
- Habermas, Jürgen. (1981a). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard.
- Habermas, Jürgen. (1981b). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard.

- Habermas, Jurgen, & Schlegel, J.-L. (1997). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard.
- Hagan & Morden. (1981). The Police decision to detain: A study of legal labelling and Police deviance. In *Organizational Police deviance* (pp. 10–28). Toronto: Butterworth.
- Halbwachs, M. (1930). *Les causes du suicide*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Heidegger, M. (1992). *Etre et Temps*. Paris: Gallimard.
- Housset, E. (2002). Témoignage et intériorité selon Kierkegaard. *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, TOME 86(2), 205.  
<https://doi.org/10.3917/rspt.862.0205>
- Jeanjean, M. (1990). *Un ethnologue chez les policiers*. Paris: A.M. Métailié.
- Jobard, F. (2002). *Bavures policières: La force publique et ses usages*. Paris: Découverte.
- Jobard, F., & de Maillard, J. (2015). *Sociologie de la police: Politiques, organisations, réformes*. Paris: Armand Colin.
- Jung, C. G. (1954). *Les Racines de la conscience: Études sur l'archétype*. Paris: Librairie générale française.
- Jung, Carl Gustav. (1933). *Dialectique du moi et de l'inconscient*. Paris: Gallimard.
- Jung, Carl Gustav. (1961). *“Ma vie”: Souvenirs, rêves et pensées*. Paris: Gallimard.
- Kaës, R. (2010). *L'appareil psychique groupal*. Paris: Dunod.
- Kierkegaard, S., Ferlov, K., & Gateau, J.-J. (2002). *Traité du désespoir*. Paris: Gallimard.
- Klein, M. (1978). *Envie et gratitude et autres essais*. Paris: Gallimard.
- La Mola, M. (2014). *Le sale boulot: Confessions d'un flic à la dérive*. Paris: Michalon éditeur.
- Lagache, D. (2009). *La psychanalyse*. Paris: Presses universitaires de France.
- Landreville, P., & Laberge, D. (1998). La gestion des comportements-problèmes par la police. In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan). Paris.

- Landry, S. (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints: Le modèle des trois zones dynamiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2009). *Vocabulaire de la psychanalyse* (5. ed). Paris: Pr. Univ. de France.
- Le Saint Rozenn. (2017). Soins intensifs pour policiers qui craquent. *Santé & Travail*, (97), 18.
- Lebeau, G., & Ponchelet, D. (2017). *Colère de flic*. Paris: Flammarion.
- Leibniz. (1993). *Nouveaux Essais sur l'entendement humain*. Garnier-Flammarion.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, (8–1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3101>
- Lévinas, E. (2004). *De l'existence à l'existant* (2. éd. augm., 8. tirage). Paris: Vrin.
- Lévy, R., & Zauberman, R. (1997). Des normes juridiques aux pratiques professionnelles: Ressources et contraintes dans l'activité de police judiciaire. In *Normes, normes juridiques, normes pénales* (L'Harmattan). Paris.
- Lhuilier, D. (1987). *Les policiers au quotidien: Une psychologue dans la police*. Paris: L'Harmattan.
- Lhuilier, D. (2005). Idéologies défensives et imaginaire social. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XI(24), 51–66. <https://doi.org/10.3917/rips.024.0051>
- Lhuilier, D. (2010a). Les suicides en milieu de travail. In *Suicides et tentatives de suicide*. Paris: Flammarion.
- Lhuilier, D. (2010b). L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail. *Sciences sociales et santé*, 28(2), 31–63. <https://doi.org/10.3917/sss.282.0031>
- Lhuilier, D., & Roche, P. (2009). *La résistance créatrice*. Toulouse: Erès ed.

- Loriol M. (2006). La résistance à la psychologisation des difficultés au travail. Le cas des policiers de voie publique. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, (165), 106–113. <https://doi.org/10.3917/arss.165.0106>
- Loriol M. (2010). La construction sociale du stress: Entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail. *Nouvelle Revue de Psychologie*, (10), 111–124. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0111>
- Loubet del Bayle, J. L. (2006). *Police et politique: Une approche sociologique*. Paris: Harmattan.
- Loubet del Bayle, J. L. (2016). *Sociologie de la police*. Paris: L’Harmattan.
- Matelly, J.-H., & Mouhanna, C. (2007). *Police, des chiffres et des doutes: Regard critique sur les statistiques de la délinquance*. Paris: Éditions Michalon.
- Molines, M. (2012). *Etude sur le Management et le Stress au travail*. CRM (UMR 5303 CNRS)-Alliance Police Nationale.
- Molinier, P. (2015). *Les enjeux psychiques du travail: Introduction à la psychodynamique du travail*. Paris: éd. Payot & Rivages.
- Monjardet, D. (1996a). *Ce que fait la police: Sociologie de la force publique*. Paris: La Découverte.
- Monjardet, D. (1996b). Règles, procédures et transgressions dans le travail policier. In *Langage & Travail. La transgression des règles au travail*. Paris: L’Harmattan.
- Monjardet, D. (2006). La crise de l’institution policière ou comment y faire face? *MOUVEMENTS*, (n°44), 67–77. <https://doi.org/10.3917/mouv.044.77>
- Monjardet, D. (2008). *Notes inédites sur les choses policières, 1999-2006*. Paris: La Découverte.
- Mouhanna, C. (2002). Une police de proximité judiciaire. *Déviance et Société*, 26, 163–182. <https://doi.org/10.3917/ds.262.0163>

- Mouhanna, C. (2011). *La police contre les citoyens?* Nîmes: Champ social.
- Nicolas, C., & Séguin, M. (2015). *Suicide et environnement organisationnel: Facteurs de risque et pistes de prévention.* Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck.
- Outridge, L. van, & Cartuyvels, Y. (1998). *Politique, police et justice au bord du futur: Mélanges pour et avec Lode Van Outridge.* Paris, France: Harmattan.
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2013). *La détresse psychologique au travail Une étude sur le rôle modérateur des traits de personnalité.* Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2013102311083>
- Pécaud, D. (2018). *L'esprit des règles. Regards sur l'activité policière.* Toulouse: Octarès.
- Petit, B. (2018). *Secrets de flic.* Paris: Seuil.
- Pezé, M. (2010). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés: Journal de la consultation "Souffrance et travail."* Paris: Flammarion.
- Phillips, A. (2009). *Trois capacités négatives.* Paris: Ed.de l'Olivier.
- Piednoir, J. (2008). *La police à l'épreuve des incivilités—La dynamique du désordre.* Paris: L'Harmattan.
- Ploquin, F. (2018). *La peur a changé de camp.* Paris: Albin Michel.
- Ponsaers, P. (1998). Vers une réforme de la structure policière belge ? In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan). Paris.
- Quemener, Y., & Fimbel, E. (2015). Régulation autonome et régulation de contrôle dans le processus d'appropriation des outils de gestion: Identification de six modes d'articulation. *Management international*, 19(2), 259. <https://doi.org/10.7202/1030399ar>
- Raemy P.-A. et Meylan S. (2009). Changement culturel et organisationnel par le biais d'une approche éthique: L'exemple de la police municipale de Lausanne. *Ethique Publique*, 11(2), 91–104.

- Recasens, O., Hassoux, D., & Labbé, C. (2017). *Bienvenue place Beauvau: Police: les secrets inavouables d'un quinquennat*. Paris: Robert Laffont.
- Reiner, R. (1998). Process or product? Problems of assessing individual police performance. In *How to recognize good policing* (Sage). Washington, DC : Thousand Oaks,.
- Reitter, R., & Ramanantsoa, B. (2012). *Confiance et défiance dans les organisations*. Paris: Economica : Trust Management Institute.
- Remy C. (2005). Quand la norme implicite est le moteur de l'action. Normes, déviance et réactions sociales dans un abattoir. *Déviance et Société*, 29, 103–112.  
<https://doi.org/10.3917/ds.292.0103>
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*. Paris: A. Colin.
- Reynaud, J.-D. (2007). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octares Ed.
- Reynaud, J.-D. (2012). Régulation sociale (Théorie de la ). In *Dictionnaire du travail* (PUF). Paris.
- Robert, P., Cartuyvels, Y., Digneffe, F., & Pires, A. (1998). Organiser un dialogue autour de et avec Lode Van Outrive. In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan). Paris.
- Robert, P., Soubiran-Paillet, F., & Kerchove, M. van de (Eds.). (1997). *Normes, normes juridiques, normes pénales: Pour une sociologie des frontières*. Paris: L'Harmattan.
- Rosenzweig, F., Derczanski, A., Schlegel, J.-L., & Mosès, S. (2003). *L'étoile de la rédemption*. Paris: Ed. du Seuil.
- Russ, J. (2002). *Dictionnaire de philosophie les concepts, les philosophes, 1850 citations*. Paris: Bordas.
- Sartre, J.-P. (2017). *L' être et le néant: Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard.

- Shearing, C. D. (Ed.). (1981). *Organizational police deviance: Its structure and control*. Toronto: Butterworths.
- Terressac, G. de. (1992). *Autonomie dans le travail* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Terressac, G. de. (2002). *Le travail: Une aventure collective : recueil de textes*. Toulouse: Octares Editions.
- Terressac, G. de (Ed.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: La Découverte.
- Todorov, T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine: Le principe dialogique*. Paris: Seuil.
- Tulkens, F., & Van de Kerchove, M. (1998). D'où viennent les flous du pénal ? In *Politique, Police et Justice au bord du futur* (L'Harmattan). Paris.
- Valéry, P. (1943). *Rhumbs*. Paris: Gallimard.
- Van Belleghem L. & Forcioli Conti E. (2015). *Une ingénierie de la discussion? Chiche!* [www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org).
- Vandevoorde, J. (2013). *Psychopathologie du suicide*. Paris: Dunod.
- Violanti, J. M. (2007). *Police suicide: Epidemic in blue* (2nd ed). Springfield, Ill: Charles C. Thomas.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication: Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Zauberman, R., & Lévy, R. (1998). *La police française et les minorités visibles: Les contradictions de l'idéal républicain*. Paris.

## Travaux universitaires

COLOMBANI, Jean-Sébastien. *Les commissaires de police face aux « risques psychosociaux »*. Etude psycho-socio-organisationnelle des contraintes et ressources dans l'activité policière. Sous la direction du Professeur Philippe Sarnin. Lyon : Université Lumière (Lyon 2), 2018.

<https://www.theses.fr/s136042>

DOMETTE, Laurianne. *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage*. Sous la direction de Pierre Falzon. Paris : Ecole doctorale Abbé Grégoire-Cnam, 2019.

<https://www.theses.fr/2019CNAM1236>

LADREYT, Sébastien. *Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt*. Sous la direction de Dominique Lhuilier. Paris : Ecole doctorale Abbé Grégoire-Cnam, 2017.

<https://www.theses.fr/2017CNAM1154>

MONIER, Hélène. *Les régulations individuelles et collectives des émotions dans des métiers sujets à incidents émotionnels : quels enjeux pour la GRH ?* Sous la direction de Christophe Everacre. Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2017.

<https://www.theses.fr/2017LYSE3027>



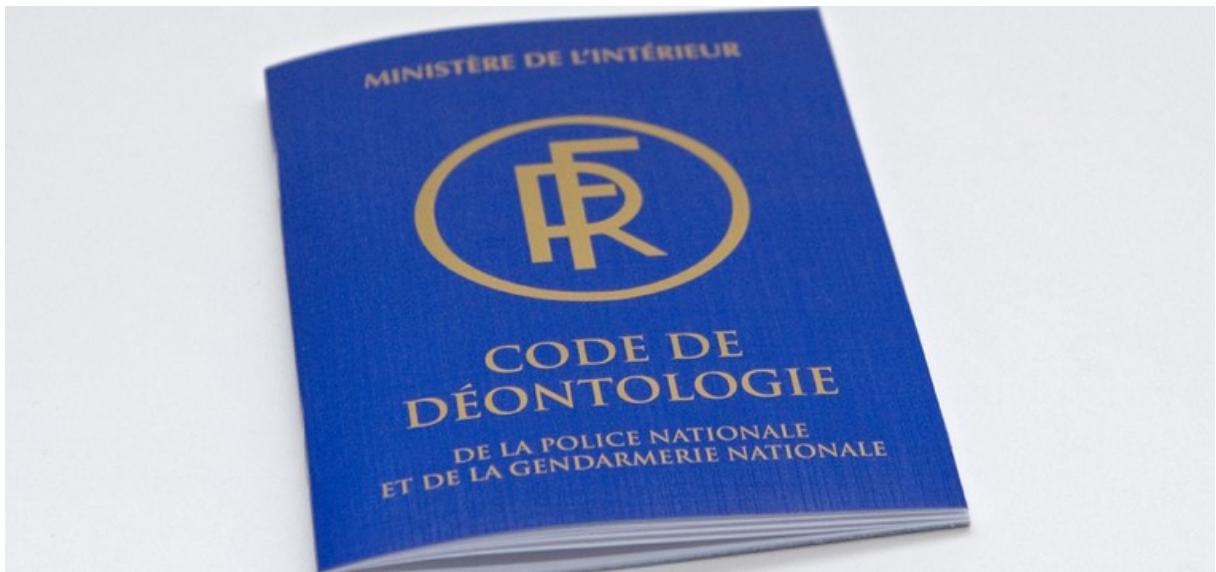


# **Annexes**

## 7.1 Le terrain de recherche en 2016-2017-2018

Le Terrain INVESTIGATION au sein de 8 unités de la Préfecture de police en 2016-2017-2018								
Directions DSPAP (=4)	DTSP 75 (Paris)		DTSP 92(Hts de Seine)		DTSP 93(Seine-St-Denis)		DTSP 94(Val-de-Marne)	
Services (=8)	Commissariat 14 <sup>ème</sup> Arrdt SSP+SAIP	Commissariat 8 <sup>ème</sup> Arrdt SAIP	Commissariat Nanterre SSP	Sûreté Territoriale BTPF 92	Commissariat Pantin SSP+SAIP	Sûreté Territoriale BTPF 93	Commissariat Champigny /M SSP+SAIP	Commissariat L'Hay-lesroses SSP+SAIP
Réunion de présentation	1 <sup>er</sup> juin 2016	10 mai 2016	3 novembre 2015	3 novembre 2015	12 septembre 2016	7 octobre 2016	12 février 2016	24 & 31 mars 2016
Gardiens et gradés (=40)	4	5	4	4	6	7	5	5
Journées d'observation et d'entretien (=46)	14-15-22 et 23 juin 2016 (= 4)	4 (am & pm) et 23 juillet, 7-8 septembre 2016 (=5)	31 mars, 8 avril, 5-20&23 mai 2016, 4 avril 2017 (=5)	10 et 18 février, 01 & 17 mars 2016 (=4)	8-10-15-28 novembre, 5-16 décembre 2016 (=6)	21;22(am;pm)23-24-25-26 novembre 2016 (=7)	2-9-23-27-28 février, 1-2-16-18-22 mars 2016 (=10)	6(am;pm)-8-22 novembre 2016, 12 janv 2017 (=5)
Réunions en Groupe de discussion(15)	7 octobre 2016(3), 18 mai 2017(4)	23 septembre 2016 (3) et 3 mars 2017(4)	5 juillet (2), et 30 septembre 2016 (4)	8 avril 2016 (4), et 27 janv 2017 (5)	3 février (5), 5 mai 2017(4)	15 décembre 2016 (5), 18 juin 2017 (5)	30 mai 2016 (4)	26 janvier (6), 19 mai 2017 (5)
Réunions de conclusion (8)		27 juin 2017	12 mai 2017		21 juin 2017, 24 janv 2018	19 juin 2017	16 mars 2017, 9 janvier 2018	28 juin 2017
Opération expérimentale					19 mars 2018 avec Chef SSP et 8 référents-métier		Impossibilité en raison de travaux de délocalisation	

## 7.2 Code de déontologie



### Code de déontologie de la police nationale et de la gendarmerie nationale

Le code de déontologie de la police et de la gendarmerie nationales est codifié au livre IV, titre 3, chapitre 4 de la partie réglementaire du code de la sécurité intérieure.

Il entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

#### **Article R. 434-2 - Cadre général de l'action de la police nationale et de la gendarmerie nationale**

Placées sous l'autorité du ministre de l'intérieur pour l'accomplissement des missions de sécurité intérieure et agissant dans le respect des règles du code de procédure pénale en matière judiciaire, la police nationale et la gendarmerie nationale ont pour mission d'assurer la défense des institutions et des intérêts nationaux, le respect des lois, le maintien de la paix et de l'ordre publics, la protection des personnes et des biens.

Au service des institutions républicaines et de la population, policiers et gendarmes exercent leurs fonctions avec loyauté, sens de l'honneur et dévouement.

Dans l'accomplissement de leurs missions de sécurité intérieure, la police nationale, force à statut civil, et la gendarmerie nationale, force armée, sont soumises à des règles déontologiques communes et à des règles propres à chacune d'elles. Ces dernières sont précisées au titre III du présent décret.

#### **Article R. 434-3 – Nature du code de déontologie et champ d'application**

I. - Les règles déontologiques énoncées par le présent code procèdent de la Constitution, des traités internationaux, notamment de la convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, des principes généraux du droit, et des lois et règlements de la République.

Elles définissent les devoirs qui incombent aux policiers et aux gendarmes dans l'exercice de leurs missions de sécurité intérieure pendant ou en dehors du service et s'appliquent sans préjudice des règles statutaires et autres obligations auxquelles ils sont respectivement soumis. Elles font l'objet d'une formation, initiale et continue, dispensée aux policiers et aux gendarmes pour leur permettre d'exercer leurs fonctions de manière irréprochable.

II. - Pour l'application du présent code, le terme « policier » désigne tous les personnels actifs de la police nationale, ainsi que les personnels exerçant dans un service de la police nationale ou dans un établissement public concourant à ses missions et le terme « gendarme » désigne les officiers et sous-officiers de la gendarmerie, ainsi que les gendarmes adjoints volontaires.

## **Titre premier**

### **Principes généraux**

#### **Chapitre Ier**

##### **Autorité et protection**

###### **Article R. 434-4 – Principe hiérarchique**

I. - L'autorité investie du pouvoir hiérarchique prend des décisions, donne des ordres et les fait appliquer. Elle veille à ce que ses instructions soient précises et apporte à ceux qui sont chargés de les exécuter toutes informations pertinentes nécessaires à leur compréhension.

L'autorité hiérarchique assume la responsabilité des ordres donnés.

Ordres et instructions parviennent à leurs destinataires par la voie hiérarchique. Si l'urgence impose une transmission directe, la hiérarchie intermédiaire en est informée sans délai.

II. - Le policier ou le gendarme porte sans délai à la connaissance de l'autorité hiérarchique tout fait survenu à l'occasion ou en dehors du service, ayant entraîné ou susceptible d'entraîner sa convocation par une autorité de police, juridictionnelle, ou de contrôle.

###### **Article R. 434-5 – Obéissance**

I. - Le policier ou le gendarme exécute loyalement et fidèlement les instructions et obéit de même aux ordres qu'il reçoit de l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public.

S'il pense être confronté à un tel ordre, il fait part de ses objections à l'autorité qui le lui a donné, ou, à défaut, à la première autorité qu'il a la possibilité de joindre, en mentionnant expressément le caractère d'illégalité manifeste qu'il lui attribue. Si, malgré ses objections, l'ordre est maintenu, il peut en demander la confirmation écrite lorsque les circonstances le permettent. Il a droit à ce qu'il soit pris acte de son opposition. Même si le policier ou le gendarme reçoit la confirmation écrite demandée et s'il exécute l'ordre, l'ordre écrit ne l'exonère pas de sa responsabilité.

L'invocation à tort d'un motif d'illégalité manifeste pour ne pas exécuter un ordre régulièrement donné expose le subordonné à ce que sa responsabilité soit engagée.

Dans l'exécution d'un ordre, la responsabilité du subordonné n'exonère pas l'auteur de l'ordre de sa propre responsabilité.

II. - Le policier ou le gendarme rend compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique de l'exécution des ordres reçus ou, le cas échéant, des raisons de leur inexécution. Dans les actes qu'il rédige, les faits ou événements sont relatés avec fidélité et précision.

###### **Article R. 434-6 – Obligations incombant à l'autorité hiérarchique**

I. - Le supérieur hiérarchique veille en permanence à la préservation de l'intégrité physique de ses subordonnés. Il veille aussi à leur santé physique et mentale. Il s'assure de la bonne condition de ses subordonnés.

II. - L'autorité investie du pouvoir hiérarchique conçoit et met en œuvre au profit des personnels une formation adaptée, en particulier dans les domaines touchant au respect de l'intégrité physique et de la dignité des personnes ainsi qu'aux libertés publiques. Cette formation est régulièrement mise à jour pour tenir compte des évolutions affectant l'exercice des missions de police administrative et judiciaire.

### **Article R. 434-7 - Protection fonctionnelle**

L'État défend le policier ou le gendarme, ainsi que, dans les conditions et limites fixées par la loi, ses proches, contre les attaques, menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations et outrages dont il peut être victime dans l'exercice ou du fait de ses fonctions.

L'État accorde au policier ou au gendarme sa protection juridique en cas de poursuites judiciaires liées à des faits qui n'ont pas le caractère d'une faute personnelle. Il l'assiste et l'accompagne dans les démarches relatives à sa défense.

## **Chapitre II**

### **Devoirs du policier et du gendarme**

#### **Article R. 434-8 - Secret et discrétion professionnels**

Soumis aux obligations du secret professionnel et au devoir de discrétion, le policier ou le gendarme s'abstient de divulguer à quiconque n'a ni le droit, ni le besoin d'en connaître, sous quelque forme que ce soit, les informations dont il a connaissance dans l'exercice ou au titre de ses fonctions.

#### **Article R. 434-9 – Probité**

Le policier ou le gendarme exerce ses fonctions avec probité.

Il ne se prévaut pas de sa qualité pour en tirer un avantage personnel et n'utilise pas à des fins étrangères à sa mission les informations dont il a connaissance dans le cadre de ses fonctions.

Il n'accepte aucun avantage ni aucun présent directement ou indirectement lié à ses fonctions ou qu'il se verrait proposer au motif, réel ou supposé, d'une décision prise ou dans l'espoir d'une décision à prendre.

Il n'accorde aucun avantage pour des raisons d'ordre privé.

#### **Article R. 434-10 - Discernement**

Le policier ou le gendarme fait, dans l'exercice de ses fonctions, preuve de discernement.

Il tient compte en toutes circonstances de la nature des risques et menaces de chaque situation à laquelle il est confronté et des délais qu'il a pour agir, pour choisir la meilleure réponse légale à lui apporter.

#### **Article R. 434-11 - Impartialité**

Le policier et le gendarme accomplissent leurs missions en toute impartialité.

Ils accordent la même attention et le même respect à toute personne et n'établissent aucune distinction dans leurs actes et leurs propos de nature à constituer l'une des discriminations énoncées à l'article 225-1 du code pénal.

#### **Article R. 434-12 - Crédit et renom de la police nationale et de la gendarmerie nationale**

Le policier ou le gendarme ne se départ de sa dignité en aucune circonstance.

En tout temps, dans ou en dehors du service, y compris lorsqu'il s'exprime à travers les réseaux de communication électronique sociaux, il s'abstient de tout acte, propos ou comportement de nature à nuire à la considération portée à la police nationale et à la gendarmerie nationale. Il veille à ne porter, par la nature de ses relations, aucune atteinte à leur crédit ou à leur réputation.

#### **Article R. 434-13 - Non cumul d'activité**

Le policier ou le gendarme se consacre à sa mission.

Il ne peut exercer une activité privée lucrative que dans les cas et les conditions définis pour chacun d'eux par les lois et règlements.

## Titre II

# Dispositions communes à la police nationale et à la gendarmerie nationale

## Chapitre Ier

### Relation avec la population et respect des libertés

#### Article R. 434-14 - Relation avec la population

Le policier ou le gendarme est au service de la population.

Sa relation avec celle-ci est empreinte de courtoisie et requiert l'usage du vouvoiement.

Respectueux de la dignité des personnes, il veille à se comporter en toute circonstance d'une manière exemplaire, propre à inspirer en retour respect et considération.

#### Article R. 434-15 - Port de la tenue

Le policier ou le gendarme exerce ses fonctions en uniforme. Il peut être dérogé à ce principe selon les règles propres à chaque force.

Sauf exception justifiée par le service auquel il appartient ou la nature des missions qui lui sont confiées, il se conforme aux prescriptions relatives à son identification individuelle.

#### Article R. 434-16 – Contrôles d'identité

Lorsque la loi l'autorise à procéder à un contrôle d'identité, le policier ou le gendarme ne se fonde sur aucune caractéristique physique ou aucun signe distinctif pour déterminer les personnes à contrôler, sauf s'il dispose d'un signalement précis motivant le contrôle.

Le contrôle d'identité se déroule sans qu'il soit porté atteinte à la dignité de la personne qui en fait l'objet.

La palpation de sécurité est exclusivement une mesure de sûreté. Elle ne revêt pas un caractère systématique. Elle est réservée aux cas dans lesquels elle apparaît nécessaire à la garantie de la sécurité du policier ou du gendarme qui l'accomplit ou de celle d'autrui. Elle a pour finalité de vérifier que la personne contrôlée n'est pas porteuse d'un objet dangereux pour elle-même ou pour autrui.

Chaque fois que les circonstances le permettent, la palpation de sécurité est pratiquée à l'abri du regard du public.

#### Article R. 434-17 - Protection et respect des personnes privées de liberté

Toute personne appréhendée est placée sous la protection des policiers ou des gendarmes et préservée de toute forme de violence et de tout traitement inhumain ou dégradant.

Nul ne peut être intégralement dévêtu, hors le cas et dans les conditions prévus par l'article 63-7 du code de procédure pénale visant la recherche des preuves d'un crime ou d'un délit.

Le policier ou le gendarme ayant la garde d'une personne appréhendée est attentif à son état physique et psychologique et prend toutes les mesures possibles pour préserver la vie, la santé et la dignité de cette personne.

L'utilisation du port des menottes ou des entraves n'est justifiée que lorsque la personne appréhendée est considérée soit comme dangereuse pour autrui ou pour elle-même, soit comme susceptible de tenter de s'enfuir.

#### Article R. 434-18 – Emploi de la force

Le policier ou le gendarme emploie la force dans le cadre fixé par la loi, seulement lorsque c'est nécessaire, et de façon proportionnée au but à atteindre ou à la gravité de la menace, selon le cas. Il ne fait usage des armes qu'en cas d'absolue nécessité et dans le cadre des dispositions législatives applicables à son propre statut.

#### Article R. 434-19 – Assistance aux personnes

Lorsque les circonstances le requièrent, le policier ou le gendarme, même lorsqu'il n'est pas en service, intervient de sa propre initiative, avec les moyens dont il dispose, notamment pour porter assistance aux personnes en danger.

#### **Article R. 434-20 – Aide aux victimes**

Sans se départir de son impartialité, le policier ou le gendarme accorde une attention particulière aux victimes et veille à la qualité de leur prise en charge tout au long de la procédure les concernant. Il garantit la confidentialité de leurs propos et déclarations.

#### **Article R. 434-21 - Usage des traitements de données à caractère personnel**

Sans préjudice des exigences liées à l'accomplissement de sa mission, le policier ou le gendarme respecte et préserve la vie privée des personnes, notamment lors d'enquêtes administratives ou judiciaires.

A ce titre, il se conforme aux dispositions législatives et réglementaires qui régissent la création et l'utilisation des traitements de données à caractère personnel.

Il alimente et consulte les fichiers auxquels il a accès dans le strict respect des finalités et des règles propres à chacun d'entre eux, telles qu'elles sont définies par les textes les régissant, et qu'il est tenu de connaître.

#### **Article R. 434-22 - Traitement des sources humaines**

A l'occasion de la recherche des renseignements nécessaires à ses missions, le policier ou le gendarme peut avoir recours à des informateurs. Dans ce cas, il est tenu d'appliquer les règles d'exécution du service définies en la matière pour chacune des deux forces.

## **Chapitre II**

### **Contrôle de l'action de la police et de la gendarmerie**

#### **Article R. 434-23 – Principes du contrôle**

La police nationale et la gendarmerie nationale sont soumises au contrôle des autorités désignées par la loi et par les conventions internationales.

Dans l'exercice de leurs missions judiciaires, la police nationale et la gendarmerie nationale sont soumises au contrôle de l'autorité judiciaire conformément aux dispositions du code de procédure pénale.

#### **Article R. 434-24 - Défenseur des droits**

La police nationale et la gendarmerie nationale sont soumises au contrôle du Défenseur des droits conformément au rôle que lui confère l'article 71-1 de la Constitution.

L'exercice par le Défenseur des droits de ce contrôle peut le conduire à saisir l'autorité chargée d'engager les poursuites disciplinaires des faits portés à sa connaissance qui lui paraissent de nature à justifier une sanction.

Lorsqu'il y est invité par le Défenseur des droits, le policier ou le gendarme lui communique les informations et pièces que celui-ci juge utiles à l'exercice de sa mission. Il défère à ses convocations et peut à cette occasion être assisté de la personne de son choix.

#### **Article R. 434-25 – Contrôle hiérarchique et des inspections**

L'autorité investie du pouvoir hiérarchique contrôle l'action de ses subordonnés.

Le policier ou le gendarme est également soumis au contrôle d'une ou de plusieurs inspections générales compétentes à l'égard du service auquel il appartient.

Sans préjudice des règles propres à la procédure disciplinaire et des droits dont le policier ou le gendarme bénéficie en cas de mise en cause personnelle, il facilite en toute circonstance le déroulement des opérations de contrôle et d'inspection auxquelles il est soumis.

#### **Article R. 434-26 – Contrôle des pairs**



Les policiers et gendarmes de tous grades auxquels s'applique le présent code en sont dépositaires. Ils veillent à titre individuel et collectif à son respect.

#### **Article R. 434-27 – Sanction des manquements déontologiques**

Tout manquement du policier ou du gendarme aux règles et principes définis par le présent code l'expose à une sanction disciplinaire en application des règles propres à son statut, indépendamment des sanctions pénales encourues le cas échéant.

### **Titre III**

## **Dispositions propres à la police nationale ou à la gendarmerie nationale**

### **Chapitre Ier**

#### **Dispositions propres à la police nationale**

##### **Article R. 434-28 – Considération, respect et devoir de mémoire**

La fonction de policier comporte des devoirs et implique des risques et des sujétions qui méritent le respect et la considération de tous.

Gardien de la paix, éventuellement au péril de sa vie, le policier honore la mémoire de ceux qui ont péri dans l'exercice de missions de sécurité intérieure, victimes de leur devoir.

##### **Article R. 434-29 – Devoir de réserve**

Le policier est tenu à l'obligation de neutralité.

Il s'abstient, dans l'exercice de ses fonctions, de toute expression ou manifestation de ses convictions religieuses, politiques ou philosophiques.

Lorsqu'il n'est pas en service, il s'exprime librement dans les limites imposées par le devoir de réserve et par la loyauté à l'égard des institutions de la République.

Dans les mêmes limites, les représentants du personnel bénéficient, dans le cadre de leur mandat, d'une plus grande liberté d'expression.

##### **Article R. 434-30 - Disponibilité**

Le policier est disponible à tout moment pour les nécessités du service.

### **Chapitre II**

#### **Dispositions propres à la gendarmerie nationale**

##### **Article R. 434-31 – L'état de militaire, le service de la Nation et le devoir de mémoire**

Le militaire de la gendarmerie obéit aux règles militaires et adhère aux valeurs inhérentes à son statut. L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité.

Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation.

Les honneurs militaires sont rendus aux militaires de la gendarmerie nationale victimes du devoir ou du seul fait de porter l'uniforme. Leur mémoire est honorée.

##### **Article R. 434-32 - Devoir de réserve**

Les militaires de la gendarmerie ne peuvent exprimer des opinions ou croyances, notamment philosophiques, religieuses ou politiques qu'en dehors du service et avec la réserve exigée par l'état militaire, conformément aux dispositions du code de la défense.

Dans le cadre du dialogue interne mis en place au sein de l'institution militaire, ils disposent de différentes instances de représentation et de concertation dans lesquelles les membres s'expriment librement.

**Article R. 434-33 – Autres textes afférents à la déontologie des militaires de la gendarmerie nationale**

Le gendarme, soldat de la loi, est soumis aux devoirs et sujétions prévus par le statut général des militaires défini par le code de la défense, ainsi qu'aux sujétions spécifiques liées aux conditions de l'exercice du métier de militaire de la gendarmerie

## **7.3 Données : observations, entretiens, réunions**

### 7.3.1 Au Commissariat de Champigny-sur-Marne (94)

#### 7.3.1.1 La BTJTR

Une brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel, composé de 5 APJ, plus un OPJ, pour des escroqueries (avec chantage) et une majorité de conflits conjugaux, mais peu de vraies victimes disent les fonctionnaires de police. Aujourd'hui « les plaignants réclament une prise de plaintes pour tout », là où une main courante suffisait autrefois. Une prise de plainte donc, qui devient la routine, avec 80 % de « social » et 20 % de vraiment judiciaire.

#### 7.3.1.2 La BEI

Une entité d'enquête et d'investigation dont la majorité des interventions concerne surtout du trafic de stupéfiants dans le quartier où se trouve le Commissariat (le Bois-L'Abbé), avec un effectif de 7 OPJ et un APJ. Mais un personnel qui semble un peu épuisé, compte tenu du quartier très particulier, et de l'absence de perspectives d'évolution, d'où pas mal de départ pour mutation, et du report de travail sur ceux qui restent.

#### 7.3.1.3 Les Brigades de Police Secours (J1- J2 – J3)

Des brigades qui vivent une certaine autonomie, sans échanges sur le métier, avec une grande variété des interventions : « l'aventure à chaque appel », « des moments forts, qui mettent du piment » disent les policiers ; mais en majorité des différents familiaux, avec parfois des violences. Par contre des conditions de travail déplorables dans un bâtiment, au cœur de la cité en zone de sécurité prioritaire (ZSP), sans entretien probablement depuis son origine, et dans l'attente d'une extension de 400 m<sup>2</sup> en étage. Dans une lettre de début août 2016 au ministre de l'Intérieur, le Sénateur PCF, et président du conseil départemental du Val-de-Marne, Christian FAVIER tirait la sonnette d'alarme sur le risque de voir partir en retraite ou en mutation une trentaine de policiers du Commissariat.

#### 7.3.1.4 La BST

Une brigade en tenue et fortement armée, créée en 2011 (2 dans le 94), pour « nettoyer » les halls d'immeuble de la Zone de Sécurité Prioritaire (ZSP) du Bois-L'Abbé (à la fois sur Champigny et Chennevières). Il y eut 4 premières années très dures, avec des agressions de tous ordres, qui continuent encore de nos jours, mais plus rarement. Comme ce fut le cas la veille de ma journée d'observation à la BEI : un guet-apens avec violences, lors d'une intervention demandée par l'exploitant du Franprix local, dont ils n'ont pu s'extraire qu'en appelant les renforts. D'où un stress constant à chaque patrouille. Une activité qui consiste en majorité à faire, dans la ZSP, des interpellations pour trafic de stupéfiant, sur réquisition du procureur de 14h à 22h, mais « en finesse, pour éviter les débordements » dit le major, responsable de la BST. Par exemple, comme j'ai pu le constater, lors d'une patrouille où je les accompagnais équipé d'un gilet pare-balle : la fouille de véhicule, la conduite au poste d'un individu objet d'une fiche de recherche pour non-paiement d'amende à la suite d'un jugement. Ces fonctionnaires, malgré leur expérience, vivent une usure, avec des situations toujours dans le rapport de force et un dialogue quasiment impossible avec la population.

### 7.3.1.5 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien 1 Date : 18.03.16	Lieu :CSP Champigny/Marn	GPx E... (SG-J3)
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTISSAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	« Se fait de moins en moins, par suite des départs des anciens et un fossé entre l'enseignement de l'école et la réalité terrain ; avec des procédures impossible à appliquer ; d'où une formation sur le tas » ; « la démerde de l'article 22 »;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Variées, mais des moments forts, qui mettent du piment ;
	Nature des échanges	Des échanges dans un bon esprit entre collègues, et qui permettent de tenir ;
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Un mot clef : « discernement »
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Tout dans l'urgence, parce qu'il y a aucun Plan à long terme ;
	Reproches	Aucun, vis-à-vis de l'entité locale ;
	Travail en flux tendu	Aucune anticipation des départs par la gestion des ressources humaines
MISSION DU SERVICE	Rôle	« Assister-Servir-Protéger ; mais la population à la fois a une vision Répression de la Police, allant jusqu'à l'agressivité voire la haine, et a de fortes exigences envers un Service public qui doit montrer l'exemple » ;
	Vocation	« Une confrontation à un public qui manque d'unanimité dans ses attentes de la police »
MOTIVATION DANS LE METIER	Initiale	Un Papa dans le métier qui a transmis sa foi, mais au final des conditions de travail dégradées en Région Parisienne par rapport à la Provins (Toulouse) où elle a fait son temps d'ADS.
	Evolution	Surtout un manque de reconnaissance à la fois de la hiérarchie et de la population ;
MOYENS TECHNOLOGIQU ES	Manques,	« Il y a une inadaptation des moyens (ex : les agressions à l'arme blanche) et une redondance des saisies de données à faire (main courante, LRPPN, télégramme) »
	Indisponibilité	Un véhicule LAPI non utilisé par suite d'un manque de personnel habilité ;
	Aux procédures prescrites	Qui ne prennent pas en compte un partage de responsabilité entre les différents acteurs : police, pompiers, personnel hospitalier, etc.
CAUSES DE MAL-ETRE	Difficultés dans le métier (inutilité, désenchantement moral)	« On nous vend du rêve », car il y a un déni de la réalité de la Direction.

Entretien 2 Date :23.02.2017	Lieu : CSP CHAMPIGNY/Marne	GPX E... (SG -J3)
<p>Thème : RENFORT de RECRUTEMENT</p> <p>-« 2 Jeunes sont arrivés, mais avec une mutation en BST, cela fait 1 en plus ; mais la garde statique du VIP a été supprimée » ;</p> <p>-« les renforcements d'effectif avec la dernière promotion s'est fait dans l'urgence, d'où un rétrécissement de la durée de formation (6 mois pour les ADS) » ;</p> <p>-« les jeunes qui arrivent, ça dépend du caractère de la personne, qui percute ou pas » ; probablement dû à « une sélection moins rigoureuse » ;</p> <p>-en fait ce seront « des jeunes formés par des moins jeunes », compte tenu du peu d'anciens restant ; mais on constate « moins de respect de l'ancienneté, comme de l'autorité ».</p>		
<p>Thème : COMPLEXITES PROCEDURALES</p> <p>-« rien n'a évolué » ;</p> <p>-du changement prochain de Commissaire, on « attend un attachement à soutenir ses troupes, et à ne pas trop privilégier la BST, mais aussi la même accessibilité des hiérarchiques » ; « garder une obligation de résultat pas trop prégnante ici » ;</p>		
<p>Thème : DENI de la REALITE</p> <p>-Par le monde politique : « ça choque que le Président aille voir Théo, et pas les policiers blessés, comme à Viry-Châtillon » ; il n'y a « pas de soutien du monde politique, et s'il y a pas celui de la hiérarchie en plus, ça conduit à la démotivation » ; « heureusement ici la reconnaissance hiérarchique existe » ;</p> <p>Nota : elle « a bon espoir de passage à la BAC », malgré le fait d'être une femme ;</p> <p>-Par le policier : « ne pas perdre le discernement, (le policier) ne peut pas être jugé, par personne » ;</p> <p>-Par la hiérarchie : pourquoi pas « que la hiérarchie fasse partie du débriefing, mais je pense que c'est deux mondes différents ; ils sont là pour gérer ; ils ne sont pas dans la réalité ; ils apprennent pas la même chose à l'école (que nous) » ; « ils apprennent plus de la gestion que de l'intervention de police » ; ils savent pas comment on agit » ; il y a un fossé entre ce qu'on fait et ce qu'ils font eux » ; « de même entre le SAIP et nous, mais ça dépend du caractère de la personne ».</p>		
<p>Thème : EXIGENCES de la POPULATION</p> <p>-« le plus pénible :les tâches indues » ; aggravées ici « avec une position excentrée du Commissariat » ; « un exemple d'appel depuis le bas-Champigny : c'est pour mon fils qui a fait tombé le pack de lait et qui veut pas nettoyer » ;</p> <p>-« 50% des interventions, c'est sans suite » ; « faut prévoir de facturer les interventions, avec la possibilité de faire un signalement ».</p>		
<p>Thème : AGRESSIVITE envers la POLICE</p> <p>-« une question que tout le monde se pose : quoi faire » ; « ne voit pas de solution, c'est politique , mais avec une étape de transition» ;</p> <p>-« ne pas privilégier des unités (comme la BST) par rapport à certaines autres » ; « il faut qu'il y ai des unités différentes (BAC, SG), mais pas une division du travail aussi spécialisé » ; « la BST a été créée (à une époque) pour faire du tape dessus, le nettoyage a été fait, et (aujourd'hui) ça peut pas marcher avec la population » ;</p>		

-« que tous les policiers de terrain soient mis à la même enseigne, et pas la division du travail...pour que la population sache qu'il y a moyen de discuter » ; « ne pas donner tous les moyens à une unité et pas aux autres » ; « on est passé d'une police qui discute avec la population, à une police qui traite à coup de latte les jeunes dans les halls et escaliers d'immeuble » ;

-« faudrait pas que ce soit aussi distinct, et que la police fasse aussi bien la prévention que la répression, sans spécialiser une brigade » ;

-« autant mettre à profit l'existence de la BST, en la déplaçant là où son rôle est nécessaire ; par exemple nettoyer aux Hautes Noues à Villiers-sur-Marne, alors qu'à Champigny le calme est revenu » ; « ici elle a fait son travail, mais elle a pas de raison d'être ».

**Thème : PARTAGE des TACHES : POLICE-POMPIERS-MEDECIN**

-« par exemple : une dame qui chute sur le trottoir, les pompiers interviennent en premier, la police est appelée, et pendant tout ce temps perdu (intervention du médecin, recherche d'un établissement hospitalier), la police ne fait qu'attendre » ; inutilement.

**Thème : USAGE des ARMES**

-« rien de tel qu'une arme comme le tazer, pour immobiliser, sans que ce soit létal ;

-« une amélioration : l'habilitation au tazer et au lanceur (flash-ball nouvelle version), dans les groupes de SG3 ;

Entretien 1 Date : 22.03.16	Lieu :CSP Champigny S/M	<b>OPJ J... (BEI)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Rentré dans la police en 2008, affecté à Champigny, un an en J1, puis 5 ans en BTJTR, débouté de sa demande de mutation en Province, passe le Bloc OPJ est à la BEI depuis sept 2014, où il a bénéficié de la transmission du métier par les anciens ;
	Formation (stages)	Bloc OPJ
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Une activité, exercée sans la tenue, plus facile que dans les services spécialisés mais toujours pareil.
	Majorité des interventions	Surtout du trafic de stupéfiants dans le quartier
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Très exceptionnels, mais avec les violences aux enfants, les viols et les décès à annoncer aux familles ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Limité à sa collègue de bureau, compte tenu des roulements de planning entre 8 personnes (7OPJ + 1 APJ)
	Formels (avec le chef, autre)	Sauf dans le cas d'affaire compliquée impliquant plusieurs OPJ ;
	Nature des	« Parfois en conflit de valeur avec les

	échanges	intervenants sur voie publique (BST notamment), dont il faut « rattraper les merdes », si l'acte n'est pas bon ou les pratiques d'interpellation très limites, et qui ne règlent pas les problèmes » ; « pour certain la police c'est un jeu ».
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Savoir garder un côté humain, mais pas pratiqué par tous
	Qualité personnelle	
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Il existe un protocole et des modèles type non officiel forgé au fil du temps
	Prescrite	Aucune
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur Et avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« Bonne mais qui considère les OPJ comme des exécutants avec une responsabilité, alors que les juges n'ont pas de responsabilité »;
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Travailler dans des locaux insalubres envahis par les moustiques ;
	Reproche	L'existence de 5 niveaux hiérarchiques : Brigadier-chef, capitaine adj au chef SAIP, le Chef SAIP, adj au Commissaire et le Commissaire ; L'attribution des mutations laissée sous l'influence des syndicats ; Aucune anticipation des remplacements suite aux départs des services ou des mutations
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	Nécessitant de réquisitionner tout l'effectif présent à l'étage pour des perquisitions ;
	Dépassement de temps de travail	Les jours d'équipe de permanence, qui entraînent fréquemment des heures supplémentaires (un solde actuel de 850 heures soit environ 4,8 mois)
	Travail en urgence	Fréquent, notamment les jours d'équipe de permanence (à 3 au lieu de 4 auparavant).
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Travail en binôme avec sa collègue de bureau sur les affaires pour gagner du temps
	Temps de pause et de repos	Oui, entre les deux tranches horaires : 9h/12h - 14h/19h, en 5j / 2j
	Impact vie personnelle	Oui, pour la période incluant VSD
MISSION du SERVICE	Rôle	D'exécutant pour l'autorité judiciaire
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Envie de faire ce métier « depuis tout petit »
	Evolution	Aime travailler sur le trafic de stupéfiant, parce qu'il n'y a pas de victimes recensées, mais des victimes d'eux-mêmes ;

	Sens à l'action	Faire une demande de mutation dans le 77 car il a fait construire en limite région champenoise
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Indisponibilité	Pas de Visio-conférence avec le parquet, d'où l'obligation de se déplacer au Commissariat de Chennevières.
CAUSES de MAL ETRE	Epuisement physique	Compte tenu du quartier très particulier, et de l'absence de perspectives d'évolution, d'où pas mal de départ pour mutation, et du report du travail sur ceux qui restent
	Eloignement des origines géographiques	En raison des contingentements de mutation de 5ans, mais un blocage effectif de 8ans ;

Entretien 2 09.02.2017	Lieu : CSP CHAMPIGNY/Marne	<b>OPJ J... (BEI)</b>
<p>Thème : LOCAUX  Les locaux sont toujours dans le même état : « quelqu'un du service immobilier passe avec des entreprises, mais on ne sait pas où ça bloque » ; « le Préfet du Val de Marne se mobilise, mais il ne peut pas plus que les autres » ; « c'est probablement lié au budget P.P. ou au Ministère ».</p>		
<p>Thème : MODIFICATIONS PROCEDURALES  sur l'exercice des droits du mis en garde à vue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Avis Famille  -« pour le GAV il a la possibilité de communiquer ½ h avec une personne de son choix, par tout moyen de communication » ... « pour l'OPJ : il a une marge de manœuvre avec la libre appréciation de refuser à partir des 6 motifs de GAV (suivant l'article 62 du CPP) » ... « c'est à cocher dans l'Avis de placement en GAV ».</li> <li>• le Médecin des UMJ  -« il n'existe pas un service tournant des UMJ, car ils n'ont pas assez d'effectif ...d'où la conduite aux UMJ par nous » ;</li> <li>• l'Avocat (avec délais de carence de 2 h)  -« pour le majeur : la présence d'un avocat commis d'office est obligatoire lors des confrontations, des reconstitutions, et lors des représentations derrière une vitre sans tain ... pour le mineur : la présence de l'avocat « est obligatoire, même si la volonté n'est pas exprimée, donc toujours commis d'office » ; « mais l'ordonnance de 1945 est à réformer (car) le mineur délinquant n'est pas le même aujourd'hui ; mais il est impossible (d'obtenir) un mandat de dépôt au 16-18 ans ; et (il ne peut y avoir) de mesure d'incarcération avant 16 ans ». (Dans tous les cas) « l'avocat peut poser des questions, mais n'a pas accès au dossier, seulement au PV de placement en GAV et aux Certificats médicaux » ; « les problèmes avec les avocats c'est assez rare » ;</li> <li>• les conditions de mise en garde à vue  -« il existe un local pour la fouille au corps et un local pour l'entretien avocat ; mais il n'existe toujours pas de visio-conférence avec le Procureur » ;</li> <li>• les relations avec le Parquet :  -« l'adaptation aux nouveaux substituts (des affaires générales et des stups en majorité)</li> </ul>		



<p>se fait sans trop de problème » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En saisine sur commission rogatoire (par juge d’instruction) :</li> </ul> <p>-« les tâches sont fixées par le juge dans un temps donné » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En enquête préliminaire :</li> </ul> <p>-« un ordre à comparaître du Procureur est nécessaire »</p>
<p>Thème : EFFECTIFS du SAIP</p> <p>-Total SAIP = 24 (dont 9 OPJ) = 7 BEI (5 OPJ +2 APJ) + 2 BLPF + 7 BTJTR (dont 4 nouveaux) + 2 BDEP +6 BADR ;</p> <p>D’où une difficulté à assurer la permanence SAIP :</p> <p>-en permanence semaine : du lundi au jeudi, il faut un OPJ de siège (ou OPJ référent) ;</p> <p>-en permanence Week-End : le vendredi-samedi-dimanche, donc représente au minimum un week-end par mois pour chaque OPJ ;</p> <p>-en permanence district (Chennevières, Champigny, Nogent, Fontenay, Vincennes) : le tour se fait proportionnellement aux effectifs ;</p>
<p>Thème : PLAINTES INDUES</p> <p>-« la police est instrumentalisée » par les assurances ; « nous il faut tout prendre » ;</p> <p>-« il manque l’information que bon nombre de réclamations pourrait être faite au tribunal administratif » ;</p> <p>-sinon nous allons devenir « une plateforme de réclamation » ;</p> <p>-« les pré-plaintes ça marche pas du tout », il faut convoquer pour ressaisir la plainte, donc c’est utilisé comme « en fait, une prise de rendez-vous » ;</p>
<p>Thème : RELATION SAIP-SSP</p> <p>-« les relations ne sont pas efficaces sur les stups, et la dépénalisation du Cannabis n’est pas la solution, compte tenu des conséquences sur les accidents cde la route ; « il faut toucher au portefeuille » ;</p>
<p>Thème : POLITIQUE du CHIFFRE</p> <p>-« les chiffres, on leur fait dire ce qu’on veut , par une affectation de code » ;</p>

Entretien 01.03.16	1	Lieu : CSP Champigny / Marne	<b>Bier-Chef S... (BST)</b>
<b>THEME</b>		<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER		Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d’action)	Brigade créé en 2011 (2 dans le 94)
		Formation (stages)	Seulement 3 jours pour la spécialisation
INTERET METIER		Caractéristiques des interventions	Nettoyer les halls d’immeuble de la ZSP du Bois-L’Abbé (sur Champigny et Chennevières)
		Majorité des interventions	Interpellation pour trafic de stupéfiant
PROTECTION de SOI		Contextes émotionnels	4 années très dures avec des agressions de tous ordres (attaques physiques, dépôt de plainte pour vol d’argent)
		Stress	Constant à chaque patrouille
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER		Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After	½ heure avant l’appel de 15h00, puis dans le car de police et à la pause de 19h00

	work)	
	Formels (avec le chef, autre)	A l'appel de 15h00
VOCABULAIRE METIER	Spécialisé	Beaucoup d'acronymes
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Ruse ; maîtrise de ses réactions
	Qualité personnelle	Adaptation au contexte relationnel spécifique
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Interpellation en finesse pour éviter les débordements
	Prescrite	Uniquement le Code de déontologie
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Mesure du nombre d'interpellation (Mise à disposition de la Justice)
	Reproche	Peu de reconnaissance ; décisions de modification d'organisation (rattachement, horaires, contraintes nouvelles) non concertées
MISSION du SERVICE	Rôle	Interpellation pour cause pénale dans la ZSP sur réquisition spécifique du procureur de 14h00 à 22h00 (ex : fouille de véhicule, conduite au poste d'un individu objet d'une fiche de recherche, pour non-paiement d'amende suite à un jugement)
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Caméras à vision nocturne à l'épaule ; conditions de travail décentes (locaux exigus, obsolètes) ; logiciel de saisie des PV (LRPPN) peu performant et ergonomique.
	Indisponibilité	Réseau ethernet parfois défaillant pour l'impression des PV
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Problème du risque de médiatisation (prise de photo, de vidéo)
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier	L'usure aux situations toujours dans le rapport de force, avec un dialogue impossible
Entretien 02.02.17	2 Lieu : CSP Champigny/Marne	<b>Bier-Chef S... (BST)</b>

**Thème : les AGRESSIONS envers la POLICE**

-Après l'agression au Franprix dans le quartier des MORDACH, J.S. a été victime d'une nouvelle agression en intervention le 13 juin 2016 en plein centre-ville de CHAMPIGNY/Marne sur le parking du marché ;

-« après un contrôle d'identité, en Bas-Champigny, d'un individu consommant une bobine de cocaïne, se vendant sur le parking, un individu à scooter qui me fonce dessus et me fait faire un vol plané ; je suis hospitalisé 2 jours, avec 10 jours d'ITT » ;

-« ce mineur de 16 ans, porteur de son trafic de cocaïne, est placé sous mandat de dépôt par le Procureur, mais libéré aussitôt par le JLD (juge des libertés et de la détention),

ouverture d'une information judiciaire, il ne sera jugé qu'en 2019 » ;  
-« ici au Bois l'Abbé (le secteur où est implanté le Commissariat), la BST est crainte et fait respecter tous le commissariat ».

**Thème : USAGE de la FORCE et des ARMES**

-« dans le cas d'utilisation des armes, on a la peur du cycle des emmerdes, alors que l'Etat (par ailleurs) n'est pas amène de protéger ses fonctionnaires » ;

-d'où « l'entraînement pour avoir une cohésion et se contrôler entre membre de l'équipe » ;

-les différents cas d'usage de la force au moyen des armes sont :

- l'utilisation du Flash-Ball : exemple des policiers de Montreuil il y a 7 ans, jugé en première instance en

novembre dernier ; « à l'époque le Super-Pro était une arme peu précise, aujourd'hui avec le LBD c'est une munition faite pour neutraliser de 3 à 25 m » ; « pose la question de la légitime défense » ;

- l'utilisation du TASER, qui nécessite une habilitation pour 3 ans, « à l'avantage de neutraliser au début de l'action, avec 2 modes (d'utilisation) : au contact (en enlevant la boîte des dards), si très proche, et en projection, si à une distance de quelques mètres » ;

- l'utilisation du gaz lacrymogène MP7 : « utilisé très fréquemment en cas de regroupement d'individu suspect » ;

- l'utilisation de la GMD (grenade manuelle de désencerclement) : « utilisé pour son impact sonore et la projection de plots en caoutchouc » ;

- l'utilisation des armes létales : dans l'unité, on a « pas reçu de formation au risque attentat, mais une formation en cas de tuerie de masse » ;

-« pour la BST, on privilégie le recrutement uniquement au sein du Commissariat », pour bien connaître le nouvel équipier.

**Thème : la PAROLE du POLICIER**

-« la confrontation du fonctionnaire, victime de violence, ressemble au soupçon de faux témoignage » ; c'est « juste pour *fermer les portes*, c'est-à-dire ne pas être contesté par l'avocat de la défense, faute de confrontation, donc purement de la procédure » ;

-mais, il faut savoir que « dans le 94, les OPJ de la Sureté Territoriale aurait demandé « d'être dépossédé de l'habilitation (judiciaire) » ;

**Thème : le SOUTIEN HIERARCHIQUE**

-« le Commissaire (PEREZ) part officiellement en Juin, mais physiquement en Mars ; un audit IGPN va avoir lieu » ;

- « on est bien soutenu par lui ; on a obtenu une caméra à vision de nuit » ;

-« un manager doit penser à sa mission de management, avant son intérêt de carrière » ;

-« le soutien hiérarchique c'est une question de taille (de service) et d'équipe de commandement » ;

-« la visite du Préfet du 94 (en novembre) a été boycottée ; tous les groupes étaient sortis sur la voie publique » ;

**Thème : les RELATIONS SAIP-SSP**

-« à la BST, procéduralement on est au point (pour les stup par exemple) » ;

-« le SAIP est en sous-effectif, donc n'arrive pas à suivre les dossiers qui s'accumulent et qui prennent du retard » ;

**Thème : le CHIFFRAGE**

-« une croissance des interpellations, du nombre de GAV, du nombre de personnes contrôlées » ;

**Thème : l'INTERVENTION de ce SOIR**

-« une intervention pour un individu qui a fait un malaise où les pompiers sont agressés, et une brigade de police de Chennevières qui est caillassée dans le Quartier des Hautes Noues à Villiers/Marne. La BST de Champigny appelée pour extraire les pompiers, prend des boules de mortiers (type feu d'artifice), et est donc obligée d'utiliser les grenades » ;

**Thème : les « BELLES AFFAIRES »**

-« dernièrement, une belle opération en « flag » (flagrant délit) pour les vols de portable en recrudescence sur les bords de Marne » ;

-aussi « de belles affaires de stup (90% des interventions de la BST), pour limiter sur le quartier le trafic et assurer la tranquillité des habitants, mais sans qu'il y ait vraiment une demande de la population, sauf les commerçants, parce que la police est vue comme gênant l'économie souterraine » ;

Entretien 1 Date : 16.03.16	Lieu : CSP Champigny/Marne	<b>GPx B... (J1)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REponses</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Au fil du temps, par l'expérience sur le terrain compte tenu de l'Ancienneté = 4 ans d'ADS + 7 ans ; avec une transmission verbale des anciens ; pas de procédures, rien d'écrit ; tout est laissé à l'initiative de chaque Brigade ;
	Formation (stages)	Pour les habilitations : arme collective, flash ball
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Varié, mais :
	Majorité des interventions	Majoritairement des « différents familiaux », des violences familiales
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Plutôt en dehors du travail ; facilité par le fait qu'il y a beaucoup de jeunes ;
	Formels (avec le chef, autre)	Des modèles types de dossier, personnalisé pour les différentes interpellations, ont été développés dans le logiciel LRPPN, mais ne sont partagés qu'au sein de la Brigade
	Nature des échanges	Une autonomie de chaque Brigade, qui empêche tout partage sur le métier.
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Plutôt une difficulté à annoncer la mort à la famille ;
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Mode de vie stable ; pas de séparation géographique avec la famille ; une facilité à avoir un environnement d'amis.
	Qualité personnelle	Une même conception de la relation quel que soit la catégorie d'individu ; pas

		d'amalgame ; capacité à jouer un rôle, à avoir une maîtrise de soi ;
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Rigueur dans la relation avec le public, pour n'avoir jamais de plaintes ;
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur et avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Aucune, il y a l'OPJ en intermédiaire pour les PV.
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Très tenues compte tenu de la complexité de l'organigramme : N+1= chef de brigade J1 ; n+2= Capitaine J1-2-3 ; n+3 = Cdt chef SSP ; n+4 = Adjt Commissaire.
MANQUE d'EFFECTIF	Réalité	Effectif insuffisant compte tenu du secteur : 8 en J1 = 3 en Alpha, 1 standardiste, 1 chef de poste, 1 chef de brigade, 2 <b>gardes statiques</b> (si pas les CRS) très pesantes, donc possibilité de tourner qu'avec 1 seul véhicule.
MISSION du SERVICE	Rôle	Voir l'écusson : Assister-Servir-Protéger ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Attiré par le « côté Police secours », pour la variété des interventions, l'aventure à chaque appel ;
	Evolution	A essayé les « plaintes » pendant 9 mois, mais ne s'y est pas plu ;
	Bon boulot	Impossible, d'où une demande d'audit dont on est sans retour
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	De locaux adaptés, propres, sans moustiques ; de matériel adapté (des gilets très lourds = 6 Kg)
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Le rajeunissement de la délinquance
	Aux procédures prescrites	Le tutoiement à un gamin de 12ans
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Les ¾ sont syndiqués ; il espère au mieux une mutation à 15 ans de service ;
	Eloignement des origines géographiques	Un problème pour beaucoup ; lui est Originaire de R.P. mais espère une mutation à Toulouse, son épouse étant d'Albi ; ce qui n'est pas pris en compte par les RH ;

	Souci matériel ou financier	Ras ; Habite le 77 où il est pompier volontaire
--	-----------------------------	---

Entretien 2 Date : 02.03.17	Lieu : Champigny/Marne	CSP	<b>GPx B... (J1)</b>
<b>THEME : la transmission aux jeunes</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « 35 départs dans l'année, avec de fortes difficultés en septembre » ; « arrivée de 14 stagiaires de l'école en novembre : dix en VP, tous anciens ADS (dont 3 en J1), et 4 en SAIP » ;</li> <li>• « un tutorat est prévu, mais pas pour l'instant » ; « à l'école on apprend des bases, et après faut rentrer dans les différentes situations » ;</li> <li>• « Les effectifs de la BSQ ont été diffusés dans les autres brigades : SG (3 groupes : J1, J2, J3, plus la nuit), BST (2 à 3 véhicules), BAC jour et BAC nuit »</li> </ul>			
<b>THEME : la répartition des missions</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « le Service Général est plus dans l'urgence, en réponse aux appels 17, alors que la BST est dans des lieux où il y a des trafics ; une police de proximité ce serait par rapport aux jeunes, pour avoir un meilleur contact ; comme la BSQ, plus en amont, au service de la population, au contact avec la population, avec des rondes à pied » ;</li> <li>• « OK pour augmenter le temps de travail, à condition que le salaire suive » ; concernant le rythme de travail, « il existe des cas différents du 4/2 et du WE toute les 6 semaines ; un nouveau système de cycle qui donnerai un mercredi sur deux et un WE sur deux ; mais qui conviendrait peu aux provinciaux » ;</li> <li>• « le problème de la proportion importante des provinciaux en région parisienne, qui joue sur : le choix des rythmes de travail et les obtentions de mutation (dont le délais est passé de 5 à 8ans) » ;</li> </ul>			
<b>THEME : les interventions injustifiées</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « il y a toujours la conduite aux UMJ des GAV (faute de médecins qui tournent dans les commissariats), mais un peu d'attente aux urgences » ; « et les déferrements au dépôt à Créteil » ;</li> <li>• « reste les temps d'attente du médecin pour les constats décès, à défaut de tour de garde ou de médecin légiste disponible » ;</li> </ul>			
<b>THEME : la communication entre brigades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « chacun veut garder ça (l'information sur le terrain) pour lui pour faire l'affaire » ; « la communication existe, mais par une démarche volontaire individuelle, et si il a le temps pour faire passer l'information » ;</li> <li>• « à défaut de réunion, il ne peut y avoir de consignes à faire passer » ;</li> <li>• « les réunions de chef de brigade ont lieu deux fois par an au maximum » ;</li> </ul>			
<b>THEME : les relations avec la population</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « ça dépend des individus » ; « les réactions suite à l'affaire Théo, ça c'est calmé » ;</li> <li>• « la réalité du terrain transite par les syndicats »</li> </ul>			
<b>THEME : le changement de Commissaire</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « j'attends qu'il fasse bouger les choses : des moyens en effectif, les locaux, pour repartir sur une base neuve dans l'organisation » ;</li> </ul>			

<b>THEME : l'autonomie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « une hiérarchie qui fait confiance, bien que le travail se fait sous leur contrôle » ; « ça arrive que lorsque ça sort de la mission de base, comme de la maîtrise de l'ordre publique, j'appelle les officiers » ;</li> <li>• « mais pour des interventions moins graves, les officiers se consacrent plus sur la BST, la BAC, et n'ont pas de contact en amont avec le terrain » ;</li> </ul>

Entretien 27/02/2016	1	Lieu : CSP Champigny/Marne	<b>GPx M... (BTJTR)</b>
<b>THEME</b>		<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER		Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	A appris sur le terrain et avec les anciens (4ans d'expérience) ; « on est : 5 APJ dans le bureau du Traitement Judiciaire en Temps Réel plus 1 OPJ»
		Formation (stages)	Oui, sur les logiciels (LRPPN, TAJ)
INTERET METIER		Caractéristiques des interventions	Pas d'affaires intéressantes, à part les escroqueries (chantage) pour lesquelles elle cherche à se spécialiser en découvrant au fur et à mesure
		Majorité des interventions	Conflits conjugaux, mais peu de vraies victimes de violences conjugales
PROTECTION de SOI		Contextes émotionnels	Rare, sinon participer aux enquêtes décès, recevoir la famille, annoncer la mauvaise nouvelle
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER		Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	C'est plus des questions isolées entre collègues en fonction des problèmes rencontrés
POIDS des DOSSIERS		Traumatisme	Aucun, la prise de plainte devient de la routine
PROFIL SPECIFIQUE		Qualité requise	Etre organisé, psychologue et s'adapter à la personne
		Qualité personnelle	L'acharnement, pour avoir la reconnaissance de la victime
POSTURE PROFESSION NELLE		Propre	« on se détache » ; « on recentre l'interview en coupant la personne » ; « on pose les bonnes questions pour les aider »
RELATION avec l'ADMINISTRA TION JUDICIAIRE		Relation avec le Procureur	Des problèmes d'encombrement : de 30 mn à 1h30 d'attente du magistrat de permanence
		Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« Des problèmes avec certains magistrats qui ne suivent pas la vision de l'affaire du policier, ont une vision différente de la société et tendent à minimiser le cas ; il y a « un problème de confiance entre justice et police » ; d'où des décisions de classement du dossier, sans déférer l'auteur ; une position que le policier estime pas juste »

RYTHME de TRAVAIL	de	Temps de pause et de repos	Indispensable entre 12h00 et 14h00
MISSION du SERVICE	du	Rôle	Mener une enquête dans le cadre de la police judiciaire (en général dans le service : 70% de judiciaire et 30% de social ; aux plaintes : 80% de social et 20% de judiciaire)
MOTIVATION dans le METIER		Initiale	Faire des enquêtes dans le cadre de la criminalité
		Evolution	« C'est « l'usure », par trop de cas de plaintes non justifiés ; beaucoup d'attitude agressive, réclamant une écoute même si c'est sans justification pénale » ;
		Définition personnelle	« on est pris pour des conseillers conjugaux ou des psychologues » ; « et il n'est pas possible de sélectionner ; si on refuse la prise de plainte, il peut y avoir réclamation, voire dénonciation à l'IGPN sur une plateforme internet ; seule possibilité : un message de « mention de service » sur la main courante pour aviser la hiérarchie ».
		Bon boulot	C'est : « bien orienter les questions, en fonction de l'infraction, car dès la plainte l'enquête commence »
		Sens à l'action	Possibilité d'influencer le parquet vers une sanction de l'auteur en orientant la décision par le dossier
DIFFICULTES d'ADAPTATION		Aux évolutions sociétales	« De plus en plus de dossier hors du ressort de la police judiciaire ; autrefois une main courante suffisait ; aujourd'hui les plaignants réclament une prise de plainte ; c'est « à cause de la judiciarisation de tout » ; la PUP (police urbaine de proximité) a été arrêté quand cela commençait à donner des résultats, mais on a plus assez d'effectif pour la proximité » ;
CAUSES de MAL ETRE		Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	La menace de l'intervention qui peut mal tourner et le policier qui sera sanctionné ; d'où un besoin de changer la légitime défense ; mais il n'y a pas d'écoute de la hiérarchie, qui s'appuie sur le Code de déontologie, ou des syndicats
		Epuisement physique	Les heures sup ne sont pas pris en compte de manière systématiques
		Isolement social et affectif	« La solitude à Paris ça pèse » ; seuls contacts : les collègues ; d'où un besoin de coupure en retournant chez soi de 12h00 à



		14h00
	Souci matériel ou financier	Peu d'intérêt salarial du passage OPJ (une prime de 150 € par trimestre)

Entretien 2 : 28/02/2017	Lieu : CSP Champigny S/M	<b>GPx (future OPJ) M... (BTJTR)</b>
-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

**THEME d'échange : la formation OPJ**

- « très juridique, sur les libertés publiques, mais surtout le droit des mis en cause » ; « les mineurs délinquants sont considérés comme victime » ; « on nous dit : je sais que ça vous plait pas, mais c'est comme ça » ; « on est là pour vous faire réussir l'examen, soyons réalistes » ;
- « les magistrats sont d'un autre monde » ; mais « les intervenants (avocats, juges) sont plutôt du côté des victimes » ;
- « j'ai fini la scolarité mi-janvier, je suis en attente des résultat, et après : 6 mois pour l'habilitation OPJ »

**THEME d'échange : l'intérêt des affaires traitées**

- « ça s'est dégradé encore en un an » ; « exemple encore, vendredi, les gens se croient tout permis, en faisant référence à l'affaire Théo, pour être agressif...arrogant » ; « un dépôt de plainte par un père pour son fils qui s'est fait agressé, mais en fait il a simplement reçu le ballon dans la tête ; il croit pas son fils, et veut déposer plainte. Aucun soutien du chef de service, qui oblige à prendre la plainte » ;
- « je passe à la BEI, et je serai plus aux plaintes » ; « je vis un problème de management et de relation avec le Capitaine (chef SAIP) » ; « je vais envisager, comme d'autres, de me mettre en arrêt maladie » ;
- « Avec mes 10ans d'ancienneté, et ma future habilitation, j'ai postulé pour Nantes à la PJ » ; « mais la règle : la mutation est conditionnée au maintien en poste un an dans le service actuel » ;

**THEME d'échange : les relations avec le Parquet**

- « Lors de la formation, les magistrats disent : le principe c'est d'éviter d'envoyer en prison ; la prison doit rester le dernier recours » ; « exemple : un gars qui picole, et qui frappe violemment son enfant de 4ans ½, est filmé par la mère, et qui ressort avec un Contrôle Judiciaire après déferrement ; on est écoeuré » ; « un autre exemple, traité par le servie Flag de permanence WE : un voleur cagoulé dans une station-service, est rattrapé par deux clients, reconnu comme étant le même qu'un braqueur du mois d'aout, donc un multirécidiviste (4 faits identifiés), seuls deux affaires sont retenues par le Procureur » ; « encore un autre : c'est le cas d'une nullité de procédure pour constat de présence de stupéfiant au domicile, en raison de l'effraction de domicile par les policiers pour un autre motif »
- « le moyen ce serait de prévoir des stages Parquet (d'une semaine), pour permettre de connaître les substituts et leur fonctionnement »

**THEME d'échange : l'évolution du rythme de travail**

- « passé de 9h-12h/14h-19h à 9h-13h/14h-18h pour tous, sauf la permanence de semaine (le flag) » ; « mais il est fréquent d'avoir 12jours d'affilé (5j+2j WE+5j) »

**THEME d'échange : les relations SAIP-SSP**

- « pour les stup, décision de rassembler les dossiers pour un réseau déterminé, avec un coordonnateur qui répartit la tâche »
- « la pression du chiffre est encore plus forte pour le terrain » ; « c'est compliqué avec le turn-over ; avant ça (la coopération SAIP et VP) existait avec une cohésion entre les anciens, qui est plus difficile aujourd'hui » ;
- « on a 4 arrivées en SAIP, mais pas encadré » ;

### 7.3.1.6 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE	Lieu : CSP CHAMPIGNY S/M	Participants : GPX B... (SG J1), GPX E... (SG J3), GPX J... (OPJ BEI), GPX M... (APJ BTJTR)	Date : 30.05.2016
<b>Thème d'échange : une intervention qui tourne mal</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un avis unanime : « c'est du quotidien » ;</li> <li>➤ La difficulté en intervention : « ne pas faire d'erreur », tout en relevant « l'infraction de la mère ... pour que la police soit respectée », car « il faut une police dans un Etat » ;</li> <li>➤ Deux problèmes : « il n'y a pas de vraie décision de justice » et « il faut s'excuser de travailler », notamment depuis la publication de la « Charte Marianne » ;</li> <li>➤ Le discrédit de la Police : « vient d'au-dessus... car on nous coupe les vivres » ; faire la police « ce n'est pas politiquement correct », « la méthode est discréditée » ;</li> <li>➤ Les médias : y jouent un rôle, car « le son des médias n'est pas équilibré » ;</li> <li>➤ La Justice : faute de temps « les avis du Parquet se contentent de Rappel à la Loi », ce qui fait sourire les auteurs ;</li> <li>➤ Un référentiel : tout tient dans le fait de respecter le « Code de procédure pénale », car « le Procès Verbal a seulement valeur de renseignement » ; et donc paradoxalement « d'être protégé par la procédure », alors que le policier est assermenté ;</li> <li>➤ Le discernement : dans ce métier il est essentiel de discerner « pouvoir de tolérance et pouvoir de répression » ;</li> <li>➤ La différence avec les autres pays : « à l'étranger, l'assistance du policier par la population » est un fait qui n'existe pas en France, où le civisme a régressé ;</li> <li>➤ Le seul rôle : « rétablir l'ordre », seul rôle accepté ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : un appel hors métier du public</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des appels injustifiés sont fréquents ; ils sollicitent des effectifs « contingentés » insuffisants, et pourtant « ratifiés mois/mois, jour/jour » ; mais positionnés en fonction « de l'image à donner », notamment sur Paris, et dans des services qui « servent à rien » mais font de la présence (DOPC, gardes statiques SPHP) ; et puis il y a « les actifs qui font du travail administratif », dans des services, comme la BCO (coordination du matériel roulant, gestion de l'armement), « qui comprennent plein de fonctionnaires de formation police pour faire de l'administration » ; donc une « masse salariale mal répartie »</li> <li>➤ La sécurité publique : « on est plus assez nombreux en Sécurité Publique pour faire un travail de qualité » ;</li> <li>➤ La hiérarchie : ce sont des gestionnaires de la « performance policière », avec « des statistiques qui ne reflètent pas la réalité » ;</li> <li>➤ La population : elle pratique « une instrumentalisation de la Police », en l'utilisant pour régler des conflits interpersonnels qui n'ont rien à voir avec du pénal où une quelconque infraction à la Loi ;</li> <li>➤ L'appel 17 : la « gestion des appels reçu au 17 » devrait être beaucoup plus</li> </ul>			

sélective ;

- L'accueil au Commissariat : n'a pas les moyens de faire « une sélection entre Main courante et Prise de Plainte »,
- Une mission : très pesante, car « on a l'obligation de se justifier si la personne est renvoyée, à la fois vis-à-vis de la hiérarchie (pour leur rendre compte), du citoyen (par devoir d'un service public) et des magistrats », (pour donner une suite logique, mais qui est interprétée par la justice en fonction du temps disponible) ;
- Tout cela explique : que nous soyons en permanence « sur la réserve ».

## 7.3.2 Au Commissariat de Nanterre (92)

### 7.3.2.1 Les brigades « jour » de Voie Publique (J1-J2-J3)

Ces 3 brigades de service général, exécutent les missions dites de Police Secours. Mais comme je ne suis pas autorisé à les accompagner sur la voie publique, je m'installe au standard d'où je suis sur les « onde » chacune de leurs interventions, en faisant avec le chef de groupe un débriefing à son retour au commissariat.

L'exemple de vacation d'un jeune ADS, affecté en J3, montre la diversité d'activités un jour presque normal du Service Général.

### **Un EXEMPLE de VACATION au STANDARD du COMMISSARIAT de DISTRICT**

En ce lundi du mois de mai le jeune ADS Johann prend son service un peu avant 14h30 au standard de la tête de District et ne quittera ce poste, dit SLT (Service Local de Transmission), qu'à 22h30 ; il a 20 ans, un an de service dans ce Commissariat, et vient de passer de l'Accueil du Public au Service Général (J1) depuis seulement 2 semaines ; il est aidé, jusqu'à 17h30, d'une Administrative, Eliane, qui prend les appels sur la ligne publique du Commissariat.

Un court passage de consigne avec son prédécesseur, et il entame l'appel téléphonique des 8 Commissariats du District pour recenser (pour le compte du commandant) en ce début de vacation, les véhicules en service des différentes Brigades (SG, BST, BSQ, BAC), leur composition en effectif (Gradés, GDP, ADS), leur plage horaire de service et la mutualisation des effectifs entre Commissariats du Districts ; une discussion avec les Chefs de Poste concernés par la mutualisation lui prend une bonne demi-heure ; au final 3 Commissariats seront concernés ; il doit en même temps gérer les appels de service sur la ligne intérieure et les appels de l'extérieur que l'Administrative lui sélectionne, et qu'il retransmet à la Salle sur les ondes.

Une gestion exceptionnelle lui incombe : le signalement des Station-service en pénurie de carburants ou en difficulté d'approvisionnement sur le territoire du District ; il appelle de nouveau les 8 Commissariats pour leur demander l'état de la situation sur leur secteur et établir un tableau de recensement pour la Préfecture.

Les appels de « la Salle » de Commandement (le 17) se succèdent (avec une qualité sonore médiocre), en parallèle des appels sur la ligne publique que lui passe l'Administrative :

- le blocage de la circulation sur l'avenue Lénine (RN 190) en raison de la queue à la Station-service débordant sur la voie ; Il envoie l'Alpha (SG) ;

- le vol d'un sac à main contenant un téléphone mobile, pour lequel la Salle lui passe la victime, en même temps que l'auteur est géolocalisé, permettant ainsi, avec la description de la victime, que la BAC interpelle l'individu ; l'affaire est ainsi rondement menée.

- le signalement par un agent de sécurité d'un immeuble tertiaire, le bâtiment Quartz, qu'un SDF ne veut pas quitter les lieux ; il envoie l'Alpha de la BST ;

- la recherche d'une jeune fille fugueuse, à une adresse communiquée par l'OP. Il envoie l'Alpha (SG).

- la sécurisation de la Gare de Nanterre ville ; il envoie de la Bravo (SG) ;

- la relève de la BST par la Bravo (SG) sur un véhicule immobilisé (conducteur présentant un défaut de Permis de Conduire), en attente de la fourrière qui mettra plus d'une heure pour arriver ;

- le signalement de plusieurs vols dans les chambres d'un service de l'Hôpital Forestier. La constatation est confiée à l'Alpha (SG) ;

- le signalement d'un Vol par Effraction (VPE) dans une maison individuelle. La constatation est confiée à l'Alpha(SG) ;

Une demande de la Salle intervient vers 19h00, pour arrêter à 20h00 les gardes statiques devant les Commissariats et recréer des véhicules avec ces effectifs libérés ; il est chargé d'appeler tous les Commissariats du District pour recenser les disponibilités ; 2 véhicules (2 TV Bravo à 3 fonctionnaires) sont ainsi recréés en mutualisant chacun 2 Commissariats.

Un recensement sur le district des Station-service BP, encore disponible pour le ravitaillement des véhicules de police, lui est demandé par la Salle ; en cours d'appels, survient l'information que le plein des cuves de la station BP de la Porte Maillot vient d'être livré et que les véhicules doivent s'y rendre.

Et encore d'autres appels après 20h00 :

- Le signalement par le service sécurité d'un sac abandonné dans les couloirs de l'Hôpital Forestier ; il envoie l'Alpha (SG) en même temps que la constatation des vols, après avoir fait le plein ;

- l'intervention de la BAC pour une bande de 7/8 casseurs procédant à des dégradations de véhicules sur le site de l'Université ;

- le changement d'équipage de l'Alpha (SG) à 21h30, clos sa journée de service.

### 7.3.2.2 Les BST (G1-G2)

Ces brigades, avec du personnel en tenue, traquent la petite délinquance, par la dissuasion, « pour empêcher les trafics », la délinquance dans les immeubles, et les incivilités signalées par l'organisme d'HLM ou les habitants. Mais en fait depuis les attentats s'ajoute une mission de surveillance (garde dynamique) de site (églises, écoles...), avec une zone d'action devenue districale (les 8 communes du district). Mais « il n'y a jamais assez de véhicules » me disent-ils. En effet, le jour de mon observation, 2 véhicules sont manquants pour raison technique, alors que les deux patrouilles sont au complet (4 personnes/ véhicule). La Charlie et la Delta sont empruntées à d'autres brigades (dont la brigade d'enquête BEI), mais un des véhicules (la Charlie) doit être démarré avec les câbles (batterie vide).

Leur rôle se définit par eux comme « remettre un peu d'ordre et de tranquillité sur la cité » ; mais qui « tourne en un jeu pour certain ». En effet, « ils vivent au quotidien l'agressivité des jeunes à l'égard de la police. Le gardien de la paix J.R. me raconte par exemple qu'il y a deux jours, un refus de contrôle d'identité d'un deux-roues non autorisé sur la voie publique, a mal tourné. L'individu mineur essayant de s'échapper, il l'a ceinturé, l'individu a redémarré sa moto-cross, le traînant sur 200 mètres. Il en garde des traces de blessures à la main. Il a déposé plainte et l'individu sera convoqué le 16 juin pour un rappel à la loi.

Ils vivent avec la crainte de l'agressivité en intervention, « d'être pris à parti avec du monde qui arrive », faire face à une difficulté, une résistance et « à avoir à utiliser son arme » ou d'être filmé, comme lors d'une agression récente. Tout est dans savoir « trouver le bon milieu (le juste milieu dans la posture) », et savoir « quand saisir l'occasion pour rester dissuasif », voilà ce qu'ils disent de leur métier.

### 7.3.2.3 La BAC

Une brigade anti-criminalité comprenant 3 groupes avec un effectif total de 15 fonctionnaires, deux rythmes s'alternant : 11h20-19h30 et 19h-3h10 sur le cycle 4j/ 2j. Le Chef de groupe, avec une expérience en Police Nationale de 11ans et en BAC de 7 ans, que j'accompagne, m'explique qu'il est difficile de s'adapter dans une telle succession jour-nuit. Il m'exprime beaucoup d'autres critiques de fonctionnement ou d'organisation : l'absence de formation autre que sur le tas – une relation sans confiance avec le SAIP - le nombre de niveau hiérarchique pour atteindre le décideur - le manque de véhicules adaptés à l'équipement lourd (fusil d'assaut, casque pare balle, gilet lourd et bouclier souple) – l'absence de mise dans la boucle du fonctionnaire de base. Mais ce qui leur semble le plus regrettable, c'est que les jeunes des quartiers sensibles « ils s'y mettent beaucoup plus tôt » à la violence urbaine sans que la réponse pénale soit adaptée ; et d'ajouter : « d'avoir à prendre des coups...non, je n'ai pas signé pour ça ».

### 7.3.2.4 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien Date : 08.04.16	Lieu : CSP NANTERRE	<b>GPx J... (BST)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Ancienneté 7ans ½ et à la BST 720 depuis 2011. ; organisation en équipe de 3 (aujourd'hui) ou 4 : la Charlie PM dont il est le chef de bord ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Beaucoup de sécurisation : gare, école, lieu de culte, avec une heure de pointe (17h00- 19h00) à l'université de Nanterre.
	Majorité des interventions	La délinquance dans les immeubles et les incivilités signalées par l'organisme d'HLM ou les habitants ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	L'agressivité des jeunes à l'égard de la police ; par exemple il y a deux jours, un refus de contrôle d'identité, l'individu essayant de s'échapper, il l'a ceinturé, l'individu à redémarrer sa motocross, le traînant sur 200 mètres. Il en garde des traces de blessures à la main ; il a déposé plainte et l'individu sera convoqué le 16 juin ;
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité personnelle	Le Capitaine dit de lui : « ah ! Jonathan, il va au combat »
MISSION SERVICE du	Rôle	« Remettre un peu d'ordre et de tranquillité sur une cité » ; mais qui « tourne en un jeu pour certain »
	Vocation	Assurer la protection de la population
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Vient d'une famille de militaires ; on est soit dans l'armée, soit dans la police ;
	Evolution	Avoir le plus de contact avec la population ;
	Bon boulot	« trouver le bon milieu (le juste milieu dans la posture) » et savoir « quand saisir l'occasion pour rester dissuasif »
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Avec « un rapport face à l'autorité qui n'est pas bon » et le « sentiment d'impunité »
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Eparpillement des effectifs, avec la création de nouvelle structure ;



Entretien Date : 05.05.16	Lieu : CSP NANTERRE	<b>Bier F... (BAC)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	A la Bac Nanterre depuis mai 2009 = 7 ans (37 ans, 11 ans de Police Nationale dont 4 ans d'ADS à Sanary / mer) ; il n'y a pas eu de passage de flambeau ;
	Formation (stages)	Déplorable sur la pratique du métier ; que des formations d'habilitation sont proposées ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Dans les premier temps, a été marqué par 3 interventions, en tant qu'ADS au standard (un immolé par le feu, un suicide au coup de fusil dans la tête, une bombe artisanale utilisé en réunion familiale) ; ce qui « a permis de m'endurcir », puis d' »être imperméable à tout ça » ; je me dis « quelle image je renvoi si je craque ? Faut donner l'exemple » ;
	Burn Out	Non ; car 177 jours de travail sur un an pour ce qui le concerne ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Très bon au sein du Groupe, bien qu'il est été renouvelé très récemment
	Nature des échanges et des relations	Une animosité avec le SAIP, car le « maillon faible » c'est l'OPJ ; certains à la première difficulté laisse tomber le dossier, alors qu'il aurait fallu gratter un peu plus, pour que la justice laisse pas tomber, comme elle est débordée ; c'est un problème de personne, un problème d'absence de confiance s'est établi avec certains qui ont « un comportement malhonnête », ce qui est préjudiciable à la réactivité et pour travailler ensemble ;
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Ce qui pèse psychologiquement c'est surtout le « poids de cette banlieue, et de la hiérarchie pétrocharde »
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	« Avoir du caractère, du bon sens policier, une rapidité de réflexion ; aimer aller au contact, se salir les mains, avoir un côté cowboy sans créer le danger »
	Qualité personnelle	« ça se fait au dialogue » ; a jamais été agressé violemment ; « on connaît du monde localement » ; un ancien m'a appris : « le savoir, c'est le pouvoir » ;
	Sélection	Pour la sélection du bon parcours : « le bon sur le terrain, sera bon en investigation »
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Privilégier la victime ; « c'est ce qui motive à se défoncer »
PRESSION	Exigences	Les statistiques, ce sont des chiffres, « on leur

HIERARCHIQUE		fait dire ce qu'on veut », mais ce n'est pas le reflet du travail effectif (le temps passé en rédaction de procédure est codifié selon le code de l'intervention, alors que ce temps est supérieur à l'interpellation elle-même par exemple)
	Reproche	La voie hiérarchique officielle fonctionne à 3 niveaux (chef de Brigade → chef SSP → chef CSP = le Commissaire), mais la voie officieuse pour moi c'est en direct, car le niveau chef de Brigade est en trop ; la voie syndicale est là pour les cas sociaux ou pour un fait grave. Au sein de la hiérarchie « tout est dans la réaction ; pas de vision à long terme ; on n'anticipe pas ». Le fonctionnaire de base n'est pas assez « mis dans la boucle » pour des décisions qui le concerne (les équipements, les horaires, etc), et c'est plus la vision des auteurs de délit qui est pris en compte que celui du policier ;
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	Sur un total de 15 à la Bac, le groupe 1 (sur les 3 Groupes de la Brigade) est à 4 pour 5 habituellement (mais 1 reste au service si on ne trouve pas de 2 <sup>ème</sup> véhicule pour former deux équipes de 3 avec le Chef de Brigade) ; nota : elle tournera à 3 pendant le temps de l'entretien ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	A la DSPAP pour les Bac, deux rythmes s'alternent (11h20 – 19h30 et 19h00-3h10) sur le cycle 4/2 jours ;
	Impact vie personnelle	« ce ne sont pas des rythmes qui conviennent dans cette alternance, ce n'est pas possible de s'adapter dans cette succession jour/nuit » ; il faudrait plus de latitude donnée aux Commissaires.
MISSION du SERVICE	Rôle	Plutôt spécialisé dans les stup, alors qu'un autre groupe l'est aussi et que le 3 <sup>ème</sup> est spécialisé dans les véhicules maquillés
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	La lutte contre la petite et moyenne délinquance (# grand banditisme) dans le but de protéger les victimes potentielles ;
	Evolution	Depuis la séparation DSPAP et DOPC cela à fait perdre des effectifs, d'où le mélange des missions entre Brigade au sein d'un même Commissariat, alors que « on est appelé de plus en plus pour tout et n'importe quoi » ; il faudra faire payer les interventions à caractère mineur qui ne sont pas de notre ressort (ex : la

		mère de famille qui n'a pas d'autorité sur ses enfants) ;
	Bon boulot	Le bon boulot c'est la pratique de la mission dévolue et pas ce qui est « autre que du délictuel » comme les accidents de circulation (qui est du Service Général), mais il a été d'accord pour faire participer le Groupe 1 au tour de garde à l'accès (de 12h00 à 13h00 aujourd'hui) ;
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Manque un véhicule de plus (que la Ford Focus trop petite pour 5) pour une Bac locale où il en faudrait 2 ; et le coffre ne peut contenir à la fois l'équipement lourd (fusil d'assaut, casque pare-balle, gilet lourd et bouclier souple) et l'équipement léger (flashball 40, grenades défensives, bombes lacrymogène et lampes) Nota : seul Fabien FIORETTI est habilité au fusil d'assaut dans le Groupe 1 ;
	Indisponibilité ou inutilité	La caméra dont il sont équipé ne sert pas, car cette mise à disposition a été faite « sans concertation avec la base » : le harnais n'est pas adapté à la morphologie et à la liberté de mouvements, l'utilisation est trop réglementée par une procédure contraignante, ça pourrait être utile mais ce n'est pas pour les quartiers sensibles où « ça va partir au clash », car c'est vécu comme une provocation.
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« On observe un changement « par vague », en fonction du changement de génération, mais « ils s'y mettent beaucoup plus tôt », les jeunes des quartiers sensibles sont influençables beaucoup plus tôt » ; « il faudrait donner une réponse pénale aussi bien au petit vendeur qu'au plus grand... taper dans le dur, sanctionner vraiment » ; « et en prison, ne pas les laisser oisif » ; Nous on est pas là pour prendre des coups, « non, j'ai pas signé pour ça » ;
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	C'est une question de personne ; ici la mobilité des effectifs c'est « dû au chef, à l'ambiance » ; L'utilisation des Brigades spécialisées pour tout et n'importe quoi fait que beaucoup « font les sourds » aux appels de la salle ;

Entretien Date : 20.05.16	Lieu : CSP NANTERRE	<b>GPx M. dit « J...N » (SG - J1)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Max vient de Vendée, a 24 ans, est à Nanterre depuis 1 an en Brigade de Service Général (J1)
	Formation (école, stages)	a fait 1an comme ADS à Nantes, puis concours national de GDP (taux de réussite= 7% ; postes à 90% sur région Parisienne), et 1an d'Ecole, contrat de 5 ans minimum ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Le dynamisme et la bonne ambiance au sein du groupe ; L'intérêt d'interventions très diversifiées
	Majorité des interventions	
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Le contact avec la misère : des gens dans la solitude, « avec le côté glauque » des situations humaines ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Dans une bonne ambiance
RISQUES et POIDS du METIER	Traumatisme	« la crainte de l'agressivité en intervention...d'être pris à parti avec du monde qui arrive, une difficulté à faire face et à avoir à utiliser son arme ou d'être filmé par les médias », comme lors de l'agression du jeudi 19 mai ;
POSTURE PROFESSION NELLE	Propre	Développement d'une préparation physique pour faire face aux interventions demandant de la réactivité ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	En cycle 4j-2j alterné : PM à 14h30 / AM à 6h30
MISSION du SERVICE	Rôle	Résoudre la question qui se pose « pour tout ce pourquoi ils sont appelés en tant que Service Général » ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Une motivation Pour le concret, lassé des études trop théorique après le Bac, et ayant le désir de se plonger « dans la réalité terrain » ; et déclenché par un entretien avec le père policier d'une amie
MOYENS TECHNOLOGI QUES	Manque	Des caméras sur la voie publique

Entretien Date : 31.03.16	Lieu : CSP NANTERRE	<b>Bier J... (BST 720-Groupe 1)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Agée de 30 ans, à 11 ans de service dont : 1 an d'ADS, 5 ans ½ en service de nuit au Service Général (ex Police Secours) et est depuis 1 an à la BST, comme chef de bord.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Peu
	Stress	Surtout dû à l'équilibre à établir entre vie personnelle et vie professionnelle
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Un échange informel sur le métier pendant les pauses
	Formels (avec le chef, autre)	Très limité
MANQUE d'EFFECTIF	Dépassement de temps de travail	En raison des décalages d'horaire imposés par l'état d'urgence.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Imposant, en raison de la période d'état d'urgence, des décalages d'horaire de début, donc de fin de service, sans compensation (ex : en Mars cela fait 11 jours avec décalage d'horaire sur 21 jours)
	Temps de pause et de repos	8 heures minimum entre deux services (<1h) depuis le 11 janvier ;
	Impact vie personnelle	Des risques d'adaptation avec le futur changement d'horaire, pour le service de nuit, « difficile à combiner avec le rythme civil de jours » ; notamment pour les mères de famille.
MISSION du SERVICE	Rôle	Traquer la petite délinquance, par la dissuasion, « pour empêcher les trafics », mais en fait depuis les attentats une mission de surveillance de site (églises, écoles...) pour la BST D2, avec une zone d'action devenue districale (8 communes)
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Depuis toute petite, le papa étant dans la Police
	Evolution	Mais aujourd'hui quitterait volontiers le métier si on lui offrait une opportunité dans le privé ;
MOYENS TECHNOLOGI QUES	Manque	« Il n'y a jamais assez de véhicules » ; ce jour là 2 véhicules sont manquants, alors que les deux patrouilles sont au complet (4 personnes/ véhicule); la Charlie et la Delta sont empruntés à d'autres brigades (dont la BEI) ; aucune anticipation des besoins de

		véhicules
	indisponibilité	mais un des véhicules (la Charlie) doit être démarré avec les câbles (batterie en rade). Une mauvaise qualité de liaison avec la « SALLE » sur les ondes.
CONDITIONS MATERIELLES	Locaux	Un trop petit local « lorsque l'effectif est à 80% », équipé de seulement deux ordinateurs, pour une brigade de 30 personnes au total sur les 2 services (de nuit et de jour)
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux procédures prescrites	Enormes difficultés, compte tenu du contexte actuel ;
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier	Aucun espoir de voir changer l'exercice de ce métier ;

Entretien 2 Date : 04.04.17	Lieu : CSP NANTERRE	<b>Bier J... (BST 720-Groupe 1)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS REPONSES</b>	
REGULATION : Code de déontologie-Art. R.434-16	<p>-Le texte de cet article suppose être « dans le monde de Oui-oui (personnage de livre pour enfants), où tout le monde est gentil » ; « il n'est pas écrit par des gens qui travaillent sur la voie publique » ; « ils (le législateur) font des lois, mais on nous empêche de faire notre travail, et la loi n'est pas respectée » ;</p> <p>-Un exemple : « l'utilisation des moto-cross (deux-roues nous autorisés) sur la voie publique ; maintenant on évite les secteurs où ça se fait, pour qu'en cas de poursuite, il n'y ai pas de refus de s'arrêter et de risque de chute à grande vitesse, parce qu'en cas de chute, on va nous donner tort ».</p> <p>- « en général ils (les gens interpellés) acceptent le contrôle d'identité » ; « on a des astuces, après, pour interpréter les textes...sinon on ne fait plus rien, et c'est en fonction des situations » ;</p> <p>-Un exemple : le cas d'une intervention sur la bagarre entre deux mineurs ; la brigade est intervenue et a placé l'agresseur en garde à vue, l'un des deux étant légèrement blessé. Il leur a été reproché d'avoir pris cette option, les violences n'ayant qu'un caractère contraventionnel, donc pas délictuel puisque les blessures ont engendré moins de 8 jours d'ITT. Dans une telle situation, où il faut prendre dans l'immédiat une décision, « on ne sait plus si on a le droit ou si on a pas le droit ; on est pas des médecins ».</p> <p>- « Avec les récentes manifestations de policiers, en marge des actions syndicales, on a pu faire sauter l'obligation de réserve (art. 434-29 – Devoir de réserve) » ;</p> <p>- « et puis il ne faut pas négliger l'influence des médias sur le public, en privilégiant le sensationnel ».</p> <p>-« l'article dit : <i>un contrôle d'identité ... ne se fonde sur aucune caractéristique physique</i>, on ne fait pas de contrôle au faciès, mais proportionnellement il y a plus de noirs et de profils d'Afrique du Nord, dans les quartiers où nous avons à intervenir que dans</p>	

	<p>d'autres » ; « il y a plein de choses pas réalistes comme ça, et c'est ceux qui connaissent les textes, qui ne veulent pas se laisser faire » ;</p> <p>- « on a parfois des réquisitions de contrôle à durée limitée (d'une journée) sur injonction du Procureur, dans un but précis. Par exemple : des contrôles dans les gares, où sans avoir ce texte on peut rien faire »</p>
<p>REGULATION : Code de déontologie – art. 434-10. Discernement</p>	<p>- « le texte : <i>le policier... tient compte... de la nature des risques et menaces</i>, reconnaît une autonomie, une autonomie de jugement, qui peut être sanctionnée, si elle est jugée mauvaise après coup... le texte a donc des limites, sans qu'elles soient connues. Par exemple, toujours : l'utilisation des moto-cross, qui met en danger des piétons, mais lors de la chasse, il tombe et se blesse ; on peut nous le reprocher » ;</p> <p>- « le texte (art R 434-18 sur l'emploi de la force) : <i>la légitime défense doit être proportionnée</i>, donc fonction de l'interprétation des juges » ;</p> <p>-« le premier truc à faire, c'est demander des magistrats référents qui viennent avec nous, pour se rendre compte des conditions et des situations. La communication avec la justice est essentielle ; Par exemple, à l'école de police, des débats sur des cas, permettent d'avoir l'échange de point de vue, de le garder en tête et de l'avoir en mémoire dans des situations réelles d'urgence ».</p> <p>-« On ne reçoit aucune consigne de la hiérarchie, mais des ordres. Par exemple : le cas de SDF, devant un Centre d'accueil, qui couchaient sur le trottoir pour être les premiers le lendemain, et provoquaient des plaintes du voisinage. La hiérarchie à demander de les déplacer en étant <i>persuasifs</i>. Alors qu'il n'y avait rien de pénal, fallait-il l'usage de gaz lacrymogènes pour les déloger ? Ce que le voisinage aurait immédiatement critiqué. Il n'y a eu aucune discussion avec la hiérarchie ».</p>
<p>REGULATION : Code de déontologie – art. 434-5. Obéissance</p>	<p>-« sur ce qui est écrit, l'Administration ne va jamais s'avouer en tort, et le texte dit tout et son contraire » ;</p> <p>-« un exemple : le cas d'un gradé, qui est parti maintenant, qui s'est acharné sur un gars qui avait refusé de verbaliser ; ce dernier a été sanctionné pour refus d'ordre, or il y a aucune obligation à verbaliser. Lorsqu'il a été convoqué à l'IGPN pour une autre affaire, il a vidé son sac. Le manque de loyauté envers son gradé lui a été reproché, parce qu'il avait refusé l'ordre de son supérieur. Il a reçu aucun soutien des syndicats et a été muté de la BST en Service Général (Police Secours) ».</p>
<p>LE SOUTIEN HIERARCHIQUE ET LA SOLIDARITE</p>	<p>-« un exemple : un collègue en brigade de nuit, qui ne supportait plus les heures de nuit, ses collègues l'ont pas soutenu. La tradition de virilité n'a pas cessé ; ne pas montrer qu'on est faible, c'est toujours présent » ;</p> <p>- sur la solidarité aussi : « un autre exemple : ici, une collègue blessée lors d'une intervention dans un appartement, où le groupe se trouve divisé dans la confrontation hostile avec les occupants ; la collègue séparée du groupe et agressée sans que les autres collègues sans</p>

	<p>rendent compte ».</p> <p>-« ou encore, mon père policier, qui a connu la dépression suite au décès de sa femme, quand j'étais adolescente ; il a mis le boulot sur un piédestal, puis quelques échecs amoureux et ça été la chute. C'est un ancien collègue qui a aidé notre démarche pour lui redonner l'envie de s'en sortir et de reprendre du service ».</p> <p>-la continuité d'équipe est difficile.</p> <p>-« autre exemple : dans l'affaire Bentounsi, le collègue qui est jugé pour avoir tiré sur un délinquant qui prenait la fuite dans les rues de Noisy-le-Sec en 2012, a été condamné le 10 mars 2017 en appel à 5 ans de prison avec sursis (avec interdiction de porter une arme pendant la même durée), alors qu'il avait été acquitté en 1<sup>ère</sup> instance. La légitime défense est non retenue et le réquisitoire très antiflic de l'avocat général Rémi Crosson du Cormier s'adresse à l'ensemble des policiers ».</p>
LA TRANSMISSION EMPECHEE	<p>-« ce sont maintenant des titulaires avec deux ans d'ancienneté qui forment les jeunes des nouvelles promotions de GPX » ; « dans certains véhicules de police ils se retrouvent à 3 cumulant pas plus de 3 ans de service » ;</p> <p>-« à peine titulaire, ils sont autorisés à passer des tests, pour intégrer les CSI (Compagnie de Sécurité et d'Intervention), basées à Nanterre au TGI ; Dito en BAC , ils sont affectés avec 3ans de boutique, alors qu'il fallait 10ans d'expérience du secteur avant ; tout se rajeunit dans la police ».</p>
LA CAMERA	<p>-« c'est bien, en ayant le choix de déclencher l'enregistrement, et avec un système de replay au moment du déclenchement » ; « par contre, le harnais pour la caméra n'est pas compatible avec le gilet tactique, et l'emplacement du radio-téléphone » ; « mais, l'Administration ne veut pas demander au petit peuple, il n'y a pas de groupes de travail sur ces questions très pratiques » ;</p>
Le MALAISE	<p>-un groupe de revendication s'exprime sur les réseaux internet : Femmes de force de l'ordre en colère.</p> <p>-« il y a de très bons effectifs, très motivés par leur travail, mais un malaise » ; « voyez le message du 22 février 2017 #GastroPolice@ : Une épidémie de gastropolice est à craindre à partir du 15 mars (2017), un appel pour se mettre en arrêt maladie, en guise de manifestation du malaise ».</p> <p>-« l'histoire des véhicules devient pesant ; pas assez de véhicules, alors que les effectifs suffisent pour 8 véhicules, il y en a que 5 de disponibles ».</p> <p>-« aux réunions de gradés, ne sont convoqués que les chefs de brigade, et pas les chefs de groupe ».</p>



### 7.3.2.5 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu : CSP NANTERRE	Participants : GPX M... (SG J1) ; Bier J... (BST-G1) ;	Date :05.07.2016
<b>Thème d'échange : une intervention qui tourne mal</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un avis unanime : « ça peut arriver » ; il faut appeler des renforts tout de suite dès qu'on sent que ça va partir en vrille ;</li> <li>➤ La difficulté en intervention : « ne pas faire d'erreur » ;</li> <li>➤ Plusieurs problèmes : « même si on utilise la loi ou la force (à bon escient), il faut (toujours pouvoir) se justifier » ; « le poids de la parole de l'agent (pourtant assermenté) ne compte plus » ; »la police est bridée...et n'est là que pour la façade » ;</li> <li>➤ Seule solution : « changer les procédures d'interpellation et limiter toutes les règles (qui la complexifie) ;</li> <li>➤ Mais tous « ces choix (de pratique du métier) sont pris très haut » ; aucune décision, aucune adaptation, ne peut être prise localement, au niveau du Commissariat, en fonction du contexte ; aucune suite ne peut être donnée à nos demandes d'adaptation ;</li> <li>➤ Le fait de faire des suggestions, de poser des questions ne servirait à rien ;</li> <li>➤ Seule une communication entre service peut permettre au moins une compréhension des difficultés de chacun et mieux coopérer ;</li> <li>➤ La Justice : faute de temps « les avis du Parquet se contentent de Rappel à la Loi » et « aucune sanction n'est prise » ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : cas de vigilance absolue</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « C'est le risque » (que le fonctionnaire de police court) ; « on est plus en sécurité nulle part »</li> <li>➤ Pour ma sécurité personnelle : « je prends des précautions » ; « tous mes voisins ne savent pas que je suis policier » ; « j'évite même de parler à mes voisins » ; « je préfère qu'on ne sache pas que je suis flic » ; « moi qui vient de Province, à part mes collègues, je ne connais personne sur Paris » ; « même mes sorties se font avec des groupes de policiers... pour ne pas croiser les gens de l'extérieur » ; « on reste avec les gens avec qui on se comprend » ;</li> <li>➤ Le droit de réserve : « il doit être dépassé par moment pour extérioriser...sinon ça exploserait » ;</li> <li>➤ La population : on voit des réactions de sympathie, des attitude favorables, notamment « chez les petits enfants...avec des dessins par exemple » ;</li> <li>➤ Mais (ce renferment) c'est surtout parce qu'« on a pas le droit de dire aux gens la réalité des manques de moyens » ; « on doit faire du politiquement correct » ;</li> <li>➤ Les solutions : 1- « une police avec des moyens, quoiqu'il en coûte (en termes de conséquence violente) » ; il faudrait : « un retour à l'usage de la force (qui est légitime pourtant) » ; « on a trop laissé faire », nous dit Jennifer. 2- « une application réelle des sanctions prévues » ; « en tapant au portemonnaie » ; « en donnant aussi les moyens (de cette application des peines) à la justice » ;</li> <li>➤ L'avenir : il faudra « rétablir l'ordre d'abord », par la force avec une police d'ordre et de dissuasion, puis après « revenir au contact du public » avec une police de proximité ; car dans les quartiers ce sont les délinquants qui font la loi, et pratique l'intimidation des gens du quartier ; ils nous disent « vous êtes entraînés à vous faire insulter », donc vouloir rétablir le droit est illusoire avec nos moyens actuels ;</li> </ul>			

REUNION DIALOGIQUE 2	Lieu : CSP NANTERRE	Participants : GPX M... (SG J1); GPX Y... (SG J3);	Date :30.09.2016
<b>Thème d'échange : cas Verbatim Frédéric</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un avis unanime : les cas qui concernent le droit à la propriété, « on en fait beaucoup, mais on ne peut pas faire grand-chose »;</li> <li>➤ « Il y a un fossé entre ce que pense les gens du travail de la police » et le métier de policier; « quand ils n'ont pas de solution, il pense police » ;</li> <li>➤ Il y a un manque d'information à ce sujet là, « c'est du droit civil » et rien de pénal;</li> <li>➤ « Au 17 ils devraient prendre plus d'information », mais ils ne prennent pas le temps et renvoient à notre standard local;</li> <li>➤ « des fois sur place ça tourne mal, ça commence à s'insulter et après il faut séparer les gens »;</li> <li>➤ « c'est souvent un problème de manque de réactivité de la justice ; il faudrait une procédure plus rapide »;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : cas d'irrespect de l'autorité</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Quand j'étais à l'accueil, j'ai souvent rencontré cela »»</li> <li>➤ « on va s'adapter en fonction des comportements ; s'il est correct, poli, on peut lui rendre son scooter »; « mais si le gars on le connaît au commissariat, et qu'il parle mal » ce sera différent ;</li> <li>➤ « ce n'est pas tous les gens, mais ces gens là ils aiment pas la police depuis longtemps, depuis tout jeune » ; « c'est un phénomène d'éducation familiale, dans certains quartiers » ;</li> <li>➤ « La question repose sur plus de moyen en effectif et plus de sanctions de la justice »;</li> </ul> <p>« car la suite à nos interventions, c'est souvent qu'il est sorti de GAV avant qu'on ait fini de rédiger notre PV »;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dans le métier : « la satisfaction c'est seulement d'avoir arrêté le délinquant »;</li> </ul>			

### 7.3.3 A la Sureté Territoriale 92 (la BTPF)

Cette entité (anciennement Brigade des mineurs), est présente sur 2 sites : à Nanterre et à l'antenne de police d'Antony, et fonctionne aux deux endroits avec le rythme de travail : 9h00-19h00, et un arrêt déjeuner de 12h00-14h00, rognées de manière aléatoire pour courir après le temps suivant l'actualité ; mais les fonctionnaires reconnaissent être dans un service privilégié par rapport à d'autres et ne pas ressentir de mal être au travail particulier. Notamment, leurs locaux sont particulièrement bien adaptés : un local spécifique pour l'audition des enfants, avec vestibule et glace sans tain. Ils répondent à 3 cas de saisine : sur commission rogatoire, sur saisine après plainte, sur saisine par le Procureur après signalement. Une majorité d'interventions qui concernent des violences aux mineurs, des violences conjugales ou sexuelles. Ils disent tous pouvoir évacuer le contexte émotionnel et sordide de leur activité, inconsciemment pour une grosse part, par la dérision et l'humour entre collègues, pour se détacher, « ne rien garder pour soi » ; « pour dédramatiser, le positif pouvant équilibrer le négatif ». Ils gèrent aujourd'hui entre 15 et 20 dossiers en cours par policier, contre 5 et 10 avant la baisse d'effectif ; donc ils disent avoir beaucoup de mal à rattraper le retard malgré le retour à un effectif normal.

Tous les fonctionnaires rencontrés expriment deux motivations essentielles : protéger les mineurs victimes, et essayer de faire éclairer le vrai contexte de l'affaire, le plus précisément possible, pour que le procureur se fasse son opinion et prenne la décision adéquate.

Mais l'extrait ci-dessous d'une audition du père d'un « bébé secoué » (sur saisine du Procureur après signalement par le médecin pédiatre d'un hôpital pour enfant), montre la difficulté spécifique de leur activité.

N°	QUI	VERBATIM : AUDITION du PERE d'un BEBE SECOUE
1	OPJ	Monsieur, c'est pas si il y a une personne qui a fait ça ; il y en a une
2	PERE	Mais vous, vous êtes, vous êtes formel ? Enfin les médecins nous ont...Moi, moi, personnellement, ce que vous m'avez dit depuis ce matin...
3	OPJ	moi, je vous le dis
4	PERE	les médecins m'ont pas dit la même chose
3	OPJ	Oui ; mais parce qu'ils sont médecins ;
4	PERE	Je me dis peut-être que vous êtes en train de <b>jouer un rôle</b> devant moi, je sais pas
5	OPJ	Non monsieur
6	PERE	mais c'est pas...
7	OPJ	Non monsieur, alors je vais vous le dire clairement...
8	PERE	Et c'est pas...Vous avez rien ; vous avez pas...enfin vous avez pas ce que vous essayez d'avoir
9	OPJ	Non monsieur,
10	PERE	Vous avez pas d'explications ; mais je les ai pas ces explications là, monsieur ;
11	OPJ	Mais je vais vous poser pas mal de question
12	PERE	Je suis hanté par ça, monsieur ; je me refais toute les scènes dans ma tête, tout ce qui aurait pu se passer...avec ma conjointe, on, on...c'est...moi je peux pas vous apporter de réponses sur ça, monsieur
13	OPJ	Vous pourrez m'apporter des réponses sur d'autres choses, monsieur.
14	PERE	Bien sûr, je suis là...
15	OPJ	Je ne joue <b>pas de rôle</b> ...vous pensez bien franchement, monsieur ; déjà, je ne joue <b>pas de rôle</b> ; ensuite franchement, monsieur...Si on pouvait s'éviter, le placement, en pouponnière d'une petite de 3 mois et demi, vous pensez vraiment que je le ferai juste pour <b>jouer un rôle</b> ou pour me rendre intéressant ; vous pensez franchement...
16	PERE	Quand je dis : vous <b>jouez un rôle</b> , c'est...parce que vous me dites des choses...qui sont très blessantes...et, enfin de se sentir comme ça
17	OPJ	Non monsieur, je vous dis pas des choses blessantes
18	PERE	De se sentir, comment dire ; je sais pas, c'est un sentiment ; j'ai jamais eu ça
19	OPJ	Je vous dis pas de choses...Je comprends que ça peut vous faire mal ce que je dit ; c'est pas blessant, je vous expose des faits : votre fille a été secouée, par une personne qui a été à son contact ; des personnes à son contact, vous l'avez dit vous-mêmes, il y en a quatre ; c'est pas moi qui le dit, un médecin, qui a fait tous les examens possibles
20	PERE	S'il nous avait trouvé des réponses avant monsieur ;
21	OPJ	Mais qu'est-ce qu'on est en train de faire là ?
22	PERE	Mais vous me parlez beaucoup, de franchement...
23	OPJ	Mais je vais vous les posez les questions...ça vient pas de moi, c'est...ce sont des faits. Si le médecin avait pensé qu'il y avait plein d'autres explications possibles à l'état de Léna, pensez-vous qu'il aurait saisi les services de police ?
24	PERE	Ben non justement ; c'est ce qu'il nous a expliqué, voilà que y a, que c'est pas médical, qu'ils ont fait une recherche, enfin voilà... qu'elle prend un choc ou une secousse, voilà
25	OPJ	C'est soit un choc soit une secousse, mais Léna n'est jamais tombé ! Donc ?
26	PERE	Ah, Léna n'est jamais tombé, non, Léna n'est jamais tombé !
27	OPJ	Donc ?
28	PERE	Voilà, c'est, c'est, voilà c'est logique, mais c'est
29	OPJ	C'est ça ; comme je vous le dis, c'est <b>pas un rôle</b> , c'est pas pour vous faire mal, c'est pas juste parler pour parler, ce sont des faits ; c'est soit un choc, soit une secousse ; elle est pas tombé ; donc ?
30	PERE	Je pourrai jamais y croire...Je sais pas ; c'est, je pense que, je sais pas, je dois avoir quelque chose ; c'est...

### 7.3.3.1 Les entretiens individuels semi-directif

Entretien Date : 10.02.2016	Lieu : BTPF NANTERRE	<b>MAJOR C....</b>
THEME	QUESTIONS	REPONSES
APPRENTISSAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Des astuces métier transmises par les anciens que je transmets à mon tour, car toujours d'actualité
	Formation (stages, etc )	3 stages (5 semaines) que je fais suivre aux nouveaux : audition de mineur victime, témoignage en cours d'assise, audition d'un mise en cause ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Parler de son dossier avec les collègues, mettre de l'humour pour se détacher → « Ne rien garder pour soi ».
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Le matin entre 8h30 et 9h30 avec le café et le soir de 18h00 à 19h00
VOCABULAIRE METIER	Spécialisé	L'usage du vocabulaire spécialisé est réservé au milieu professionnel, pour ne pas choquer à l'extérieur et en famille ;
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Le temps n'efface pas forcément ce qui est lourd à porter (les assises)
	Mémorisation	On ne peut empêcher des images de rester en mémoire
PROFIL SPECIFIQUE		« Il n'y a pas de profil » spécifique pour exercer le métier, mais quelqu'un qui n'est pas fait pour le métier ça se voit rapidement.
	Qualité requise	De l'humilité (pas donneur de leçon, de faiseur de morale)
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Rendre les choses anormales : normales → « on normalise la situation », pour la victime comme pour l'auteur
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Bonne avec le Parquet mineur et la Brigade
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Relation de confiance entre les relais de part et d'autre
MANQUE d'EFFECTIF	Dépassement de temps de travail	La charge de travail est directement liée à l'augmentation ou la diminution d'effectif dans le service
	Travail en urgence	Par l'urgence de la décision à prendre et les conséquences éventuellement traumatisante → « le fonctionnaire est

		pris en otage ».
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Un rythme aléatoire, parfois excessif, du à l'actualité, et à peine deux semaines de battement entre les semaines de permanence → « on est pas des machines »
	Temps de pause et de repos	9h00-19h00 et arrêt déjeuner 12h00-14h00, Souvent rognées pour courir après le temps, mais on est dans un service privilégié par rapport à d'autres
	Impact vie personnelle	Une séparation franche entre vie professionnelle et vie hors travail, du domaine de l'intime, du très dissocié, du très personnel.
VOCATION du SERVICE		Réponse à 3 cas de saisine : Commission rogatoire, Saisine après plainte, Saisine par Procureur après signalement.
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Entrée dans la Police parce que footballeur (Equipe Police des HDS)
	Evolution	Attiré toujours par le bien-être de l'enfance (par le sport, les loisirs, etc), d'où les mineurs victimes. Se sent capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans si ses capacités intellectuelles et émotionnelles sont équivalentes à celles d'aujourd'hui (50ans)
	Définition personnelle	Protection des victimes (violences conjugales, violences aux mineurs)
	Bon boulot	Essayer de faire éclairer le vrai contexte de l'affaire le plus précisément possible (par des éléments à charge ou à décharge), pour que le procureur se fasse son opinion et prenne des décisions adéquates ; respect du droit et de la procédure tout en restant humain ; un combat contre le temps.
	Sens à l'action	Servir à la victime ou aux mis en cause à tort → « il faut des sanctions qui servent ».
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Logiciel de transcription de la voix
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Les mœurs, les modèles qui ont beaucoup changé en deux générations ; la confrontation à beaucoup de cultures différentes ; les limites toujours repoussées → « vivre avec son temps »
	Aux procédures prescrites	Une complexité qui pourrait être simplifiée (ex : utilisation généralisée du

		film de l'audition ou de l'interrogatoire)
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier	L'arme en tant que facilitation, mais pas en cause
	Eloignement des origines	Fréquente compte tenu de la majorité de provinciaux.

Entretien 18.02.2016	BTPF ANTONY	<b>Brigadier Chef O...</b>
THEME	QUESTIONS	REPOSES
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	ça été un apprentissage sur le tas, avec la transmission de l'expérience des plus anciens (dont Cdt ROBERT), comme je le fait maintenant.
	Formation (stages)	Je n'ai reçu aucune formation lors de mon intégration dans le métier, alors qu'aujourd'hui il y a 3 modules de formation ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« la protection de soi...consciemment je ne sais pas, c'est à mon avis une question de caractère ; inconsciemment, c'est pour une grosse part par la dérision et l'humour entre collègues ... « pour dédramatiser » ; le positif pouvant équilibrer le négatif »;
	Stress	Je bénéficie d'une prédisposition naturelle : pas d'image résiduelle, pas de rêve répétitif ;
	Burn Out	Le cas de suicide d'un collègue que nous avons connu dans le service, était d'origine purement personnel ; il l'a même écrit dans un texte qu'il a laissé (rupture affective) ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	½ heure tous les matins avec le café
	Formels (avec le chef, autre)	Uniquement une redescende des informations suite à la réunion de service (ts les 2mois)
	Nature des échanges	ou sur des dossiers à traiter à plusieurs
VOCABULAIRE METIER	Spécialisé	Un constat surprenant : une liberté de parole assumée, sans retenues sur le détail des pratiques
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Ni traumatisme
	Mémorisation	Ni mémorisation
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Une vie personnelle (ou familiale) fixe et stable, sans critères particuliers
		La personnalité des nouvelles recrues apportent des façons de voir différentes
POSTURE	Propre	Avoir des dossiers en « préliminaire » laisse le

PROFESSION NELLE		temps de travailler en amont les auditions pour voir à qui on a à faire et avoir une vue d'ensemble
	Prescrite	N'existe pas
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Relation un peu plus difficile avec la chef de division du parquet
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Une relation d'écoute et d'échange avec les 5 magistrats du pôle mineur ; mais aucun retour de ce qui n'est pas criminel (en terme de jugement) Et les policiers spécialisés ne sont jamais consultés pour la simplification des procédures ; par contre le logiciel de rédaction de procédures LRPPN avec des masques pour certain PV a facilité le travail ; mais pb de débit sur le réseau
PRESSION HIERARCHIQUE	Reconnaissance hiérarchique	Une attitude de la hiérarchie qui se résume à la seule consigne : « faites au mieux » ; « parce qu'on traite de l'humain », c'est difficile à vivre.
	Reproche	Un manque d'anticipation pour le remplacement des remplacements de départ ; des délais de réactivité trop long en général ;
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	« on se met la pression nous-même »,
	Travail en urgence	Exceptionnellement
	Travail en flux tendu	Aujourd'hui entre 15 et 20 dossiers en cours par policier contre 5 et 10 avant la baisse d'effectif ; donc beaucoup de mal à rattraper le retard malgré le retour à un effectif normal ; cela va prendre du temps pour y revenir
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	on a dans ce service une vie professionnelle, grâce aux horaires de travail (9h00-12h00 + 14h00-19h00) compatible avec la vie familiale.
	Temps de pause et de repos	Suffisantes
	Impact vie personnelle	Peu
MISSION du SERVICE	Rôle	Faire prendre conscience à la famille d'un danger Prévenir les risques et assurer la protection des personnes, la répression des auteurs qui peuvent récidiver ; avec une situation spécifique où peu de GAV vont aller jusqu'à la réponse pénale, ce qui n'est pas compris par les victimes
	Vocation	Protection de la Famille en milieu institutionnel ou milieu familial suivant décision du parquet,



		en visant les mineurs et personnes vulnérables plus les violences familiales avec ITT importantes ou en présence d'enfant
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Ayant toujours été très proche des enfants (animateur sportif) a souhaité travailler pour la protection des enfants, à la suite d'un déclic après une présentation du service
	Evolution	Se sentir utile pour la société ; aussi il peut y avoir un relâchement sur l'intérêt des dossiers (affaire de « touche-pipi »), bien qu'il faille traiter ces dossiers comme les autres pour les victimes. Ne sait pas s'il se sent capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans
	Bon boulot	Lorsqu'il s'agit de stopper un auteur de ses agissements et de se pencher sur le cas d'une victime dont il faut arrêter les sévices ; dans le but d'arrêter une évolution d'agissements même mineurs ou purement du ressort de l'Aide Sociale à l'Enfance
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Un seul véhicule pour 8 policiers !!!
	indisponibilité	Problème avec la disponibilité des psychologues, avec l'acceptation de leur vacation très faible et des délais de règlement par l'administration
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« Il faut suivre l'évolution des relations des ados avec le sexe ; une relation qui s'est banalisée ; la première relation sexuelle étant vue différemment, cela complique la détermination d'un consentement ou d'un non consentement » ; « On pense vraiment à la victime, mais on exprime aussi à la victime les doutes qu'on a et la prise en compte de la présomption d'innocence ... parce qu'il s'agit d'accusation grave »
	Aux procédures prescrites	Aucune

Entretien Date : 01.03.2016	Lieu : ANTONY BTPF	<b>GPX N... (OPJ)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REponses</b>
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Particulièrement intéressante
	Majorité des interventions	Mineurs victimes
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Pas évoqué en dehors du service ; Mais s'inquiète parfois des risques encourus.

	Stress	Protégé par un contexte d'une vie de couple stable avec chacun un métier qui plaît.
	Burn Out	Non, et « n'hésite pas à pousser la porte du service le matin »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Quotidien
VOCABULAIRE METIER	Spécialisé	Utilisé uniquement entre professionnel
	Utilisé à l'extérieur	Non ; restreint au milieu professionnel
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Patience
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Mise en confiance
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Parfois difficile avec la Chef de division du Parquet
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Problème d'encombrement de l'accès au magistrat de permanence (nombre d'appels en attente parfois très nombreux)
RYTHME de TRAVAIL	Temps de pause et de repos	Saute le repas
MISSION du SERVICE	Rôle	Protéger les mineurs victimes
MOTIVATION dans le METIER	Evolution	Ne sait pas s'il se sent capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Locaux particulièrement bien adaptés (un local pour l'audition des enfants avec vestibule et glace sans tein) ; juste un problème avec son ordinateur
CAUSES de MAL ETRE	Eloignement des origines géographiques	Beaucoup de non parisien ; c'est plus une inquiétude pour un collège fréquentable pour sa fille, et des contraintes d'adaptation à la société en Région Parisienne, comme cela lui a été nécessaire au début. Mais facilité par sa venue en couple avec un travail pour sa femme ;
	Isolement social et affectif	Problème du célibat, car toujours entre collègues, d'où « risque de ne pas penser à autre chose qu'au métier, de vivre en vase clos, sans brassage de milieu »

Entretien Date : 17.03.16	Lieu : BTPF NANTERRE	<b>Major V...</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Une ancienneté de 18 ans à la Brigade des Mineurs
	Formation (stages)	Un stage important : constatation de mort criminelle ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Parfois des affaires sordides traitées en binôme, et en se les affectant par hasard ;
	Majorité des interventions	Des violences conjugales ou sexuelles, mais auxquelles on s'habitue
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	dans certain cas on se remplace « pour éviter des chocs émotionnels »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Au quotidien sur les affaires en cours, mais les échanges ont leur limite (pas de débordement sur la vie privée, la vie personnelle de chacun)
	Formels (avec le chef, autre)	0
	Nature des échanges	Les membres de l'équipe sont plus que des collègues pour chacun ; mais ça ne « peut pas suffire pour des problèmes personnels » (ex : le départ récent, dont on a rien vu venir)
VOCABULAIRE METIER	Spécialisé	Pas utilisé à la maison ; on en parle mais sans rentrer dans les détails ;
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	C'est surtout la difficulté de l'annonce aux parents ;
	Mémorisation	Toujours difficile d'accepter l'horreur des violences aux enfants en bas âge (ex : bébés secoués, enfant mort), car « on rentre à la maison avec ça »
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Etre posé, calme, discret, bosseur, rigoureux
	Qualité personnelle	Se constitue une défense par rapport à la responsabilité, en s'efforçant d'éviter les reproches de négligence;
POSTURE PROFESSION NELLE	Propre	Se donner l'objectif de savoir la vérité
	Prescrite	Aucun guide de procédures spécialisées
RELATION avec l'ADMINISTRA TION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Ras
	Relation avec le Parquet	De bonnes relations, mais parfois des difficultés relationnelles avec la médecine hospitalière

	(Complexité des procédures, Confiance)	
PRESSION HIERARCHIQUE	Reproche	Font des recrutements de personnes non préparées à la spécialité du service ; en particulier pour être chef de service, il faut de l'ancienneté dans l'investigation ou à la Brigade des mineurs ;
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	Un sous-effectif peut entraîner une pression sur l'équipe
	Dépassement de temps de travail	Quelque fois, mais c'est exceptionnel et pas régulier
	Travail en urgence	La conséquence d'un défaut d'anticipation de la mobilité des effectifs et d'une réactivité faible au départ d'agent
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Une rigidité sur le choix des plages horaires, mais un arrangement devrait intervenir ;
	Impact vie personnelle	Pas d'impact
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Un intérêt certain pour la procédure
	Evolution	Avoir un dossier au carré pour préparer la Garde à vue et établir un PV complet au procureur
	Bon boulot	On est « content si l'auteur va en prison » ;
	Sens à l'action	Dito
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Une évolution que « l'humour permet de dépasser »
	Aux procédures prescrites	0
CAUSES de MAL ETRE	Epuisement physique	Une Conséquence de la pression de l'urgence de travail, en cas de sous-effectif

### 7.3.3.2 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu: ANTONY BTPF 92	Participants : Major C... (Resp.Brigade), Major V... (Adj), Bier-Chef O... (Chef Groupe Sud), Bier N...	Date : 08.04.2016
<b>Thème d'échange : extrait de l'Audition du Père d'un BEBE SECOUE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ils sont unanimes : « on joue pas un rôle, on s'adapte à l'individu », avec un travail de « mise en confiance », le doute devant bénéficier au Gardé à vue ;</li> <li>➤ Il n'y a « pas de question toute faite » ; « c'est donc une question de personnalité », « en étant à l'aise avec ses propres mots » ;</li> <li>➤ C'est « un métier qui s'apprend sur le tas », c'est à la base « uniquement de l'expérience » ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : l'usage d'un traducteur pour les auditions</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il y a une difficulté avec la traduction du mot français dans une langue moins riche en vocabulaire, pour donner au mot l'impact souhaité ;</li> <li>➤ Toutefois le traducteur peut informer sur les différences culturelles de règles de vie ;</li> </ul>			

REUNION DIALOGIQUE 2	Lieu: ANTONY BTPF 92	Participants : Major C... (Resp.Brigade), Bier-Chef O... (Chef Groupe Sud), Bier N... et 2 autres GPX	Date : 27.01.2017
<b>Thème d'échange : le sale boulot</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ils sont unanimes : « il (le policier auteur du livre : le sale boulot, dans lequel il relate sa tentative de suicide) s'est trompé de métier » ; « c'est très personnel » ; « mais, il y a une pression plus importante dans le privé » ;</li> <li>➤ « nous, on a fait notre boulot, mais, après, on a pas de pouvoir sur la décision, maintenant on sait que le reste nous échappe » ; « d'où une forme de réalisme » ; « ici, on travaille à taille humaine, donc on sait qu'on a fait tout ce qu'on pouvait » ; et puis il y a l'échange (entre nous) sur un dossier » ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : la possibilité de « recracher » les affaires sordides</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « ça fait partie de la dynamique de groupe » ; « parler des dossiers traités, même de il y a 10 ans » ; « c'est pas une règle, mais c'est naturel » ;</li> <li>➤ « (quand ça ne se fait pas) tout revient à un problème d'effectif ;</li> <li>➤ « toutes les procédures pourront être changées... On y croit plus... On s'adapte à la réforme, parce qu'on a la chance d'aimer ce qu'on fait » ; « c'est politique ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : les contraintes procédurales croissantes</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ce service bénéficie du fait que « il existe un parquet spécialisé, avec des échanges possibles » ; et « parce qu'on est à petite échelle » ;</li> <li>➤ « il y a un lien avec le magistrat référent, mais ils sont comme nous, avec trop peu de temps » ; « d'où (une nécessité :) plus de magistrats » ;</li> <li>➤ « ça a toujours grogné au moment des réformes » ; « (mais aujourd'hui) les jeunes n'ont plus envie de faire quelque chose de responsabilisant (avec des responsabilités personnelles) » ; « (c'est pour ça que) il y en a beaucoup qui veulent pas aller en investigation » ;</li> </ul>			

- « intérieurement, on pense toujours au boulot (à ce qu'on a vécu) » ; « mais il y a une différence entre une image et une inquiétude (une image, ça reste) » ;
- La sélection, « c'est une possibilité essentielle » ;

Thème d'échange : les **enfants pris dans une mésentente conjugale**

- « on rencontre ça énormément, c'est usant » ; « avec des dépôts de plaintes systématiques en BLPF » ; « alors que ça aurait pu se régler par une médiation » ; « il y a obligation de déposer plainte, d'aller à la procédure (pour que ça soit entendu) » ; « mais c'est quoi les vrais et les fausses violences » ;
- « on en revient à un manque d'effectif » ; « à un petit mot gentil sur le boulot » ;
- « (le bon patron), c'est quand il réussit la cohésion, d'où la dynamique de groupe essentielle ».

## 7.3.4 Au Commissariat du 14<sup>ème</sup> arrondissement (75)

### 7.3.4.1 Les brigades de VP (J1-J2-J3)

Ces brigades assurent un service général, dit de Police Secours, mais qui fait rencontrer des situations à fort impact émotionnel, notamment lorsque cela concerne les enfants (dont ma semaine d'intervention, le suicide par défenestration d'un adolescent de 12ans) et les contacts avec la famille. Les équipes sont en cycle 4j / 2 j, avec une alternance matin/soirée. Par manque d'effectif, beaucoup d'équipages de véhicule sont incomplets et tournent souvent à 2 (1 chauffeur plus 1 chef de bord) obligeant au déplacement de deux véhicules pour des interventions à risques ou à sécurisation de site.

L'observation, sur 3 journées, de 3 policiers, permet d'illustrer la difficulté à adopter les consignes de vigilance recommandées, pour la sécurité des fonctionnaires de police, en cette période d'état d'urgence ; vigilance qui doit être coutumière compte tenu de l'évolution de la relation des délinquants vis-à-vis de la police.

### CAS de « VIGILANCE ABSOLUE » sur Paris

**1<sup>er</sup> cas :** Interpellation par une Brigade soirée (14h30-22h40) de SG à bord de la PS

Arrêté pour infraction au Code de la Route, le conducteur d'un véhicule Clio présente les papiers du véhicule ; la carte grise n'étant pas à jour (c'est celle du propriétaire précédent vendeur du véhicule) le Gardien de la Paix Aurélie Y. constate, après demande de renseignements sur le fichier, que le véhicule est faussement immatriculé (les plaques ne correspondant pas à l'immatriculation correspondant au numéro moteur).

Le conducteur est sommé de suivre le véhicule de police jusqu'au Commissariat, pour une audition par l'OPJ ; ce qu'il fait volontairement, le véhicule étant immobilisé et garé devant le Commissariat ; mais, l'individu se rendant compte après l'entretien rapide avec l'OPJ, de la gravité des faits et de sa mise en détention dans le cadre de la procédure de Garde à vue, se met en colère lors de la fouille dans les locaux du Poste de Police, frappe la vitre du box de vérification, qu'il brise, et s'en prend vivement au fonctionnaire de police Aurélie qui l'a interpellé ; il profère des **menaces envers elle**, en disant que : « s'ils se retrouvent, la prochaine fois ça ne se passera pas comme ça ».

L'OPJ est rappelé pour constater les dégâts, et l'incident fait l'objet d'une part d'une mention de service sur la Main Courante, et d'autre part d'un dépôt de plainte pour dégradation dans les locaux du Commissariat.

**2<sup>ème</sup> cas :** Interpellation par une Brigade soirée (14h30-22h40) d'UAP (Groupe de Soutien de Police de Quartier) à bord de la TVQ A

En mission de surveillance des points de vente à la sauvette, le Gardien de la Paix Marguerite Y. contrôle l'identité d'un homme seul attirant l'attention par sa présence dans un parc et jardin plutôt fréquenté par des jeunes enfants accompagnés ; l'individu, bien habillé et d'aspect élégant, obtempère sans résistance et répond aux questions des policiers ; il répond notamment négativement à la question sur l'usage de stupéfiants, mais après avoir vidé ses poches sur demande des policiers, les fonctionnaires de police découvrent dans un paquet de cigarette vide une « boulette de résine de cannabis » (qui se révélera être de 0,9 gramme) ; ils lui demandent alors d'ouvrir la sacoche qu'il porte, et dans laquelle est découvert une plaque de résine (une « savonnette » de 100 g, en langage spécialisé), qu'il déclare être pour sa consommation personnelle et qu'il vient d'acheter à deux « blacks », parti il y a peu de temps ; le fonctionnaire de police Marguerite découvre, avec surprise, sur les papiers de l'individu qu'il est **domicilié dans le même immeuble** que son lieu d'habitation personnel ; mais elle ne l'a jamais croisé.

Il s'avère après mise en garde à vue et perquisition à son domicile, par une autre Brigade, qu'il y détient une quantité de plus de 300 g de ce même stupéfiant.

Cela sera bien gênant pour la fonctionnaire de police, de rencontrer ultérieurement dans les circulations communes de son immeuble, cet individu qui n'a pas fini d'avoir à faire à la justice. Et pose donc la question de l'éloignement du domicile vis-à-vis du lieu de travail des policiers.



### 7.3.4.2 La BTJTR

Cette entité, désignée Brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel, avec un effectif total de 7 OPJ plus 9 APJ (dont 1 revient du Bloc OPJ et 2 partent au Bloc OPJ), en assurant un minimum de 3 OPJ/ jour (un pour le matin, un pour l'après-midi, et un pour les décès, du lundi au vendredi), et une permanence un week-end par mois, provoquent un travail en urgence très fréquent.

Le jour de mon observation fut « une belle journée », l'OPJ que j'accompagne prenant la relève de la permanence du matin déjà chargée (6h30-13h00). Il y a 12 dossiers de garde à vue à traiter par l'équipe de permanence de l'après-midi (1 OPJ et 2 APJ) ; aucune pause n'est possible de 12h20 à 20h00, et un peu plus ce soir-là. La relève de nuit sera assurée par le service de traitement judiciaire du district (STJ) de nuit regroupant 3 arrondissements : 7<sup>e</sup>-14<sup>e</sup>-15<sup>e</sup>. Certains jours ce travail en flux tendu peut nécessiter une fermeture provisoire : le délestage du service SAIP 14<sup>e</sup>, puis une réouverture ultérieure.

### 7.3.4.3 Les Plaintes

Cette entité, composée de 19 APJ sous l'autorité d'un Commandant, gérée avec un écran de situation des attentes pour le public en salle d'attente, qui passe successivement du vert, à l'orange, puis au rouge quand la salle est pleine (ce qui est fréquent), fonctionne en continu de 8h à 20h00. Les fonctionnaires affectés aux plaintes effectuent un service de 8h/jour en roulement matin ou après-midi, du lundi au vendredi, plus un week-end de permanence par mois. Ils traitent, depuis la mise en place de la Charte Marianne, toute la demande du public concernant :

- un dépôt de plainte, s'il y a une cause pénale, avec souvent un rôle de médiation ;
- une main courante pour uniquement acter des faits, (exemple : pour quelqu'un qui se réserve de porter plainte ultérieurement)
- des renseignements ou des conseils (par exemple : contacter le psychologue dédié aux victimes).

Mais ils disent que la Charte Marianne :

- « ne tient pas compte du comportement du public », de ce contact direct très exigeant ou parfois agressif ;
- et ne limite pas les recours excessifs à la Police, en les réservant aux seuls « cas des situations de délit réel » ;
- et va jusqu'à permettre de « recourir à un site de dénonciation » envers les fonctionnaires de police.

La majorité des affaires sont : des conflits familiaux ou de voisinage (30%), des vols et des escroqueries (70%), manifestant souvent un manque de vigilance ou de la négligence du public, nous disent les policiers.

La fonctionnaire, que j'observe durant tout son service de 8h, aura traité 11 cas d'une grande diversité.

### 7.3.4.4 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien Date : 15.06.16	Lieu : CSP PARIS 14 <sup>ème</sup>	GdP A... (SG J2)
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Ancienneté de 5 ans après l'Ecole
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Fort impact lorsque les interventions concernent les enfants (exemple : enfant mort dans une crèche, suicide par défenestration d'un adolescent de 12 ans)
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Nature des échanges	Bonne ambiance qui fait tout l'intérêt du métier
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure ou de la sécurité	Beaucoup d'équipages de véhicule incomplets et souvent à 2 (1 chauffeur + 1 chef de bord) obligeant au déplacement de deux véhicules pour des interventions à risques ou à sécurisation de site
	Particularité locale	La présence du service des étrangers dans le même immeuble, oblige une garde statique aux deux accès aux heures de bureau, soit 2x2 GARDIENS (qui représente une sécurité illusoire en l'absence de sas de protection et exige donc la présence d'un effectif minimum de 6 au poste de police + 1 réserviste ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Cycle 4-2 avec alternance matin/soirée
	Impact vie personnelle	Les congés annuels sont fixés en février (donc inchangeables) mais les repos compensateurs forfaitaires peuvent être décalés ; hors elle vit avec un autre fonctionnaire de police (à la BAC d'un autre arrondissement parisien)
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Une motivation depuis très jeune ; a cherché à avoir une licence après le bac dans le projet de passer le concours d'officier ; mais échec en fac de droit, d'où un cursus de licence en psychologie puis l'Ecole de Police ;
	Evolution	Son projet d'école d'officier n'est plus possible maintenant parce que jeune maman (depuis 1 mois ½) elle ne pourra supporter une baisse de rémunération pendant la scolarité ; seul le passage au grade de brigadier est envisageable, mais avec un horizon lointain (5 à 6 ans d'attente après l'examen)

Entretien Date : 14.06.16	Lieu : CSP PARIS 14 <sup>ème</sup>	<b>GPX M... (véhicule PS du SG J3)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	De moins en moins d'anciens (50% environ actuellement) pour la transmission du métier. As dû se faire son expérience individuellement (7ans de service)
PRESSION HIERARCHIQ UE	Exigences	Une extension constante des missions de <b>services extérieurs</b> (école, synagogue, église, personnalité, hôtel Dieu, Fan Zone)
	Reproche	
MISSION du SERVICE	Rôle	La création de deux Groupes de TC secteur spécialisé dans le transport des GAV (hôpital, dépôt, tribunal) a soulagé les interventions Des brigades de SDG
MOTIVATION dans le METIER	Evolution	Peu de mutation offerte, moins de mobilité possible de Paris vers la Province
MOYENS TECHNOLOGI QUES ou de CONFORT	Manque	Des outils INFORMATIQUES permettant de passer moins de temps aux saisies numériques avec des procédures de plus en plus complexes (exemple : 1h ½ pour un AVP à rentrer sur le logiciel PROCREA destiné aux assureurs avec un croquis fait à la main et sur les Main Courante Informatisé)
	Indisponibilité	Equipements individuels non gratuits (exemple : les étuis de cuisse autorisés depuis 1mois ½ dans le COMMISSARIAT, et qui est un plus dans le confort et les mouvements)

Entretien Date : 22.06.16	Lieu : SAIP CSP Paris 14 <sup>ème</sup>	<b>Gpx L... (BTJTR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience du métier	Ancienneté de 6 ans après l'école, OPJ depuis 1an ½ après 3 ans à la J2 en SG + 3 mois aux Plaintes + 1 an APJ dans le service + 6 mois de Bloc OPJ.
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	En équipe de permanence : Se fait par un partage des tâches (les différents dossiers de GAV) à la relève de l'équipe précédente;
	Formels (avec le chef, autre)	« on ne se connaît pas entre services », d'où parfois des mésententes ;
	Nature des échanges	Parfois tendus avec les brigades de VP lorsque le PV d'interpellation est bancale, car cela est déterminant pour la bonne suite du dossier ; un passage des fonctionnaires de VP dans nos services d'investigation pourrait être bénéfique.

VOCABULAIRE METIER	De référence	C'est le Code Pénal qui est Le référentiel
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Etre organisé
	Qualité personnelle	Savoir faire plusieurs choses en même temps
	En général	Savoir faire un « grand jeu d'acteur »
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	S'attache au respect des droits des GAV (AVOCAT, MEDECIN, AVIS FAMILLE) des réquisitions des magistrats (réquisition UMJ) et des délais de GAV, pour éviter tout risque de défaut de procédure ; alors que la rédaction d'un PV peut se rattraper.
	Prescrite	Le vouvoiement, très difficile avec les mineurs
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Des attentes très longues (de 1 à plusieurs heures)
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Relativement bonne avec un suivi rigoureux et des relances d'alerte lorsque les délais sont tendus ;
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Plutôt un soutien du Chef SAIP
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	Particulièrement complexe, nécessitant plusieurs allées-venues du GAV (entre la cellule et le SAIP), notamment lors d'une prolongation de GAV ou d'une COPJ (Convocation judiciaire) : libération avec une convocation datée
	Dépassement de temps de travail	-possible dans le cas des décès, en raison de l'indisponibilité des médecins ;
	Travail en urgence	Très fréquents, avec un effectif total de la BTJTR = 7 OPJ + 9 APJ (dont 1 revient du Bloc OPJ et 2 partent au Bloc OPJ), en assurant un minimum de 3 OPJ/ jour pour le matin, l'après-midi, les décès ;
	Travail en flux tendu	« une belle journée », prenant la relève de la permanence du matin déjà chargée (6h30-13h00) ; 12 Dossiers de GAV à traiter par l'équipe de permanence après-midi : 1 OPJ + 2 APJ ; aucune pause n'est possible de 12h20 à 20h00 et un peu plus ; la relève de nuit sera assurée par le STJ de nuit regroupant le district : 7 <sup>e</sup> -14 <sup>E</sup> -15 <sup>e</sup> ; pouvant nécessiter une fermeture provisoire : le délestage du service SAIP 14 <sup>e</sup> puis une réouverture ultérieure;
	Travail disqualifiant	Beaucoup de travail de simple secrétariat (comme la réponse aux appels téléphoniques pour des renseignements administratifs : des avocats par exemple)

RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Du L au V en après-midi et 1 WE / mois,
MISSION du SERVICE	Rôle	Très en contradiction entre la formation et le réel de l'activité
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Indisponibilité	Le logiciel LRP3 se plante parfois et sort tout le service ; avec des soucis lors de la reprise des dossiers après le « hors connection » ; des mise à jour de sauvegarde plus fréquente (ou en décalé par rapport au limite de prise de décision des magistrats (en matière de défèrement ou de prolongation de GAV) à 12h00 et 19h00, notamment pour respecter le délais des 20h00 de mise en main justice.
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« De plus en plus de cas sociaux qui se situe entre traitement médical et traitement judiciaire »
	Aux procédures prescrites	Un dossier papier très lourd en 4 exemplaires : Juge, avocat, enregistrement fichier et archivage CSP.

Entretien Date : 23.06.16	Lieu : CSP PARIS 14 <sup>ème</sup>	<b>GPX M... (Plaintes)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Originaire de Perpignan, où elle a fait 2 ans d'ADS avant l'Ecole à Nîmes, affecté en CI 32 (de 2011 à 2014), puis au service des plaintes depuis 2014 (composé de 19 APJ + 1 OPJ, le Cdt Frédérique DAMAISON, chef du service)
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Une grande diversité, mais qui pourrait être évité par de la Prévention ;
	Majorité des interventions	Des vols, des escroqueries (70%), manifestant un manque de vigilance ou de la négligence du public, et des conflits familiaux ou de voisinage (30%) ;
PROTECTION de SOI	Stress	« lorsque la salle d'attente est pleine et que l'écran de situation des attentes passe au rouge (après le vert et l'orange) »
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Traitement de la plainte en jouant un rôle de médiation ;
	Prescrite	Par la Charte Marianne
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	-« Un déni des reproches du public sur le temps d'attente ; -La Charte Marianne ne tient pas compte du comportement du public , de ce contact direct

		très exigeant ou parfois agressif ; -et ne limite pas les recours excessifs à la Police, en les réservant aux seuls cas des situations de délit réel ; -et va jusqu'à permettre de recourir à un site de dénonciation envers les fonctionnaires de police, alors qu'ils sont assermentés et représente l'autorité légitime » ;
MANQUE d'EFFECTIF	Travail en flux tendu	A traité 11 CAS dans son service de 8h
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Roulement 3 matin (service de 12h00 à 20h00) puis 3 après-midi de repos sur un cycle du Lundi au Vendredi et 1 WE/ mois de permanence ;
MISSION du SERVICE	Rôle	-Affecter la demande du public : -soit à un dépôt de plainte, si il y a une cause pénale, -soit à une main courante pour uniquement acter des faits, (exemple : pour quelqu'un qui se réserve de porter plainte ultérieurement) -soit à fournir des renseignements ; -Conseiller de contacter le psychologue dédié aux victimes ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Faire de l'intervention
	Evolution	Puis « volonté de faire plus de social » ; mais pas encore prêt à passer OPJ car c'est des responsabilités sans en avoir « la reconnaissance »
	Définition personnelle	Traitement de la plainte en jouant un rôle de médiation ;
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Logiciel RAPID (Registre d'Accueil du Public Informatisé de la DSPAP) plus ergonomique ; notamment lorsque la personne entendue à enregistré une pré-plainte sur Internet, ce qui nécessite de reprendre la forme rédactionnelle ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Qui utilise les services de Police pour autre chose que leur sécurité : -comme instrument de fraude à l'assurance (par exemple : déclaration de vol de téléphone alors que l'appareil est toujours en leur possession) ; -ou en exigeant un rôle de prestataire de service ou d'assistance administrative ou sociale (par exemple : joindre les services de l'administration compétente, résoudre un conflit intra-familial ou de voisinage), donc classé comme : <i>Renseignement</i> ;

### 7.3.4.5 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu : CSP PARIS 14 <sup>ème</sup>	Participants : GPX A... (SG J2) ; OPJ L... (BTJTR) ; GPX M... (Plaintes) ;	Date : 07.10.2016
<b>Thème d'échange : cas Communiqué de presse du Parquet</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une intervention qui tourne mal, « Du déjà vu»;</li> <li>➤ Il en résulte l'impression que « le policier est pris comme un lambda », sans tenir compte qu'il a prêté serment devant un juge ; il faut toujours devoir se justifier ; l'assermentation ne sert que pour le TA (le timbre amende) ; « l'autorité on l'a plu, on l'a perdue »</li> <li>➤ Les gens inverse les rôles et le policier devient l'agresseur ; alors que dans ce cas il y a, par la mère, entrave à l'action de maintien de l'ordre public ; la chronologie des faits doit toujours être rappelée;</li> <li>➤ Un non-respect du policier qui vient de l'éducation et du fait qu'il n'y a pas de suite à un acte de délinquance, pas de punition;</li> <li>➤ Avec des gamins livrés à eux-mêmes, souvent par absence du père, il faut adapter le critère de majorité légale à l'évolution de la société ; et pourquoi pas appliquer des TIJ (travaux d'intérêt général), au lieu d'un simple rappel à la loi ou même une convocation à la MJD (Maison de Justice et des Droits) qui ne marquent pas suffisamment ;</li> <li>➤ « les lois existent, mais il n'y en a pas l'application des peines »;</li> <li>➤ Nous policier sommes confrontés au fait que « ce que nous pensions être la base légale pour tout le monde, ne l'est pas en réalité » ;</li> <li>➤ Notre formation à l'école ne nous prépare pas à cela (de plus : de 1 an d'école de police c'est passé à 6 mois) ; la formation est théorique, on nous dit même : « il y a les fascicules, mais ce n'est pas ce que vous ferez dans la pratique, compte tenu des moyens que vous aurez » ; « à Clermont-Ferrand (le centre de formation), faut penser comme Clermont ; c'est le monde des bisounours »</li> <li>➤ En fait, on apprend sur le terrain ; donc un passage en premier à la VP est indispensable, sinon en SAIP on est déconnecté de la réalité.</li> <li>➤ Il y a un fossé avec la hiérarchie ; c'est à l'exemple des visites du Préfet, préparées à l'avance (nettoyage, véhicules présents pour l'occasion) ;</li> <li>➤ L'aspect qu'on donne à l'extérieur est influencé par le politique ; et même personnalisé à l'homme politique du moment, au Ministre de l'Intérieur qui l'incarne ; c'est une fonction régaliennne devenue trop politique ;</li> <li>➤ Un exemple : la disparition des ilotiers, une police de proximité qui a été implanté puis qui a disparu, du jour au lendemain, au gré des décisions politiques.</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : cas de défèrement par la BEI</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dans un PV d'interpellation il est difficile de prendre position et de discerner victime/auteur ; la ligne de séparation est jamais définie de manière évidente ; de plus le délai de présentation de 1 heure est impératif à respecter ;</li> <li>➤ L'important est le recueil des faits dans le cadre des plaintes et des auditions de témoins, ce qui n'est pas le rôle de la brigade de VP ;</li> <li>➤ Il faut se rendre compte qu'une procédure simple c'est 30 à 35 pages au moins avec toutes les annexes ;</li> <li>➤ Quelques simplifications commencent à apparaître, mais sans concertation avec les</li> </ul>			

<p>acteurs de terrain ; mais quand les avocats exercent une pression pour modifier la procédure, il y a une réaction de la police pour se couvrir et se justifier, donc plus de procédure ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « les droits de l'homme l'emportent sur les droits des victimes »</li> <li>➤ Finalement toute cette procédure à un coût pour le contribuable, qui n'est nullement évaluée ;</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : cas d'une journée de BTJTR</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si personne ne veut venir en SAIP, c'est une question d'horaire de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>-qui se cale sur les disponibilités du parquet (9h00-19h00), en 5/2 J + 1 WE de permanence/ mois, une pause déjeuner trop longue (2 heures) et de fréquents dépassements d'horaires pour clôturer le dossier ;</li> <li>-un aménagement d'horaire est possible, mais il faudrait en laisser l'initiative au niveau des Commissaires ;</li> </ul> </li> <li>➤ Un entretien d'évaluation est fait, mais ne porte que sur le domaine professionnel ;</li> <li>➤ Pour la question de mobilité et de retour sur la provins d'origine, il y a eu une perte de fluidité, en ne prévoyant pas ce retour vers la Province dès la sortie de l'Ecole ; ce qui crée des arrêts maladie en nombre ;</li> </ul>
<p><b>Thème de la transmission :</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'existence d'anciens qui transmettent le métier manque, en raison des mutations vers des services qui prennent moins de risques</li> </ul>

REUNION	Lieu :CSP	Présents (4) : A... (J2); M... (Plaintes) ;	Date :
DIALOGIQUE 2	PARIS 14 <sup>ème</sup>	L... (BTJTR) ; M... (J3) ;	18/05/2017
<p><b>Thème 1 : l'USAGE des ARMES</b> (un extrait du texte législatif est soumis à discussion)</p> <p>- « J'ai lu 30 fois, j'ai pas compris » ; « chaque mot s'interprète » ; « c'est pas des mecs de terrain (qui ont écrit) » ;</p> <p>-« on en reste à des considérations juridiques.... Qui répondent à des faits d'actualité » ;</p> <p>-jusqu'à présent conditionnés à ne pas utiliser l'arme, « on hésitera moins à sortir l'arme en uniforme » ; « en civil, il faudra mettre le brassard... mais est-ce qu'on sera dans les clous ? » ;</p> <p>- « pour rentrer (au domicile) avec mon arme, le législateur est pas assez clair » ;</p> <p>-« l'anonymat dans les PV, c'est très limité à des services spécialisés » ; alors que par exemple : « une jeune victime de vol entre jeunes, qu'on avait autorisé à garder son téléphone, a pris des photos des collègues (à leur insu) et les a diffusé (avec le mobile), divulguant ainsi à sa bande de copain l'équipe de policier (chargé de l'affaire) » ;</p> <p>-« le numéro RIO sur la tenue, c'est pour que le public identifie le policier » ;</p>			
<p><b>Thème 2 : le CONTROLE d'IDENTITE</b> (à partir du texte du Code de Déontologie))</p> <p>-« une personne de couleur a forcément plus de probabilité de se faire contrôler dans certains quartier » ;</p> <p>-«On est encore dans des phrases du politiquement correct, pour pas faire police trop dure, donc on met des freins » ;</p> <p>-« on ne peut pas commencer à parler à une personne sans une <u>palpation</u>... ce qui est préconisé par les instructeurs, c'est de mettre la distance, or c'est contraire à la possibilité d'engager un dialogue » ;</p> <p>-« le contrôle n'est pas systématique, ni à un sur deux, il y a une réalité qui relève de la fiction dans la rédaction des textes (des Codes) » ;</p>			



-« le commissaire ayant sa prime en fonction des résultats, notamment des ILE (Infractions à la Législation des Etrangers, par référence au Code CESEDA) ;  
-« les personnes de l'Etat-major ne sont pas assez sur la voie publique » ; et ça s'arrête beaucoup trop haut dans la remontée des problèmes rencontrés » ;

**Thème 3 : l'ORDONNANCE de 1945** (une présentation de l'esprit du texte est soumis à discussion)

-« les gamins d'aujourd'hui ne sont pas ceux de 1945 » ; « l'autorité n'est plus la même » ;  
- « les foyers(éducatifs) sont aussi au flux tendu » ; « ils ont plus d'autorité sur les jeunes »  
-«les centres fermés , n'ont que le nom...la porte est grande ouverte ».  
-« quand les parents sont derrière (leur enfant), le jeune qui a fait une bêtise, on ne le revoit pas » ; « par contre ceux (les parents) qui ont démissionné, où s'il y a une carence de parents... (on va revoir ces mineurs)» ;  
- « il y en a, ils sont... des fois il faut attendre les larmes, et on a un gamin devant nous ; mais on a pas toujours le temps pour pratiquer ce côté éducatif (prévu dans la loi) » ;

**Thème 4 : le SALE BOULOT**(un extrait du livre *Le sale boulot* est mis en discussion)

-« (la réaction face à la misère sociale)C'est quelque chose de très personnel » ; « cela se répercute sur la vie privée » ; « tu vois partout le côté sombre » ;  
-« la vie personnelle est très importante » ;  
-« je suis arrivé (dans la police) avec un socle, et moi j'ai repoussé les limites (du supportable)...on apas le même référentiel que nos familles »  
-« voir quelqu'un de différent de notre public (habituel), c'est une bouffée d'oxygène » ;  
-« il faut se dire que ce qu'on voit c'est pas toute la société » ;  
-« à ma femme , je disais (face à un problème), y a pas mort d'homme, maintenant je lui dis plu » ;

**Thème 6 : le RYTHME de TRAVAIL**

-« pour retrouver une vie sociale, c'est impossible avec un WE sur six » ; « avec un autre collègue c'est gérable, mais avec un civil c'est dur » ;  
-« en SAIP, avec un WE de permanence par mois ça fait 12 jours d'affilé » ;

**Thème 7 : les Nouveaux entrants**

-« on apprend pas à l'école une vraie Voie publique, ce qui fait qu'un (gars) parachuté dans un SAIP aura un fossé qui pourra jamais être comblé (par la suite) » ;  
-« avec la formation actuelle, il faut impérativement que les jeunes commence par la voie publique » ; « parce qu'aujourd'hui on ne forme pas aux diverses spécialités (du métier).

**CONCLUSION**

-« (l'exercice du métier) c'est disconnecté des gens qui prennent de la décision » ; « vous faites (le policier de base) du service (à la population) pour que ce soit les Commissaires qui touche » ; « exemple :les frais de scellé de cercueil » ;  
-« déjà (s'il y avait) la communication entre les services, entre police et justice, une communication descendantes... des évènements marquants » ;

## 7.3.5 Au SAIP du 8<sup>ème</sup> arrondissement (75)

### 7.3.5.1 La BTJTR

Cette entité, désignée Brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel, spécialisée sur les interpellations en flagrant délit par les brigades de voie publique, a de grandes difficultés à maintenir un service quotidien à 1 OPJ plus 3 APJ, en raison d'un effectif global qui est passé de 15 (en 2015) à 10 aujourd'hui (4 OPJ plus 6 APJ). Avec, pour chaque fonctionnaire, une permanence de WE par mois, et un changement d'horaire quotidien, soit de 6h25 à 14h15, soit de 12h15 à 20h15, soit de 9h00 à 18h00 (avec 1h de pause). La fin à 20h15 suivi d'une reprise à 6h15 le lendemain est une épreuve physique. Les locaux fortement dégradés (état de délabrement actuel : revêtement de sol en dalle vinyl-amiante fortement dégradées, isolation de parois de façade trouée, menuiseries extérieures dangereuses, peintures murales très sales, toilettes hors d'usage, 2 téléphones pour 3 postes de travail dans un bureau) sont inappropriés pour mener à bien 3 auditions en simultané dans 24 m<sup>2</sup>, et rendent impossible la présence d'avocat et d'interprète. Cette brigade traite 180 garde-à-vue par mois, soit en moyenne 6 par jour. Le tableau des garde-à-vue ci-après reproduit le tableau synoptique tenu manuellement au mur du local et montre une journée particulièrement stressante, avec une obligation d'interruption de service en début d'après-midi. La nature d'infraction, le respect des droits des mis en cause (avis famille, examen médical de compatibilité, demande d'avocat), ainsi que les étapes de la procédure et l'avis final du parquet : déféré (DFR), prolongation (PGAV), convocation ultérieure (COPJ ou CRPC)) sont notés au fur et à mesure de l'avancement des dossiers.

Les 2 fonctionnaires de police que j'accompagne sont peu collaborant et expriment des critiques sévères sur la charge de travail, son caractère routinier, son manque d'intérêt (vente à la sauvette, vols en réunion) et le peu de reconnaissance hiérarchique. L'un d'eux montre un mal-être évident dont je fais part au Commissaire.

**FIGURE X : Tableau de Garde-à-vue**

TABLEAU de Garde à Vue – Permanence BTJTR du 25 juillet 2016 – de 6h15 à 20h15 (avec relève d'OPJ référent à 13h00)-Paris									
NOM	Date/heure Interpellation	INFRACTION	Avis			OBSERVATIONS ; AVIS PARQUET	Audi Tion APJ	OPJ APJ	
			F	M	A				
Du.Cyril	24/07 3h15	Délit de fuite	O	N	N	Rapport Labo à 18h00 → <b>DFR</b>	ok	OB	
Ma.Yassim	24/07 19h20	Recel de vol ; refus de signalisation	N	O	N	Restitution du recel sans dépôt de plainte → <b>DFR</b> pour refus de plainte	ok	PhD	
Bo. Karim	24/07 20h30	Vol en réunion avec violences < 8 jours	N	N	N	<b>PGAV</b> (prolongation GAV)	ok	PhD	
Du. Gabriel	25/07 3h25	CEEA (état alcoolique) + défaut de PC	O	N	N	<b>CRPC</b> (reconnaissance préalable de culpabilité)	ok	RP	
Si. Jeeth+ Rico+Bagui	25/07 4h25	Tentative de vol à la roulette, en réunion, précédée de dégradations par incendie et bris de véhicule	N	N	N	En attente dépôt de plainte de victime → <b>PGAV</b>	ok	AD	
La. Younes	25/07 5h05	Fiche judiciaire de signalement	O	N	O	<b>COPJ</b> (Non présentation aménagement de peine)	ok	JCB	
Pe.Flora	25/07 9h50	Vol	O	O	N	Confié préliminaire à la BEI	ok	CA	
	25/07 10h30	Demande de fermeture de la permanence jusqu' à 12h00 ; et envoi du tableau de GAV				Par l' OPJ de siège (référent) du matin		LM	
Pi. Lucas	25/07 11h00	Recel de vol, refus d' obtempérer, violences sans ITT sur PDAP (personnel de police), dégradations	O	N	N	Reprise de GAV suite incompatibilité → <b>DFR</b>	Ok	RP	
	25/07 13h15	Demande de fermeture de la permanence jusqu' à la relève de 20h00				Par l' OPJ de siège de l' après midi		SR	
	14h / 17h	Traitement d' une procédure à plat (sans GAV)						OB	
	14h/18h	Traitement de 5 convocations						AhB	
	15h30/16h30	Dépôt de plainte par militaires Vigi pirate agressés				Traitement assuré par Cdt Unité			
	16h/18h00	Enquête décès → déplacement						PhD	
	16h30/17h	Traitement dossier Accident du travail (grand brûlé)				Auditions des 2 témoins par		SR	
	17h	Envoi du tableau de garde à vue						SR	

### 7.3.5.2 La BDEP (service des plaintes)

Cette entité, désignée Brigade de Délégation et d'Enquêtes de Proximité (anciennement Unité de Proximité de Quartier) est hébergée dans un autre lieu que le SAIP auquel le service est rattaché. La BDEP comprend un effectif de 16 APJ et 3 OPJ pour assurer un effectif minimum de 4 présents (dont 1 OPJ) du lundi au vendredi et de 9h00 à 19h00. Chaque fonctionnaire de police effectue un service en 5/2, avec 1 WE de permanence par mois. Le travail est en flux tendu avec 150 dossiers en cours, plus les convocations à traiter, les pré-plaintes à recevoir (3 le jour de l'observation), les réquisitions du Parquet. Les dossiers concernent une majorité d'escroquerie (chèque, arnaque diverses) et de violences sur voie publique, ou vis-à-vis des biens privés, traités en préliminaire (non en flagrant délit) venant d'un Avis ou d'une Saisine du Parquet, ou provenant d'un autre Commissariat. La plupart du travail s'effectue au bureau (à 2 dans une même pièce de 15 m<sup>2</sup> sans confort), avec quelques déplacements pour : vérification de domicile, recueil de vidéo. La fonctionnaire de police (Gardien de la paix) que j'accompagne sur la journée est APJ et a fait 14 ans dans la police : entrée en 2002 comme ADS, puis GPX en 2003, elle fait de la VP de nuit et en ilotier, puis à la BDEP en 2007, soit 9 ans d'ancienneté dans cette brigade. Elle exerce en tenue avec son arme, pour un contact avec le public qui ne s'arrange pas selon ses propos : « il faut souvent les remettre à leur place... et leur dire on est pas votre chien... alors qu'il y a pas souvent matière à plainte... et il y a souvent des habitués qui viennent régulièrement sans que cela ait un objet pénal... parfois le système informatique est déconnecté pour maintenance, et il faut l'expliquer face aux exigences du public ».

### 7.3.5.3 La BLPF

Cette entité, désignée Brigade Locale de Protection de la Famille, comprend 2 APJ et 2 OPJ partageant le même bureau, avec des peintures refaites par eux-mêmes. Le bureau ouvre de 9h00 à 19h00, du lundi au vendredi, mais il y a fréquemment des dépassements d'horaire au-delà de 19h00, faisant des journées de pas loin de 12 heures de présence et des temps de pause pour le repas qui sautent. Les jours de récupération déposés (du compte épargne temps) peuvent sauter du jour au lendemain en fonction des besoins d'effectif minimum et des changements de planning gérés par les officiers. La fonctionnaire de police que j'accompagne, a fait 2 ans aux plaintes à la BDEP (les plaintes), puis 3 ans en Voie Publique (en Service Général) et est depuis 7 ans à la BLPF. Elle est OPJ depuis 3 ans. Elle vit depuis quelques semaines un gros « souci » : son mari, policier également, vient d'être muté au Havre, ce qu'il avait demandé, puisque tous deux sont originaires de Normandie, où ils ont leur famille. Ils ont vendu leur maison et déménagé le 15 septembre, mais aucune décision (par le Commissaire de district du 8<sup>e</sup>-16<sup>e</sup> à-17<sup>e</sup>) n'est prise quant à sa demande d'aménagement de rythme de travail (soit un aménagement d'horaire, soit un service de nuit) pour effectuer le trajet Le Havre-Paris quotidiennement. Elle est bloquée contractuellement dans le SAIP, suite à l'obtention du grade de Brigadier, et obligée d'y rester jusqu'en juillet 2018. Un exemple d'application administrative des mutations, et de blocage dans la mobilité, qui manque d'anticipation et de souplesse pour les couples de policier, pourtant nombreux dans l'institution. Le système beaucoup trop centralisé en est visiblement la cause. Le dossier du jour concerne une affaire d'enfants pris dans une mésentente conjugale très « people », présentée ci-après, et qui va contraindre notre OPJ à un dépassement d'horaire.

## **Une affaire d'enfants pris dans une mésentente conjugale très « people »**

**JUSTICE - Le parquet de Paris vient de décider de renvoyer l'affaire opposant Melissa XXXXX à son compagnon, Jean-David YYYY. Un procès pour violences conjugales qui brise l'image de ce couple glamour. L'actrice Americano-australienne accuse son mari de violences conjugales physiques et de pressions psychologiques.**

Dans la nuit du 6 au 7 septembre dernier, Melissa a été prise en charge à l'hôpital Cochin (14<sup>e</sup> arrondissement), pour des contusions, une plaie à la lèvre et un hématome sur la tempe. Selon les déclarations de l'actrice, âgée de 40 ans, les faits se seraient déroulés dans leur appartement duplex de la Place de la Madeleine (8<sup>e</sup> arrondissement) en présence de leurs enfants (2 garçons âgés de 1 et 2 ans) qui dormaient à l'heure des faits et d'Anne la « nounou ».

Elle s'est présentée dans la nuit au Service des plaintes du Commissariat du 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris et elle s'est vue délivrer 10 jours d'incapacité totale de travail (6j d'ITT physique et 10 j d'ITT psychologique).

Mise en garde-à-vue à 8h00 par le SAIP du 8ème, Jean-David qui présente des griffures est envoyé d'office à l'UMJ nord pour l'ITT ; une enquête de voisinage est effectuée par les fonctionnaires de la BLPF. Un message sur internet divulgue aussitôt l'information.

Mélissa qui est entendue dans la matinée par la BLPF, déclare que le couple se serait disputé et que Jean-David, "très nerveux", et "stressé par son travail" selon ses dires, l'aurait frappée. Des coups qu'elle a immédiatement attribués à son compagnon, l'homme d'affaires, fondateur d'une société d'origine française fournissant des informations cinématographiques en ligne. Mais face aux enquêteurs, Melissa a précisé que le père de ses deux enfants « n'avait pas consommé d'alcool, ni pris de stupéfiants au moment de l'altercation ».

Lors de son audition par l'OPJ de la BLPF, Jean-David déclare des comportements bipolaires de son épouse, en précisant les 4 alertes lors desquelles cela s'est manifesté ; mais la version des faits n'est pas vue sous le même angle que son épouse. Il exprime sa crainte que son épouse prenne les enfants et parte en Californie, où elle a son activité professionnelle ; il va faire la démarche pour l'interdiction de sortie du territoire, et met en cause la différence culturelle. Après l'audition des témoins : le frère de Jean-David et la Nounou des enfants, le Parquet décide la prolongation de la garde-à-vue.

Au final, accusé de violences conjugales par sa compagne, Jean-David a nié en bloc ces accusations sans convaincre le parquet de Paris qui a décidé de renvoyer l'affaire en correctionnelle.

L'actrice tentera de quitter la France avec ses enfants par un vol régulier puis un vol privé, sans succès, compte tenu de l'interdiction de sortie du territoire pour les enfants.

Le couple, qui était apparu tout sourire en avril à l'Elysée lors du dîner d'Etat donné en l'honneur de la visite du gouverneur général d'Australie, serait en instance de séparation. Melissa et Jean-David se disputent désormais la garde de leurs 2 enfants.

L'audience avait lieu ce jeudi matin, au tribunal correctionnel de Paris. Selon le Parisien, "l'examen du fond du dossier a été renvoyé au mois de février". En attendant, Jean-David demeure sous contrôle judiciaire, et encourt jusqu'à 5 ans de prison et 75 000 euros d'amende.

#### 7.3.5.4 La BEI

Cette entité, désignée Brigade d'Enquête et d'Investigation, comprend 6 OPJ, avec 20 à 30 dossiers en cours chacun, plus un Capitaine qui gère l'administratif, pour assurer un service de 9h00 à 19h00 du Lundi au vendredi. Mais les permanences de week-end, provoquent parfois un service en continue sur 2 semaines. La mission des fonctionnaires de cette brigade consiste à traiter au mieux une procédure, pour que le magistrat puisse prendre une décision, dans 3 cadres d'enquête : le flagrant délit et l'interpellation spécifique - le préliminaire après prolongation de flagrant délit- la commission rogatoire sous l'autorité d'un juge d'instruction et par délégation de pouvoir. La fonctionnaire de police que j'accompagne est entrée en école de police à 28ans après des études de droit (DEUG) et une expérience de 4ans comme hôtesse de l'air. En 8ans de service, elle a fait un an en Voie Publique (en Service Général), car elle voulait faire de la police judiciaire. D'où 2ans à la BTJTR comme APJ, puis la formation du Bloc OPJ, et après sa réussite à l'examen elle est depuis 6 ans à la BEI.

Le dossier du jour à traiter est le cas d'une violence intraconjugales avec blessures par arme blanche, dont les différentes tâches effectuées par l'OPJ sont résumées ci-après. Ce dossier illustre la lourdeur de la procédure et la complexité de ses formalisations pour une prolongation de garde-à-vue pourtant justifiée afin de rassembler tous les éléments.

### **Un CAS de DEFEREMENT par la BEI**

L'auteur est un individu de nationalité portugaise, s'exprimant difficilement en français, qui est interpellé pour avoir, dans la loge d'un immeuble parisien, fait usage d'un couteau de cuisine contre son beau-fils, en vacances à Paris ; celui-ci, de retour chez sa mère après être sortie en soirée, constate une altercation et s'interpose à des violences conjugales contre sa mère. Les faits se sont produits un vendredi peu après 23h00 dans la loge de gardienne de la mère de la victime, et en présence du jeune frère de ce dernier qui sommeille, ainsi que deux jeunes enfants de sa sœur en garde chez leur grand-mère. La victime après avoir été blessée à la main en attrapant la lame du couteau pour éviter d'être perforé au ventre, ainsi qu'à la jambe dans sa chute avec l'agresseur, sort de la loge avec sa mère, et prévient sa sœur, à l'hôpital avec un troisième enfant hospitalisé pour maladie ; et c'est elle qui appelle la police. L'individu est interpellé à 0h45 pour violence avec usage d'arme en état d'ébriété, et conduit au Commissariat.

Le dossier pris en charge le samedi matin à 9h00 par une OPJ de la BEI (de permanence Week-end), comprend initialement :

- le PV d'Interpellation rédigé par la Brigade de Voie Publique ;
- un PV de « souffle », justifiant l'impossibilité de la prise de taux d'alcoolémie, compte tenu de l'état d'ébriété de l'individu ;
- un PV de notification de GAV différé à cause de l'état d'ébriété et du besoin d'interprète ;
- un PV d'avis de placement en GAV, envoyé par télécopie au magistrat ;
- un PV de recherche d'antécédents dans le fichier TAJ (L'auteur a déjà été interpellé 2 fois pour conduite en état d'ivresse).

L'OPJ procède chronologiquement aux tâches suivantes :

- demande à 10h45 d'un nouveau PV de souffle, qui s'avère de peu < 0,20, et permet la notification des droits ;
- demande de transfert de l'individu du CSP central au SAIP par la PS.
- prise d'empreinte de l'auteur avec la présence d'un interprète ;
- notification à 11h00 des droits avec l'interprète ; le GAV demande l'exercice de ses 3 droits (avis employeur, consultation médecin et entretien avec un avocat), ce qui est fait dans la foulée et formalisé dans un PV ;
- fax de la réquisition de l'UMJ, pour la compatibilité GAV ;
- il est demandé à l'interprète de rester à disposition pour la prise de plaintes et l'audition à venir ;
- recueil de la plainte de la victime à 14h00, avec l'aide de l'interprète, et établissement du PV ;
- prise de rendez-vous à l'UMJ de l'Hôtel-Dieu (à 19h30), pour l'ITT de la victime, suivi de la réquisition ;
- audition de la sœur de la victime comme témoin, notamment sur les fréquentes violences conjugales dont a été victime la mère depuis plus d'une dizaine d'année et établissement du PV ;
- formalisation de la notification de prolongation de GAV ;
- libération à 17h30 de l'interprète, car l'audition du GAV n'aura lieu que demain matin, faute d'avoir les ITT de la victime et du délai demandé par l'avocat pour venir (de Montreuil) ;
- appel du parquet à 17h41 auprès de la section Affaires générales en flagrant délit, et mise en relation à 18h10 après 40 mn d'attente ;
- fax au greffe, de la section concernée du Parquet, de la Notification de prolongation, et attente du retour de la Prolongation validée par le Magistrat.
- une supplétive pour violence conjugale sera faite avec la Notification de prolongation à l'auteur par l'équipe de nuit avant la fin de GAV (0 h45) ;
- c'est la même OPJ qui reprendra le dossier le lendemain Dimanche et procédera à l'audition avec avocat et interprète, avant la décision de défèrement par le Parquet. Une audition qui s'avèrera très délicate, car l'auteur tentera de retourner les faits en affirmant qu'il a été l'agressé et non l'agresseur, pour preuve ses vêtements lacérés et des blessures superficielles.

### 7.3.5.5 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien Date : 04.07.16	Lieu : SAIP 8 <sup>e</sup>	<b>GPX O... (APJ- BTJTR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Une ancienneté de 14 ans dont 8 au BTJTR.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	« On achète notre tranquillité » par le travail conscientieux, mais on n'y cherche « plus d'intérêt, par manque de reconnaissance » ;
	Majorité des interventions	« Du quotidien, de la routine, ce sont des « affaires de merde » apportées par les brigades de VP, comme : un récidiviste pour vente à la sauvette, les roumaines pour vol en réunion » ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	« On se taille dans le service, car si on faisait pas ça... » (à la suite d'une blague sur l'utilisation maladroite d'une agrapheuse déficiente)
	Nature des échanges	Il existe un « microclimat au 8 <sup>e</sup> », avec « des gradés peu réalistes », qui vous disent face aux diminutions d'effectif : « faites la même chose avec moins de moyens » ;
RELATION avec l'ADMINISTR A TION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	« Le bénéfice d'une protection particulière des magistrats, par absence de responsabilité, fait que « la distinction Police/Justice n'est plus d'actualité » ; le système judiciaire a pris l'ascendant sur celui de la Police ».
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« La Police après 19h00 est toujours présente, mais il n'y a plus d'activité de la Justice ; d'où un « risque à deux vitesses », parfois « avec des pressions de l'extérieur, imposant des finalités à la procédure » et des « goulots d'étranglement » ; encore dernièrement la procédure a été modifiée en faveur de la Justice : un GAV doit être mis au courant de sa prolongation de GAV 5mn avant la fin de GAV, sinon il tombe sous la main de Justice ; ; donc ça raccourci le délai pour la Police et pour la présentation : le <b>défèrement</b> en Justice, avec un dossier bien bouclé » ;
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	« La lourdeur de la procédure d'énonciation des droits est pesante : prévenance de la Famille, recours au Médecin des UMJ, assistance d'un Avocat, lorsqu'on a affaire à un grand nombre d'interpellés en même temps » ;



	Travail en urgence	Un ratio de présence monté à 80% qui va redescendre à 60% pour reprendre le régime normal ;
	Travail en flux tendu	« Parfois le nombre des interpellés à dispatcher fait que la pression conduit à des erreurs qui font des annulations de procédure »
	Appels téléphoniques	Un temps important à répondre au téléphone, du fait d'absence de filtrage par un accueil standard ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Dans le SAIP il y a une « appréciation du rythme de travail différente des critères d'appréciation de la VP » ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Est rentré dans la Police sous l'influence de son père déjà dans la police ;
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Saisie informatique peu performante pour des tâches rébarbatives (comme le scannage des documents à joindre au dossier) ; des photocopieurs non adaptés au volume à imprimer ; du matériel géré à l'économie (exemple : les kits de contrôle)
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux procédures prescrites	Qui fait qu'il n'y a « plus aucun prestige à être gradé » et « qu'on privilégie les cas sociaux » ; « la plus-part d'entre nous, s'ils avaient l'opportunité de sortir de la police, ils le feraient » ;

Entretien Date : 04.07.16	Lieu : SAIP 8 <sup>e</sup>	<b>GPX R... (APJ- BTJTR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	APJ depuis xxx , l'apprentissage a pu se faire compte tenu du délai d'enregistrement de l'habilitation par l'administration judiciaire (de 7 à 8 mois après la publication des résultats du concours d'APJ) ;
	Formation (stages)	Peu d'offre par rapport aux demandes ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Font appel à beaucoup de « discernement », ce qui constitue « une autonomie réelle, mais qui est à mettre en balance avec les exigences du système judiciaire »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	Sous les ordres de l'OPJ référent, qui répartit les tâches urgentes ;
RELATION avec	Relation avec le Procureur	« il n'y a plus de peines dissuasives appliquées » ; « de nombreux cas d'individus

L'ADMINISTRATION JUDICIAIRE		avec une vingtaine d'affaire en justice et toujours dehors » ; « le temps d'attente d'un magistrat s'est réduit sauf pour les mineurs ;
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« De bonnes relations, dans la mesure où les dossiers sont bien présentés » ; mais le Parquet classe très souvent les affaires par manque d'effectif pour les traiter ; peu d'échanges sur la réalité des difficultés avec les magistrats » ;
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Ne croit pas à la remontée des problèmes : « le Général SOUBELET s'est fait viré pour l'avoir fait » ;
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	De grandes difficultés à maintenir un service quotidien (à 1 OPJ+ 3APJ) et à respecter la complexité des procédures, avec un effectif qui va passer de 12 à 10 (4 OPJ + 6 APJ) et avec les départs non remplacés, alors qu'en 2015 le service comptait un effectif de 15.
	Travail en flux tendu	Le service traite 180 GAV par mois soit en moyenne 6 par jour.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	En changement d'horaire quotidien, soit de 6h25 à 14h15, soit de 12h15 à 20h15, soit 9h00 à 18h00 (avec 1h de pause) ; la fin à 20h15 suivi d'une reprise à 6h15 étant une épreuve ; et une permanence de WE par mois ;
MISSION du SERVICE	Rôle	Gérer les procédures attribuées (une vingtaine) et faire face aux urgences vis-à-vis du parquet ;
	Vocation	Traiter soit des interpellations d'auteurs d'infractions ou délits sur le 8 <sup>e</sup> , soit des plaintes de victimes pour des faits sur le 8 <sup>e</sup> ;
MOTIVATION dans le METIER	Bon boulot	Du sale boulot, avec des corvées comme commencer son service à « vider les poubelles et déboucher les toilettes », en raison des locaux vétustes, des femmes de ménage en congés et non remplacées ;
	Sens à l'action	« l'envie que les victimes soient dédommagées et que les auteurs soient sanctionnés »
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Des locaux appropriés (état de délabrement actuel : revêtement de sol en dalle vinyl-amiante fortement dégradées, isolation de parois de façade trouée, menuiseries extérieures dangereuses, peintures murales très sales, toilettes hors d'usage, 2 téléphones

		pour 3 postes de travail dans un bureau...) pour mener à bien 3 auditions en simultanée dans 24 m².
	Indisponibilité	Des logiciels, indispensables quotidiennement, parfois indisponibles (SIV, LRPP3)
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	« Des difficultés inhérentes aux objectifs distincts entre la BTJTR et les brigades de V.P. qui leur amènent des interpellations « de merde » pour faire du chiffre (sous la pression hiérarchique) » ;

Entretien Date : 23.07.16	Lieu : SAIP 8 <sup>ème</sup>	<b>Bier : C... (OPJ-BEI)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Après des études de droit (DEUG), une expérience de 4ans comme d'hôtesse de l'air dans une compagnie Carraïbéenne, est entrée en Ecole de Police à 28ans ; Le transfert de savoir-faire « ne se fait qu'entre collègues, mais dépend de la volonté de chacun »
	Formation (stages)	En 8 ans de service, a fait, même pas, un an en V.P. (J3), mais voulait faire de la procédure judiciaire ; d'où 2 ans à la BTJTR, puis le Bloc OPJ en 2012 et à la BEI, depuis 6 ans.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Il y a « un choix : soit faire quelque chose qui plaît (avec une fonction spécifique), soit chercher à avoir des grades (mais 7 à 8 ans pour passer Brigadier) pour avoir une meilleure rémunération.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	As eu « besoin de rentrer avec son arme depuis l'assassinat des deux policiers »
	Stress	« On est toujours obligé de se justifier, surtout si des contradictions apparaissent ; il faudrait créer une détection automatique d'anomalie dans le logiciel ».
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Il n'y a « pas une très bonne ambiance entre brigade ; par contre au sein de la brigade il y a une solidarité professionnelle ; par obligation de répondre à la complexité du planning de présence pour maintenir l'effectif minimum ; il n'y a aucun souci pour échanger les dates de congés » « Un travail à plusieurs, en équipe se fait sur les dossiers »

	Formels (avec le chef, autre)	Il y a « beaucoup trop d'intermédiaire ; diviser pour mieux régner ; il n'y a pas de circulation verticale ; il faudrait supprimer des intermédiaires, car il y a un problème avec les officiers »
	Nature des échanges	« Alors que le vrai travail, c'est nous qui le maîtrisons ; c'est nous qui devons être écouté » »
MAITRISE METIER	Spécialisé	« Aucune procédure ou modèle type de PV, ne sont diffusés par les officiers, puisqu'ils ne pratiquent plus. »
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Il faut « un minimum de maturité ; donc ne pas les faire rentrer trop jeune ; sinon le policier est soit à la recherche du pouvoir, soit à la recherche d'une protection », et « avoir une vie équilibrée, être bien dans sa tête »
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur, avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« Des interlocuteurs qui comprennent ce qu'on fait, mieux que la hiérarchie, car ils sont liés à nous »
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	« Le rapprochement VP et PJ au sein des commissariats, a fait calquer l'organisation VP de la DSPAP sur la PJ, avec une perte de souplesse » ; « Seul le nombre de dossier et ce qui est rentré dans le logiciel est géré, mais quantitativement et pas qualitativement »
	Reproche	Il « manque des moments où on peut dialoguer, car c'est plutôt mal vu d'être revendicatrice ; mais ici il n'y a pas de salle commune pour se réunir » ; - « un encadrement par une hiérarchie plus présente, plus humaine, avec plus de métier, car le métier n'est pas appris des autres », mais sur le tas, en raison d'une formation de base très généraliste et aucunement approfondie dans les différentes spécialités ». -« Une carrière au mérite ce n'est pas le cas ici, mais plutôt par le jeu des syndicats, un jeu d'influence, d'influence souterraine, avec des règles non dites ».
MANQUE d'EFFECTIF	Effectif actuel	Le groupe BEI comprend 6 OPJ (avec 20 à 30 dossiers en cours chacun) + 1 Capitaine qui gère l'administratif ;

RYTHME TRAVAIL	de	Gestion du temps	Est parfois en continue sur 2 semaines plus un Week-End de 9h00 à 19h00.
MISSION SERVICE	du	Rôle	Traiter au mieux une procédure pour que le magistrat puisse prendre une décision, dans 3 cadres d'enquête : le flagrant délit et l'interpellation spécifique ; le préliminaire après la prolongation de flagrant délit ; la commission rogatoire sous l'autorité d'un juge d'instruction par délégation de pouvoir.
MOTIVATION dans le METIER		Initiale	Voulait être Juge pour enfants au départ de ses études supérieures, puis a fait sa crise d'adolescence tardivement.
		Evolution	Ce fut un retour dans le judiciaire après le dépôt de bilan de sa compagnie aérienne et le concours de Police Nationale
		Sens à l'action	« C'est dur de trouver un sens à sa carrière dans ce métier »
MOYENS TECHNOLOGIQUES		Manque	La sécurité au travail, qui est de la responsabilité de la hiérarchie, n'est pas assuré à l'accès par une garde statique ou un sas ;
		Indisponibilité	Il existe quelques pannes momentanées du logiciel de rédaction de procédure (le LRPPN) ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION		Aux évolutions sociétales	« Un déplacement du métier vers l'assistantat social, ce qui amplifie la charge de travail »
		Aux procédures prescrites	A constaté en 8 ans plus de GAV et plus de dossiers ouverts par fonctionnaires, mais c'est surtout « la façon de traiter la procédure qui prend de plus en plus de temps, notamment la procédure de GAV, plus les formalisations internes ».
CAUSES de MAL ETRE		Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	As connu un cas de suicide (au commissariat d'Asnières) d'un collègue avec qui elle avait travaillé ; il était « considéré comme un cas social, mais le contexte professionnel aggrave ».

Entretien Date : 07.09.16	Lieu : SAIP 8è	<b>Bier : L... (OPJ- BLPF)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	A fait 2 ans aux plaintes à la BDEP puis 3 ans en VP (J1) et 7 ans à la BLPF (OPJ depuis 2 ans), ayant fait le Bloc OPJ en 2013 (elle exerce en civil comme ses 3 autres collègues dans le bureau)
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	« dans un arrondissement où on a pas les mêmes mœurs qu'ailleurs (échangistes) »

	Majorité des interventions	« une attribution des dossiers familiaux, avec surtout de la violence psychologique, qu'on classe le plus souvent en violence habituelle »
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« les enfants victimes » ; et pour porter ça « il est nécessaire d'avoir l'équilibre familial chez les policiers »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	Les remontées d'idée d'évolution ne sont pas pris en charge par les officiers et relayés vers la haute administration ; « ils sont des carriéristes »
PROCEDURES METIER	Spécialisé	Des fonctionnements à améliorer qui ne peuvent l'être faute de maîtrise du métier par les officiers (exemple : le fonctionnement procédural avec les UMJ)
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure interne	Un système beaucoup trop centralisé qui ne « laisse aucune autonomie » aux Commissaires ; avec par exemple pour la mobilité interne : un manque de précision sur les offres de poste (lieux, métier)
	Gestion d'effectif défailante	Le mouvement général des mutations en septembre, suite aux décisions de Juin, met tous les services en situation de pénurie d'effectif le temps de retrouver son effectif minimum.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Le bureau ouvre de 9h00 à 19h00, mais il y a fréquemment des dépassements d'horaire au-delà de 19h00, faisant des journées de pas loin de 12h00 de présence et des temps de pause pour repas qui sautent.
	Temps de pause et de repos	Les congés annuels sont déposés en janvier et sont non modifiables, mais les autres jours peuvent sauter du jour au lendemain en fonction des besoins d'effectif minimum. Le compte d'épargne temps (CET) qui permet de gérer les heures supplémentaires en jour de congé et permet d'accumuler jusqu'à 60 jours dans l'année (convertissable financièrement avec abattement).
	Impact vie personnelle	Des changements de planning au dernier moment par les officiers ce qui provoquent des difficultés familiales
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Espace de travail dans un bureau partagé à 4 = 2 OPJ +2 APJ (peintures refaites par eux-mêmes)
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement	Des blocages dans la mobilité, très mal vécu, qui font que « beaucoup ne passe pas de grade », même si le salaire ne suit pas, pour être plus libre de demander d'autres

	moral)	affectation. Un manque de souplesse pour les couples avec deux emplois aux rythmes de travail incompatibles, notamment les couples de policier.
	Eloignement des origines géographiques	Un raison du manque de possibilité de mobilité de Paris vers la Province, il y a beaucoup de démotivation et de moins de Provinciaux demande l'affectation sur Paris. Une solution serait « d'offrir la possibilité d'une mutation à terme fixé à l'avance ». Alors « ça marche avec des manœuvres, comme se mettre en maladie »
	Isolement social et affectif	Un gros « souci » : son mari vient d'être muté au Havre, ce qu'il avait demandé, puisque tous deux sont originaires de Normandie, où ils ont leur famille. Ils ont vendu leur maison et déménagé le 15 septembre, mais aucune décision (par le Commissaire de district du 8è-16 è-17è) n'est prise quant à sa demande d'aménagement de rythme de travail (soit un aménagement d'horaire, soit un service de nuit). Elle est bloquée contractuellement dans le SAIP, comme Brigadier, obligée de rester jusqu'en juillet 2018 ;

Entretien Date : 08.09.16	Lieu : SAIP 8è	<b>GPX : C... (APJ- BDEP)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Apprentissage du métier	A fait 14 ans dans la police : rentrée en 2002 comme ADS, puis GPX en 2003, fait de la VP de nuit et en ilotier, puis la BDEP en 2007, soit 9 ans (où elle exerce en tenue avec arme)
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Une majorité d'escroqueries (chèque, arnaque diverses) et de violences sur voie publique, ou vis-à-vis des biens privés, faites en Préliminaire (pas en Flagrant Délit) qui vient d'un Avis parquet, d'une Saisine du Parquet ou d'un autre Commissariat)
	Majorité des interventions	Au bureau ou en déplacement (vérification de domicile, recueil de vidéo)
RELATION avec l'ADMINISTR A TION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Pour des clôtures de dossier (classement, convocation au tribunal) et pour les demandes de réquisition (médecins, banques)

MANQUE d'EFFECTIF	Travail en flux tendu	Avec 150 dossiers en cours, plus les convocations à traiter, les pré-plaintes à recevoir (3 aujourd'hui), les réquisitions auprès du Parquet
	Gestion des effectifs	Un effectif de 16 APJ et 3 OPJ pour assurer un effectif minimum de 4 présents (dont 1 OPJ) du Lundi au vendredi et de 9h00 à 19h00
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Un service de 5 jours + 2 jours de repos (WE) et 1 WE par mois (dont 1 sur 2 en renfort au SAIP)
MISSION du SERVICE	Rôle	C'est désigné par : Brigade de Délégation et d'Enquêtes de Proximité, anciennement UPQ (Unité de Proximité de Quartier) qui se trouve dans un autre lieu que le SAIP auquel le service est rattaché
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Une volonté depuis la 6 <sup>ème</sup> de rentrer dans la Police
	Evolution	Mais une relation avec le public qui ne s'arrange pas : « il faut souvent les remettre à leur place » ; « et leur dire on est pas votre chien » ; « alors qu'il y a souvent pas matière à plainte » ; et il y a aussi des habitués qui viennent régulièrement sans que cela ait un objet pénal.
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	De confort pour recevoir le public (pas de climatisation) à deux dans le bureau.
	Indisponibilité	Hier : le système informatique a été déconnecté pour maintenance de 12h00 à 14h00 ; et « il faut l'expliquer face aux exigences du public »
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	La question de mobilité sur Paris pose « un problème compte tenu des blocages hiérarchiques, qui met un veto aux demandes »



### 7.3.5.6 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu SAIP Paris 8 <sup>ème</sup>	Participants : Bier C... (OPJ BEI) ; Bier L... (OPJ BLPF) ; GPX C... (APJ Plaintes)	Date : 23.09.2016
Incident	GPX P... (APJ BTJTR) prend prétexte du décalage du RV du 11 Aout et de la charge de travail (il est de siège) pour ne pas participer (sur un ton très négatif).		
<b>Thème d'échange : cas du Bébé secoué</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effectivement, « souvent il nous disent qu'on joue un rôle»; « en fait on a pas à dire notre avis personnel » ; « on joue un rôle, mais il faut en sortir ...pour pouvoir obtenir quelque chose de lui » ; « et c'est là où on peut être affecté » ; « il faut que je lâche un peu » ; « ils aiment bien entendre ça : je vous comprends »</li> <li>➤ « moi, je serai plus à rassurer » ;</li> <li>➤ « souvent, ils recentralisent tout sur eux et ils se victimisent, et il faut le rattacher à la victime »;</li> <li>➤ Là « les faits sont graves, et on a que les auditions...c'est ce qu'on aime pas, quand la victime ne peut pas parler »;</li> <li>➤ « je serais pour qu'on fasse comme ça pour les auditions, être à deux : un qui parle, un qui rédige » ; mais, « c'est suivant les collègues et les affinités » ;</li> <li>➤ « ce qui gêne c'est de ne pas savoir la vérité »; « on traduit les émotions dans le PV »</li> <li>➤ « aux plaintes, (il faudrait) avoir une formation psychologique, qui est plus réservée aux gradés » ; « la formation n'est pas donnée en priorité à ceux qui exercent »</li> <li>➤ « un psychologue, une assistante sociale (voilà ce qu'il faudrait), car 60% des gens (que nous recevons) ne sont pas du ressort de la Police » ; « il n'existe pas de psychologues sur le district pour Paris ... donc on est en train de jouer ce rôle là » ; « pareil pour les éducateurs pour les jeunes délinquants...il faut qu'ils puissent décharger la BDEP avec un suivi »</li> <li>➤ « la hiérarchie compte des procédures, des ouvertures de dossier, mais pas le temps passé à suivre le dossier ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : cas de Vigilance</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il n'y a pas d'anonymat pour préserver l'identité du policier en cas de dépôt de plainte, il conviendrait d'utiliser plutôt le matricule RIO : l'agent n°..... ;</li> <li>➤ « on ne sait même plus si on doit le dire (qu'on est flic) » ; « moi (OPJ Brigadier à la BLPF), je ne l'ai pas dit à ma fille de 6 ans »; « c'était ça avant, la police on était fier d'y être »</li> <li>➤ « Depuis l'assassinat (de Magnanville), on se sent moins en sécurité chez nous »; « ça s'est inversé à la suite des attentats » ;</li> <li>➤ « ici, il n'y a pas de contrôle à l'accès » ;</li> <li>➤</li> </ul>			

REUNION DIALOGIQUE 2	Lieu : SAIP PARIS 8ème	Participants (4) : Bier C... (OPJ BEI) ; Bier L... (OPJ BLPF) ; GPX C... (APJ Plaintes) ; GPX O... (APJ BTJTR)	Date : 03.03.2017
<b>Thème d'échange : Renforts d'effectif</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effectivement, des jeunes de la nouvelle promotion sont arrivés, mais « les arrivées ne comblent pas les départs d'anciens, dont des OPJ, et il ne reste plus que 3 OPJ pour la permanence »</li> <li>➤ Evidemment, « des jeunes à former » ;</li> <li>➤ « le départ des anciens c'est pour la Province » ; et « le défaut de nouvelles arrivées, tient au fait de l'attrait du salaire ou du rythme de travail peu attirant »</li> <li>➤ « d'où ma prise de responsabilité au sein d'un syndicat, pour essayer d'agir » ;</li> <li>➤ Il faut « fidéliser les anciens dans les arrondissements, ce qui passe par la carotte (financière) » ; « aller jusqu'au bout du changement, et supprimer les officiers (qui n'ont rien d'opérationnel à faire) et répartir le budget sur les primes OPJ »</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : la relation SSP-SAIP</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ D'un côté « on réfléchit procédure, et on a tendance à leur reprocher d'avoir pas marqué (ceci ou cela), alors qu'ils sont dans l'action » ; « il le prenne mal, on a l'impression qu'ils font qu'à leur tête, et eux doivent penser, elle est à son bureau... » ;</li> <li>➤ « Le problème, c'est <b>la légitimité</b>, à tous les niveaux : par rapport aux collègues, à la population, à la société » ; « sans arrêt, la légitimité est limitée » ; « l'affaire Théo a fait du mal » ; « les collègues d'Aulnay-sous-bois le disent, ils subissent l'image déformée des médias, de la visite du Président à Théo » ; « les officiers pourraient apporter la légitimité, par exemple les mettre à <i>la chaise</i> (de permanence jour, en lien avec les substituts) » ; « on est pas légitime en tant qu'OPJ, vis-à-vis des collègues de roulement (qui font la différence avec les officiers de police) » ; « ça été créé (la fonction OPJ) pour payer moins cher ce rôle autrefois assuré par des officiers de police (les inspecteurs de police) » ; « ou avoir le pouvoir de faire changer un PV, et que ça soit établi » ; « le port de l'uniforme n'est pas forcément le signe de légitimité »</li> <li>➤ Il faut « pour le contact avec la population, laisser chacun sur son territoire, le fidéliser ; la police de proximité suppose de la fidélisation » ; aussi « ici (sur ce commissariat du 8<sup>ème</sup>) le problème de séparation des locaux, en quatre endroits, empêche le contact »</li> <li>➤ « il manque l'action en amont, de prévention, en tenue, pour redorer l'image du policier » ;</li> <li>➤ Et « la simplification des procédures » ; « par exemple : les vols à l'étalage, les vols à la tire, qui sont pas traités de la même façon » ; « ce serait de même pour les stup » ;</li> <li>➤ « sur le terrain, pour faire du chiffre, c'est des obligations de résultats, qui est contraire au discernement, au choix individuel » ; « le rôle de la hiérarchie (devrait être) de hiérarchiser les priorités » ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : le Code de déontologie et le contrôle</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « ce contrôle est ressenti, menacé de sanctions (que nous sommes), donc touche à la légitimité »</li> <li>➤ « on en vient à un problème de communication » ; « il n'y a pas de réunion au sein des unités (entre collègues), et avec la hiérarchie au-dessus » ;</li> </ul>			

- Il y a bien eu récemment, exceptionnellement « des réunions de concertation de cinquante policiers volontaires au niveau du 8<sup>ème</sup>, avec la Commissaire, l'adjoint du Préfet de Police, le DSPAP et le DCPN » ; « exemple de question : sur le fonctionnement du logiciel LRPPN, qui ralenti la rédaction de procédure » ;

**Thème d'échange : le « sale boulot » à partir du livre de Marc LA MOLA**

- « les deux pages (extraites du livre de LA MOLA), c'est bien ciblé, une gradation dans la dépression : le constat matériel, la non reconnaissance, ce qui touche la psychologie ; il y a une idée de progression vers le bas » ; « on a cette non appartenance au tissu social...on est des lymphocytes » ; « on bouffe trop de merde » ;
- « on s'humanise entre nous, mais aussi à s'engueuler entre nous, car il y a tellement de faille dans le service : du paraître et pas du fonctionnel » ;
- « il y a aussi le mal être chez les officiers ; il font du management, un ersatz du privé » ; « les anciens ont un savoir-faire, mais pas l'officier » ;
- « existe-t'il une préparation à cela (le sale boulot) ? Non ! d'où la nécessité d'une certaine maturité... d'une sélection » ;
- Et « être soutenu, compris dans ce qu'on fait, c'est nécessaire, sinon c'est flinguer la personne »

**Thème d'échange : la transmission empêchée**

- Le « construit collectivement, est peu fait » ; « ce qu'on fait là aujourd'hui, faudrait le faire plus souvent, et même aller chercher ceux qui ont du mal à échanger » ;
- « quand un collègue part, se pose le problème de qui va le remplacer ; on est des connaissances de travail, mais on est des pions » ; donc impossible de constituer un collectif ;
- « le problème c'est que des jeunes qui arrivent faut les former, et le sujet est de plus en plus technique judiciaire » ; avec « des procédures administratives nouvelles, sans explications » ; et « des jeunes qui ont été autoritairement affecté à un service (le SAIP) dont il ne voulait pas » ;
- « c'est notre bagage perso, qui donne l'adaptation au métier » ; « reste un paradoxe : le discernement et l'obligation de résultat » ;

### 7.3.6 A la Sureté Territoriale 93 (BTPF)

Cette unité spécialisée, dite Brigade Territoriale de Protection de la Famille, est basée dans les locaux de la Sureté Territoriale et est commandée par un Commissaire et son adjointe. La BTPF comprend 28 policiers répartis en 4 groupes et un groupe cybernétique de 3 policiers (pour la surveillance des accès aux sites pédophiles et pornographiques), coordonnés par un commandant. Ils assurent un service de 9h à 19h (pour coller au rythme de la justice et la jonction avec le service de nuit) sur 5 jours avec un week-end de permanence toutes les 8 à 10 semaines (soit 5 fois dans l'année). Chaque groupe a une centaine de dossiers en cours.

J'accompagne, chaque jour de la semaine 47, du lundi au samedi, un fonctionnaire différent, avec qui j'ai un long entretien semi-directif, et j'assiste à leurs auditions.

Chacun traite des dossiers de mineurs victimes et de violences intrafamiliales avec un niveau de gravité plus élevé qu'en brigade locale (en Commissariat), et des sujets particulièrement sordides, « très glauques » disent leurs hiérarchies : des violences et infractions à caractère sexuel, des viols collectifs, des disparitions inquiétantes. Des affaires avec une difficulté due souvent au déni des auteurs, d'où la nécessité d'un « dossier bétonné, avec un maximum de preuves et des auditions blindées » ; mais nous disent-ils : des dossiers intéressants et avec une loi qui est bien faite (ex : la prescription de 20 ans à partir de la majorité, soit  $18+20 = 38$  ans). Ils trouvent le film *Polisse* particulièrement représentatif de leur activité.

Les heures supplémentaires, qui sont assez cycliques, dépendent souvent de la semaine de ramassage (une permanence toute affaire confondue) et systématiquement des débordements (l'appel famille d'une 1/2h, le délai d'UMJ qui dépend de l'acte médical qui se fait en service mobile ou à l'hôpital, la disponibilité de l'avocat) dues aux gardes à vue ou du temps d'attente aléatoire du parquet, plus long en fin de journée (au moins 1h à 17h00). Mais ils ont moins l'impression de faire de l'abattage qu'en brigade locale ; par contre avec un devoir de tout vérifier, en raison d'un confort de travail, en n'étant pas soumis à la pression de l'urgence.

Une mission qu'ils qualifient de service, où il y a une vraie victime derrière chaque dossier ; où il faut sortir un gamin de situations tristes ; donc une « mission qui valorise » par la reconnaissance de la victime lorsqu'au bout il y a une condamnation de l'auteur ; ce qui est devenue une motivation.

Une bonne ambiance est maintenue dans ce service spécialisé, en abordant à la pause, en salle de repos entre collègues, les dossiers avec humour, comme « une matière qui fait beaucoup rire », pour « dédramatiser en en rigolant, pour se faire une carapace » ; le Commandant désignant même cette salle d'échange, comme sa « salle de garde » (d'un hôpital). Ils trouvent ainsi le moyen d'équilibrer le côté négatif de la matière traitée (comme dernièrement ce couple qui avait puni leur enfant en bas âge en le mettant dans la machine à laver ; une pièce à conviction encore dans le service). Une ambiance caractérisée aussi par une solidarité à l'intérieur du service, pour les gros dossiers qui nécessitent de l'aide. Et un contact avec le Parquet (le substitut spécialisé) facilité par la proximité du TGI de Bobigny, ce qui permet un travail efficace et qu'une relation de confiance s'installe. Le substitut du parquet mineur vient 1 fois par semaine, il lui est exposé des dossiers pour décision soit de classement, soit de simple rappel à la loi, soit de transmission pour évaluation avant décision ; un accord sur les délais d'enquête est fait avec le Chef de service.

### 7.3.6.1 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien Date : 21.11.16	Lieu : BTPF (ST) Bobigny	<b>Bier-Chef : H... (OPJ)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSE</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Sortie d'école en 2002, commence à Bondy en brigade de VP (S.G.), puis postule pour le judiciaire et va en UTJTR pendant 2ans et BLPF ensuite ; est recrutée en 2009 à la BTPF ; en 7 ans de service a vu l'évolution de la charge procédurale ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Qui se fait avec les anciens, par leur maturité et leur ora, dont on se sent orpheline quand ils s'en vont ; d'où des départs peuvent être nuisibles à la transmission du savoir-faire et pose le problème de se retrouver qu'entre jeunes, avec une génération nouvelle ayant une personnalité et un état d'esprit différent (moins l'envie de se dépasser, d'apporter sa pierre à l'édifice) ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Une matière qui reste passionnant, malgré la lourdeur des procédures
	Majorité des interventions	Des agressions sexuelles et des viols sur mineurs ou adolescents ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Trouve un équilibre au côté négatif de la matière par l'ambiance qui va bien dans le service, un patron et des responsables qui sont à l'écoute ; et grâce à l'humour. A personnellement des difficultés avec les enfants de - 4ans et les handicapés mentaux, mais aime bien les adolescents.
	Stress	Toutefois elle s'est faire la rupture entre métier et famille, mais a besoin de douceur chez soi, et envisage d'être très strict dans l'éducation qu'elle donne à ses enfants ; mais « c'est tellement « gore » que, pour mes enfants je dis que je m'occupe des méchants qui font du mal aux enfants »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	Il se réunit une « grande messe tous les lundi PM » avec tous les chefs de groupe et le Commissaire ou son adjointe ;
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	A beaucoup utilisé le jeu de rôle pour se détacher de la posture policière ;
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Le substitut du parquet mineur vient 1 fois par semaine, et il lui est exposé des dossiers pour décision soit de classement, soit de simple rappel à la loi, soit de transmission pour évaluation avant décision ; un accord sur les

		délais d'enquête est fait avec le Chef de service
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Une évolution perceptible (avec moins de confiance de la part de certains substituts), mais une coopération possible, car les dossiers sont discutés ; toutefois certains parquotiers sont évités, quand on le peut.
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Des services administratifs pas au fait de la réalité terrain
MANQUE d'EFFECTIF	Travail en urgence	Est réservé au « groupe ramassage » qui prend tout ce qui tombe dans la semaine : signalement, plainte, interpellation des Commissariats, mais ne peut pas convoquer pour ses propres dossiers ;
	Travail en flux tendu	Chaque groupe a environ une centaine de dossier en cours
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Est à temps partiel 80% pour concilier le bébé et le métier ; car le 9h-19h c'est catastrophique pour la vie familiale ; ce serait mieux si on réduisait le temps déjeuner, mais c'est pour coller aux horaires du parquet
MISSION du SERVICE	Rôle	Une contribution à la reconstruction des victimes, qui donne sens à la mission et fait se sentir utile ; mais qui est parfois mal comprise du public ;
	Vocation	A parfois des retours de reconnaissance qui touchent beaucoup (par lettre des victimes) ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Voulait rentrer dans l'armée, mais après le Bac est rentrée comme ADS au Blanc-Mesnil (à l'accueil pendant 1an ½), alors qu'à l'époque l'ADS est considéré comme un GPX au rabais ; d'où la volonté, pour gagner en crédibilité de faire de la procédure judiciaire ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« des évolutions liées à la détresse sociale, la promiscuité, et des conditions de vie, le contexte intra-familial, ainsi qu'à l'accessibilité à la pornographie ».
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Un sentiment propre au 93 d'être des oubliés, ce qui provoque un turn-over ; « on sert Paris d'abord » et « aucun syndicat monte au créneau » ;

Entretien Date : 22.11.16	Lieu : BTPF (ST) Bobigny	<b>GPX O...</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Entrée en 2004 comme ADS sur Paris, pendant quelques mois, puis en Compagnie du Périphérique, soit en tout 3 ans ½ avant le concours et l'Ecole à Vincennes ; affecté à STAINS, pour avoir choisi le département où il y a le plus d'action ; au SG pendant 9 mois, puis le BLPF pendant 6 ans et recrutement au BTPF par le Cdt BOREL depuis mai 2015.
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Une transmission qui se fait très naturellement par les plus anciens
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« Dédramatiser en en rigolant, pour se faire une carapace »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Une ambiance, Caractérisée par une solidarité à l'intérieur du service, qui aide beaucoup ;
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Contact facilité par la proximité du TGI et des services spécialisés, ce qui permet un travail efficace et qu'une relation de confiance s'installe ; alors qu'en SAIP les jeunes recrutés en judiciaire sont en conflit avec le TGI car le travail n'est pas appris à l'école ;
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Un recrutement par le profil et non par hasard, qui permet la solidarité de l'équipe ;
RYTHME de TRAVAIL	Temps de pause et de repos	L'horaire de travail (9h – 19h, parfois 20h00) et le délai de route avec le domicile, ainsi que la réforme de la GAV, fait que « le judiciaire ne plaît plus, ne donne pas envie de rejoindre les Brigades de judiciaire »
MISSION du SERVICE	Rôle	Un service où il y a une vraie victime derrière chaque dossier ; où il faut sortir un gamin de situations tristes ; donc une « mission qui valorise » par la reconnaissance de la victime lorsqu'au bout il y a une condamnation de l'auteur ; ce qui est devenu une motivation.
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	Un fonctionnement inadéquat de l'administratif et des services matériels, tant pour les ordinateurs, les voitures, l'entretien des locaux.

Entretien Date : 22.11.16	Lieu : BTPF (ST) Bobigny	<b>GPX V...</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	A la sortie d'école, 2 mois de Brigade de jour (SG), puis la BTJTR pendant moins d'un an, suite à sa demande la BLPF des Lilas pendant 4 ans ½ (mineurs auteurs, mineurs victimes, violences conjugales), et la BTPF depuis 2ans ½.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Une difficulté due souvent au déni des auteurs, d'où la nécessité d'un « dossier bétonné, avec un maximum de preuves et des auditions blindées » ; difficile mais intéressant et avec une loi qui est bien faite (ex : la prescription de 20 ans à partir de la majorité, soit 18+20 = 38 ans) ;
	Majorité des interventions	Des dossiers avec des violences et infractions à caractère sexuel, des viols collectifs, des disparitions inquiétantes ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Une reconnaissance, lors du passage aux assises qui permet de revoir la victime et l'auteur dans une relation forte.
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Une bonne ambiance maintenue en traitant les dossiers comme « une matière qui fait beaucoup rire, parce que le quotidien » et un recrutement qui se fait à partir d'un stage.
	Nature des échanges	Une aide des collègues de la cyber-criminalité
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	La patience pour pratiquer des auditions longues et rester calme avec les mises-en-cause ; Un caractère qui prédispose à l'aspect psychologique du métier
	Qualité personnelle	Un savoir-faire qui repose sur une bonne formation aux bases juridiques, mais pas forcément de la pratique judiciaire, grâce au soutien des anciens dont elle a bénéficié ; mais qui tend à diminuer à cause de la mobilité. Toutefois fait le constat en judiciaire d'un manque de rigueur (sorte de « j'menfoutisme ») des jeunes générations parce que ça n'attire pas.
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	L'existence d'échange de protocoles entre le Parquet 93 et les Chefs de service, mais pas de modèle type de traitement (sauf quelques mentions obligatoires).
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	
	Dépassement de	Des heures supplémentaires assez cycliques,



	temps de travail	qui dépendent souvent de la semaine de ramassage et systématiquement des débordements (appel famille d'une 1/2h, délai d'UMJ qui dépend de l'acte en service mobile ou à l'hôpital, de disponibilité de l'avocat) dues aux GAV ou du temps d'attente aléatoire du parquet, plus long en fin de journée (au moins 1h à 17h00).
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Moins l'impression de faire de l'abattage qu'en brigade locale ; par contre un devoir de tout vérifier, mais avec un confort de travail, car pas soumis à la pression de l'urgence.
	Temps de pause et de repos	9h-19h00 (pour coller au rythme de la justice et la jonction avec le service de nuit) sur 5 jours avec 1 WE toutes les 8 à 10 semaines (soit 5 fois dans l'année) ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Dès la sortie d'école, s'intéresse au judiciaire et particulièrement les mineurs, parce que « une matière vivante, avec l'impression de travailler pour quelque chose , pour des incarcérations d'auteurs et pour qu'il y ait plus de sanctions appliquées »
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« l'évolution c'est la propagation des moyens pour se contacter (réseaux sociaux, skype) ou de diffuser des photos et vidéos (porno) par la technologie Internet ».

Entretien Date : 24.11.16	Lieu : BTPF Bobigny	<b>GPX L... (APJ)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Entrée en 86, à 20 ans, au Commissariat de La Courneuve pour du Service Général (PS) + Police de proximité ; puis 9 ans en BLPF mineurs victimes, auteur de -15ans, fugues...) et 15 ans à la BTPF ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Avec la collègue de bureau plus ancienne, et des auditions en binôme
	Formation (stages)	Apprentissage essentiellement sur le tas
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Des affaires avec un niveau de gravité plus élevé qu'en Commissariat
	Majorité des interventions	« des affaires sordides qui concernent l'humain, et « l'humain use » à la longue ; d'où l'envie de fuir et le besoin d'un soutien psychologique si on ne le trouve pas dans sa vie privée » ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Surtout quand il y a mort d'enfant

	Stress	« Avec l'obsession du nombre de dossier, on se colle la pression » ; mais elle peut en parler chez elle avec son conjoint dans le même service ;
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Nature des échanges	Une grande solidarité entre collègue
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	« à un moment donné on a un impact personnel, car on n'arrive pas à se cloisonner » ; il lui est arrivé de pleurer avec la victime ;
	Mémorisation	« On se nourrit des choses négatives qu'on voit » ; « on se réveille, on y a rêver ; comme quelqu'un dans l'eau qui cherche à sortir la tête de l'eau ».
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	« il faut aimer les gens » et on récolte « une forme d'utilité »
	Qualité personnelle	« faut savoir supporter de s'exposer à la souffrance et pénétrer au plus intime des personnes qu'on interroge » ; « j'explique aux personnes que je vais être très intrusive sur la vie intime et je m'en excuse à l'avance » ;
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	Considère que le doute doit bénéficier au mis en cause ; tout en donnant son intime conviction, si on a pas la preuve ; elle explique qu'il s'agit de comprendre « les différents sons de cloche », car il y a « le ding et le dong » ;
	Prescrite	Faire preuve de discernement, notamment quant aux impacts de notre intervention ; en exprimant ses interrogations, ses interpellations ;
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Bonne
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	En confiance
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	Pour être en règle avec la procédure, et faire du bon boulot sans « le risque de passer en cour d'assise » c'est un problème d'effectif ;
	Travail en flux tendu	Qui donne l'impression, dans le 93, d'être les laissez pour compte, en matière d'effectif ;
MISSION du SERVICE	Rôle	On est « là pour faire une enquête, relater des faits », « dans un rapport à l'humain » ;
	Vocation	A comme moteur Que la procédure soit bien faite
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Voulait être infirmière et a passé le concours, après la fac de droit, suite à l'incitation de son

		frère policier ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	La concomitance des deux provoque un surcroît de travail ;

Entretien Date : 25.11.16	Lieu : ST Bobigny (BDPF)	<b>GPX M...</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Sortie d'école en 2012, est affectée à VILLEPINTE en Brigade (SG) jusqu'en septembre 2015, avec une démotivation dans toutes les brigades ; comme en WE elle prenait les plaintes, elle a eu à connaître une plainte de viol et a demandé la Brigade des mineurs ; a été recruté à la BDPF à la suite du stage en janvier 2014 ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Dans ce service on a le soutien des anciens, alors qu'en VP ce ne sont que des jeunes.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Il lui manque un peu que « ça bouge », mais l'ambiance et la solidarité lui plaise
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	A l'impression que la fonction d'OPJ c'est trop de contraintes

Entretien Date : 26.11.16	Lieu : ST Bobigny (BDPF)	<b>GPX S...</b> <b>Nota : entretien interrompu par un départ en urgence</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Affectée en 2000 à Montreuil, pour faire 1 an d'ilôtier, 6 mois de PUP, puis de 2001 à 2005 au groupe Parquet du SAIP en Préliminaire (ce qui arrive du Parquet) ; en septembre 2005 va à Pontault-Combault au Quart (= BTJTR) pour 3ans ; Bloc OPJ obtenu en octobre 2006 ; en juillet 2008 a le grade de Chef et retourne à Montreuil pour 3 mois en Brigade (SG) puis le SAIP (le groupe financier, la BTJTR, les Mineurs, les Majeurs) jusqu'en 2013 et passe chef de groupe d'Atteinte aux biens en 2014, mais part suite à des rivalités au sein du service ; chef de groupe BLPF à Gagny en sept 2014, avant d'être volontaire pour rejoindre la BDPF après le stage à Bobigny.

### 7.3.6.2 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu : BTPF 93 (Sûreté Territoriale)	Participants (6) : GPX L..., H..., M..., O..., S..., J...	Date : 15.12.2016
<b>Thème d'échange : extrait de l'Audition du Père d'un BEBE SECOUE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ils sont unanimes : il faut pas « tourner pas autour du pot » ;</li> <li>➤ On ne peut rien tirer de cette transcription des verbatim ; « la rédaction du PV n'est pas seulement la fidélité » de l'échange, mais se fait « en intégrant les attitudes les intonations, en faisant retranscrire de la matérialité de l'ensemble des attitudes » ;</li> <li>➤ L'audition en binôme permet que les rôles du « méchant et du gentil flic se complètent » en y mettant chacun sa personnalité ;</li> <li>➤ On mettrait « plus d'énergie à se protéger, que d'être naturel »</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : Permanence BTJTR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dans ces conditions le policier « peut pas faire de la qualité » ; « il court après le temps »</li> <li>➤ Il faut avant tout « des effectifs », pour que « la charge de travail soit divisé ... des recrutements » ;</li> <li>➤ « c'est de l'être humain qu'on traite ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : Procès du Flash Ball</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « c'est le procès de la police, la police qui est trainé devant les tribunaux », mais sans la hiérarchie ; « à quoi servent les officiers ? » ; « ils gèrent » mais quoi ?</li> <li>➤ « Et les syndicats »</li> <li>➤ Cela pose aussi la question de la prééminence de la parole du policier ;</li> <li>➤ Il faudrait « une table ronde avec la hiérarchie, du type de cette réunion »</li> <li>➤ « moi, j'adhère au « Mouvement de policier en colère » ;</li> <li>➤ Il faut : « un fonctionnaire qui va bien dans sa vie, grâce au maternage du groupe ».</li> <li>➤ Dans ce cas « c'est cornélien » : s'il n'avait pas exécuté les ordres il aurait été sanctionné pour indiscipline, et là pour avoir obéi il est sanctionné par la justice.</li> <li>➤ Avec un parti pris des médias qui manipulent l'information.</li> <li>➤ « laissez travailler le policier en lui laissant les « pleins pouvoirs » pour discerner entre « droit des auteurs et droit des victimes ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : Violences Conjugales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ il faut confier le problème des enfants à l'assistance sociale, mais aujourd'hui c'est trop long.</li> <li>➤ « les enfants doivent rester avec les parents, ils n'y sont pour rien »</li> </ul>			
<b>Conclusion</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il faut « que les responsables hiérarchiques soient au courant des réalités » ;</li> <li>➤ Les ILE (Infractions à la Législation des Etrangers) à faire tous les matins, ce n'est pas aux policiers.</li> <li>➤ « la culture du chiffre subsiste toujours »</li> </ul>			

REUNION DIALOGIQUE 2	Lieu : BTPF 93 (Sureté Territoriale)	Participants (5) : GPX S..., H..., V..., O..., J.	Date : 18.06.2017
<b>Thème d'échange : Le Sale boulot (à partir du texte de La Molla)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cela pose la question du « comment se dégager de ça ? » ; « je me dis : y a toujours pire que soi ; j'ai réussi à me créer une barrière comme ça...il y a des gens plus en détresse que nous » ; « j'ai relativisé par rapport à ce que j'ai vécu (moi-même) » (une OPJ avec 16 ans d'expérience en judiciaire).</li> <li>➤ « c'est une question de mentalité (chez chacun)»</li> <li>➤ « je ne pense pas à l'impact » ; il y a un détachement quand je rentre chez moi »</li> <li>➤ « moi, je m'en fouts (réaction des autres collègues)... cette misère, ça m'énerve...ils se reproduisent (génétiquement parlant)...j'arrive pas à avoir de la compassion (pour ces gens là) ... c'est le professionnalisme ... t'es obligé de mettre ta barrière ... de prendre de la distance » (un policier spécialiste de la pédopornographie)</li> <li>➤ Un collègue lui répond : « ça dépend où tu trouves ta motivation ... c'est parce qu'il y a une vraie victime ... ou la neutralisation de l'agresseur » ; « c'est les deux » ajoute un autre collègue ;</li> <li>➤ « on est pas préparé » ; « qu'il y ait pas de debriefing (aurait des conséquences) ; « on dédramatise par l'humour (aussi)» ;</li> <li>➤ Une gradée, chef de groupe intervient avec virulence : « j'ai vu des choses qui ont pu me faire pleurer ... voir un enfant qui crève, ça me touche ... je peux pas entendre : je m'en fouts</li> <li>➤ visant son collègue spécialiste en pédopornographie, celui-ci se défend en disant : « on a besoin d'avoir un filtre ... une barrière psychique à travailler ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : Les misères sociales (à partir du texte de La Molla)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « nous c'est un domaine qui touche toutes les couches sociales »</li> <li>➤ « on va s'adapter, par le vocabulaire (utilisé) ... mais (on fait) pas de distinction »</li> <li>➤ « sauf si l'affaire fait trop de bruit médiatique »</li> <li>➤ Il y a « pas de prévention possible » ; « peut-être au niveau des peines ... (car) ceux qui sont dans la misère, ont pas peur de la justice ... (faut) être plus sévère »</li> <li>➤ « les gens n'ont pas de conscience ... pas de remise en question » ; « les mecs ils réfléchissent pas »</li> <li>➤ « c'est une matière sur laquelle la société n'a pas de marge de manœuvre ». ».</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : Le cynisme et l'humour</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « ça dépend avec qui... c'est subjectif l'humour »</li> <li>➤ C'est « souvent sur des situations cocasses » ; « on rigole avec la mort » ;</li> <li>➤ C'est « des perles, des expressions » ;</li> <li>➤ « c'est pour dédramatiser... mais pas plus que dans d'autres contextes »</li> <li>➤ « ici, on se fait des blagues, des plaisanteries... j'ai un collègue qui arrête pas »</li> <li>➤ « on échange beaucoup professionnellement, mais pas forcément avec l'humour à la clef » ; « le debriefing des affaires fait partie de la relation » ; « le groupe (l'unité de base de 6 à 7 policiers) est important... et l'humour fait du bien ... pour tisser des liens ... pour avoir une atmosphère conviviale» ;</li> <li>➤ « on a besoin les uns des autres...par complémentarité » ;</li> <li>➤ « c'est s'enrichir mutuellement...c'est décompresser » ;</li> <li>➤ « ça évite de s'enfermer...pour contrer la solitude dans des situations » ;</li> </ul>			
<b>Thème d'échange : l'ordonnance de 1945</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « les mineurs de 1945 sont pas ceux d'aujourd'hui » (une évidence)... mais nous on</li> </ul>			

<p>a que des mineurs victimes »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « on est plus choqué par les réponses pénales aux majeurs, que (celles données)aux mineurs »</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : le Chapitre 5 du Code de déontologie sur le contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « de plus en plus de contrôle... (alors que) on est des adultes... à force de nous fliquer plus que les gens de l'extérieur, c'est trop » ;</li> <li>➤ « on commence à nous parler de badgeage, avec nos cartes à puce » ;</li> <li>➤ « le contrôle du parquet, où on doit rendre compte régulièrement des délais sur nos dossiers ...c'est vécu comme une suspicion » ;</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : les effectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « on est de moins en moins nombreux... et (le travail)c'est plus compliqué, la procédure est plus longue » ;</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : les horaires (actuellement 9h00-19h00 avec 2 heures de pause le midi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « on demande 1 heure de moins de pause le midi... pour quitter à 18h00... or ça dépend du chef de service (le commissaire qui refuse) ».</li> </ul>

## 7.3.7 Au Commissariat de Pantin

### 7.3.7.1 La BADR

Cette entité, désignée Brigade des Accidents et Délits Routiers, travaille actuellement en flux tendu avec 1500 dossiers en cours de traitement, dont tout une liste de dossiers prescrits (en dépassement du délai de prescription), pour ne pas avoir été traité à temps et à faire classer par le Parquet. En effet, après que l'actuelle chef de brigade, qui attend son grade de brigadier, soit restée toute seule pendant 1 an, le groupe est composé de 4 policiers dont 3 jeunes, mais sans OPJ. Cette chef de brigade que j'observe, a 14 ans d'ancienneté, depuis 2 ans dans cette spécialité après être passé en Voie publique, 2ans en gestion des effectifs, et 3 à 4 ans aux plaintes et en enquête de flagrant délit.

Le bureau est opérationnel de 8h à 20h avec deux fonctionnaires sur 8h-16h38 (45 mn de pause), plus un en 11h-20h00 et un en 9h-18h ; chacun assurant une permanence de week-end tous les 1,5 mois. Son rôle est de donner suite à toute saisine du Parquet, dépôt de Plainte, ou interpellation et traitement de dossiers de : accidents routiers (avec corporel) - défaut de PC-conduite en état d'ivresse – conduite sous consommation de stupéfiants- délit de fuite - rétention de PC – maquillage de véhicule. Ses tâches se composent d'auditions de garde-à-vue (GAV), de convocations de mis en cause et de témoins, de prolongation de GAV après contact Parquet (section DAPTER). La chef de brigade a exprimé récemment le souhait pour le groupe d'effectuer des contrôles routiers, afin d'être plus sur le terrain ; c'est en attente de décision du « patron » (le Commissaire).

### 7.3.7.2 La BAC nuit

La Brigade Anti-criminalité fonctionne avec 3 Groupes : un de jour de 11h00 à 19h00, un de nuit de 19h00 à 3h10, et un au repos, sur le cycle 4J/2J, avec un effectif total de 13 fonctionnaires dont le Chef de Brigade. Chaque groupe opère à trois pour être en sécurité. Il n'y a pas de femme. Le travail, exercé en civil, (pour se donner un temps d'avance avec ceux qui ne les connaissent pas, et pour gagner en effet de surprise) est toujours le même :

- interpeller les auteurs d'infractions, de délits (la BAC connaît les délinquants de la commune) ;
- être en appui des collègues de Police Secours (Service Général), notamment à la périphérie des incidents ;
- intervenir en fonction des informations de la relève (à la prise de service). Ils opèrent en véhicule banalisé, lourdement armé. La « radio » (le talky-walky qui équipe chacun des 3 policiers) est le seul lien avec le standard du Commissariat. L'activité principale concerne le trafic de stupéfiant, particulièrement dans la Cité des Courtilières, mais à Pantin pas un endroit n'est pas touché. Le Brigadier-Chef que j'accompagne sur une nuit, a onze année d'expérience à la BAC de Pantin, après avoir été ADS à Istres, puis en banlieue parisienne en police de proximité et en brigades de roulement (Service Général).

### 7.3.7.3 La BLPF

Cette entité, dite Brigade Locale de Protection de la Famille, est une petite équipe toute nouvelle et très jeune, avec 700 dossiers laissés par l'équipe précédente. Elle fonctionne en horaires aménagés sur 4 créneaux : 8h-16h38 / 9h-17h53 / 10h-19h / 11h-20h avec une pause de 45 mn et un tour de week-end géré par les officiers. Ses interventions se composent essentiellement des recueil de Plaintes pour : 80% de violences conjugales - fugues de

mineurs - violences intrafamiliales aux mineurs - violences dans les établissements scolaires - agressions sexuelles sur mineurs - non présentation d'enfant - non paiement de pension alimentaire ; ainsi que le traitement des mains courantes sélectionnées par la hiérarchie dans le cadre d'une enquête préliminaire ; et beaucoup d'enquêtes sociales suite à des signalements de la CRIP (Cellule Départementale du Recueil et d'Evaluation pour mineurs maltraités), et d'informations préoccupantes ou de saisines du Parquet. Le brigadier que j'accompagne, affecté seulement depuis 3 mois, a seize ans d'ancienneté dans la Police après être passé par la voie publique, puis la BTJTR. La journée que je passe avec lui va être particulièrement occupée, en parallèle de 3 dépôt de plaintes (suite à pré-plainte en ligne), par une affaire de violences conjugales, nécessitant une procédure de prolongation de garde à vue.

#### 7.3.7.4 La BST

Cette entité en tenue intervient en zone de sécurité prioritaire (ZSP : quartier Skandinsky plus les Courtillères et accessoirement les 4 Chemins en limite d'Aubervilliers) avec des tournées à 2 véhicules de 3 fonctionnaires ; soit 6 sur un effectif global de 13 plus 1 Chef de Brigade. La majorité de ses interventions se font dans des « zone d'hostilité » vis-à-vis de la police, qui empêche les trafics en tout genre (dont la drogue, les escroqueries), le vol à la tire ou le vol à la sauvette. Le fonctionnaire de police que j'accompagne a une fonction de représentant syndical, et m'évoque les remontées à la hiérarchie qu'il ne manque pas de faire sur les conditions de travail.

#### 7.3.7.5 La BTJTR

Cette entité, Brigade de Traitement Judiciaire en Temps Réel, fonctionne avec un effectif de 4 APJ et 3 OPJ (dont 1 en attente d'habilitation après changement de Commissariat), soit 7 au global. L'équipe est en attente de 2 jeunes de plus pour renforcer les effectifs, mais qui, sortant de l'Ecole, reste 1 ans avant d'aller en Voie Publique.

Ils assurent un service en 4j /2 j, de 9h00 à 19h00 ; 1 OPJ plus 2 APJ assure la permanence de WE toutes les 3 semaines. La nuit les OPJ sont à Bobigny (tête de district) qui ne traitent que les placements en garde à vue. Pour les plaintes il y a un collègue de jour (qui va être renforcé) dans le hall au RDC. Leurs dossiers concernent des affaires liées à la présence de la Zone Sensible Prioritaire et des personnes récidivistes (comme ce jour avec les suites d'un règlement de compte entre familles déjà connues par les services de police) ; la ZSP comprend les 4 Chemins et le quartier de La Courtillière, « où c'est Barbès ».

Les fonctionnaires sont donc souvent l'objet de l'arrogance des personnes auditionnées. Comme le brigadier que j'accompagne, avec l'expérience en brigade de Police Secours, puis BAC de nuit, et maintenant en judiciaire.



### 7.3.7.6 Les entretiens individuels semi-directifs

Entretien Date : 08.11.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>Bier M... (BTJTR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Entrée dans la police en 2001 sur Courbevoie (à 21 ans), une expérience en Brigade de Police Secours, puis BAC de nuit ; puis suite à un changement de domicile est arrivée à Pantin en 2014 et a voulu voir le judiciaire à la BEI, puis la BTJTR ; dans ce service la transmission du métier se fait par un travail en binôme.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Des affaires liées à la présence de la Zone Sensible Prioritaire (comme ce jour les suites d'un règlement de compte entre famille déjà connues par les services de police) ; la ZSP comprend les 4 Chemins et le quartier de La Courtillière, « où c'est Barbès ».
	Majorité des interventions	Avec des personnes ayant déjà eu à faire avec les services de police ;
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« Souvent l'objet de l'arrogance des personnes auditionnées, et souvent confronté à des réflexions comme : « vous êtes payés pour ça », lorsqu'on montre son exacerbation ou sa saturation ;
	Stress	« Un stress continu qu'on a pas en VP »
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Tous les matins quelques minutes au café ;
	Formels (avec le chef, autre)	Une courte réunion tous les jours avec le Commandant du SAIP ou un des deux Lieutenant ;
RELATION avec l'ADMINISTRATI ON JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Une relation avec les substituts qui dépend de leur propre charge de travail ; une OPJ d'astreinte sur la tranche 6h00 / 9h00, facilite le travail avant l'ouverture des bureaux du Procureur. Tout récemment des dossiers financiers ont été rajoutés par le Procureur ; et il est envisagé de que soit rajouté par le Parquet aux actuelles tâches , la notification de décision judiciaire.
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	« Une complexité des procédures liées au respect des droits du GAV : - beaucoup de perte de temps liées aux disponibilités des avocats et des difficultés de coordination avec les autres tâches ; bien que la présence d'un avocat pour le mise en cause protège aussi le policier pour éviter toute contestation de l'audition devant le juge ; - mais, bénéficie pour l'examen médical de

		compatibilité simple des GAV du déplacement au Commissariat des médecins des UMJ pendant les heures de bureau ; -et regrette d'avoir, dans les affaires de stup, à provoquer des confrontations avec le policier qui a interpellé »
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Une amélioration avec le nouveau « patron » (le Commissaire) qui demande de privilégier des affaires plutôt que d'autres en fixant des objectifs (par exemple : pas d'ouverture de dossier stup s'il n'y a pas de flag)
MANQUE d'EFFECTIF	Situation actuelle	Effectif de 4 APJ et 3 OPJ (dont 1 en attente d'habilitation après changement de Commissariat ?) ; soit 7 au global à la BTJTR, en attente de 2 jeunes de plus ; mais pour renforcer les effectifs en judiciaire on y met des jeunes sortant de l'Ecole et qui reste 1 ans avant d'aller en VP.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Un service en 4/2 j de 9h00 à 19h00, mais arrive souvent une heure avant son début de service (9h00) pour préparer ses dossiers ; 1 OPJ + 2 APJ assure la permanence de WE toutes les 3 semaines ; la nuit les OPJ sont à Bobigny (tête de district) qui ne traitent que les placements en GAV ; pour les plaintes il y a un collègue de jour ( qui va être renforcé) dans le hall au RDC.
	Impact vie personnelle	Plus de 1000 heures de congés accumulés, dont il a le choix soit de les logger dans un compte épargne temps qui est plafonné, soit de les prendre pour la formation ;
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Venant de Province, est rentré dans la Police par curiosité pour découvrir la société dans son aspect sombre.
	Evolution	Ne souhaite pas passer le bloc OPJ compte tenu des responsabilités et du manque de reconnaissance (prime minimale) de cette fonction ; si on lui propose de passer Brigadier-chef, il passera alors le Bloc OPJ ; mais « la préparation de l'examen n'est pas possible avec le boulot qu'il y a ici »
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	De moyens d'appel téléphonique des numéros de mobile (un seul pour tout le groupe)
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	« Une frustration en permanence, avec le sentiment d'inachevé ; on fait du quantitatif au préjudice du qualitatif » ;

Entretien Date : 10.11.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>GPX L... (BST)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Sur le tas, avec l'expérience acquises depuis octobre 2015 à Pantin, date de sa création.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Intervention en secteur ZSP (quartier : Skandinsky + les Courtillères et accessoirement les 4 Chemins en limite Aubervilliers) avec des tournées à 2 véhicules de 3 fonctionnaires ; soit 6 sur un effectif global de 13 plus 1 Chef de Brigade ;
	Majorité des interventions	Dans des « zone d'hostilité » vis-à-vis de la police, qui empêche les trafics en tout genre (dont la drogue, les escroqueries), le vol à la tire ou le vol à la sauvette.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels Stress	Présent à tout instant, en raison de l'hostilité et de l'exposition aux violences urbaines et aux agressions.
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Et Permanent
	Formels (avec le chef, autre)	Dans le cadre de sa fonction de représentant syndical ; les remontées à la hiérarchie se font par le réseau syndical via le délégué permanent au district ;
	Nature des échanges	Aucune réunion avec les gradés ;
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Bonne condition physique, car des risques de blessure en interventions (dernière en date une blessure à la main en intervention avec le Taser, qui a été retourné contre le policier par l'agresseur)
MOYENS TECHNOLOGI QUES	Manque	Des CONDITIONS de TRAVAIL décentes : fuite de l'évacuation (EU-EV) des WC des GAV dans le vestiaire du sous-sol non réparé par le Service Immobilier, un fourgon hors d'âge, un portail d'accès non sécurisé, d'une manière générale une absence d'entretien du bâtiment depuis sa construction ;
D'un CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Un MANQUE de RECONNAISSANCE de la hiérarchie : le fonctionnaire blessé en intervention doit faire l'avance de ses frais médicaux en cas de soin ; aucune facilité pour le renouvellement des habilitations (Tazer,

		<p>Flash-Ball, bâton télescopique, Tonfa), en conciliant dates de stage et disponibilité de service ; acquisition aux frais du fonctionnaire d'accessoires de confort pour l'exercice du métier (porte-menottes, gilet tactique, couteau multi-usages, chaussures de protection) ; non respect des cases personnelles dans le vestiaire (cadenas fracturés pour vérifier l'usage ou l'abandon).</p> <p>Le fait d'avoir à se justifier devant l'IGS, dès que le sujet des violences policières est soulevé par les avocats (encore récemment à la suite d'un incident avec un révolté au sein du Commissariat).</p> <p>Toutefois quelques fois une reconnaissance se manifeste de la part des victimes ou de la population agacée par les incivilités de minorités (exemple : 5 sacs de chocolats apportés suite à la récupération d'un scooter volé)</p>
	Epuisement physique ou psychique	Une réalité, avec un appel général pour recherche du véhicule d'un fonctionnaire de police suicidaire ayant disparu ;

Entretien Date : 15.11.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>BIER-CHEF C... (BAC)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REponses</b>
APPRENTIS SAGE METIER	<b>Expérience</b>	A 11 année d'expérience à la BAC de Pantin (habilitation passée en 2005), après 2ans d'ADS (à Istres), 2ans de police de proximité (les UPP) et 2ans de brigade de roulement (SG) à Pantin ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	« la transmission se fait par l'observation de la façon d'être, de faire, par osmose ; on garde cette façon de travailler et on l'entretien, dans la même lignée ; mais ce qui est important c'est de se remettre en question » ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Dans la Cité des Courtilières, connue pour la drogue ; mais à Pantin pas un endroit n'est pas touché par le trafic de stupéfiant ; (a connu les émeutes de 2005 suite au décès des 2 jeunes dans le transformateur) ;
	Majorité des interventions	Un contexte à risques, mais où les renforts mettent 5 minutes à arriver, donc ça protège.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« La coupure activité professionnelle/vie privée est nécessaire », mais ça peut mettre un certain temps selon ce qui s'est passé ;
ECHANGES entre	Non formels (Café	A l'occasion des pauses en groupe ;

COLLEGUES sur le METIER	du matin, Pause déjeuner, After work)	
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	Etre en forme physiquement et psychiquement
	Qualité personnelle	« la question de la forme des membres du groupe est essentielle : tu le sens pas, tu ne le fais pas » ; « d'où l'importance de la prise de température à la prise de service » ; parce que « on travaille dans l'humain, on côtoie la fange, la tristesse, le désarroi, donc on est affecté » ;
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	« Pouvoir se compléter afin d'être polyvalent au sein du groupe ... d'où l'intérêt du groupe pour la maîtrise des situations » ;
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	La convocation devant un magistrat est très rare, parce que « le groupe fait collectivement un bilan de l'intervention pour une cohérence avant de transmettre le dossier à l'OPJ », mais il est plus fréquent d'avoir à s'expliquer devant l'IGS ;
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	On a un nouveau « patron » (le Commissaire), qui est bien, le reste suit ;
MANQUE d'EFFECTIF	Brigade	Au total 12 + 12 Chef de Brigade qui tourne avec les groupes ; chaque groupe normalement à 3 pour être en sécurité ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	3 Groupes (1 de jour de 11h00 à 19h00, 1 de nuit de 19h00 à 3h10, 1 repos) en cycle 4J/2J
MISSION du SERVICE	Rôle	Le travail, exercé en civil, (ce qui donne un temps d'avance avec ceux qui ne les connaissent pas, et peut gagner en effet de surprise) est toujours le même : -attraper les auteurs d'infractions, de délits (la BAC connaît les délinquants de la commune) ; -être en appui des collègues de Police Secours (SG), notamment à la périphérie des incidents ; -intervenir en fonction des infos de la relève (à la prise de service) ;
	Vocation	« Il n'y a pas de femme, c'est une volonté générale, car on est dans le rapport de force visuel, dont l'aspect physique fait partie »
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Forte
	Evolution	« On a à faire face à un problème politique : on est bridé, parce qu'en France on a peur des armes, conçues uniquement pour se défendre, ce qui conditionne nos moyens d'action ». « La question du discernement (codifié déontologiquement) est en lien avec le fait de ne pas être soutenu en cas d'incident et d'être systématiquement mis en cause ». « Or en face on a pas un ennemi, comme dans

		l'armée, mais un humain, imprévisible, donc on ne peut pas protocoliser ».
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	La radio (talky-walky) est le meilleur lien avec le bocal (le standard, un poste ingrat), plus que le téléphone , qui est moins rapide pour établir la liaison (il faut faire un numéro) ; Les Rapports d'intervention se font dans le même logiciel que les saisies de Main courante ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« Tout à fait liée à l'évolution du trafic de stupéfiant qui suit le principe d'offre et de demande ; mais on constate moins d'agressivité que par le passé ... par la volonté des trafiquants que ça ne dégénère pas et que des opérations coup de poing reviennent » ; « les politiques souhaitant également acheter une paix civile » ; Mais « l'évolution vers la <b>répression du terrorisme</b> demande à se former avec les militaires plus aguerris à ce type d'intervention contre des gens qui mènent une guerre ».
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	« On voit apparaître une banalisation des faits de violence, acceptée du public par contrainte parce que la police n'est plus efficace, ce qui fait que la police n'est plus sollicitée par la population (le nombre d'appel a chuté) ...d'où un sentiment d'inutilité, d'influence impossible sur l'amélioration de la sécurité, même si la motivation reste » ; mais une envie d'évolution se fait sentir après 11ans de pratique (par exemple : un service filature et surveillance).

Entretien Date : 05.12.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>GPX F... (APJ- BADR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	A intégré le dépôt de Bobigny (TGI de SSD) après l'Ecole en 2002 ; puis après 3ans passe en Brigade (SG) à Saint-Denis (avec renfort ponctuel de Bac) ; mais pas satisfaite de l'esprit en VP, demande Pantin et passe 2ans au BOE (gestion des effectifs) ; ensuite BDEP puis BTJTR pendant 3 à 4 ans et BADR (Brigade des Accidents et Délits Routiers) depuis 2 ans, Chef de Brigade après le départ de la précédente responsable ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir	Par le soutien des nouvel recrues ; car pas d'autres référentiels que la base législative : Code de la Route + Code pénal ; « nous

	d'action)	sommes livrés à nous-même ».
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Intérêt quand il y a une enquête et des recherches à mener ;
	Majorité des interventions	Beaucoup de personnes sans permis de conduire, par négligence « ils n'ont pas conscience du danger » d'où un rôle de sensibilisation de la BADR pour les dissuader, si possible, de continuer
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels Vigilance	Note que son matricule et son grade sur les convocations depuis l'attentat de Magnanville et souhaite l'anonymisation dans les PV ; ne porte pas l'uniforme et laisse son arme au commissariat ; dans le but de se protéger elle ne dira pas qu'elle est policier dans le nouveau quartier du 77 où elle va habiter ; « mais je n'ai pas honte de ce que je fais ».
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Nature des échanges	« ça dépend de chacun »
RELATION avec l'ADMINISTR ATION JUDICIAIRE	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Le plus choquant c'est qu' « on met la parole en doute des fonctionnaires » avec l'obligation d'une confrontation de nos collègues, demandée par le magistrat pour confirmer le PV d'interpellation ; ce qui pose le problème de l'assermentation.
MANQUE d'EFFECTIF	Evolution	Après être restée toute seule pendant 1 an, le groupe est composé de 4 policiers dont 3 jeunes, mais sans OPJ
	Travail en urgence	Gestion difficile du temps de GAV, avec les tests et la prise de sang pour les stups (transfert à l'hôpital, prise de sang, retour au service avec le sang, transport du sang au labo par le métro, retour avec l'analyse) sur 2 ou 3 cas par semaine.
	Travail en flux tendu	1500 dossiers en cours de traitement, dont toute une liste de dossiers prescrits (dépassement du délai de prescription) pour ne pas avoir été traité à temps et à faire classer par le Parquet
	Respect de la procédure	En cas de prescription le classement des dossiers fait perdre des informations, notamment pour les récidivistes.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	2 en 8h-16h38 (45 mn de pause) +1 en 11h-20h00 + 1 en 9h-18h et 1 permanence WE tous les 1,5 mois
MISSION du SERVICE	Rôle	Suite à saisine du Parquet ou dépôt de Plainte, ou Interpellation et GAV, traitement de

		dossiers de : -accidents routiers avec corporel- délits de : défaut de PC- conduite en état d'ivresse – conduite sous consommation de stupéfiants- délit de fuite -rétention de PC – maquillage de véhicule (avec service Argos)
	Tâches	Auditions de GAV, convocations de mis en cause et de témoins, prolongation de GAV après contact Parquet (section DAPTER) ; a exprimé le souhait pour le groupe d'effectuer des contrôles routiers ; en attente de décision du patron.
MOTIVATION dans le METIER	Evolution	Ne souhaite pas passer le Bloc OPJ « vu comme ils sont pressé comme des citrons, pour 50 € en plus (devenu 90 E), non merci ! » ; « je connais même des demandes de retrait d'habilitation OPJ »
	Bon boulot	Que les mis-en-cause aient au moins une amende pour que « ça fasse mal au portefeuille » ;
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Elle va passer Brigadier en juillet par le SUEP en étant sur la liste présentée par les syndicats (et celle du patron ?), mais il n'y aura pas d'avantage salarial, car elle l'a déjà par l'ancienneté ; Bien que syndiqué SGP (et non Alliance ou ONSA), elle reproche le manque d'unité syndicale pour les revendications : « chacun tire la couverture » ; et si rien ne bouge, le mouvement hors syndicats qui s'est créé après Magnanville va s'amplifier.
	Epuisement physique	Par le stress de la surcharge qu'elle a connu par 2 fois dont une avec un AVC ;
	Souci matériel ou financier	Nécessité d'une revalorisation des salaires en judiciaire

Date : 28.11.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>GPX J... (BPSP)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REponses</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Entré à 28 ans comme GPX en 2008. 8 ans de service : affecté 3 ans en Brigade de nuit à la DOPC de Paris (service sécurisation des ambassades), puis muté à sa demande à Pantin en Brigade de roulement où il est depuis 5 ans et est passé Chef de Brigade (de 10 personnes= 3 GPX + 3 stagiaires + 3 ADS) ; il attend le galon de Brigadier (par SUEP ?)
	Transmission du	Par de moins en moins d'anciens



	métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	
POSTURE PROFESSIONNELLE	Propre	« Arriver à avoir de la retenue, à se contenir en s'endurcissant ... avoir à cœur d'être assez juste » ;
	Prescrite	« On sait qu'on a pas le droit à l'erreur, sinon c'est l'IGS »
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	En cycle 4j-2j, avec horaire alterné : 6h30-14h40 ou 14h30-22h40
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	Pour se confronter à la réalité de la société, et dans un esprit de service
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	« Une délinquance qui est en passe de passer au terrorisme ... après l'anti-état, l'anti-police, demain l'anti-France ... d'où un sentiment d'inutilité face à l'impunité »
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	« on attend une volonté politique qui soutienne la police ; le problème est bien au-delà du matériel »

Entretien Date : 16.12.16	Lieu : CSP PANTIN	<b>Bier. A... (APJ- SAIP)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	ADS de 1998 à 2003 à Paris 19 <sup>ème</sup> ; en Brigade (J2 de Pantin) de 2005 à 2011 ; puis, par saturation de la VP et volonté de voir autre chose, passe à la BTJTR de 2011 à 2016 et seulement depuis septembre à la BLPF ; 16ans d'ancienneté dans la Police
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Sur le tas après un stage de 15 jours.
	Formation (stages)	Si la charge de travail le permet
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Recueil de Plaintes pour : 80% de violences conjugales + fugues de mineurs + violences intrafamiliales aux mineurs + violences dans établissements scolaires + agressions sexuelles sur mineurs + non présentation d'enfant + non paiement de pension alimentaire ; ainsi que le traitement des mains courantes sélectionnées par la hiérarchie dans le cadre d'une enquête préliminaire ; Et beaucoup d'enquêtes sociales suite à signalement de la CRIP (Cellule Départementale du Recueil et d'Evaluation

		pour mineurs maltraités), d'information préoccupante ou de saisines du Parquet.
	Majorité des interventions	Violences conjugales
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Une petite équipe toute nouvelle et très jeune
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Bonne
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Mais l'augmentation de la complexité des procédures n'a pas cessé depuis 5 ans et la nouvelle réforme va encore aggravée les choses (un délai d'1/2 h d'entretien avec qui le prévenu veut communiquer, l'avis à l'avocat pour tout déplacement.
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	Le service d'investigation judiciaire est un peu oublié par la hiérarchie
	Reproche	Sur la lourdeur des procédures judiciaires : le pv d'entretien d'1/2 h avec l'avocat, l'assistance de l'avocat aux auditions (surtout s'ils interviennent)
MANQUE d'EFFECTIF	Effectif	Une situation à risque du SAIP en étant descendu de 5 OPJ à 3 OPJ. Après le départ des anciens une Brigade qui tourne à 3 (depuis l'arrivée d'un jeune recrue) + un réserviste (ancien chef SAIP) en renfort ; en attente du retour de la quatrième personne sauf prolongation.
	Travail en urgence	Avec 700 dossiers laissés par l'équipe précédente.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Horaires aménagés sur 4 créneaux : 8h-16h38 / 9h-17h53 / 10h-19h / 11h-20h avec pause de 45 mn et tour de WE géré par les officiers.
	Temps de pause et de repos	Ne prend pas le temps de déjeuner quand le service à plusieurs GAV dans la journée.
MOTIVATION dans le METIER	Evolution	Se pose la question de passer de nouveau le Bloc OPJ, compte tenu de la préparation qu'il faut faire

### 7.3.7.7 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE (1)	Lieu : CSP PANTIN	Présents : Bier-Chef C... (BAC) ; GPX J... (SG) ; GPX A... (BLPF) ; GPX J... (BST) ; GPX M... (BTJTR) ;	Date : 03/02/2017
<p><b>Sujet 1 : le CODE de DEONTOLOGIE</b> (un extrait est soumis à discussion)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce code descend de ce qui fait la France, l'Histoire de France, pays des Droits de l'Homme » ;</li> <li>- « comme respect de la personne interpellée, c'est un garde-fou, pour qu'on ne se fasse pas justice » ; « pour ne pas se substituer aux manques d'application des sanctions prévues par la justice » ; « la police est très encadré (par les codes) » ;</li> <li>- par contre « le <i>discernement</i> va être différent car chaque personne doit être considéré comme un cas particulier » ; « ce qui donne un pouvoir d'agir au policier » ; mais on est « bien conscient qu'il y a une limite » ;</li> <li>- « certains points étant contradictoire, il faudrait (le CdC) l'adapter à chaque contexte » ; « par exemple : <u>l'opération TANGO</u> qui cible une communauté, une catégorie de personne » ; mais « le but c'est le flagrant délit, donc sans lien avec des caractéristiques particulières » ; « c'est être pragmatique » ;</li> <li>- « le lien au politique » est évident ; « nous sommes l'instrument du politique » ; mais « la marge de manœuvre (du policier) se rétrécit » ; « l'autorité de l'Etat étant toujours remise en cause, donc remet en cause cette marge de manœuvre » ; « par manque de prise de décision » ;</li> </ul> <p>Nota : concernant la visite du Préfet du 93 en novembre dernier (2016) « il a été bien reçu, mais tout a été déballé » ; « il y a eu une écoute » ; « et le patron (le Commissaire) a bien défendu (notre cause) » ; il est attendu des effets, mais seulement au niveau départemental (sous-entendu, pas au niveau national), dans l'immédiat « le ventilateur (de refroidissement) du serveur informatique et les gilets pare-balle », même si c'était déjà prévu ;</p>			
<p><b>Sujet 2 : la PAROLE du POLICIER</b> (à partir du texte d'une mise au point juridique sur la notion d'assermentation et l'article xxx du CdPP, visant les PV de police)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-« c'est une gêne : à partir du moment où le PV d'interpellation qui relate les faits, dès qu'il y a contradiction (avec l'audition du mis en cause), il faut la confrontation du policier au mis en cause » ;</li> <li>-mais c'est vécu comme un soupçon de faux témoignage par les policiers ;</li> <li>-il y a des interprétations différentes selon les substituts ; lors de la visite du substitut de Bobigny, « son point de vue était que la confrontation n'était pas nécessaire, que si vraiment il y a contradiction entre policier et mis en cause », mais ce n'est pas vraiment appliqué car c'est « une solution de confort pour les jeunes substituts, pour ne pas prendre de décision » ;</li> <li>-lors des auditions avec avocat : « l'avocat fait des observations (c'est son droit en fin d'audition) en général sur le point de vue contradictoire » ;</li> </ul>			
<p><b>Sujet 3 : les TACHES INDUES</b> (un extrait de discours de N. SARKOZY en 2006 est soumis à discussion)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-un exemple de promesses non tenues, car il en existe toujours : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ en SSP- « faire :</li> </ul> </li> </ul>			

- les agents de sécurité pour le privé, comme par exemple la protection d'un bus de touristes chinois ;
- les conduites aux hôpitaux et la garde en hôpital ;
- les renforts de GAV au Tribunal de Bobigny, le défèrement des détenus au dépôt du tribunal » ;
- en SAIP- « établir :
  - des dossiers de fraudes à la consommation (pour la DGCCRF), ou de fraudes fiscales (pour la Direction des impôts), comme les avis à victimes ;
  - les pré-plaintes à reprendre ».

-mais quelques satisfactions, avec « le dispositif de visio-conférence avec le substitut, qui évite les déplacements » ;

-une revendication : « le besoin de caméra embarquées ».

**Sujet 4 : MISERES SOCIALES** (un extrait du Chapitre xx du livre *Le sale boulot* est mis en discussion)

-« le gars est à bout » ; « on est débordé par des choses dont on est pas maître, on les subit sans en avoir la main » ; « faut faire une coupure » ;

-« moi, il il ya des interventions de Police Secours qui ont marquées. Et on se fait sa propre thérapie ».

-« il faut que la hiérarchie s'en rende compte et vienne discuter » ; « il leur manque des remontées d'information » ; « le débriefing des officiers ne se fait plus, ils sont formés pour faire du management d'entreprise » ; « les officiers demandent de venir les saluer le matin, et par contre ils partent le soir en catimini, ce qui fait qu'il y a plus personne pour signer » ;

-« j'ai entendu : moi, je suis pas flic, mais commandant de police ».

**Prochains sujets :**

-l'ordonnance de 1945 sur les mineurs.

-la redondance vidéo-GAV de mineur et présence de l'avocat ;

-la légitime défense.

REUNION DIALOGIQUE (2)	Lieu : CSP PANTIN	Présents : Bier-Chef C... (BAC) ; GPX J... (BST) ; GPX M... (BTJTR) ; GPX F... (BADR)	Date : 05/05/2017
------------------------------	----------------------	---	----------------------

**Sujet 1 : la LEGITIME DEFENSE** (un extrait de la loi du 28/02/2017 sur l'usage des armes par les forces de l'ordre est soumis à discussion)

- « ils ont rajouté le n°5 (l'article sur l'empêchement de la réitération de meurtres), par rapport à ce qui s'est passé » ; « le 5 c'est bien » ; « c'est un permis de tuer » ; « grosso-modo on est dans le même bain pour les autres (paragraphe) » ; « en fait la même (procédure) que les gendarmes » ; « maintenant on peut éviter que le gars (le meurtrier) remenace avec une arme » ; « avant il fallait ramener à la raison le gars ... là où ça aurait pu poser un problème, là c'est terminé, plus de problème, c'est très clair ».

-« il faut toujours se justifier ... d'où l'importance de diffuser la chose, pour que ça rentre à l'esprit » ; « il faut faire évoluer cet instinct, tellement conditionné » ; « on est sous une chape » ; « il y a un collègue (de la BAC) il a toujours pas fait son entraînement de tir (depuis plus d'un an) » ; « les petits jeunes seront pas pollué par ça » ; « on fait tout pour que le fonctionnaire (de police), il a peur de son arme... car ça a un rapport avec des emmerdes ».

**Sujet 2 : POLICE de PROXIMITE** (à partir d'une promesse de campagne présidentielle)

-« ça va nous apporter des effectifs » ; « mais il y a pas de constance ... pas de plan qui fait que la police soit efficace » ; « même si les politiques et les ministres changent ... la police devrait être indépendante » ; « on est des instruments politiques ».

**Sujet 3 : l'INSTRUMENTALISATION de la POLICE** (sur la base d'un extrait de dialogue en intervention : Verbatim Frédéric)

-un exemple

**Sujet 4 : MISERES SOCIALES** (un extrait du Chapitre xx du livre *Le sale boulot* est mis en discussion)

-« moi, je me casse (dans un cas comme ça)... on ne peut rien faire...c'est pas une mission de police...on leur fera faire une main courante, même si on sait très bien que c'est de la fumisterie » ; « on a le même genre de cas avec les malades mentaux qui devraient être dans une structure ».

-c'est « pour des problèmes (de nature sociale) qui ne sont pas réglés par la collectivité...et aussi l'absence de structure familiale ».

**Sujet 5 : l'Ordonnance de 1945 sur l'enfance délinquante** (sur la base d'un texte de présentation qui proclame la prééminence de l'éducatif sur le répressif)

-« c'est bien, mais l'Etat peut pas pallier l'éducatif des enfants » ; « il n'en a pas les moyens ... de même que les enseignants » ; « maintenant il n'y a plus la possibilité de s'en sortir par l'école » ;

-« quant aux structures éducatives, quand on voit l'état et le peu d'encadrement la dedans...c'est une histoire de moyens...on récolte ce qu'on a semé » ;

-« le mineur en fugue, quand on le retrouve, on appelle le foyer, on vient pas le rechercher, parce qu'au foyer l'encadrant est tout seul, il faut que la police le ramène » ;

-« le juge des enfants manque de moyens aussi ...il y a aussi un sous-effectif (judiciaire) » ;

-« la mentalité (des mineurs) n'est plus la même ... l'Etat ne s'est pas adapté...en France on réagit qu'après coup...les textes qui nous régissent sont obsolètes ... (il faut) adapter la notion de minorité à l'actualité de la délinquance » ;

-« c'est ce qui pourrit la vie »

**Sujet 6 : la Remontée des difficultés du terrain**

-« les grosses têtes ont aucun intérêt à remonter la merde... plus on monte, plus c'est chacun sa petite place » ;

-« devant les médias...c'est pas un haut degré (un officier supérieur) qui communique, c'est les syndicats...on est pas représenté...le DGPN n'est pas connu » ;

-« quand on dit aux gens : je n'ai tiré (au stand de tir) qu'une fois dans l'année.. ils veulent pas croire » ;

-« ils (la hiérarchie) veulent gérer l'humain comme dans l'entreprise ... la formation des officiers et des commissaires, c'est la statistique, et gérer par l'ordinateur ; il faut que ça tourne » ;

-« pour l'élaboration des textes, les avocats ont plus d'influence (que nous), alors que c'est notre travail quotidien ».

**Sujet 7 : le sale boulot** (sur la base d'un extrait du livre de LA MOLA et du manque de soutien hiérarchique)

-« c'est pas quelqu'un de la hiérarchie qui vient (devant les tribunaux) » ; « ils sont contents qu'on fasse le sale boulot, mais quand ça arrive...(plus personne) » ;

-« en tant qu'Institution, la police c'est un fusible » ; « ils se nourrissent de notre sale boulot, et ils nous achèvent à la moindre erreur » ; « c'est au-dessus du Commissaire ».

**Sujet 8 : les jeunes policiers** (à partir de l'exemple d'une Vacation au standard par un jeune ADS)

-c'est possible « les jeunes ont plus de maturité (aujourd'hui) » ;  
-mais côté officier « un exemple : un lieutenant en stage qui fait un PV d'interpellation, le PV est vite redescendu (du SAIP), il y avait rien qui allait » ;  
-et » tombe un truc ultra-important, c'est la catastrophe » ; « ADS on tâtonne et on a peur, alors qu'avant il était impossible qu'il prenne le standard, alors que c'est essentiel le standard ; la place du standardiste ça doit être un ancien » ;  
-« ça été transformé en tâche ingrate ; c'est une punition ; les anciens qui étaient fait pour ça sont partis » ;  
-« on m'a formé au standard, et on me l'a montré comme quelque chose d'intéressant pour devenir efficace (la police), et maintenant on présente ça comme une tâche ingrate ».  
-« la transmission comme ça (à l'ancienne), ça n'existe plus, y a plus d'ancien » ;  
-« ça se déshumanise... c'est la mentalité » ; « j'avais l'impression d'être protégé (dans le passé), aujourd'hui j'ai pas l'impression de ça, avec les stagiaires qui se croient tout permis » ;  
-« c'est à la tête de donner l'exemple, pour que le système se diffuse...qu'on soit content de venir travailler » ;  
-« la réforme des corps et des carrières a fait que la hiérarchie ne nous connaît pas, donc elle ne nous aime pas, elle ne nous soutien pas ».

## 7.3.8 Au Commissariat de L'Hay-les-Roses

### 7.3.8.1 La BADR

Dans cette entité, désignée Brigade des Accidents et Délits Routiers, après avoir été 12, ils sont 7 dans 3 bureaux (3 OPJ+3 APJ+1 APJA qui est ADS) dont 4 femmes ; donc parfois un manque d'espace pour les auditions. En tout 914 dossiers en cours répartis sur 6 personnes, dont 400 saisines du parquet en cours. L'activité concerne tout ce qui touche à la route : accidents routiers avec corporel- défaut de PC- conduite en état d'ivresse – conduite sous consommation de stupéfiants- délit de fuite -rétention de PC –usurpation de plaque d'immatriculation- transport routier (MIN de Rungis). Les contraventions et la mise en fourrière sont gérés par l'ADS, en lien avec la Police Municipale ou les ASVP pour les autorisations d'enlèvement (qui sont facturés). La majorité des dossiers concerne l'alcoolémie et le défaut de PC ou d'assurance ; les délits de fuite exigent un rôle de médiateur pour éviter une procédure, les assureurs jouant un jeu ambigu dans ces cas. L'année 2016 a été « catastrophique » avec le constat de 6 décès et des blessés graves suite à des accidents routiers. Le Brigadier-chef que j'accompagne a six ans d'ancienneté dans cette brigade.

### 7.3.8.2 La BAC jour

Cette brigade, avec un effectif de 9 fonctionnaires en civil, tourne sur 2 groupes, équipant 2 ou 3 véhicules banalisés lourdement armés, parfois un seul en période de congé. Un groupe tourne du Mardi au Samedi et un groupe du Lundi au vendredi de 13h00 à 19h00 ; pas de BAC le Dimanche et les jours fériés.

### 7.3.8.3 La BTJTR

Cette entité de traitement judiciaire couvre l'ensemble du territoire du Commissariat : L'HAY-les-Roses – FRESNES – CHEVILLY-LARUE- RUNGIS -THIAIS. Ses dossiers concernent : le flagrant délit, plus des dossiers de poursuites préliminaires (enquêtes complémentaires après fin de garde à vue), avec une autonomie qui permet de fouiller l'enquête et pas de transférer tout de suite le dossier, grâce à l'empreinte donnée par la hiérarchie qui adore l'investigation. La BTJTR fait le « qualitatif » et la BDEP le « quantitatif » des plaintes, avec toutes ses contraintes de délais. Le brigadier que j'accompagne, après 6 ans en service de sécurité privé, a été affecté, à la sortie de l'Ecole, en Service Départementale de nuit (qui supervise le judiciaire de nuit dans le 77) pendant 3 ans ½, puis aux « Stup » en Sureté Départementale (77) pendant 3 ans. Il est à la BTJTR de L'HAY depuis 2 ans ½.

### 7.3.8.4 La BLPF et l'antenne de Chevilly-Larue

L'antenne de Chevilly-Larue, très intégré dans un quartier populaire, comprend :  
- la Brigade Locale de Protection de la Famille (BLPF), pour les 5 communes de la circonscription, avec seulement 1 APJ et 1 OPJ, en attente d'un fonctionnaire de plus, compte tenu des 5 foyers, 11 collèges et lycées de la circonscription, et des 113 dossiers en cours. Ce groupe, normalement de 3 fonctionnaires, gère toutes les affaires relatives aux infractions dans le milieu familial avec mineurs victimes ou auteurs (excepté les viols ou agressions sexuelles sur mineurs du ressort de la Sureté Territoriale du 94), ainsi que toutes les affaires qui se déroulent en milieu scolaire et à proximité (violences, vol, extorsion, insultes, outrage,

introduction d'objets illicites, intrusion), les exhibitions concernant un mineur, les délaissement de mineurs, les ordonnances de placement provisoire pour mineur isolé, les enquêtes sociales ainsi que les fugues et disparitions inquiétantes de mineurs et les violences intraconjugales pouvant impacter les enfants.

-la Brigade d'Enquête de Proximité (BDEP) qui couvre la commune et le MIN de Rungis, pour le recueil des plaintes avec 3 APJ et 1 OPJ, plus un renfort qui arrive en janvier.

- la Brigade de Sécurité de Quartier (BSQ) du MIN de Rungis (rattachée au Chef de Brigade BAC à L'Hay-les-Roses).

Le bureau de police, qui est ouvert de 9h à 19h00, du Lundi au Vendredi, depuis 2009, prend les plaintes sur RV et suit les violences aux mineurs et les dossiers de violences conjugales si un impact sur les mineurs est potentiel.

### 7.3.8.5 Les entretiens individuels semi-dirrectifs

Entretien Date : 06.12.16	Lieu :CSP L'HAY Bureau Chevilly-Larue	<b>GPX : A... (BLPF)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	<b>Expérience</b>	Entrée en 2008, est depuis 5ans en BLPF, maintenant Adjointe de M. WALLE à la BLPF
	Formation (stages)	A fait plusieurs stages spécialisés sur le sujet ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Groupe de 3 fonctionnaires qui gère toutes les affaires relatives aux infractions dans le milieu familial avec mineurs victimes ou auteurs, ainsi que toutes les affaires qui se déroulent en milieu scolaire et à proximité (violences, vol, extorsion, insultes, outrage, introduction d'objets illicites, intrusion), les exhibitions concernant un mineur, les délaissement de mineurs, les ordonnances de placement provisoire pour mineur isolé, les enquêtes sociales ainsi que les fugues et disparitions inquiétantes de mineurs et les violences intraconjugales pouvant impacter les enfants.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« Par le détachement » ; « ça se fait naturellement » ; « parce que c'est quelque chose que j'ai toujours voulu faire, travailler avec les enfants » ; « peut-être une prédisposition ? » ;



ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	Peut compter sur le soutien du Chef de Bureau
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Manque seulement de savoir si ce qu'on fait « est-ce que ça porte des fruits » ; « puisqu'on a pas connaissance des jugements » ;
MANQUE d'EFFECTIF	Charge actuelle	113 dossiers en cours
MISSION du SERVICE	Rôle	Tout ce qui concerne les mineurs, en dehors des viols sur mineur et des agressions sexuelles sur mineur, qui sont du ressort de la Sureté Territoriale 94-Brigade des Mineurs.
MOTIVATION dans le METIER	Initiale	A été volontaire pour la BLPF après 2ans ½ en Brigade de VP (SG)
	Evolution	« j'adore ce que je fais » ; « c'est plus un métier d'assistance » ;
	Définition personnelle	« Aspire à passer Brigadier dans le cadre du système SUEP (zone avec des quartiers sensibles), c'est-à-dire sur dossier à l'appréciation du Commissaire et en étant sur la liste des syndicats ; c'est pourquoi elle s'est syndiqué ;
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	Il y a de plus en plus de cas (en nombre) ; ce qui est dû aux réseaux sociaux, à la diffusion d'images pornographiques et que plus d'occasion sont créé par internet. Mais c'est aussi plus sanctionné, car la société est très sensibilisée à ces sujets.
	Aux procédures prescrites	La difficulté est de faire la part entre maltraitance et violence éducative, entre affabulation et réalité des faits ;

Entretien Date : 06.12.16	Lieu : CSP L'HAY Bureau Chevilly-Larue	<b>Bier-Chef : S... (Resp. Bureau)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	<b>Expérience</b>	Responsable du bureau de police (ouvert de 9h à 19h00 DU Lundi au Vendredi) depuis 2009 , avec la BDEP pour la commune et le MIN Rungis + BLPF pour les 5 communes de la circonscription + BSQ du MIN de Rungis (rattachée au Chef de

		Brigade BAC à L'Hay-les-Roses) ;
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Le bureau prend les plaintes sur RV et suit les violences aux mineurs et les dossiers de violences conjugales si un impact sur les mineurs est potentiel.
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Bonne. Des relations avec 3 sections essentiellement : Mineurs, Affaires Générales, Economiques.
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Les médecins des UMJ se déplacent, sauf pour les prises de sang ou les repas des diabétiques qui se font à l'Hôpital intercommunal de Créteil ; mais sur les dossiers les substituts prennent une décision de classement s'il n'y a pas suffisamment de preuve, et sans prendre en compte l'intime conviction des policiers
PRESSION HIERARCHIQUE	Exigences	0, car à une certaine autonomie
	Reproche	N'a pas vraiment pris les moyens pour la sureté des personnels ; par exemple il existe une liste des logements attribués diffusée par les syndicats
MANQUE d'EFFECTIF	Existant	Manque : - 1 fonctionnaire pour la BLPF (seulement 1 APJ + 1 OPJ) compte tenu des 5 foyers et 11 collèges et lycées de la circonscription ; -1fonctionnaire pour la BDEP (avec 3 APJ + 1 OPJ), qui arrive en janvier
	Dépassement de temps de travail	A réduire par une simplification des procédures par extension du dispositif existant pour les vols à l'étalage (spécifique au 94) aux infractions et délits comme les stup par exemple ;
	Travail en urgence	Lié aux prolongations de garde-à-vue, compte tenu de la fermeture de nuit ;
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Se font avec le respect de la population, parce qu'il est connu maintenant dans le secteur
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	De surface dans les locaux, mais la Mairie vient d'octroyer un local pour faire un bureau supplémentaire et les travaux sont en cours
	Indisponibilité	La sécurité a été assuré par un sas réalisé en 2013 ; et l'interphone permet de rester protégé

Entretien Date : 08.12.16	Lieu : CSP L'HAY-les-Roses	<b>Bier : G... (OPJ-SAIP)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Après 6 ans en service de sécurité privé, a été affecté , à la sortie de l'Ecole, en Service Départementale de nuit ( qui supervise le judiciaire de nuit dans le 77) pendant 3 ans ½ ; puis aux Stup en Sureté Départementale 77 pendant 3 ans.

		A la BTJTR de L'HAY depuis 2 ans ½ ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	A beaucoup changé : « dès la formation, pas d'endurcissement, pas d'apprentissage à être guerrier »
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	La BTJTR couvre l'ensemble du territoire du Commissariat de L'HAY-les-Roses : L'HAY – FRESNES – CHEVILLY-LARUE- RUNGIS - THIAIS.
	Majorité des interventions	Le Flag (flagrant délit) + des dossiers de poursuites préliminaires (enquêtes complémentaires après fin de GAV), avec une autonomie qui permet de fouiller l'enquête et pas de transférer tout de suite le dossier, grâce à l'empreinte donnée par la hiérarchie qui adore l'investigation. La BTJTR fait le qualitatif et la BDEP le quantitatif, avec toutes ses contraintes.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Nécessité de « garder un pied hors de la police », pour faire face à « l'incompréhension du mal gratuit » ; pour éviter « la résilience que les gens font dans leur tête ».
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	Le Directeur d'enquête est le chef et délègue des tâches sur un dossier, pour un gain de temps dans un souci d'efficience.
	Nature des échanges	Une solidarité qui joue sur l'ambiance et qui va beaucoup avec le principe de responsabilité. Un esprit de corps, mais pas avec les officiers, car ils ne font pas le travail, alors que les brigades interviennent ensemble et que la hiérarchie a énormément d'administratif à faire. Mais où en est la vraie justification ; n'est-ce pas une justification personnelle ? Ce qui pose la question du sens de leur rôle, de la simplification de la pyramide, du double emploi et de la redondance des tâches de la hiérarchie.
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	« Le discernement, ne s'apprend pas, mais se transmet par les anciens » ; « la loi n'est qu'un outil, mais l'application de la loi est une fin en soi ».
	Qualité personnelle	La prise de conscience « qu'on risque de mourir » ; « mais les risques de sanctions administratives font partie du risque ... c'est de la responsabilité de chacun ; or c'est la culture d'absence de risque qui fait du mal ... dans un métier où on doit être guerrier » ; « soit on est chasseur, soit on est guerrier » ; et « si on a aucune de ces 2 qualités, on a rien à faire dans ce métier ».
POSTURE PROFESSION	Propre	1 objectif : la victime, pour interpeller l'auteur, pour

NELLE		réparer le préjudice, et qu'elle puisse se reconstruire et obtenir justice ; Et 1 moteur : l'instinct de chasseur.
RELATION avec l'ADMINISTRATION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Bonne avec les sections : stup-affaires générales-mineurs—DIRPS (Réinsertion et Poste sententiaire, après jugement)
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Sans cesse des modifications procédurales dans le CPP (Code de Procédure Pénale), comme tout dernièrement début décembre. Toutefois il y a une méconnaissance des jugements rendus, sauf par le réseau interne des chefs de dépôt.
PRESSION HIERARCHIQUE	Reproche	« L'esprit performance reste pour des questions d'évolution carriériste (la culture du chiffre) ». Il existe aussi une confusion entre grade et niveau de compétences qui n'est pas favorable à un bon encadrement, et qui résulte de négociation entre hiérarchie et syndicats dans le cadre des SUEP (secteur à encadrement prioritaire).
MANQUE d'EFFECTIF	Respect de la procédure	A cause des lourdeurs et des dépassements d'horaire fréquents, il y a « un désamour pour le judiciaire » et une carence de personnel volontaire pour ces brigades ; « la procédure c'est comme un couloir dont il faut fermer toutes les portes ». Sur les 25 nouvelles recrues de la dernière promotion, 3 sont en SAIP (2 à Fresnes et 1 à Thiais en BDEP)
MOTIVATION dans le METIER	Evolution	A vu une évolution dans la pratique du métier ;
	Définition personnelle	« Une police « bisounours » a remplacé la police à l'ancienne... il ne veulent plus utiliser leur arme par crainte d'avoir à se justifier ou à passer devant l'IGS »
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux évolutions sociétales	La question des mineurs qui est à reconsidérer en abaissant le seuil de responsabilité à 15ans, pour cesser de considérer les auteurs (entre 15 et 18 ans) comme des victimes
	Aux procédures prescrites	« Dans l'exercice de la police judiciaire en commissariat le « procédurier » a remplacé l'enquêteur, ce qui lui retire beaucoup de son intérêt ».

Entretien Date : 22.12.16	Lieu : CSP L'HAY-les-Roses	<b>Bier : J-M... (Bac jour)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPONSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	A la BAC 930 depuis 13 ans, a passé le Bloc OPJ, mais n'est pas passé en SAIP.

	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	La formation actuelle des GPX (10 mois dont 1 mois de vacances et 1 mois de stage) ne prépare pas à l'activité de la BAC ; qui recrute des policiers choisis dans les Brigades de voie publique.
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Soutien aux Brigades en tenue. Concerné par l'usage de l'arme en cas de légitime défense et l'alignement avec la disposition propre aux gendarmes.
	Majorité des interventions	Souvent agressé et soumis à des outrages à policier
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	« Utilise des surnoms pour se désigner entre eux et protéger leur anonymat, mais cela n'a pas empêché de voir leurs noms dans des tags de la cité sensible ».
ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Non formels (Café du matin, Pause déjeuner, After work)	Une vie collective totale pendant le service.
	Formels (avec le chef, autre)	Essentiellement avec le Chef de groupe ou la hiérarchie en cas d'opération exceptionnelle.
POIDS des DOSSIERS	Traumatisme	Les agressions n'ont pas une réponse judiciaire adaptée, et la confrontation avec l'agresseur, obligeant à se justifier pour avoir fait son travail, est souvent demandé par le magistrat, ce qui est mal accepté.
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité personnelle	Le fait d'être OPJ permet certaines contraintes.
POSTURE PROFESSIONNELLE	Prescrite	L'affichage du seul matricule RIO (dont le port est obligatoire depuis l'arrêté du 26/12/2013) est pratiqué sur le brassard de police porté en bandoulière.
MANQUE d'EFFECTIF	Effectif	Effectif de 9 qui tourne sur 2 groupes, équipant 2 ou 3 véhicules, parfois 1 seul en période de congés.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Un groupe tourne du Mardi au Samedi et un groupe du Lundi au vendredi de 13h00 à 19h00 ; pas de BAC le Dimanche et les jours fériés.
MOYENS TECHNOLOGIQUES	Manque	De réseau sur les ondes radio en certains endroits, ou en limite avec le 92, le canal de Créteil créant des interférences, malgré les 2 canaux de conférence.
DIFFICULTES d'ADAPTATION	Aux procédures prescrites	Qui ne reconnaisse pas la parole du policier ; par exemple lors d'un accident de circulation avec un violent choc entre un particulier (sans permis) et un véhicule banalisé utilisant le 2 tons et le gyrophare, où la version des policiers n'a pas été retenu, mais celle du particulier.

CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Rentrés dans la police avec la conviction qu'ils allaient pouvoir porter secours aux victimes, ils font le constat amer d'une injustice de les voir pas défendus alors que les délinquants le sont par des avocats commis d'office.
--------------------	---	---

Entretien Date :12.01.17	Lieu : CSP L'HAY-les-Roses	<b>Bier-Chef S... (0PJ- BADR)</b>
<b>THEME</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REPOSES</b>
APPRENTIS SAGE METIER	Expérience	Entré en 1998 comme ADS dans le 91 avec un contrat de 5 ans, puis GPX en 2002 et directement affecté à L'HAY-les-Roses en BADR (Brigade des Accidents et Délits Routiers) depuis 2010. Chef de Brigade après le départ du précédent responsable ;
	Transmission du métier (astuces, savoir-faire, savoir d'action)	Pas d'autres référentiels que la base législative : Code de la Route + Code pénal, et des Notes de service du Procureur ou de la hiérarchie que chacun collecte dans sa « bible » personnelle. la transmission se fait donc des anciens vers les nouvelles recrues
INTERET METIER	Caractéristiques des interventions	Concerne tout ce qui touche à la route : -accidents routiers avec corporel- délits de : défaut de PC- conduite en état d'ivresse – conduite sous consommation de stupéfiants- délit de fuite - rétention de PC –usurpation de plaque d'immatriculation- transport routier (MIN de Rungis). Contraventions et fourrière sont gérés par l'ADS. En lien avec la Police Municipale ou les ASVP pour les autorisations d'enlèvement (qui sont facturés). De l'Intérêt quand il y a une enquête et des recherches à mener ;
	Majorité des interventions	L'alcoolémie et le défaut de PC ou d'assurance ; les délits de fuite exigent un rôle de médiateur pour éviter une procédure, les assureurs jouant un jeu ambigu dans ces cas.
PROTECTION de SOI	Contextes émotionnels	Une année 2016 « catastrophique » avec 6 décès (par rapport à 2 ou 3 morts par an en général) et des blessés graves. Le plus difficile sur le plan émotionnel c'est l'annonce à la famille, sans être accompagné par un psychologue.
	Vigilance	Constata peu d'agressivité dans cette activité. Mais apprécie que l'envoi des courriers au domicile des personnels ne se fasse plus sous en-tête de la PP

ECHANGES entre COLLEGUES sur le METIER	Formels (avec le chef, autre)	A été consulté par la hiérarchie, dans le cadre d'un groupe de travail, pour un prochain logiciel ; ce qu'il apprécie beaucoup. Il est intervenu aussi sur des exigences à intégrer dans le cahier des charges de consultation des exploitants de fourrières (délais, desserte par transport en commun).
	Nature des échanges	Peuvent nécessiter un dialogue avec la Brigades de VP sur le motif de l'interpellation afin d'éviter un vice de procédure (exemple : papier jeté par la fenêtre ou contrôle routier)
PROFIL SPECIFIQUE	Qualité requise	N'avoir pas de réticence à être des « gratte papier », bien que beaucoup de logiciels soient maintenant à disposition dans CHEOPS : SIV, LRPPN 3, SNPC (fichier des permis), Video GAV (enregistrement des auditions), ODICOP (pour diffusion dans le Dept VdM), ADOC (dossier des contraventions informatisées), FNAEG (empreintes génétiques), EUCARIS (carte gris et assurance dans l'UE), TAGE (antécédents : délits e crimes), FOVES (fichier des véhicules volés), DICEM (véhicules 2 roues à moteur homologués et enregistrés), DOC Verif et IFADO pour les faux documents. Le logiciel PROCEA permet l'établissement du rapport accident (PV simplifié) pour les assureurs et sert de base pour la saisine si une procédure accident est engagée (corporel ou avec infraction). Un autre logiciel : AGIRA (site commun des assureurs) est alimenté par le scan de tout le dossier en cas d'accident.
RELATION avec l'ADMINISTR A TION JUDICIAIRE	Relation avec le Procureur	Auparavant très bonne, mais le changement d'équipe de la section du Parquet exige de faire connaissance avec les nouveaux substituts.
	Relation avec le Parquet (Complexité des procédures, Confiance)	Des durées relativement longues pour traiter même des dossiers simples (exemple : l'audition d'un individu convoqué pour conduite sous alcoolémie de 1,82 g dure 2h avec l'attente du Parquet de ¾ heure plus la finalisation du dossier comprenant 11 feuilles. Et les dernières modifications de Juin (pour adaptation au droit européen) n'a été intégré dans le LRPP que depuis le 6 janvier. Cela promet des vices de procédure dans certains dossiers. Pour les garde à vue cela inclut toujours des choses qui s'ajoutent dans le même délais
MANQUE d'EFFECTIF	Evolution	Après avoir été 12, ils sont 7 dans 3 bureaux (3 OPJ+3 APJ+1 APJA qui est ADS) dont 4 femmes ; donc parfois un manque d'espace pour les auditions. En tout 914 dossiers en cours répartis sur

		6 personnes, dont 400 saisines du parquet en cours ; les mobilités dans ce service se font pour des demandes de mutations en Province.
	Travail en urgence	Gestion difficile du temps de GAV, avec les tests et la prise de sang pour les stups (transfert à l'hôpital, prise de sang, retour au service avec le sang, transport du sang au labo par le métro, retour avec l'analyse) sur 2 ou 3 cas par semaine.
	Respect de la procédure	La réquisition des laboratoires d'analyse (labo TOXLAP, par l'intermédiaire des UMJ de Créteil, ou l'INPS au Quai de la rappée, exige un transport des prises de sang (sous scellés) en cas de présomption de toxicomanie.
RYTHME de TRAVAIL	Gestion du temps	Un service en 5/2 de 8h à 19h00 + une permanence de 6h à 8h assurée par l'OPJ SAIP et de 19h00 à 6h par l'OPJ départemental et 1 permanence SAIP de WE tous les 3 mois ;
MISSION du SERVICE	Rôle	Traitement de dossiers suite à saisine du Parquet ou dépôt de Plainte, ou accident+ Interpellation et GAV
	Tâches	Auditions de GAV au cas par cas (nécessité par rapport à la personnalité ou les antécédents de l'individu), convocations de mis en cause et de témoins, prolongation de GAV après contact Parquet ;
CAUSES de MAL ETRE	Difficultés dans le métier (sentiment d'inutilité, désenchantement moral)	Il est mal vécu le fait d'avoir à se justifier, lors des confrontations des fonctionnaires de police avec les mises en cause, soit à sa demande (c'est dans ses droits), soit à la demande du Procureur, soit sur initiative de l'OPJ, pour éclaircir les faits ; alors que c'est pour éviter toute contestation de l'avocat de la défense.
	Souci matériel ou financier	La revalorisation de la prime d'OPJ (passage de 50 € à 90 € par mois) n'est pas encore effective, malgré son annonce.

### 7.3.8.6 Les réunions d'échanges entre policiers

REUNION DIALOGIQUE 1	Lieu : CSP L'HAY-les-Roses	Participants : GPX A... (SG J2) ; Bier Y... (BAC jour) ; Bier Chef S... (BADR) ; Bier Chef B... (J1) ; GPX A... (J1) ; Bier G... (BTJTR)	Date : 26.01.2017
<b>Thème d'échange : cas Mises en œuvre procédurales difficiles (Code déontologique)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Il manque (dans la sélection d'articles) l'article 22 : demerde toi comme tu peux »</li> <li>➤ « il n'y a pas besoin d'un Code de déontologie (qui n'est pas connu par cœur) » ; « (le métier) ça revient à montrer des <b>valeurs</b>, des valeurs personnelles, des valeurs du</li> </ul>			



<p>groupe, des valeurs du service, en appliquant le Code de Procédure Pénale » ; « le CPP est plus connu, et c'est plus la Bible pour le policier » ; « c'est un outil, qui nous (met une) limite dans notre action, qui nous guide » ; « mais le but n'est pas d'appliquer la loi strictement » ; « c'est propre à chacun » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « pour les jeunes qui entre, le <b>tutorat</b> (des anciens), c'est bien » ; « ça leur permet d'être formé par les anciens » ; « mais 3 jeunes par ancien, c'est trop et c'est trop court (pendant 6mois seulement) » ;</li> <li>➤ et en reconnaissant que c'est pas partout pareil : « il y a des services pourris » ;</li> <li>➤ A la question : Comment remédier aux mauvais fonctionnements, aux « services pourris » ? pas de réponses, exceptée une réponse commune : « la seule solution, c'est celui qui n'y trouve pas (les valeurs), qui doit changer : de comportement, (ou) de service.</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : cas la valeur de la parole du policier, un paradoxe au quotidien</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « c'est un truc auquel on s'adapte » ; « (en s'appliquant à) bien rédiger, pour éviter les choses à pas mettre » ; « les collègues (de SAIP) sont obligés de nous reprendre » ;</li> <li>➤ « c'est la confrontation (avec les mis en cause), où on a pas envie de les revoir, ça m'a toujours mis hors de moi » ; « surtout avec ceux qui connaissent (la procédure) » ; « le problème c'est quand la victime ou l'infraction à un lien avec la police » ;</li> <li>➤ « c'est important l'équilibre par l'interlocuteur de la justice (le Parquet) » ; « mais le problème c'est avec les magistrats du siège, qui sont à mille lieux du terrain » ; « parfois aussi les magistrats du Parquet, qui protège le dossier vis-à-vis des magistrats du siège » ; et puis il y a « le problème dans la police de (pouvoir ou vouloir) suivre le dossier jusqu'au jugement, en suivant les convocations et les audiences » ; « mais les freins c'est la disponibilité et la volonté » ;</li> <li>➤ « pour améliorer la relation (justice-police) et la compréhension, il y a les problèmes de l'accessibilité, de la disponibilité et de la volonté » ; « il y a que le magistrat référent général par Commissariat et (éventuellement) par section » ; « par contre (il y a rien) avec les magistrats du siège ou les JLD (Juges des Libertés et de la Détention) »</li> </ul>
<p><b>Thème d'échange : cas des « tâches indues », un exemple de promesse non tenue</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « toujours les mêmes (depuis 2006, l'annonce Sarkozy) » ;</li> <li>➤ « il y a : <ul style="list-style-type: none"> <li>-des enquêtes indues, par obligation de recevoir les plaintes (charte Marianne) ;</li> <li>-les délits de fuite ;</li> <li>-les ILE (l'interpellation des étrangers en situation irrégulière, en référence à la circ. Du 21.02.2006) qui ne devrait pas être du ressort de police secours (mais de la police aux frontières) ; tous y sont confrontés (SSP et SAIP), toute la procédure est appliquée, alors qu'il y a pas de reconduite, surtout quand il vient d'un pays en guerre » ; « une solution : c'est la machine de reconnaissance d'empreintes, connectée au (fichier) FAED » ;</li> <li>-les gardes statiques , comme la sous-préfecture, en attente du décret qui limite aux gardes dynamiques (le rôle de la police) » ;</li> <li>-les transfèrements administratifs (la pénitenciaire n'habilitant qu'un petit effectif) ou les escortes prison;</li> <li>-les gardes des unités hospitalières, car peu d'hôpitaux sont sécurisés (équipements en sas de sécurité) ;</li> <li>-et la carence d'effectif de médecins UMJ pour assurer la « volante 24/24 ».</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Thème de la confrontation aux misères sociales</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « (le malaise), c'est un cumul de choses » ; « si on voit que du noir, on peut pas aller</li> </ul>

<p>bien, pas arriver à se déconnecter (du boulot), pour se libérer de cela, on voit que le mauvais côté de la société » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « donc il y a besoin d'un recrutement plus sélectif » ; or suivant les sessions, on place le curseur (la barre) où on veut » ;</li> <li>➤ « avec le déracinement c'est pas facile (pour un jeune qui vient de Province) » ; « et, trop de mensonges par rapport à la mobilité » ; « alors que c'est bloqué pendant 10ans en Ile-de-France » ; « si c'était clair et acté » ; « mais seul, sans famille locale, c'est le décalage avec l'extérieur (du monde policier) ; et le sujet sordide revient souvent » ;</li> <li>➤ « c'est (un sujet) à traiter au niveau de la formation » ;</li> <li>➤ « la qualité du groupe et l'ambiance du service est importante » ;</li> <li>➤ « (la confrontation à la mort) c'est à la formation » ;</li> <li>➤ « le stage qui est à la fin et plus au milieu de la formation » (c'est moins bien) ;</li> </ul>
--

REUNION DIALOGIQUE 2	Lieu : CSP L'HAY- les-Roses	Présents : GPX A... (BLPF) ; Bier Chef S... (BADR) ; Bier-Chef B... (SG-J1) ; Bier G... (BTJTR) ; Bier Y...(BAC jour)	Date : 19/05/2017
----------------------------	-----------------------------------	--	----------------------

**Thème 1 : la TRANSMISSION du METIER** (un exemple de vacation au standard par un jeune ADS est soumis à discussion)

- « Que ce soit un ADS, ça pose question...surtout pas épaulé ... avant les ADS ne faisait pas le standard » ;

- « le standard c'est la tâche ingrate » ; « parce que tous les postes fixes sont fuis ... c'est une grosse responsabilité » ;

-« les anciens veulent plus y aller » ; « parce qu'il en manque (dans les effectifs) ... à choisir ils préfèrent autre-chose » ;

-« la solution, on les met en doublon ou avec une administrative » ;

-« même pour un jeune GPX, ça on l'apprend pas à l'école » ;

- par contre « on pourrait donner des ficelles... on est plus dans l'expérience à transmettre » ;

-« pour le chef de poste c'est un risque... c'est à évaluer (en fonction des individus) » ;

-« l'adaptation c'est le maître mot (dans le métier) » ; « la hiérarchie intermédiaire (les gradés) est responsable » ;

-en cas de problème « tout le monde se rejette la faute (au-dessus)...personne ne prend ses responsabilités » ;

-

**Thème 2 : le COURAGE des INSTANCES DIRIGEANTES** (demandé par le Bier H...)

-« un exemple : la réunion (il y a quelques mois dans le commissariat) avec le Préfet (de département) qui avait de l'écoute, mais le DTPN (Directeur départemental de la Police) qui n'en avait aucune, et qui nous montrait un état d'esprit de la hiérarchie peu virile » ;

-« que la tête donne l'exemple !! » ; « chez nous il y a pas de patron » ; « il faut des chefs de guerre, il y a plus que des gestionnaires... des chefs du personnel, » ;

-« un jeune commissaire en stage nous disait : il y a une différence dans la promo, entre ceux qui viennent du droit et ceux de sciences-po »

**Thème 3 : l'Ordonnance de 1945 relative à l'enfance délinquante** (un rappel du sens de ce texte est soumis à discussion)

<p>-« un exemple récent : la substitut a levé la garde-à-vue (refus de prolongation) d'un mineur pris en flagrant délit dans un trafic récurrent de stup » ;</p> <p>- « au moins adapter le texte à la société d'aujourd'hui, notamment pour des multi-récidivistes, inscrits dans la délinquance au quotidien » ;</p> <p>-« d'accord pour la prééminence de l'éducatif sur le répressif, mais dans les foyers les éducateurs ont aucun moyen coercitif... on ne peut pas les empêcher de fuguer » ;</p> <p>« c'est les gars qui font la loi... avec des éducateurs qui changent chaque matin » ;</p> <p>-« dans les Centre éducatif fermé, c'est plus contraignant, on leur supprime leur téléphone ; mais c'est un jugement rare, il faut vraiment un lourd passé » ;</p> <p>-« quand un problème devient un problème de police, c'est qu'il est déjà trop tard » ;</p>
<p><b>Thème 4 : le CONTRÔLE</b> (un extrait du Code de déontologie est mis en discussion)</p> <p>-« la relecture (technique) des PV (rédigés par les Brigades de roulement) par les OPJ doit se faire systématiquement » ; « il y a après une relecture des officiers (plus statistique que technique), du secrétariat judiciaire (relecture administrative) et le la patronne (le Commandant du SAIP) » ;</p> <p>-« on se justifie sur tout et n'importe quoi, autant la VP que le judiciaire »</p> <p>-« on a un signalement par mois sur la plateforme de l'IGPN » ;</p> <p>-mais « c'est à distinguer de l'enquête IGPN, sous le contrôle du Procureur à partir de manquements graves » ;</p>
<p><b>Thème 5 : l'INSTRUMENTALISATION</b></p> <p>-« on appelle la police pour tout et n'importe quoi...on est plus centré sur nos missions de base » ;</p>
<p><b>Thème 6 : DISCERNEMENT</b></p> <p>-« mais on nous dit vous n'auriez pas dû faire comme ça ... et on se fait taper sur les doigts » ;</p> <p>-« il manque un officier pour prendre le commandement de terrain, notamment lorsque plusieurs brigades interviennent » ; « il faudrait de jour, la même chose que de nuit, où les officiers se déplacent » ;</p>
<p><b>Thème 7 : RYTHME de TRAVAIL</b></p> <p>-« le calcul des heures supplémentaires devient prépondérant sur la qualité du service » ;</p> <p>-« ce qui est incohérent avec la prévention du malaise dans la police » ;</p>

## 7.4 Liste des sigles et des acronymes utilisés

<p><b>A</b></p> <p>ADS : Adjoint de sécurité  ANAS : Association nationale d'action sociale  APJ : Agent de police judiciaire</p> <p><b>B</b></p> <p>BAC : Brigade anticriminalité  BADR : Brigade d'accident et délit routier  BDEP : Brigade de délégation d'enquête de proximité  BEI : Brigade des enquêtes d'initiative  BLPF : Brigade locale de protection de la famille  BSQ : Brigade de soutien des quartiers  BST : Brigade spécialisé terrain  BTJTR : Brigade de traitement judiciaire en temps réel</p> <p><b>C</b></p> <p>CC : Corps de commandement  CCD : Corps de conception et de direction  CEA : Corps d'encadrement et d'application  CRS : Compagnies républicaines de sécurité  CSP : Circonscription de sécurité de proximité (Commissariat de Police)</p> <p><b>D</b></p> <p>DCPJ : Direction (directeur) centrale de la police judiciaire  DCSP : Direction (directeur) centrale de la sécurité publique  DGPN : Direction (directeur) générale de la Police nationale  DTSP : Direction (directeur) territorial de la sécurité de proximité  DRH : Direction (directeur) des Ressources humaines  DSPAP : Direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne.</p>	<p><b>E</b></p> <p>ENSP : École nationale supérieure de la police</p> <p><b>G</b></p> <p>GAV : Garde à vue  GDP : Gardien-de-la-paix</p> <p><b>I</b></p> <p>IGPN : Inspection générale de la Police nationale</p> <p><b>J</b></p> <p>J1, J2, J3 : Brigade Police-secours de roulement (Journée 1, Journée 2, etc.)</p> <p><b>L</b></p> <p>LRPPN : Logiciel de rédaction des procédures de la police nationale</p> <p><b>M</b></p> <p>MCI : Main courante informatisée  MGP : Mutuelle générale de la police</p> <p><b>N</b></p> <p>NMP : Nouveau management publique</p> <p><b>O</b></p> <p>OPJ : Officier de police judiciaire</p> <p><b>P</b></p> <p>PAF : Police aux frontières  PJ : Police judiciaire  PP : Préfecture de police (de Paris)  PSQ : Police de sécurité du quotidien</p> <p><b>R</b></p> <p>RPS : Risque psychosocial</p> <p><b>S</b></p> <p>SAIP : Service de l'accueil et de l'investigation de proximité (Police judiciaire)  SDAS : Sous-direction de l'action Sociale  SG : Service général (Police secours)  SSP : Service de sécurité de proximité (voie publique)  SSPO : Service de soutien psychologique opérationnel</p> <p><b>Z</b></p> <p>ZSP : Zone de sécurité prioritaire.</p>
--	---

**Christian FASSIER**

# **Travail policier en Commissariat : épreuves psychiques et déagements**



## **Résumé**

Le nombre de suicides de policiers français (plus de 55 en 2019) constitue le révélateur le plus édifiant du malaise que connaît la police. La recherche porte sur les processus à l'origine du passage à l'acte suicidaire de certains policiers. Dans ce métier, de culture historique forte, à la régulation de contrôle s'ajoute une régulation autonome essentielle. Car l'apprentissage du métier se fait dans l'activité sur le terrain, et le rôle des anciens est primordial pour la transmission d'un travail bien fait. Aujourd'hui il peut être observé un défaut de construction de règles « métier » et de leur discussion. Or, l'activité normative serait une condition de l'intégration sociale qui est elle-même une condition de la prévention du risque suicidaire.

En lien avec l'augmentation d'une haine de la rue envers la Police, la découverte par les policiers de l'impuissance à exercer un contrôle social efficace, et surtout de leur vulnérabilité dans un contexte social où « la peur a changé de camp », serait constitutive d'épreuves psychiques au travail. Ce qui provoque une anxiété collective chez la majorité et une angoisse menaçant la santé mentale de certains policiers. Pour y résister, se mettent en place des stratégies individuelles de déagement telles que le retrait, l'accommodation ou la déviance. En fondant la prévention primaire sur le développement des conditions nécessaires à l'activité normative dans des espaces de discussion, l'intégration sociale se maintiendrait pour tous.

### **Mots-clés :**

épreuves psychiques au travail policier, santé mentale et suicide des policiers, régulation autonome, régulation de contrôle, insuffisance d'intégration sociale, espaces de discussion.

## **Résumé en anglais**

In French Police the number of suicides among policemen (50 in 2017, probably more than 55 in 2019) is one of the most enlightening revealers of the actual policeman social unrest. Based on the activity analysis, the research conveys on process behind suicide acting out of some policemen.

In Police institution, with a strong historical culture, it could be noticed a double regulation : control regulation and autonomous regulation, with a lack of dialogue between both. While that the job transmission is realized in the field activity and that an old hand role is essential for well-done work. Today it could be observe a deficiency of job rules development and debate. The norm production would be a condition of social integration, which is, itself, a condition of acting power and of suicide risk prevention.

A crisis linked with the discovery by policemen of powerlessness and vulnerability feelings, is arousing a strong collective anxiety for the majority, and anguish until mental distress for some. The majority fight this unrest, by strategies of disengagement like operational retreat, tactics accommodation or deviancy. Process by collective narration and practical rules formulation are encountered in rare teams, where is visible a well-being status at work.

Occupational psychology will contribute to fund a primary prevention by developing necessary conditions to a regulation activity in work debate spaces, social integration will be maintained for all.

### **Keywords:**

Policeman work, psychical affliction in policeman work, mental health and suicide of policemen, autonomous regulation, control regulation, lack of social integration, debate spaces.