

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 66 (2008)
Heft: 2: Police et nouvel ordre social

Artikel: La police n'appartient pas à la police
Autor: Maillard, Frédéric
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-142118>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA POLICE N'APPARTIENT PAS À LA POLICE*

FRÉDÉRIC MAILLARD

Preventive Business

info@fredericmaillard.com

> Interpellé par plusieurs policiers, concédant leur efficacité aux criminels et trafiquants de toutes espèces, Frédéric Maillard se mit à douter de l'issue - victorieuse ou non ? - des forces de l'ordre. N'importe quel policier vous expliquera que les méchants occupent toujours plus de terrain. Frédéric Maillard décide alors d'enquêter sur l'organisation actuelle des corps de police. Il rencontre des policiers désabusés. Les valeurs démocratiques qui fondent la légitimité de leurs actions sont sous-développées lors des formations, voire ignorées. Comment soutenir son bras armé si sa propre pensée n'est pas prête à résister à la violence, au découragement, à la frustration ? Frédéric Maillard propose donc une refonte du management policier, qui, dans un premier temps, prenne en considération les faiblesses et les troubles qui affectent les agents concernés. Il préconise une nouvelle gestion des ressources humaines associée à des compétences pluridisciplinaires extérieures à la police, à même d'élargir les critères d'admission et d'intensifier la communication publique. Selon lui, ce sont autant d'atouts pour faire de la police de demain une force au service du peuple et une force gagnante sur les crimes et les injustices.

LA POLICE APPARTIENT À LA CITÉ ÉGALITAIRE DE L'ÉTAT DE DROIT.

La vérité est dans la confrontation, dans l'échange des idées, dans l'ouverture à d'autres pensées. Distinguons les journalistes des médias. Distinguons les gendarmes, les inspecteurs judiciaires et les agents de sécurité de la police. En Suisse, nous comptons autant de polices que de cantons (26), auxquelles s'ajoutent l'Office fédéral de la police (fedpol) et les polices municipales, dont certaines bénéficient de compétences aussi étendues que celles attribuées à la police cantonale, à l'exemple de la Police de la Ville de Lausanne. La délégation de la force publique, du peuple à l'Etat et de l'Etat à la police, est validée par l'assermentation du policier devant le pouvoir Exécutif de son canton ou de sa municipalité, et, depuis 2003, par le Brevet fédéral de policier. Le travail de la police est efficace et salutaire en de nombreuses circonstances, souvent urgentes et dramatiques, non seulement lorsque les entourages familiaux et les acteurs sociaux ont échoué, mais aussi lors des accidents de la route pour ne citer que ces faits quotidiens. En de tels événements, le pragmatisme policier est envié par nombre de corps professionnels.

* Le texte masculin comprend le féminin

Les observations et les réflexions d'Yves Patrick Delachaux traduisent exactement les difficultés que rencontrent le policier aujourd'hui. Le policier devrait analyser, interpréter et agir dans un environnement social qui se complexifie sans qu'il puisse disposer des ressources nécessaires. Il est un pion sur l'échiquier institutionnel. Le policier se sent doublement victime, d'une part, de la très forte augmentation des tâches qui compresse son temps de recul et d'analyse, et, d'autre part, du manque de reconnaissance de la part de sa hiérarchie. A cela, il faut déplorer un manque d'effectifs dans presque tous les corps de police.

L'environnement social se complexifie

J'observe des distorsions qui apparaissent entre le pouvoir institué de l'Etat, garant des valeurs démocratiques, et les pouvoirs d'influence, émergents. Le pouvoir d'influence *économique* concurrence le pouvoir de l'Etat conjointement au pouvoir d'influence *informatique*. Ce dernier offre des moyens toujours plus performants et rapides aux autres pouvoirs et s'érige en une multitude de médias assourdissants et d'obédience monocorde. Un troisième pouvoir d'influence, celui de la *génétique*, est entré dans la danse du marché des expansions mondialisées.

Ces pouvoirs d'influence, pour ne parler que des trois principaux, répertoriés par le sociologue Jean-Claude Guillebaud¹, conditionnent le travail de la police.

Les tâches policières se multiplient

Les compétences exceptionnelles et exclusives que détient chaque agent de police assermenté - à savoir l'usage de la force de contrainte, dite de *coercition*, et le moyen *discrétionnaire* - semblent suffire au management policier actuel, dans les faits. Pourtant l'application de ces compétences repose sur l'habileté personnelle de chaque policier. Une telle habileté (qui est aussi une habilité) ne s'acquiert pas seulement par l'expérience et par l'ancienneté. Je parle de l'habileté qui se nourrit de l'intelligence adaptative, de l'intelligence de sélection et de l'intelligence d'exécution. Ces intelligences naissent et s'entretiennent dans les formations initiales et continues.

- > Comment un policier peut-il s'épanouir professionnellement, disposant de compétences aussi fortes, alors qu'il se précipite jour après jour dans l'exécution de tâches dont les finalités semblent lui échapper?

Paolo Napoli² explique que la police existe par la manière dont elle travaille. En effet, elle ne définit pas son existence par son but, mais par ses tâches multiples et pratiques.

Je ne compte plus, parmi les deux cent cinquante policiers avec lesquels j'ai travaillé en formation continue ou que j'ai rencontrés sur leurs lieux de travail, ceux qui se résignent à leurs pertes de sens. Plusieurs d'entre eux souffrent de maux psychiques et physiques spécifiques. Les travaux de recherche de la psychologue Berverly J. Anderson³, présidente de l'American Academy of Police Psychology, font état des fatigues liées au travail policier.

¹ Guillebaud, Jean-Claude. Le principe d'humanité. Paris: Seuil (2001).

² Napoli, Paolo. Naissance de la police moderne. Paris: La Découverte (2003).

³ Berverly J., Anderson (Ph.D., B.C.E.T.S.), présidente de: The American Academy of Police Psychology, Inc.; et directrice de: Metropolitan Police Employee Assistance Program à Washington, D.C.

Le peu d'explication et de reconnaissance que reçoit le policier de la part de sa hiérarchie augmente sa peine à se situer dans la société et réduit sa *fonction* à d'immédiates exécutions ou charges qui ravivent ses contradictions et ses blessures professionnelles. De tels effets nuisibles obligent le policier à de nombreuses compromissions autour de sa sensibilité humaine et l'empêchent souvent de prendre position. Un engourdissement accapare le policier qui a de la peine à se réjouir de l'utilité de son travail. Pire, une conspiration du silence enveloppe les émotions qu'il peut ressentir, en particulier face aux autres collègues.

Les hiérarchies déconsidèrent leurs agents

J'ai rencontré beaucoup de policiers qui sont frustrés de ne pas pouvoir aboutir dans leurs requêtes ou dans leurs initiatives. Ils ne peuvent pas développer leur propre *rôle*.

- > Dès lors, comment faire face aux nouveaux pouvoirs d'influence, mentionnés plus haut, qui engendrent des mutations sociologiques tellement rapides?

J'ai constaté que les policiers se contentent de fonctionner et de boucher les trous d'un vaste jeu d'échec socioculturel élaboré au-dessus de leurs épaules. Et selon ces policiers, même leur *statut* n'est plus clair. Un état d'esprit de résignation et d'insatisfaction est systématiquement déposé aux pieds des enseignants durant les formations continues, au point de perturber le programme des cours. Chaque journée de formation est de trop pour ces policiers, gendarmes ou inspecteurs, que l'on oblige à quitter les terrains pour les bancs de l'école et qui attendent que ça se passe..., attendent... à ne rien faire d'autre... que de réfléchir. Gaston Jouffroy⁴ précise le sens des trois positionnements dans l'institution que sont le *statut*, la *fonction* et le *rôle*. Le *statut* «(...) définit les liens juridiques, économiques et sociaux. Il est contractuel et assure la sécurité». La *fonction*, quant à elle, est «(...) correspondante aux attentes exprimées par l'institution». Peu à peu, pour le policier qui ose entreprendre, le seul exercice de sa *fonction* révèle les limites de sa responsabilité. Il est face à sa hiérarchie comme face à un seul bloc immobile. S'il ne peut pas jouer son *rôle*, il se sent prisonnier d'une mésintelligence malléable. «Nous définirons le rôle par une personnalisation de la fonction qui répond de façon dynamique et créative aux attentes de l'institution. Le rôle est souhaité et parfois revendiqué» précise encore Gaston Jouffroy. Développer son *rôle*, pour plusieurs agents que j'ai accompagnés, c'est s'affirmer dans la médiation interculturelle, imaginer de nouveaux modes d'actions ou encore entreprendre des études universitaires. Alors, le policier, au-delà de sa *fonction*, à toutes les chances de percevoir les enjeux de sécurité dans la société et ainsi occuper et assumer sa place, publiquement. La coordination des trois positionnements - *statut* - *fonction* - *rôle* - devrait donc garantir la qualité relationnelle de l'employé avec son institution et avec la société en général.

- > On l'a vu, le policier doit s'adapter, mais, en a-t-il les moyens?

Les directions actuelles des corps de police ne semblent pas prévoir d'authentiques réhabilitations en faveur des policiers ayant perdu leur posture et leur enthousiasme professionnels,

⁴ Jouffroy, Gaston. *Analyse institutionnelle, des outils essentiels pour le management*. Synergie (2006).

ni ne semblent les encourager à de nouvelles aspirations. Le management policier ne peut entrevoir les réformes indispensables à sa nouvelle orientation qu'à la condition de tisser des liens de partenariat avec des experts non policiers. Il en va de la préservation - indispensable - du pouvoir de *contrainte* et du moyen *discrétionnaire* de la police. Car, tout juste aux côtés de cette dernière, les sociétés privées de sécurité⁵ étendent leurs prestations au point de créer des confusions auprès de la population.

La gradation hiérarchique, garante des prévisions et directions d'avenir, est aujourd'hui encore basée sur l'ancienneté, contre toute raison. L'ancienneté dans un monde qui bouge très vite ne garantit pas l'habileté. L'ancienneté, toute expérimentée qu'elle puisse l'être, doit se marier aux théories, donc, continuellement se former, se débattre, se confronter aux autres disciplines ou se rendre à l'université ou dans des hautes écoles pour compléter ses savoirs traditionnels et envisager un «savoir devenir».

Quant aux critères de recrutement actuels, ils ne semblent pas tenir compte des nouvelles extensions criminelles (économique et informatique en particulier) ni des nécessités d'une présence policière de proximité apte à la médiation et à la résolution des conflits pouvant dégénérer dans les zones à forte urbanisation. Par exemple, au Québec, la police dite communautaire est véritablement opérationnelle. Une vision communautaire permet de mieux répondre à l'insécurité exprimée par la population en rapprochant les services policiers des intervenants sociaux et des citoyens. L'approche communautaire permet de solutionner de manière durable les problèmes de criminalité dans les quartiers. Une telle pratique ne remplace pas l'action policière usuelle, de nature réactive, mais permet de mieux intégrer les services policiers au sein de la communauté. Enfin, s'agissant de l'intérêt citoyen de pouvoir s'appuyer sur une police modernisée, une telle approche privilégie l'observation des causes des injustices et favorise le partenariat avec les animateurs socioculturels afin de coordonner les actions préventives et contrer l'apparition de comportements délinquants.

PROPOSITION DE QUATRE PISTES POUR RÉFORMER LE MANAGEMENT POLICIER

1. Élargir les conditions d'admission

Le recrutement doit donc élargir ses critères d'admission pour mobiliser de nouvelles habiletés (et habilités) - financières, socioculturelles ou même philosophiques. Les requis exigés par les interventions de force et faisant appel aux compétences physiques et techniques doivent subsister mais elles ne suffisent plus. Il est nécessaire d'envisager un nouveau concept de promotion du métier basé sur les enjeux sociaux et politiques de la collectivité.

- > Pourquoi défendre les Droits humains?
- > Pourquoi «Protéger et Servir», à commencer par les plus faibles, les exclus, les démunis, que nous pouvons tous être un jour, - nul n'est à l'abri - ?

⁵ A mi mars 2008, le Conseil national (Chambre du peuple) du parlement Suisse autorise les sociétés privées à effectuer un travail policier sur les lignes ferroviaires. Le Conseil des Etats (Chambre des cantons) doit encore se prononcer. Aujourd'hui, 230 policiers ferroviaires rattachés à la société Securitrans (détenue à 51% par les Chemins de fer fédéraux suisses, CFF, et à 49% par la société Securitas) sont en activité et bénéficient de la même formation que les autres policiers, avec obtention du Brevet fédéral de policier. Théoriquement, les agents privés n'ont pas l'obligation de se former au Brevet fédéral ni ne sont assermentés mais disposeraient de compétences élargies comme l'interpellation et pourraient porter une arme. Ce transfert de la force publique vers des entreprises privées inquiète la Fédération suisse des fonctionnaires de police (FSFP) et le syndicat des polices européennes Eurocop.

Parce que nous sommes bénéficiaires d'une longue et historique fabrication démocratique et que celle-ci n'est pas épargnée de l'essoufflement et de l'effritement. Qui veut se joindre à la police, pour réfléchir, penser et agir, pour le maintien de ses fondements démocratiques, doit saisir l'importance capitale des droits fondamentaux, et ceux, inaliénables, de chaque humain. Qui le veut doit être capable de résister et de désobéir à une hiérarchie qui n'en tiendrait pas compte. Qui le veut, le peut, par sa capacité d'entreprendre son *rôle* en connaissance de cause et par sa force - policière - à défendre les valeurs pour lesquelles il s'est engagé. Se sont justement les valeurs démocratiques sur lesquelles le recrutement policier doit s'élaborer; un recrutement sans aucune limite d'âge⁶ d'entrée et ouvert aux compétences pluridisciplinaires, afin d'élargir le champ de vision et afin d'appréhender de façon plus globale et de manière transculturelle les problématiques de sécurité, d'environnement, de migration et de criminalité.

- > Par exemple; en quoi le fait d'avoir effectué son service militaire ou non peut-il avoir de l'importance dans la conduite d'enquêtes autour des réseaux de pédophilie sur la toile (Internet)?

Aussi, l'encouragement au recrutement de femmes ne peut être que bénéfique à l'accomplissement efficient du travail policier, comme le démontrent les études. En France, tous grades confondus, les femmes représentent près du quart des effectifs policiers, davantage encore pour la police judiciaire. Les femmes sont toujours plus nombreuses à vouloir rejoindre les rangs de la police. Et c'est tant mieux, elles appréhendent les interpellations de manière plus pacifique, sans baisse de résultat, et sont généralement plus consciencieuses dans les procédures. Selon les représentants des syndicats de police français «les couples (femme - homme) de policiers en civil sont particulièrement efficaces en filature, (...) les malfrats ne se méfient pas». Et «les femmes policières sont très performantes dans la lutte contre la prostitution ou les violences intrafamiliales». L'augmentation de la présence féminine est un facteur important pour la réforme du management policier.

2. Mieux communiquer

Il est impossible de garantir une présence policière dans tous les lieux et en toutes circonstances, telle que pourrait le souhaiter bien des citoyens. Mais, il est nécessaire que la référence policière soit clairement communiquée, qu'elle s'affirme, non pas en exclusivité, ni sous forme de contrôle, mais en qualité de service public. Un petit dépliant de bienvenue plurilingue, au format d'une carte de crédit ou d'un passeport, expliquant les missions (et les avantages) des différents services de la police dans notre Etat de droit, ferait, entre autres propositions, l'affaire. Il serait distribué à l'entrée du pays, dans les milieux associatifs interculturels, dans les maisons de quartiers, dans les écoles et dans tous les lieux publics. S'agissant d'une ville internationale et de vocation humanitaire, comme Genève, la police pourrait ainsi éviter de nombreux malentendus lors des interpellations de personnes, d'origine étrangère notamment.

⁶ Je plaide, par exemple, l'engagement de seniors retraités et hautement qualifiés, ayant accompli leurs carrières professionnelles en dehors de la police, pour animer les commissions d'éthique et de médiation internes aux corps de police.

3. Intensifier les concertations pluridisciplinaires

Pour mieux former les policiers aux aptitudes transculturelles, pour renforcer l'argumentaire oral et écrit de chaque policier, pour donner au policier une consolidation professionnelle qui surpasse l'uniforme ou le badge, il est, enfin, nécessaire de renforcer les confrontations pluridisciplinaires. Comme j'ai pu le vérifier de nombreuses fois lors de tables rondes réunissant des policiers, des travailleurs sociaux hors murs, des psychologues et des représentants d'associations de migrants, le policier qui a l'occasion de commenter et d'expliquer sa pratique, mais aussi ses difficultés, se trouve conforté auprès des professionnels «étrangers» et découvre, à son tour, souvent de façon inattendue, d'autres pratiques visant le même but. Il ne se sent plus seul. «En examinant l'activité de l'un et de l'autre, les champs d'intervention se rejoignent sur un point: la prise en compte de la détresse humaine⁷» telle est la déclaration d'un intervenant social travaillant dans un commissariat de police en France. Il qualifie son rôle comme une interface qui aidera à mettre fin au cloisonnement entre les services de police et les services sociaux. En l'année 2004, l'on dénombrait, en France, vingt villes qui comptaient des travailleurs sociaux dans les commissariats de police.

4. Concevoir des ressources humaines pluridisciplinaires

Réformer une vieille structure disciplinaire basée sur la soumission hiérarchique peut paraître périlleux. Pourtant une telle faisabilité réside dans les deux contreparties essentielles qui équilibrent le pouvoir de *coercition* et le moyen *discrétionnaire* réservés à la corporation policière, que sont, d'une part, la *proportionnalité*, applicable à toute intervention de police, et d'autre part, les valeurs démocratiques fondées sur les Droits humains. Ces contreparties (ou garanties) sont incarnées dans l'acte d'assermentation de chaque policier, dans le code déontologique du corps de police et dans la formation à l'Éthique et aux Droits humains intégrée au Brevet fédéral⁸ de policier. De plus, une «contre-maîtrise» existe dans les initiatives que peuvent avoir les managements modernes de police, à l'exemple de la Police municipale de la Ville de Lausanne en Suisse, (effectif d'environ 570 personnes dont 420 policiers pour un plus de 120'000 habitants) qui, depuis l'an 2003, sensibilise et forme ses employés aux questions éthiques. Elle peut compter sur les compétences de trois leaders: le commandant remplaçant, la cheffe psychologue et le policier délégué à l'éthique, tous trois titulaires d'une maîtrise en philosophie de l'Université de Sherbrooke (Canada). En mai 2007, un groupe de travail impliquant le délégué à l'éthique rend un rapport sur le fonctionnement de la Police Secours de la Ville de Lausanne. Ce rapport consistant et critique provoque des modifications de l'organisation. Le 17 avril 2008 a eu lieu la première cérémonie de remise des certificats de catalyseurs en éthique de la sécurité publique à 35 policiers, assistants de

⁷ Lien social. Publication No 698 du 28 février 2004.

⁸ En Suisse, le Brevet fédéral de policiers a été approuvé en mai 2003 par le Conseil fédéral (organe gouvernemental exécutif). Le Brevet fédéral de policier est composé de quatre modules obligatoires dispensés sur douze mois pour une durée totale de 1'800 heures de cours environ, entrecoupés de stages pratiques et suivi d'un examen final de cinq jours coordonné par l'Institut Suisse de Police.

Les quatre Modules et leurs proportions horaires tels qu'appliqués à la Police cantonale genevoise:

1). Module Techniques policières d'une durée de 1'240 heures

2). Module Police de proximité: 48 heures

3). Module Compétences psychologiques: 84 heures

4). Module Éthique et Droits humains: 78 heures jusqu'à fin 2007 et 50 heures dès 2008, dont (seules) 16 heures sont dévolues aux Droits humains. Ces 50 heures représentent 2,7% du temps total de formation.

Le solde des heures disponibles est réparti en branches générales et divers.

police et collaborateurs civils de tous niveaux et subdivisions. Chacun d'entre eux a suivi, à titre volontaire, une formation universitaire (Certification de l'Université de Louvain en Belgique) de cinq jours par semestre sur trois ans. Pour la réalisation de ce projet, la Police municipale de Lausanne s'est entourée des compétences de plusieurs institutions telles que la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke au Canada, de l'Université catholique de Louvain en Belgique, de la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Lausanne et de la Haute école de la Santé de La Source de Lausanne. C'est dans une telle initiative ou dans la formation en Ethique et Droits humains que le policier peut trouver un espace de libre parole et qu'il peut déposer ses éventuels troubles. Libérer l'exercice policier n'est donc possible qu'avec l'adhésion du management qui offrira à ses agents les moyens de défendre leurs rôles dans la communauté.

La réforme pluridisciplinaire policière impose naturellement une nouvelle direction des ressources humaines, composée, pour partie, d'experts extérieurs à la police, et qui se verra confiée la responsabilité du recrutement et des formations. Le service de recrutement sera clairement séparé du service des formations; tous deux services également animés par des équipes pluridisciplinaires associant des personnes externes à la police.

En plus de l'accessibilité aux grades hiérarchiques par l'ancienneté et l'expérience, l'on ouvrira une voie parallèle de gradation par validation des acquis, effectuée à l'extérieur comme à l'intérieur de la police, et l'on engagera un processus de valorisation des certificats et diplômes. Une telle réforme vise une accessibilité hiérarchique totalement ouverte aux initiatives personnelles et une meilleure transversalité des responsabilités opérationnelles, scientifiques et thématiques.

Des formations continues modulables, pouvant s'opérer aussi bien sur le lieu de travail et/ou aux centres de formation de police, seront proposées. Le métier de policier est un métier de l'humain, alors même qu'il doit bénéficier des meilleures technologies pour l'accomplissement de ses missions. Néanmoins, il ne peut pas se laisser engloutir par les méthodes et les techniques. Le pouvoir fondamental du policier s'exprimera toujours dans sa capacité de pensée critique opposée à celle des autres. Pour le policier, sa meilleure arme c'est cette faculté intérieure à discerner les valeurs qui fondent son action.

- > Comment pourrait-il maîtriser toutes les technologies de sécurité s'il n'est pas compétent de lui-même?
- > Sera-t-il remplacé demain par des caméras de surveillance ou par des puces radio contrôlées?
- > Le policier veut-il cela?
- > Et nous, voulons-nous une délégation du pouvoir policier aux machines?

Dénouement

- > «Qui crée les conditions pour que cela soit possible?» me demandait un stagiaire policier, lors d'études de cas réels et contemporains, en formation de base, à propos des violences commises par des policiers militaires américains au Camp irakien d'Abou Ghraib à fin 2003 et début 2004.

«Le silence et l'enfermement d'une corporation entière sur elle-même», avons-nous pu répondre ensemble, au terme d'un long débat avec toute la classe.

Je le répète, la principale ressource du policier est son habileté intellectuelle permettant une pensée critique; une habileté fondée sur ses expériences confrontées aux théories et aux pratiques d'autres acteurs sociaux, mais aussi fondée sur les risques encourus et les remises en question. Ce n'est pas le Brevet fédéral qui fait un bon policier, mais sa capacité de résister aux atteintes à la liberté. Le policier protège et rend service à partir du sol, à partir du «très bas», à partir des points de chute. Puis, il aide à relever, il conduit la personne secourue auprès de sa famille, aux services sociaux, aux services médicaux, et la personne interpellée au pouvoir Judiciaire.

La création de nouveaux rapports bénéfiques pour les uns comme pour les autres, entre le pouvoir politique et la police, passe par les échanges pluridisciplinaires. Je ne vois pas de meilleure concertation entre le droit des individus et la sécurité publique.