

CONFIDENTIEL

**RAPPORT
DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR LE FONCTIONNEMENT
DE
POLICE-SECOURS (GTPS)**

- MAI 2007 -

Table des matières

1	<i>Préambule</i>	5
	Contexte et modalités générales de la démarche	5
	Mandat et rôle du GT	6
	Lien avec la démarche éthique	7
2	<i>Processus général</i>	10
3	<i>Méthodologie du constat</i>	11
	Mise en évidence des thèmes principaux	11
	Recueil des exemples	11
	Elaboration de l'analyse	12
	Réflexion sur les pistes	12
	Validation du rapport par les membres du GT	12
4	<i>Difficultés rencontrées</i>	13
	Concernant le travail du GTPS	13
	Climat de méfiance face aux processus d'analyse et de changement	13
	Charge de travail	13
	Concernant la collaboration avec la hiérarchie	14
	Mise en place du processus	14
	Retour du rapport intermédiaire	14
	Rapport du conseil des cadres	14
	Evolution de Police-Secours dans l'intervalle	14
5	<i>Constat et analyse par thèmes</i>	16
	5A. Forces et ressources de Police-Secours	16
	Motivation du personnel	16
	Camaraderie et professionnalisme	17
	Soutien et écoute de certains cadres	18
	5B. Violence exercée dans la chaîne hiérarchique	18
	Synthèse des exemples	19
	Les mensonges	20
	Les abus de pouvoir	21
	Juger avant d'entendre	23
	Ordres inadéquats	23
	Mauvaise planification et organisation du travail	24
	Carences en management	25
	Conséquences	28
	Conséquences pour les collaborateurs	28
	Conséquences institutionnelles	29
	Analyse et hypothèses	30
	Style de conduite	30
	Un mode hiérarchique de « commande et contrôle » principalement centré sur l'opérationnel	30
	D'où nous vient ce mode de conduite directif et pourquoi doit-il changer ?	35
	Pistes de solutions	37
	Pistes liées à la nature de la fonction et au contexte policier	37
	Pistes liées au style de management	38
	Pistes liées à l'organisationnel et au structurel	39
	Pistes liées à la présence de personnes problématiques dans la chaîne hiérarchique	40
	5C. Violences exercées entre collègues	40
	Synthèse des exemples	41
	Insultes, menaces, humiliations	41

Mise en danger de collègues	41
Difficultés dans l'intégration des nouveaux agents	41
Emergence de sous-cultures	41
Difficile intégration des femmes à Police-Secours	42
Analyse et hypothèses	42
Encadrement déficient – report du stress sur les collaborateurs	42
Système de promotion jugé arbitraire	43
Les erreurs et les fautes jugées trop sévèrement ou trop tardivement	43
Emergence de « petits chefs » aux pratiques et valeurs non conformes à celles de l'institution	43
Attitude négative	43
Choc des cultures entre nouveaux et anciens	44
Pistes de solutions	44
Traiter les cas de collaborateurs posant problème	44
Gestion de l'absentéisme plus transparente	44
Mutations nécessitant un complément d'informations	44
Système de promotions	44
Réflexion sur le statut des femmes au corps de police	44
Formation continue dans le domaine des compétences psycho-sociales	45
5D. Violences à l'égard du public	45
Synthèse des exemples	45
Analyse et hypothèses	46
Distinction entre les différentes formes de violence	46
Hypothèses explicatives	47
Hypothèses de compréhension tirées de la littérature	49
Conséquences	49
Pistes de solutions	50
Un environnement plus respectueux	50
Le regard du policier dans la relation police-public	50
Un rapport à la sanction différent	51
Synthèse au sujet des différentes formes de violence	51
5E. La communication interne	53
Synthèse des exemples	53
Information descendante (hiérarchie → collaborateurs)	53
Information ascendante (collaborateurs → hiérarchie)	53
Conseil des cadres	54
Conséquences	55
Analyse et hypothèses	55
Peu de réunions avec le personnel – culture de l'action	55
Absence de tri des informations – communication selon le schéma émetteur – récepteur	56
Le sentiment d'urgence laisse peu de place à une bonne communication	57
Pourquoi l'information ne remonte pas à la hiérarchie ?	57
Pistes de solutions	58
Réflexion au niveau du Commandement sur la transmission des informations	58
Formation et recrutement des cadres	58
Faire vivre et appliquer les principes de management	58
Améliorer le fonctionnement du conseil des cadres	58
La communication comme outil de management	59
5F. La situation des postes de quartier	60
Constat général	60
Préjugés à l'encontre des postes de quartier	60
Situation particulière du poste du Flon	61
Image en voie d'amélioration	61
Aspects négatifs soulevés par le groupe de travail au sujet des postes de quartier	61
Problème de la sécurité dans et hors des postes	62
Analyse et hypothèses	63

D'où vient l'image « négative » des postes de quartier?	63
Problèmes de communication et de coordination	64
Pas de réflexion globale et stratégique sur les objectifs des PQ et la police de proximité que l'on veut développer - Pas de vision commune	64
Pistes de solutions	65
5G. Formation	66
Formation de base	66
Formation continue en interne	67
Analyse et hypothèses	69
Pistes de solutions	70
6 Consultation des autres entités de ps	72
6A. Constat pour chaque entité non représentée au groupe de travail de PS	73
Structure administrative	73
Points positifs	73
Points négatifs	73
Autres problèmes spécifiques	74
Hiérarchie, contacts et entretiens de collaboration	76
Heures supplémentaires et surcharge de travail	76
Formations liées à la fonction	76
Le secrétariat de Police-Secours	76
Points positifs	77
Points négatifs	77
Autres problèmes spécifiques	77
Les objets trouvés	78
Points positifs	78
Points négatifs	78
Autres problèmes spécifiques	78
Le Groupe prévention du bruit (GPB)	79
Points positifs	79
Points négatifs	80
Autres problèmes spécifiques	81
6B. Synthèse des points essentiels communément partagés par les entités non représentées au GTPS	81
Déficit de communication interne	81
Manque d'informations	81
Manque de consultation	81
Un système de communication uniquement descendant	81
Problèmes et propositions pas pris en compte	82
Manque de clarté des missions	82
Gestion administrative et organisation du travail incohérentes	82
Peu de contacts avec les sections de PS, méconnaissance du travail des uns et des autres	82
Policiers et chefs de patrouilles pas assez expérimentés et moins polyvalents	82
Manque de formation continue	82
Conséquences	83
Analyse et hypothèses	83
Déficit organisationnel, structurel et gestion du personnel	83
Pistes de solutions	84
7 Entretiens avec les cadres	85
Cadre général	85
Synthèse des entretiens avec les cadres	85
Entretien avec le chef PS, Cap Rossier	86
Entretien avec le remplaçant du chef PS, Plt Seivel	88
Entretiens avec les chefs de section	89
Synthèse générale des entretiens et analyse	91

Pistes de solutions	95
8 Organisation de Police-Secours 97	
Constat général	97
Organisation du commandement de Police-Secours (chef et remplaçant)	97
Organisation des sections	97
Collaboration avec la centrale d'alarme et d'engagement (CAE)	104
Analyse et hypothèses	105
Pistes de solutions	105
9 Analyse globale, synthèse générale 107	
Degré de gravité et constat global	107
Une prise en compte tardive des indices de la crise	107
Evaluation de la situation de PS	110
Evolution de la situation depuis la création du GT	112
Perspective institutionnelle	113
La question de l'obéissance	114
Le difficile passage à l'« autorité de sens »	115
La crise comme opportunité de changement dans la culture d'entreprise	118
Perspective sociétale	119
10 Recommandations et conclusion 123	
Hiérarchisation des problèmes et priorités en termes de changement	123
Pistes générales pour un changement planifié à Police-Secours	124
Positionnement du GTPS au terme de ce travail	125
Annexe	126
Composition du GTPS	126

Note : Le rapport a été rédigé au masculin par souci de simplification de la lecture. Néanmoins la forme féminine s'applique également à chaque terme/ propos.

1

PREAMBULE

Contexte et modalités générales de la démarche

Le « groupe de travail sur le fonctionnement de Police-Secours », ci-après GTPS, a été constitué sur la base de l'ordre de service du 23 février 2005 qui en fixe les missions et le mode de fonctionnement. Il a pour fonction d'initier une démarche en vue « d'améliorer les conditions de travail au sein de cette entité par la mise en œuvre de mesures adéquates »¹.

Cette initiative a répondu à un certain nombre de signaux d'alarme qui témoignaient des difficultés rencontrées par le personnel et par les cadres, tant en ce qui concerne les conditions de travail que le fonctionnement plus général de Police-Secours :

- Démissions rapprochées liées notamment à des problèmes humains ;
- Nombreuses demandes de mutations ;
- Nombreuses demandes d'entretiens aux entités PSY/Ethique/RH ;
- Informations provenant du médecin-conseil de la Ville ;
- « Fuites » de certaines problématiques à l'externe (affaires internes communiquées aux médias) ;
- Résultats du questionnaire éthique rempli par le personnel ;
- Pétition du personnel de Police-Secours.

Le fonctionnement du GTPS a été piloté par Mme Virginia Gonzalez, RRH, et par Mmes Aurélie Morel, responsable de l'unité psychologique et Gislaine Carron Acone, chargée de communication, ainsi que par le sgtm Patrice Boillat, délégué à l'éthique. Ces quatre personnes forment le comité de pilotage (Copil) du GTPS. Le groupe de travail est par ailleurs constitué de membres du personnel élus par leurs pairs et représentant différentes catégories, à savoir les niveaux hiérarchiques (cadres de section, chefs de patrouille, agents), sexes, et secteurs de travail (sections, unités spéciales, postes de quartier)². Les plus petites entités, qui sont le Groupe de Prévention du Bruit (GPB), la structure administrative de PS, le secrétariat PS, les gardes de PS et les objets trouvés ont fait l'objet d'une consultation à part afin de ne pas former un groupe trop grand, ce qui aurait limité les possibilités de discussion collective. Certains cadres de PS (chef de subdivision et son remplaçant, chefs de section) ont par ailleurs été entendus personnellement par la RRH, le commandant et son remplaçant.

¹ OS du 23 février 2005

² Voir constitution du groupe en annexe.

Le choix de ce mode de fonctionnement a permis **la participation active des différents échelons hiérarchiques au bilan qui a été fait de leur subdivision**. Ceci était important pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le travail de terrain est très spécifique et ni les cadres, ni les spécialistes (Copil du GTPS), ne sont en mesure de fournir à eux seuls une compréhension réaliste des mécanismes et des enjeux à l'œuvre dans cette subdivision. Ensuite, le personnel de Police-Secours, à tous les échelons, vit avec le sentiment de ne pas être entendu dans ses constatations et ses besoins, et il s'agissait de ne pas renforcer ce vécu par un projet qui ne lui donnerait pas la possibilité de s'impliquer activement. Enfin, c'est l'entier du personnel qui est concerné par les implications de cette démarche, et il est indispensable d'avoir autant que possible son adhésion.

Une complémentarité harmonieuse a été recherchée entre les quatre membres du Copil et les représentants du personnel, l'objectif étant d'allier au mieux dans cette co-construction l'apport théorique, plus distant et spécialisé des membres du Copil, et la sensibilité, la vision intérieure et concrète des membres du personnel. En effet, la complexité de la problématique traitée par le GTPS tient au mélange de facteurs liés aux mœurs, à la tradition, aux structures et aux caractères des personnes. Par ailleurs, plusieurs niveaux doivent être pris en compte : celui de l'« intimité » du quotidien de la subdivision, celui de l'institution (et notamment de la place de la subdivision dans l'institution), mais également un plan plus large qui comprend notamment les enjeux actuels de la police dans les sociétés occidentales actuelles.

Le choix d'une analyse faite en interne n'est à cet égard pas le fruit du hasard. Deux éléments ont été mis en balance : le souci de prendre en compte la réalité subjective des policiers, difficilement accessible à des personnes externes à la police, et le risque de ne pas parvenir à un résultat (une démarche interne risque toujours de susciter des comportements qui sont l'expression de la résistance au changement). Après réflexion, c'est l'analyse en interne qui a été privilégiée dans le but de tenter une réforme « en douceur », plus susceptible de recueillir l'adhésion du personnel. Le groupe est conscient, cependant, que sa démarche ne suffira peut-être pas à répondre aux objectifs qui lui ont été fixés, et les difficultés vécues par le GT³ témoignent de ce risque.

En termes de communication, le GT a tenu le personnel au courant de l'évolution de son travail par un certain nombre de mails envoyés à l'entier de la subdivision. Un rapport intermédiaire a été présenté en février 2006 au Commandement, au chef de Police-Secours et à son remplaçant, puis aux cadres de PS et enfin, dans le courant du printemps 2006, au personnel de PS.

Mandat et rôle du GT

L'OS du 23 février 2005 exprime les intentions du Commandant de la manière suivante :

- Améliorer les conditions et l'organisation du travail à Police-Secours ;
- Améliorer la communication interne et les relations au sein de la subdivision ;
- Mettre en place un style de management plus participatif à tous les échelons ;
- Développer l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs.

³ Voir ci-après.

Dans cette optique, le GT a été chargé de procéder à l'état des lieux de la subdivision, sur la base duquel un certain nombre de mesures doivent être proposées. Il est précisé que le GT sera également actif lors de la mise en œuvre et du suivi de ces mesures.

Voici les missions telles qu'elles figurent dans l'OS :

Major Raémy, Commandant remplaçant et Chef EM

- Participe avec le soussigné (Commandant) à la définition des objectifs et limites du mandat
- Favorise le bon fonctionnement du groupe de travail et en assure le suivi
- Participe à certaines séances de travail et entretiens

Mme Gonzalez, RRH

- Est responsable du groupe de travail et de sa conduite
- Etablit le planning des séances et entretiens
- Rédige les rapports intermédiaires et de synthèse

Groupe de travail

- Procède à l'état des lieux
- Définit les priorités d'action et propose des solutions concrètes aux problèmes identifiés
- Effectue un suivi de la mise en œuvre des mesures
- Evalue l'efficacité des mesures prises
- Renseigne le Commandement et les responsables de PS
- Gère la communication auprès des collaborateurs

Cadres de la subdivision Police-Secours

- Favorisent le bon fonctionnement du groupe de travail
- Participent à intervalles réguliers à des séances d'information sur l'avancement des travaux
- Après la phase d'état des lieux, seront intégrés dans la réalisation des mesures.

Secrétaire EM

- Etablit les PV des séances
- Effectue les tâches administratives relatives au groupe de travail

Il est à préciser que globalement ces missions ont été respectées, mais que certains aménagements ont dû être faits pour des raisons pratiques. Par exemple, la rédaction du rapport a été réalisée par l'ensemble du Copil.

Lien avec la démarche éthique

Entre 2002 et 2004, plusieurs démarches en lien avec l'éthique ont permis un travail d'introspection au sein de l'institution. Une étude du Professeur Malherbe de l'Université de Sherbrooke (Canada) ayant touché 10 % du personnel, a mis en évidence 3 grands thèmes qui posaient problème au sein du Corps :

- Le statut de l'erreur ;
- L'exercice du leadership ;
- La valorisation du personnel.

Suite à ce rapport, le préavis éthique a été élaboré en 2002 notamment sur cette base.

En février 2003, une enquête de satisfaction (communément appelée « questionnaire éthique ») a été adressée à l'ensemble des collaborateurs par le Commandant et l'AFPL.

65 % des collaborateurs ont répondu, tous grades et fonctions confondus (policiers, assistants de police et civils). L'entité de Police-Secours, au travers des réponses de ses membres, s'est d'ailleurs largement exprimée.

On peut notamment relever les points suivants :

- 33 % des policiers estime pouvoir exercer son travail de manière autonome ;
- 8, 4 % des répondants trouvent que les idées des collaborateurs sont prises en compte ;
- plus de 50 % des répondants ont une fonction de contrôle sur d'autres ;
- plus de 75 % des répondants relèvent que les collègues différents éprouvent parfois, voire généralement de la difficulté à s'intégrer ;
- plus de 66 % des policiers estiment qu'il n'y a pas de place à l'erreur ;
- près de 60 % d'entre eux jugent les sanctions et promotions arbitraires ;
- en ce qui concerne l'esprit de corps, 71 % des répondants le trouvent moyen ou faible ;
- plus de 70 % des policiers affirment que les objectifs du corps ne sont pas clairs ;
- environ 50% des répondants estiment que les dirigeants ne sont pas conscients de leurs responsabilités et qu'ils les assument de façon injuste et inéquitable ;
- 36 % des répondants marquent leur confiance à leur chef de subdivision et à son remplaçant et 39 % au Commandant et à son remplaçant.

En septembre 2004, le professeur Robert Roy de l'Université de Sherbrooke a, dans le cadre d'un séminaire regroupant les cadres supérieurs et le commandement du corps analysé les réponses du questionnaire. Cinq grands thèmes posant des difficultés ont été relevés :

- Nature de la fonction et contexte ;
- Culture organisationnelle ;
- Organisation du travail ;
- Climat relationnel ;
- Présence d'individus problématiques.

En outre, un bilan global de la santé de l'institution a été effectué à cette occasion par le professeur Roy :

- Bien que la situation au sein du corps de police soit considérée par le professeur Roy comme étant globalement saine, les obstacles énumérés sont suffisamment importants pour que 20% des répondants affirment ne pas être fiers de travailler pour le Corps de police de Lausanne (CPL).
- Des problèmes importants sont présents au sein du CPL et nuisent déjà à plusieurs aspects du travail. Il y a plusieurs signes d'une crise latente.
- Si des solutions rapides, énergiques, cohérentes et soutenues ne sont pas apportées à ces problèmes, ceux-ci sont de nature à compromettre la santé globale du corps de police.

De plus, le professeur Roy a affirmé que la subdivision de Police-Secours était déjà en crise patente. Il a explicité que durant les deux dernières années (2003-2004), il avait perçu de nombreux signes de crise lors des formations en éthique qu'il avait dispensées aux aspirants, aux agents de 1^{ère} année à PS et aux volées de catalyseurs.

Trois nouvelles impulsions ont été données suite à ce constat. La première, venant directement du Commandement, a été la mise sur pied de séminaires mensuels avec les officiers et les cadres de la subdivision EM, dans le but d'élaborer et de mettre en place un mode de management plus participatif. La deuxième, provenant de certaines fonctions de la subdivision EM (RH, psychologues, communication, éthique) et validée par le Commandement, a été la prise en compte de la situation de crise à Police-Secours par la mise sur pied du GTPS. Suite aux mesures d'austérité, la troisième impulsion, à savoir le projet de nouveau statut des policiers, a été développée par l'Association des Fonctionnaires de police (AFPL), en collaboration étroite avec les RH.

2

PROCESSUS GENERAL

Cet écrit correspond à un état des lieux de la situation de Police-Secours. Il ponctue donc un travail de constat et d'analyse. Il s'agit de le considérer comme l'une des étapes d'un processus de changement dont les temps forts peuvent être résumés comme suit :

- **Constitution du GT.** Après le choix des représentants du personnel, instauration d'une dynamique de groupe positive basée sur la confiance. Réflexion sur le mandat, les objectifs et les risques de la démarche. Choix des méthodes de travail ;
- **Etat des lieux.** Recueil d'informations et entretiens avec les petites entités et avec les cadres ;
- **Analyse.** Brainstormings en groupe, découpage structuré des différents thèmes ;
- **Réflexion sur les pistes et sur les priorités.** Sur la base de l'analyse, mise en évidence des possibilités d'action face aux problématiques soulevées ;
- **Rapport du GT.** Synthèse écrite des éléments traités par le groupe avec apport du Copil, puis validation par le GT ;

Dès la parution de ce rapport, il reviendra au Commandement de traiter la suite du processus en partenariat avec le GTPS :

- **Etablissement d'un plan d'action en concertation.** Sur la base du rapport, et en concertation avec les autorités politiques et les partenaires, choix des modalités d'action ;
- **Communication au personnel.** Au sujet du contenu du rapport, de la manière dont il a été reçu par les autorités politiques et de la méthodologie de mise en œuvre du changement ;
- **Mise en œuvre.** Sur la base du plan d'action, gestion de la mise en œuvre progressive des différentes mesures ;
- **Suivi.** Evaluation de l'impact des mesures, recueil de feed-backs de la part du personnel, adaptation du processus.

On le voit, le rapport du GTPS ne constitue pas en lui-même la finalité de la démarche, qui se situe plutôt dans les actions concrètes qui seront entreprises par la suite. Mais il en constitue une étape capitale.

Par ailleurs, en ce qui concerne les étapes à venir, le rôle du GTPS doit être rediscuté. Des propositions en ce sens figurent en fin de rapport.

3

METHODOLOGIE DU CONSTAT

Un soin tout particulier a été consacré à la méthodologie de travail, puisque dès le départ, le Copil a eu l'intuition que beaucoup de problèmes de Police-Secours sont en lien avec des méthodes de travail peu transparentes et manquant de cohérence. Il s'agissait donc, dans le contexte de cette analyse, d'être particulièrement clairs par rapport à la méthodologie choisie.

Mise en évidence des thèmes principaux

Lors de sa première rencontre, et sur la base d'un brainstorming au sujet des difficultés principales de Police-Secours, le GT a défini 6 thèmes prioritaires :

- Violence exercée dans la chaîne hiérarchique ;
- Violence exercée entre collègues ;
- Violence exercée envers le public ;
- Déficit de communication ;
- Insuffisances dans la formation des collaborateurs ;
- Objectifs et sécurité dans les postes de quartier.

A chacun de ces thèmes est consacré un chapitre du présent rapport.

Recueil des exemples

Après avoir dégagé les thèmes principaux, le GT a apporté, pour chacun d'entre eux, une somme d'exemples qui ont permis de mieux cerner l'importance de la problématique et la variété de ses manifestations. Les exemples ont été recueillis sans que le groupe ne s'intéresse à l'identité des collaborateurs concernés. Ceci dans le but d'explorer les mécanismes et non les problématiques individuelles (ceci relevant de la déontologie). Ce choix était essentiel pour se donner les moyens de délier les langues et d'aborder en profondeur des questions parfois difficiles.

Les exemples ont été fournis par les représentants du personnel. Ils figurent de manière fidèle et relativement complète dans le rapport intermédiaire. Une synthèse figure dans le présent rapport.

Elaboration de l'analyse

Sur la base des exemples, et en regroupant les thématiques, le GT a tenté de mettre en évidence les mécanismes qui se trouvent à l'origine des comportements décrits. Par une réflexion de groupe, des hypothèses ont été recueillies et discutées. Le GT a cherché à comprendre les enjeux et le vécu des policiers et des cadres. Progressivement, certaines hypothèses ont pris de la force tandis que d'autres, moins fécondes, ont été abandonnées. Cette phase d'analyse est essentielle et permet une appréhension moins émotionnelle des faits. Elle constitue un socle solide – et trop souvent laissé de côté jusqu'à ce jour – pour la construction d'un plan d'action.

Les analyses sont basées sur les réflexions du GT. Elles ont été reprises et complétées par le Copil en phase de rédaction, avec un apport de connaissances extérieures (livres et articles sur les thèmes concernés).

Réflexion sur les pistes

De l'analyse découlent un certain nombre de pistes qui sont explicitées dans ce rapport, d'abord thème par thème puis de manière synthétique. Elles représentent autant de directions possibles pour l'action, mais doivent ensuite être insérées de manière cohérente dans un projet. A noter que le GT n'a pas la prétention d'être exhaustif sur ce plan.

Les pistes ont fait l'objet de discussions au sein du GT, puis ont été développées par le Copil.

Validation du rapport par les membres du GT

L'entier des textes du rapport a été soumis au groupe de travail. Les corrections souhaitées ont été discutées puis apportées.

4

DIFFICULTES RENCONTREES

Le processus qui a permis l'élaboration de ce rapport a été compliqué par un certain nombre de facteurs, qu'il faut prendre en compte car ils illustrent relativement bien la situation de Police-Secours et tout ce qui peut entraver le processus de changement qui est souhaité.

Concernant le travail du GTPS

Climat de méfiance face aux processus d'analyse et de changement

Depuis quelques années, plusieurs constats ont été faits à Police-Secours, tant à l'initiative de l'institution que du personnel. Ces initiatives n'ont pas porté leurs fruits, ce qui a généré des déceptions importantes et une forme de méfiance à l'égard de toute nouvelle tentative de faire évoluer la situation. On peut considérer cette méfiance du personnel et de la hiérarchie comme l'expression d'une forme de lassitude face à une situation difficile qui perdure. Cet état de fait a eu pour conséquence la nécessité de consacrer passablement de temps à la mise en route du groupe de travail et à l'établissement d'un climat de confiance, indispensable à une bonne analyse. Par ailleurs, cette méfiance du personnel s'est traduite, à l'extérieur du GT, par des réactions négatives de certains collaborateurs et des pressions importantes sur le groupe de travail. Très concrètement, des documents destinés au GT ont été subtilisés dans les casiers de Police-Secours ; par ailleurs, certains participants ont essuyé des remarques hostiles de la part de collègues ou supérieurs. Ceci a généré chez les membres du GT le sentiment de ne pas avoir droit à l'erreur dans ce travail d'analyse. Or on sait bien que ce type de démarche comporte inévitablement des retards et/ou maladresses à une étape ou à une autre. Psychologiquement, ces mois de travail ont donc été relativement difficiles pour les participants.

Charge de travail

Assez vite, l'ampleur de la tâche est apparue, en lien notamment avec ce climat difficile et la nécessité de fournir un travail particulièrement solide, c'est-à-dire à la fois mesuré mais sans concession, précis mais synthétique, etc. Au sein du GT, les représentants du personnel avaient pour mission de fournir la matière de la réflexion et un support à l'analyse afin que le groupe puisse se situer au plus près de la réalité vécue. De leur côté, les membres du Copil avaient pour rôle d'animer les séances, d'organiser l'analyse, de consigner les éléments et d'en faire la synthèse. C'est au niveau du Copil que la charge de travail a impliqué un dépassement important des délais, notamment au niveau du travail de

coordination avec la hiérarchie et de la rédaction de ce présent rapport. En effet, ce mandat s'est ajouté à un quotidien déjà bien rempli. A l'issue de cette démarche, il faut admettre que le temps nécessaire a été initialement sous-estimé. Cependant, le choix a été fait de ne pas sacrifier la qualité afin de pouvoir rendre un rapport le plus fécond possible malgré le retard.

Concernant la collaboration avec la hiérarchie

Mise en place du processus

Initialement, l'idée était d'associer les responsables de PS à la réflexion du GT, d'une manière qui restait à définir avec ces derniers et avec le groupe. Cependant, cette collaboration a été particulièrement laborieuse dans un premier temps et une relation de confiance n'a pas pu être instaurée, malgré la volonté du groupe de pilotage. Une intervention du commandement a été nécessaire pour qu'une collaboration minimale soit possible.

Retour du rapport intermédiaire

Le rapport intermédiaire du GTPS, qui a fait l'objet en février 2006 d'une présentation à l'ensemble des cadres de PS par le biais d'une présentation PowerPoint, a été extrêmement mal reçu par ces derniers. Au-delà des critiques légitimes concernant la forme de la présentation, et en particulier le fait qu'un espace de discussion suffisant aurait dû être prévu à son issue, il est à noter que les cadres n'étaient visiblement pas disposés et préparés à s'entendre énoncer les constats du GT. Le responsable de Police-Secours, au nom de l'ensemble des cadres, a même demandé l'exclusion d'un membre du Copil.

Rapport du conseil des cadres

Pour faire suite au rapport intermédiaire du GTPS, les cadres ont souhaité pouvoir exprimer leur propre point de vue sur la situation. Le Commandement a sollicité de leur part un rapport à ce sujet. Quatre cadres se sont déclarés volontaires pour sa rédaction, qui n'étaient pas les plus concernés par les problématiques décrites. Par la suite, ce travail, qui semble avoir été fait dans un esprit tout à fait constructif, a été présenté au conseil des cadres de PS mais n'a pas fait l'objet d'une véritable discussion au sein de ce dernier. Un délai a été fixé aux responsables de PS pour la remise du rapport, mais la date a été dépassée de plusieurs mois sans que ce rapport ne soit réclamé par le Commandant. Par la suite, ce document devait être transmis par le Commandement au Copil du GTPS, mais ce dernier ne l'a jamais reçu malgré ses demandes. Il semblerait cependant que ses conclusions ne contredisent pas fondamentalement le contenu du rapport intermédiaire.

Evolution de Police-Secours dans l'intervalle

Contrairement à ce qui figure dans l'ordre de service du 23 février 2005 concernant le GTPS, à savoir que « pendant la durée du mandat, toute éventuelle modification des structures ou du fonctionnement de PS devra être soumise à la réflexion du GT », ce dernier n'a été tenu au courant que de manière très partielle des changements qui ont été décidés, et n'y a pas été associé. Il est vrai que la durée du travail du GT et la nécessité de procéder à des ajustements au fil du temps ont probablement rendu difficile l'observation stricte de cette consigne. Par contre, une information et une collaboration au sujet des

éléments les plus importants étaient minimalement attendues. Cet état de fait, qui ne reflète pas seulement les rapports entre le GTPS et la hiérarchie de Police-Secours, mais le fonctionnement plus général de cette entité, illustre les difficultés de coordination qui ont été précédemment relevées.

5

CONSTAT ET ANALYSE PAR THEMES

5A. Forces et ressources de Police-Secours

Il a été reproché au rapport intermédiaire du GTPS de ne pas faire état véritablement des forces de Police-Secours, et des aspects que l'on peut qualifier de positifs. Il est vrai que dans une perspective de construction d'un fonctionnement plus favorable, il est important de mettre en perspective les éléments positifs sur lesquels la démarche va pouvoir s'appuyer. Pour cette raison, nous y consacrons ces paragraphes à l'heure de la synthèse.

Rappelons ici les aspects positifs de PS qui ont été relevés dès la première séance du GTPS :

- Solidarité entre collaborateurs ;
- Ambiance et relations interpersonnelles ;
- Camaraderie ;
- Professionnalisme ;
- Le personnel ;
- Passion, intérêt pour le métier.

Motivation du personnel

Dans la mesure où l'« outil de travail » de la police est avant tout son personnel, on ne peut que se réjouir du fait que les représentants du GTPS identifient en lui une force importante. Dans une phase difficile comme celle qui est vécue actuellement, la motivation et les valeurs du personnel sont mises à rude épreuve, mais il est probable qu'elles contribuent à maintenir le niveau des prestations malgré le mécontentement et le découragement qui se manifestent régulièrement.

De manière générale, on peut souligner que les policiers nourrissent un attachement particulier pour leur activité. La nature de ce travail, qui comporte de la variété et permet une action directe sur le tissu social, semble générer beaucoup d'enthousiasme et d'envie de bien faire. La notion de « vocation » est d'ailleurs souvent évoquée lors des entretiens de recrutement. De ce fait, les policiers sont prêts à investir une énergie importante dans

leur travail, avec pour corollaire, ce qu'il ne faut pas négliger, de fortes attentes à l'égard de leur institution. Cette motivation particulière est certainement à l'origine des initiatives qui ont été prises à de nombreuses reprises et à différents échelons pour trouver des modes de fonctionnement plus satisfaisants, initiatives qui, pour les raisons qui sont mises en relief dans ce rapport, n'ont la plupart du temps pas abouti. Il reste néanmoins que la motivation des policiers, si elle est cultivée avec respect, peut être très importante.

Camaraderie et professionnalisme

Dans le même ordre d'idées, il est important de souligner qu'il a toujours existé dans ce service des groupes de personnes dont le mode de fonctionnement, plus serein, échappe à un certain nombre des problématiques qui ont été soulignées. Il peut s'agir de petits groupes, plus ou moins isolés, au sein desquels une camaraderie et un professionnalisme particuliers se développent ; ou alors d'entités dont les responsables prennent sur eux d'installer un mode de fonctionnement différent. Mais dans ces deux cas, ce choix implique inévitablement une certaine coupure d'avec le reste de l'entité. L'existence de tels groupes permet de penser qu'une partie des policiers font l'expérience de modes de fonctionnements plus adéquats et ne subissent pas forcément de manière complète et permanente les difficultés relevées.

Le fait de citer l'ambiance, la solidarité, la camaraderie et le professionnalisme comme points forts pour Police-Secours peut surprendre le lecteur au vu des problèmes qui ont déclenché cette démarche et qui seront explicités ci-après. Est-ce à dire qu'il ne s'agit pas de vrais points forts ? En fait, il est possible de rendre compte de cette apparente contradiction, et il semble même qu'on touche ici à un point fondamental du fonctionnement de la police d'une manière plus générale : il est probable que par ces mots, les policiers expriment avant tout des valeurs.

En effet, même si la réalité les met parfois à rude épreuve ou même les contredit, il est évident que les policiers possèdent des valeurs telles que le professionnalisme, la solidarité et la camaraderie, et qu'ils y tiennent. Ces valeurs se concrétisent notamment très clairement à chaque fois qu'un événement vient bousculer le milieu policier : immédiatement, on « serre les rangs » et on retrouve la dimension « famille » de la corporation (qui est associée d'ailleurs à l'idée de qualité et de professionnalisme). Le seul fait d'avoir vécu de telles situations permet à chacun d'être bien certain de pouvoir compter sur les autres en cas de coup dur, même si au quotidien les relations sont marquées par une certaine part de violence. La dimension corporative (l'« esprit de corps ») du milieu policier, qui a justement pour fonction de protéger le groupe face aux agressions extérieures (attaques du public, événements violents...), est bien réelle, mais sa dimension positive s'exprime essentiellement dans les moments de lutte. Il n'en reste pas moins que ce type de vécu peut contribuer à nourrir un sentiment de communauté et à ce que des amitiés fortes se nouent.

Par contre, et c'est là la complexité de ce mécanisme, la protection du groupe se fait parfois aux dépens de certains individus, notamment ceux qui par leur comportement ou par leurs caractéristiques propres constituent une sorte de menace par rapport à l'homogénéité du groupe. Cette compréhension de l'« esprit de corps » comme mécanisme de protection du groupe permet de comprendre pourquoi il est à la fois vécu comme protecteur (pour les membres du groupe) et comme violent (pour les exclus momentanés du groupe, et notamment les minorités ou les personnes « différentes »). Un même mécanisme est donc à la fois une force et une problématique pour la subdivision (voire l'institution), selon la manière et l'intensité avec laquelle il s'exprime. Ceci signifie

qu'une action sur les « mœurs » internes, et en particulier sur les phénomènes d'appartenance, doit toujours prendre en compte cette complexité, car la volonté de supprimer certaines dérives, si elle n'est pas bien pensée, peut conduire simultanément à faire disparaître des éléments favorables et vécus comme tels, dont la police a certainement besoin.

Soutien et écoute de certains cadres

En matière d'attention portée au personnel, l'Unité psychologique et les Ressources humaines relèvent chez les responsables directs une attitude de plus en plus adéquate à l'égard des collaborateurs qui vivent des interventions difficiles ou des situations personnelles délicates. Une part importante des cadres reconnaît maintenant la légitimité d'un soutien dans ce genre de cas et il arrive de plus en plus fréquemment qu'ils s'en fassent les ambassadeurs auprès de personnes concernées. Ceci montre bien qu'en dépit des difficultés soulignées dans ce rapport, face auxquelles ils semblent globalement assez dépourvus, les responsables se sont déjà engagés dans une évolution de leurs méthodes de management.

5B. Violence exercée dans la chaîne hiérarchique

Poser un constat et une analyse sur les diverses formes de violence exercées dans la chaîne hiérarchique d'une unité comme Police-Secours tient d'un certain courage de la part des membres du groupe qui ont osé évoquer les nombreux exemples et situations que vous pourrez lire ci-après. Il nous semblait important de le relever, car le traitement de cette thématique nous est d'emblée apparu comme complexe, délicat et sensible. Le regard porté sur ce thème vient interpeller, voire remettre en question, les limites d'un mode de fonctionnement hiérarchique qui prévaut encore pour toute l'institution. Comme nous pourrions le voir, la violence de la hiérarchie a des répercussions sur l'ensemble du personnel (tant la hiérarchie que les collaborateurs) ainsi que sur le public.

Au-delà de la grande part d'émotionnel véhiculée par les frustrations, les violences, les non-dits, mais également les comptes à rendre et les questions d'intérêt personnel, nous nous sommes vite rendus compte que la violence hiérarchique ne se résume pas à certains responsables qui dysfonctionnent, même si d'aucuns incarnent personnellement certaines fonctions et qu'à ce titre ils portent des responsabilités sur la situation constatée.

A chaque fois que cela a été possible, le groupe s'est attaché à dépersonnaliser les cas, pour ne s'intéresser qu'aux problématiques elles-mêmes, afin d'en comprendre les dynamiques et les conséquences.

Dans certains exemples, la notion de violence peut être clairement explicitée, alors que parfois, son identification et sa compréhension sont plus difficiles. La violence peut revêtir différentes formes et celles-ci ne sont pas toutes mauvaises. Dans ce chapitre, nous évoquerons essentiellement des « violences destructrices » produites par des mécanismes ou des personnes dans la chaîne hiérarchique.

Lorsque l'on évoque la hiérarchie à Police-Secours, qu'entend-t-on par là? Où commence-t-elle et où se termine-t-elle? Pour bien appréhender ce que nous allons évoquer, il est essentiel de la définir.

La hiérarchie de Police-Secours comporte des strates plus ou moins distinctes et nombreuses (voir chapitre 8 Organisation de PS). Prenons l'exemple d'une section de PS : entre le chef de subdivision et l'agent, il n'y a pas moins de 7 niveaux hiérarchiques qui les séparent.

1er niveau : le chef de subdivision

2ème niveau : le remplaçant du chef de subdivision

3ème niveau : les chefs de section

4ème niveau : les remplaçant des chefs de sections

5ème niveau : le front PS

6ème niveau : les chefs de patrouilles

7ème niveau : les collaborateurs

Seuls les niveaux 1 à 3 sont reconnus « officiellement ». Relevons encore que les niveaux 5 et 6 sont représentés, au total, par plus de dix personnes différentes par section. De plus, du niveau 6 au niveau 4, en raisons d'absences, les collaborateurs peuvent momentanément occuper une fonction au-dessus de la leur, donc changer de « statut ».

Synthèse des exemples

Une quantité importante de situations vécues et d'exemples ont été donnés de manière anonyme par les membres du groupe. A chaque fois, le groupe s'est attaché à préciser si l'exemple donné était un cas isolé ou bien s'il était partagé ou vécu par d'autres, sous d'autres configurations. Le groupe a constaté que dans la plupart des exemples donnés, ceux-ci se recoupaient avec d'autres ou présentaient de très fortes similitudes.

Certaines situations sont récurrentes et d'autres sont survenues une seule fois mais nous paraissaient suffisamment graves pour être mentionnées.

Les mensonges

Les mensonges de la hiérarchie peuvent prendre différentes formes. On citera par exemple les promesses non tenues, les discours « arrangés » de certains cadres ou encore plus grave, l'établissement de documents inexacts et de versions des faits « adaptées » dans le but d'obtenir des avantages ou pour couvrir certaines fautes.

- Mensonges de la part des supérieurs à leurs collaborateurs afin d'éviter d'assumer leurs responsabilités et/ou leurs décisions ou celles des autres :
 - Certains responsables de Police-Secours annoncent parfois que des collaborateurs sont volontaires pour changer d'affectation, alors que, dans plusieurs cas, ils ont été mutés par contrainte.
 - Des responsables annoncent à certains collaborateurs qu'ils sont placés sur les listes de promotions. Au final, ces collaborateurs ne sont pas promus et lorsqu'ils demandent des explications, on leur répond que leur nom a été supprimé par la hiérarchie supérieure. En réalité, les collaborateurs en question n'ont jamais été mis sur les listes de promotions ou ont tout simplement été oubliés.
 - Pour accéder à certains postes, des promesses de fonctions/grades/mutations sont faites par des responsables qui s'avancent alors que la décision finale ne leur appartient pas. Régulièrement, ils ne peuvent ensuite pas tenir leur engagement.
 - Lors des évaluations, certains responsables ont passablement de peine à émettre des critiques négatives aux collaborateurs et à leur fixer des objectifs pour qu'ils progressent. Ils préfèrent inscrire sur les EC de bonnes évaluations afin d'éviter de se justifier et ainsi passer pour de « bons chefs », aimés de leurs collaborateurs. Par derrière, ils dénigrent le collaborateur et/ou ne poursuivent pas les propositions de récompenses ou d'avancement faites.
 - Certains cadres font très souvent porter les décisions prises et leurs conséquences à d'autres (c'est la Municipalité qui a dit, le Juge, le Commandant, etc..).
- Etablissement de documents inexacts (rapports, journal de poste, etc..) version des faits « adaptée » dans le but d'obtenir des avantages, facilités ou pour couvrir une faute :
 - Des fautes professionnelles commises et spontanément annoncées par les policiers concernés à leurs responsables sont ensuite présentées de manière arrangée dans les rapports sur conseil des supérieurs.
 - Certains collaborateurs, en autorité sur d'autres, s'arrangent pour faire croire qu'ils ont réalisé eux-mêmes certaines interventions spécifiques (celles qui sont valorisées par les chefs). Ainsi, ils n'hésitent pas à faire, en leur nom, le journal, les procès-verbaux d'audition et de dénonciation, même s'ils n'étaient pas présents sur les lieux ou qu'ils ont juste effectué le transfert de la personne interpellée.

- Il est demandé aux patrouilles de faire des passages et des contrôles sur certains sites sensibles. Le résultat des passages est inscrit sur une base de données afin que les éléments de contrôle puissent être observés et/ou que les éléments de réponse par le Commandement puissent être donnés aux différentes personnes et autorités requérantes. Par manque de temps, devant l'augmentation continue du nombre de passages à faire et en l'absence d'une gestion raisonnable de ceux-ci, les passages demandés ne peuvent souvent pas être faits ou, par désintérêt, ils ne sont carrément plus faits. La hiérarchie, à différents niveaux, est au courant de la problématique ; elle ne veut rien savoir et demande tout de même à ce que des passages soient notés pour que le commandement ne trouve rien à dire. Suite à plusieurs remarques du GT à ce sujet, une amélioration se serait fait sentir.
- Certains cadres obligerait les plus jeunes collaborateurs à faire les rapports d'interventions sans qu'ils n'aient participé entièrement à celles-ci (ils étaient affectés à la surveillance de la voiture ou à une isolation de palier). La hiérarchie demanderait également des modifications de rapports, comme la correction de certains faits, d'articles de dénonciation, etc...). Egalement, il serait assez fréquent que lorsque celui qui a fait le rapport est absent, pour des raisons diverses (maladie, vacances, etc..) la hiérarchie demanderait que, sans en aviser préalablement son auteur, le rapport soit modifié, en changeant même le nom du policier qui a rédigé l'écrit.
- Certains responsables profitent des heures de travail pour faire des affaires privées
- Le groupe relève différents exemples pour illustrer ce thème, comme celui d'un responsable, qui va très régulièrement chez lui pendant le service ou d'un autre, qui va promener son chien privé avec la voiture de patrouille de la brigade canine pendant le service.
- Les statistiques personnelles n'existent pas officiellement mais sont tenues de façon plus ou moins cachée et utilisées ensuite dans le cadre des entretiens de collaboration.

Les abus de pouvoir

Le pouvoir est exercé par certains cadres pour des buts personnels, parfois de manière hostile, et se traduit notamment par : des mesures de rétorsion à l'encontre des collaborateurs, des programmes de travail « arrangés », surchargés, des réductions de pauses inexplicables, l'octroi arbitraire de possibilités de congés, etc....

- Certains responsables décident des modalités d'une action non pas pour la réussite de celle-ci mais dans le but de se créer moins de travail et d'éviter de finir après l'heure
- Voies de fait
- le groupe relève que les coups portés sur les citoyens ne sont pas l'apanage des policiers en rue. Dans certaines interventions, la hiérarchie n'est pas en reste, et ces actes sont faits devant les subordonnés. Certains chefs sont même perçus comme étant les éléments déclencheurs de situations qui dégénèrent.
- Contrôle excessif des collaborateurs

- certains sous-chefs harcèlent parfois les patrouilles pendant leurs interventions pour qu'elles finissent plus vite afin qu'elles soient libres pour prendre d'autres interventions, ceci sans se préoccuper de ce qui se passe sur les lieux.
- certains responsables, à différents échelons, veulent tout contrôler, de la simple intervention RGP à celle plus complexe. Peu de confiance est accordée et il faut souvent rendre des comptes de manière excessive. Pressions excessives exercées par la hiérarchie pour alimenter les statistiques.
- Tracasseries administratives quant à la rédaction des écrits
 - La supervision de certains écrits faits par les policiers semble nécessaire. Mais le groupe relève qu'à différents niveaux, la correction des écrits devient parfois un objet de pouvoir pour asseoir sa fonction ou pour « importuner » les collaborateurs.
 - L'idée de responsabilisation est perçue, par certains membres du front PS, comme un outil supplémentaire de pression. L'exemple du jeune policier qui arrive au bureau des sous-chefs de section avec un rapport d'intervention. Une fois le rapport lu, le responsable le rend à son auteur, en l'occurrence le jeune collègue, et lui dit : « Responsabilise-toi ! Il y a une faute, je te laisse la trouver... ».
- Certains chefs s'approprient les réussites ou initiatives des collaborateurs
 - Un collaborateur fait un rapport à l'un des responsables de subdivision pour lui suggérer une solution à un problème. Ce cadre lui répond que son idée n'a pas été retenue. Quelques mois plus tard, ce collaborateur découvre un ordre de service qui reprend in extenso son idée.
- Vengeance du responsable sur un collaborateur, suite à un différend, sous la forme d'un « programme spécial » avec peu de phases de repos et ceci pour plusieurs jours de travail
 - Le groupe relève que le programme du policier, notamment dans les sections, est souvent arbitraire, puisqu'il est l'apanage d'une seule personne qui décide, selon quelques protocoles préétablis, le programme de plus de 30 collaborateurs. Le groupe relève que très souvent, le programme devient un élément de coercition à l'endroit d'un collaborateur qui n'a pas été « sympa » aux yeux du chef, ou qui a osé lui dire qu'il n'était pas d'accord avec lui. Dès lors, le policier se voit attribuer un programme « spécial » pendant parfois plus de 2 semaines, programme qui l'obligera à faire toutes les missions pénibles, moins intéressantes et avec le minimum de pauses possibles. Ce principe prévaut également pour l'attribution des congés ou reprises d'heures lorsque celles-ci sont inscrites par les responsables des unités.
- Décisions ou exigences inadéquates ou humiliantes
 - Un cadre exige un changement de l'armoire de vestiaire d'un de ses collaborateurs car elle est trop proche de la sienne.
 - Certains responsables prennent parfois contact téléphoniquement avec l'une ou l'autre des patrouilles alors que celles-ci sont en intervention. Le motif du téléphone est « la commande » du déjeuner ou du souper du cadre que la patrouille ira chercher après avoir terminé son job. Plusieurs fois les

collaborateurs ont mentionné à ces cadres qu'ils étaient en intervention, mais sans résultat, puisqu'ils ont dû prendre la commande devant les citoyens avec lesquels ils étaient occupés.

Juger avant d'entendre

Les décisions et avis sont souvent pris unilatéralement, avec des partis pris, des consultations alibis et un manque flagrant de communication et de sens donné. Il est rare que les collaborateurs puissent faire valoir leurs motivations et leurs points de vue.

- Aucune explication ou argumentation données aux collaborateurs sur la décision prise : « C'est comme ça »
 - Hors cadre opérationnel urgent, le groupe relève que certains responsables n'argumentent pas leurs prises de décisions et partent du principe qu'une fois l'ordre donné, il doit être exécuté. Si le collaborateur ose demander des précisions ou émettre une remarque, il arrive fréquemment que le chef dise « c'est comme cela » et en plus, pour certains, en montrant encore leur grade du doigt.
- Beaucoup de crédit accordé aux dires et statut des citoyens sans connaître les faits
 - Sur les fiches de transmission « briques vertes » qui accompagnent certains écrits, notamment certaines plaintes de citoyens, on trouve fréquemment les commentaires à chaud, qui reflètent une opinion subjective et négative au sujet du policier, sans que celui-ci ait pu s'expliquer ou être entendu. Le Commandant et l'un des responsables de la subdivision useraient assez souvent de cette pratique. Suite à diverses remarques du GT, une amélioration a été constatée.
- Pas de retour donné sur les procédures ou courriers aux collaborateurs concernés. Les mutations et décisions ne sont souvent pas expliquées et sont considérées comme des sanctions par les collaborateurs.
 - Fréquemment, les collaborateurs n'ont pas de retour sur les préavis des cadres les concernant, notamment suite à une détermination, à une demande de mutation, du niveau de l'EM de la subdivision jusqu'au commandement.
 - Le groupe relève que certains responsables prennent préalablement leurs décisions et convoquent ensuite le collaborateur concerné pour lui demander son avis. Si l'avis de ce dernier va dans le même sens que celui du chef, cela ne fait que conforter ce dernier dans sa prise de décision. Par contre, si le collaborateur ne va pas dans le sens voulu par le chef, ce dernier use de son pouvoir pour imposer sa décision.

Ordres inadéquats

Dans certaines situations même importantes, certains responsables de tous niveaux hiérarchiques donnent des ordres insensés ou paradoxaux, souvent dus à un manque de consultation, une mauvaise appréciation de la situation, des lieux, des enjeux et plaçant les collaborateurs devant des dilemmes, à savoir respecter l'ordre supérieur ou non.

- Les responsables de section doivent prendre des décisions qui sont lourdes de conséquences, notamment humaines, comme placer quelqu'un en cellule, ordonner une fouille ou décider du sort d'une personne sous l'influence de l'alcool. Or, il arrive que ces décisions soient prises spontanément par le responsable de section, sans demander plus de renseignements, alors qu'il n'est pas forcément sur place (lieu de l'intervention ou à l'hôtel de police). Il arrive que la décision du responsable de section aille à l'encontre de celle préconisée par les policiers, alors même qu'il n'a pas tous les éléments.

Mauvaise planification et organisation du travail

Un manque d'organisation du travail se fait sentir à tous niveaux, et entraîne notamment une difficulté d'organisation personnelle pour les collaborateurs, un flou manifeste dans les responsabilités à prendre et tâches à faire, et une importante redondance de celles-ci. Le manque de sens donné au travail effectué tend à épuiser et à démotiver le personnel.

- Informations morcelées de la part des responsables, non uniformes et pas retranscrites fidèlement de la part de la hiérarchie
 - Les informations ne sont pas traitées de la même manière entre les sections, ce qui génère des façons de faire différentes.
 - Le groupe relève qu'il n'y a pas de politique liée à la communication. Quasiment tout est transmis aux collaborateurs. Ce sont eux qui doivent faire le tri entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Ainsi, les responsables se couvrent.
- Reprise de congés pas validés suffisamment à l'avance et gestion des heures supplémentaires inadaptée et déficiente
 - Certains cadres (dans les sections ou les marqueurs de service/Secrétariat) tardent exagérément à confirmer les congés lorsque des effectifs supplémentaires sont requis pour des services spéciaux (manifestations, etc...), notamment le week-end. Ils sont souvent donnés « à la dernière minute ».
 - Horaire et heures de repos pas respectés comme la mise sur pied de piquets de certaines sections où les policiers peuvent, à tout instant, être appelés à venir travailler dans les 30 minutes qui suivent l'alarme et qui n'ont pas eu un temps de repos suffisant. L'exemple de cette section qui finit son travail de nuit à 4 heures (0800-0400) et qui est mise de piquet à 1000, donc avec à peine 6 heures de repos. Une autre situation où une section finit son service à 1200 (0400-1200). Elle est reprise de 1400 jusqu'à 0400, soit plus de 16 heures de travail en une journée, sans que les circonstances soient réellement exceptionnelles.
- Pas d'analyse rigoureuse pour la planification du travail sur le terrain
 - Le groupe relève que certains cadres de PS sont peu à l'écoute des conditions de travail du personnel. Ils établissent des programmes relativement serrés, notamment le week-end où parfois il est impossible de prendre une pause (8 heures de travail consécutives) et les policiers parfois mangent dans les voitures. La surcharge de travail individuelle n'est pas prise en compte. Souvent l'explication donnée est que « la police ça se fait dehors » et que des directives (réelles ou inventées) vont dans ce sens.

- Lors d'opérations ponctuelles, il arrive fréquemment que les collaborateurs fassent plus de 4 heures d'affilée, sans pause, sur le bitume, en pleine chaleur, à faire de l'observation et à marquer une présence policière.
- Certains cadres n'hésitent pas, lors d'une absence pour maladie, à appeler les collaborateurs à la maison en raison du manque d'effectif. Aucune nouvelle n'est prise les concernant, mais le but de l'appel est de savoir quand ils pourront reprendre le travail.
- Demande de travaux urgents dans des délais très courts, alors que ce même travail va être laissé pendant plusieurs semaines sur le bureau du responsable
 - Les travaux sont très souvent demandés, et ceci à tous les échelons du corps de police, dans l'urgence. On presse les collaborateurs pour que les travaux soient faits au plus vite, souvent dans des délais pratiquement impossibles, et ceux-ci restent ensuite parfois plusieurs jours, voire semaines, sur le bureau de l'officier supérieur ou dans des piles d'autres documents.
- Pas d'objectifs clairs et pas de priorités faites sur les missions à accomplir
 - Les nombreux exemples donnés à ce sujet mettent en évidence que la hiérarchie de PS n'a pas de vue d'ensemble des missions à faire ni de vision stratégique. Le mot d'ordre est qu'il faut tout faire. Il y a une nette tendance à ajouter sans cesse des tâches supplémentaires, de façon désordonnée, que ce soit pour les sections, les PQ et autres entités.
 - Aucun effectif minimal n'est fixé pour le travail à effectuer en section. Les sections de PS se font « prendre » leurs effectifs par d'autres entités sans qu'une évaluation de la situation soit faite, les missions restant toujours les mêmes. La situation, connue de la hiérarchie, n'a pas évolué depuis bien des années. Quant aux PQ, là également, il n'y pas eu de réflexion sur l'effectif dévolu à tel ou tel poste : on peut être quatre aujourd'hui et cinq demain.
 - Il arrive que des responsables conditionnent négativement la réalisation de certaines interventions avec des remarques sur les ondes du genre : « ...On va pas perdre du temps avec ce genre de conneries... vous liquidez ça au plus vite... ». Il s'ensuit parfois que l'intervention est bâclée sur place.
- Mauvaise logistique lors des manifestations (repas insuffisants, pas adaptés aux conditions météorologiques)
 - Lors de certains événements, il arrive que le repas ou la collation ne soient pas adaptés aux conditions météorologiques (repas froid en hiver) ou que trop souvent le repas ne soit qu'un simple pique-nique pour toute une après-midi, voire une soirée.

Carences en management

Par un manque d'exemplarité, de compétences et d'outils en conduite du personnel, la hiérarchie peine souvent à anticiper les problématiques, à y trouver des solutions et à gérer le personnel pour que celui-ci puisse effectuer son travail avec professionnalisme. De plus, la gestion des collaborateurs qui ne correspondent pas aux attentes ne se fait pas à satisfaction. Il est constaté de grandes variations dans le fonctionnement de la voie hiérarchique, aussi bien dans le domaine de la communication que dans la manière de

prendre des décisions. Certains responsables, à tous niveaux, n'hésitent pas à jouer la rivalité et ont tendance à « tirer leur épingle du jeu » pour valoriser leur image ou s'éviter des conséquences au détriment du bien collectif. Une stratégie du « diviser pour mieux régner » est associée à une vision à court terme qui tend fortement à saper leur crédibilité. Il y a un manque très important de confiance de la part du personnel à l'endroit de la hiérarchie.

- Collaborateur fournissant de mauvaises prestations : pas d'amélioration, car la hiérarchie ne lui dit pas ce qui ne va pas
 - Le groupe constate que trop souvent des cas de collaborateurs ou de cadres qui présentent des carences sont connus de la hiérarchie, mais sans que le responsable ne traite sérieusement le problème, notamment en disant à la personne intéressée ce qui ne va pas et en lui fixant des objectifs. Les remontrances sont souvent arbitraires, car non concertées et prises, dans bien des cas, par une seule personne. De plus, pour régler la situation, il est souvent choisi la solution de facilité en mutant au plus vite la personne dans une autre unité ou dans une autre subdivision.
- Remarques de certains responsables faites aux collaborateurs de façon impolie (ton agressif, manque de respect, manque de savoir-vivre, insultes, non réponse aux collaborateurs, etc.)
 - Certains membres des fronts PS sont craints. Les collaborateurs n'osent pas aller demander quelque chose, de peur de se faire prendre à partie ou de déranger.
 - Un sous-officier supérieur tient ce langage à peu près tous les jours : « ...Enculés de la centrale... Gros cons, etc. » (en parlant des nouveaux agents)
 - Un collaborateur se présente au guichet du front PS. Trois cadres s'y trouvent. Il demande une radio. Aucun d'eux ne lui répond et ne se retourne, alors qu'ils ont parfaitement entendu la demande.
 - Lors d'une séance, mécontent de la secrétaire, un cadre supérieur fait semblant de « la descendre » avec ses mains, en parodiant qu'il avait une arme à feu.
- Certains responsables effectuent des tâches subalternes et ne remplissent pas leur propre cahier des charges
 - Le groupe relève que certains responsables traitent des problèmes qui sont de la compétence de leurs subordonnés et par la même « oublient » le travail qui est le leur.
 - Certains responsables de section viennent s'immiscer dans les interventions des collaborateurs alors qu'ils n'ont pas la vue d'ensemble de la situation, leurs actions créant davantage de problèmes. Certains collaborateurs se cacheraient même lorsqu'un responsable passe sur les lieux pour éviter de le voir sur place.
 - Certains responsables de sections sont constamment dehors en train de « chasser » et négligent l'administratif et la gestion du personnel.
- Blocage de certains écrits

- Certains écrits (mentions, notes de service, demandes de mutation, etc..) sensés remonter la voie hiérarchique n'arrivent pas à leur destinataire (Commandant, RH, etc..) et restent bloqués.
- Prise de décision des responsables de la subdivision sans consulter les parties directement concernées
 - Le groupe relève plusieurs exemples dans lesquels les responsables de la subdivision, lorsqu'ils prennent des décisions, ne consultent pas leurs cadres, ni les collaborateurs concernés. L'exemple des mutations est très significatif, puisque même les chefs de sections sont souvent mis devant le fait accompli, sans avoir été consultés ou avisés que tel ou tel collaborateur change d'affectation ou que tel autre collaborateur va rejoindre leur unité. Ils découvrent certaines mutations par le biais d'Infopol ou par le collaborateur lui-même.
- Manque de communication lors des mutations (entre les collaborateurs et les chefs), ainsi que sur les procédures disciplinaires et les projets
 - Il arrive souvent que les collègues et/ou chefs de la personne mutée soient au courant de son déplacement avant la personne concernée. L'exemple de ce cadre qui part en vacances et qui, à sa rentrée, apprend qu'il a changé de section.
 - Lors de procédures disciplinaires, les chefs de section ainsi que les chefs directs sont souvent écartés de l'examen du cas et de la décision prise.
 - Le groupe relève que les responsables de PS prennent parfois, sans explication, des décisions allant à l'encontre des prises de positions prises par leurs cadres. L'exemple de ce chef de section qui estime, selon son propre constat et celui des formateurs de son unité, qu'un jeune collaborateur ne peut pas être nommé définitivement au terme de son année provisoire, car les carences dont il souffre sont trop importantes. Dès lors, il rédige un rapport avec un préavis négatif allant dans ce sens. Le dossier est transmis aux responsables de Police-Secours. Aucune explication n'est donnée et, au final, il est nommé définitivement.
- La hiérarchie supérieure ne respecte pas toujours la voie de service pour communiquer avec les collaborateurs
 - Il arrive fréquemment que les responsables de PS convoquent des collaborateurs pour des affaires de service sans que leur hiérarchie directe ou le chef de section soient au courant, alors même qu'ils mettent en avant le respect de la voie de service lorsqu'ils sont concernés.
- Mise en doute des compétences des collaborateurs ou des cadres devant des tiers, dénigrement, critiques mal formulées
 - Des chefs de sections, leurs remplaçants ou d'autres cadres se font prendre à partie, réprimander sèchement par certains responsables, lors de rapports, de téléphones et ceci devant des tiers ou des subordonnés.
 - Certains membres du front PS se comportent de la même manière avec le personnel. L'exemple de ce cadre qui observe un problème dans une cellule. Il demande si un collaborateur qui est au local de garde veut faire le contrôle de la cellule. L'un d'eux se propose spontanément, mais dit qu'il sera disponible dans

quelques secondes, le temps de sauver son rapport sur l'ordinateur. Le cadre pousse alors « une gueulée » en disant substantiellement : « Y'en a quand même un qui va se bouger ou bien il faut que je botte le cul à certains, nom de Dieu... .. Ils commencent à me faire chier (en parlant des collaborateurs)... Quand je demande quelqu'un c'est tout de suite pas dans dix ans... ». Ce cas s'est passé devant un membre de l'équipe état-major et devant le chef de section, lequel n'a rien dit.

- Un des responsables de Police-Secours parle souvent avec impolitesse à ses subordonnés, notamment aux chefs de section. Par exemple, il prend contact par téléphone avec le chef de section et sur un ton arrogant : « Tu passes à mon bureau », sans bien sûr souhaiter le bonjour préalable et éventuellement donner le motif.
- Pressions des chefs sur leurs collaborateurs par peur de mécontenter leurs supérieurs
 - Il s'exerce une course à la statistique entre les différentes sections de PS ainsi qu'avec d'autres unités. Le groupe relève le comportement de certains policiers qui, lors de patrouilles en contrôle circulation, n'ont pas réussi à dénoncer suffisamment d'automobilistes (selon les attentes des chefs et de la statistique), et en viennent même à se cacher pour augmenter le résultat.
 - Lors d'opérations liées aux cambriolages, des contrôles circulation sont mis sur pied. Ces contrôles viennent s'ajouter au travail et missions quotidiennes. Au bout d'un moment, certains policiers, pas forcément convaincus par la mesure et voyant que le temps passe et qu'ils n'ont toujours rien ramené, se détournent de leur mission pour faire d'autres tâches valorisées par les statistiques, comme des feux rouges, des ceintures, etc..
- Stigmatisation de certaines minorités (les femmes) par certains responsables
 - Le groupe relève que le rôle de la femme à la police n'est pas encore entré dans les mœurs et qu'il y a encore passablement de comportements « machistes » ou différenciés à leur endroit, notamment par les cadres (voir également à ce sujet le chapitre 5C « violences entre collègues »).

Conséquences

Dans le type de hiérarchie autoritaire telle qu'elle existe à Police-Secours, avec une culture et des mœurs internes très forts, les problèmes ont souvent de la peine à être évoqués, et ne sont quasiment jamais remontés. En effet, les faits montrent que les situations vécues sont souvent minimisées, occultées, voire tues à différents échelons, pour des motifs bien différents. Finalement, ce qui semble uniquement compter, c'est que la réponse aux citoyens soit correcte et que l'image que l'on a auprès de la population soit bonne, parfois au détriment de l'égard minimum dus aux collaborateurs.

Certains signes, qui existent depuis plusieurs années, deviennent de plus en plus nombreux et marqués. Ils viennent corroborer tout ou partie du constat qui a été évoqué.

Conséquences pour les collaborateurs

- Démotivation, sentiment d'impuissance, voire de fatalisme ;

- Perte d'efficacité dans leur activité – épuisement professionnel ;
- Sentiment de crainte qui s'installe (perte de confiance en soi, peur de faire faux, peur de ne pas pouvoir dire les problèmes et de devoir « vivre avec ») ;
- Dysfonctionnement de certains collaborateurs dans leurs actes professionnels, notamment par le report de leurs frustrations sur les citoyens et leurs pairs ;
- Attitudes négatives, caustiques, revendicatrices à outrance ;
- Démissions et demandes de mutations ;
- Mauvaise ambiance de travail ;
- Problèmes de santé physique et psychologique (absentéisme, burn-out, dépression) ;
- Perte de repères par rapport à ce qui est juste ou faux
- Sentiment d'isolement des personnes qui essaient de faire juste ;

Conséquences institutionnelles

- Manque d'efficacité de l'institution, car la démotivation des collaborateurs entraîne une baisse de la qualité des prestations offertes aux citoyens ;
- Mauvaise image interne de l'entité en crise, vis-à-vis des autres subdivisions ;
- Perte des valeurs institutionnelles et retour à des valeurs personnelles ;
- Emergence de « petits chefs » ou meneurs dont les valeurs exprimées sont parfois en marge de celles attendues; rivalité ;
- Désresponsabilisation et manque de professionnalisme ;
- Frein à la créativité et à la capacité d'évolution ;
- Augmentation de la méfiance vis-à-vis de la hiérarchie et baisse du crédit qu'on lui accorde. Elle est vue comme arbitraire et peu estimée par les collaborateurs, qui hésitent à lui faire confiance ;
- Risque d'être poursuivis pour la commission d'actes illicites, pénalement et civilement répréhensibles (par ex. : falsification de documents, voies de fait, mobbing, harcèlement) ;
- Incapacité d'apprendre de ses fautes, d'en faire bénéficier les autres et que l'entité, l'institution s'améliore (perte du savoir, des connaissances) ;
- Coût humain important, tant individuellement qu'institutionnellement (savoir, expérience, valeurs, etc...). C'est aussi une perte en termes de savoir et d'expérience. Ceci est multiplié s'il s'agit d'un policier de valeur avec plusieurs années d'expériences ;
- Coût financier important, que ce soit en raison des départs, des nouveaux engagements, de la gestion permanente des problèmes, des divers processus engagés, des nombreux GT, etc...
- Mauvaise image externe

- Les collaborateurs font part de leurs frustrations et mécontentement à leur entourage et à des tiers, ce qui donne une mauvaise image de l'institution à l'extérieur ;
- Possibilités de scandale médiatique - certains collaborateurs à bout, qui n'ont plus rien à perdre, n'hésitent pas à parler à la presse d'affaires internes, ce qui entraîne une perte de confiance de la population à l'égard de la police ;
- Report des violences (pressions, frustrations) subies à l'interne sur les citoyens ;
- Augmentation de l'écart entre ce qui est affiché par le commandement comme idéal de police (police de proximité, proche du citoyen, un service à votre service, etc..) et la réalité et finalité du fonctionnement du service.

A noter que certaines conséquences sont mesurables immédiatement, d'autres ne se dévoileront que dans le temps et pour certaines, il est très difficile d'en mesurer l'impact personnel ou institutionnel.

Analyse et hypothèses

Style de conduite

Un mode hiérarchique de « commande et contrôle » principalement centré sur l'opérationnel

Le rôle du chef est essentiellement perçu comme celui qui, face à un problème fait une donnée d'ordre très détaillée en plusieurs points. La mission de contrôle lui incombe afin de vérifier que les ordres donnés sont appliqués, jusque dans le détail, par les subordonnés. Il y va de la réussite de la mission mais également de la reconnaissance de l'autorité du chef, tant par ses subordonnés que par ses supérieurs. Ce mode de fonctionnement a fait ses preuves (et il le fait toujours) dans la conduite opérationnelle en situation d'urgence.

Un style de conduite de type « commande et contrôle » est basé sur une hiérarchie pyramidale très structurée avec des systèmes de communications bien définis à l'intérieur de celle-ci (pvh par ex.), des procédures bien établies (explicites et implicites) et des domaines d'activité très différenciés. Les décisions se prennent au sommet de la ligne hiérarchique. Dans cette fourmilière humaine, chaque collaborateur doit occuper une fonction précise, accomplir une tâche d'information ou d'exécution. Toutes les informations et décisions névralgiques sont soumises à la direction en ayant passé, au préalable, à chaque palier hiérarchique. C'est la voie ascendante de l'organisation. En retour, les décisions prises au sommet sont transmises par voie hiérarchique pour être exécutées. Une telle structure de fonctionnement est en réalité un système de contrôle des collaborateurs et de la productivité du travail fourni dans le but de l'accroître.

Dans un tel système hiérarchique, les critères de réussite sont essentiellement l'efficacité ou à la productivité. A la police, la capacité de productivité représente la capacité opérationnelle. Les principaux critères d'évaluation de la dimension opérationnelle sont essentiellement liés à tout ce qui peut être quantifié en actions, comme notamment la réponse aux sollicitations, le délai d'intervention, le nombre d'interventions, le nombre de rapports, d'appels, d'arrestations, de verbalisations, de contrôles, de saisies en produits illicites, d'argent encaissé, en lien avec des sondages de degrés de satisfaction du public.

Dès lors, pour l'évaluation du travail, la hiérarchie voue souvent une dévotion considérable à la statistique et aux chiffres.

Dynamiques et conséquences constatées

Ce système peut produire plusieurs effets pervers :

- Réduire l'autonomie des professionnels pour en faire des exécutants, lorsque les décisions prises ne respectent pas les sphères de compétences ou que celles-ci ne sont pas bien définies.
- Favoriser l'inertie de l'institution par une augmentation de la bureaucratie due principalement à un surenchérissement du contrôle à toutes les strates hiérarchiques. Pour répondre aux demandes de contrôles, il s'agit d'augmenter la hiérarchie, faisant que l'on peut se retrouver avec une institution qui a tout autant de chefs que de collaborateurs !
- Le morcellement des tâches des collaborateurs, mais également des secteurs d'actions (des subdivisions). Les processus sont « étanches » et ne favorisent pas le travail de manière transversale. De l'échelon de la subdivision jusqu'au collaborateur, chacun se préoccupe de son problème sans se soucier forcément de ce que fait l'autre, et omet de se demander si ses actions ont des répercussions pour les autres. La division du travail, couplé à une forte spécialisation des tâches, une valorisation de la technique et de l'efficacité à outrance par un style de conduite directif a une très forte tendance à développer la rivalité au détriment d'une saine collaboration, l'esprit d'équipe au lieu de l'esprit de corps.

Une hiérarchie où le chef sait et détient la vérité

Dans ce type de hiérarchie, l'autorité du chef est immédiatement et tacitement reconnue grâce au grade et/ou la fonction dont il jouit au sein de l'institution, indépendamment des connaissances et des formations acquises. Ainsi, son statut de « chef » lui donne le droit de savoir et de dire ce qu'il est bien de faire ou non dans chaque situation. Le subordonné est perçu uniquement comme un exécutant qui doit scrupuleusement obéir aux ordres donnés. Penser devient pour ainsi dire superflu et toute remarque ou éventuelle contestation sera souvent perçue comme une insubordination à la hiérarchie, remettant en cause directement l'autorité du chef. Ce dernier détient donc, d'une certaine façon, « la vérité ». Plus on gravit les échelons et plus cette notion de vérité prend de l'importance. En effet, un lieutenant sait mieux qu'un sergent et un capitaine est encore plus en mesure de dire ce qu'il faut faire qu'un lieutenant, etc...

Dynamiques et conséquences constatées

Si le chef détient « la vérité » et qu'il sait ce qu'il est bien de faire, alors la consultation des subordonnés devient superflue. Elle pourrait même être perçue comme un manque de compétences. Par conséquent, la consultation des collaborateurs, le dialogue et la concertation sont très souvent perçus comme inutiles et comme une perte de temps : « il faut agir, le temps presse, c'est urgent d'apporter une réponse ». Il en résulte une rigidité des rapports humains, un déficit de communication flagrant où les explications sont superflues, puisqu'il s'agit simplement de faire ou d'exécuter l'ordre donné. Le collaborateur n'est plus, dans bien des situations qu'une sorte de « robot ». Les collaborateurs n'attendent qu'une chose : que le chef se trompe...

Le choix des priorités par les cadres se limite souvent à mentionner la liste des tâches à exécuter et non à examiner celles qui devraient être gardées ou abandonnées. Cette

difficulté à faire des priorités a trois principales conséquences. La première est un grand report de charge de travail sur personnel (faire toujours plus) qui au fil du temps voit son volume de travail augmenter, alors qu'il souffre déjà d'un surplus d'activités au quotidien. La deuxième est la démotivation des collaborateurs, par une perte de sens sur le travail à effectuer (pertinence, utilité, etc...). La troisième est que les policiers sont placés dans des positions paradoxales de choix obligés. Par manque d'orientations, en bout de chaîne et confrontés aux réalités des situations, les policiers de terrain sont eux-mêmes placés devant le fait de choisir en dernier recours. N'ayant qu'une vision limitée de ce qui peut être important, nécessaire et urgent, ils ne pourront que se tromper selon l'avis de tel chef ou d'un autre. En finalité, souvent laissés à eux-mêmes par manque de suivi des problèmes et des directives, ils auront une propension à retourner à leurs propres valeurs pour définir ce qui est bien de faire et ce qui ne l'est pas.

Une autre dynamique peut alors s'installer, mais cette fois-ci au détriment du cadre lui-même. Comme il doit tout savoir, la hiérarchie supérieure attendra de lui qu'il soit au courant de tout ce qui se passe sous son autorité. Dès lors, pour répondre aux attentes, il devra s'immiscer dans toutes les tâches données, tout contrôler pour être sûr que rien ne lui a échappé et qu'il n'y a pas eu d'erreurs, au détriment de son activité de gestion globale.

Cette vision du chef qui détient « la vérité » peut également amener certains responsables à mentir, essayant de cacher (envers les supérieurs et les subordonnés) ce qui n'a pas fonctionné. Cela peut aussi générer une forme de déresponsabilisation, le responsable faisant porter « le chapeau » à d'autres de l'infortune d'une action, sauvant ainsi son « honneur ».

Cette dynamique ne permet pas un regard critique sur les actions puisqu'il ne permet pas d'apprendre de ses erreurs ou de ses fautes tant pour le policier que pour le chef. L'institution, au travers de ses membres, perd en capacité d'évolution.

Ceci amène très souvent à une cristallisation et un fossé des positions entre la hiérarchie et le personnel, à savoir que pour la première, les collaborateurs sont souvent perçus comme indignes de confiance... Et inversement, le personnel perçoit la hiérarchie comme « des personnes incompetentes qui ne connaissent pas les réalités du terrain, dont les ordres sont souvent absurdes et qui ne travaillent que pour leur propre profit... ».

Primauté accordée à la notion de responsabilité et au pouvoir

Celui qui est en autorité et qui prend les décisions (signe les ordres de service, donne les directives, etc..) est souvent rendu responsable de tout ce qui se passe. Les décisions se prennent très souvent tout en haut de la hiérarchie mais celui qui l'aura prise devra être en mesure de se justifier sur tout événement, indépendamment du fait qu'il en ait eu la maîtrise ou pas. Dans ce système, il y a toujours un responsable « qui aurait dû ou aurait pu », donc un éventuel coupable. Ainsi, dans cette vision de la responsabilité, le chef justifie le fait qu'il est de son autorité de décider, le plus souvent seul, puisque c'est à lui qu'il revient de supporter le poids des conséquences. On comprend mieux pourquoi le responsable exercera son pouvoir de contrôle jusque dans le détail, ne déléguant que très rarement à ses subordonnés, pour être sûr qu'il en maîtrisera les conséquences et évitera des remontrances.

Dynamiques et conséquences constatées

Ce système ne favorise pas la nuance, puisque l'évaluation de la responsabilité est faite sur une base technique : « ça a marché ou pas, le résultat attendu s'est-il produit ou pas ? ». Aucune distinction n'est faite entre la faute (dérogation à une règle) et l'erreur (prendre le faux pour le vrai). Lorsqu'un événement ou une action ne se sont pas déroulés comme prévu, le fait de pouvoir désigner un responsable, un coupable, est rassurant, car cela permet d'expliquer parfois ce que l'on ne maîtrise pas. Cela permet aussi de se couvrir en imputant la faute de la décision à celui qui est en dessus ou au dessus de soi, indépendamment du fait qu'il ait pu influencer ou non l'action. En effet, le chef a les compétences techniques, sait ce qui doit être fait, ne peut pas faillir, et si le résultat escompté n'est pas arrivé, alors la faute est sûrement humaine. Un autre phénomène est constaté : les collaborateurs ne voudront pas porter le poids de la responsabilité s'ils ne partagent pas la pertinence de l'ordre, si telle chose n'a pas été prise en compte et que le résultat n'est pas celui espéré. Puisque très souvent l'ordre donné indique dans le détail ce qui doit être exécuté, alors fréquemment la responsabilité de celui-ci et ses conséquences seront imputées à celui qui l'aura donné ou validé. C'est à ce moment que l'on entend : « C'est le Commandant qui a dit, le Capitaine, etc... ».

Une vision très centrée sur la responsabilité juridique et sur le contrôle est intimement liée à la question du pouvoir et de son partage, puisque sur le fond on ne peut raisonnablement pas imputer à un cadre la responsabilité de tous les actes et de leurs conséquences, lorsqu'ils sont faits sous sa juridiction. Il est remarqué que le cadre qui persiste dans ce mode de faire, sous un couvert de responsabilité et d'impossibilité de délégation de compétences, se surcharge d'une part de travail (qui n'est pas forcément de sa compétence) et paralyse ainsi les mécanismes de production. D'autre part, ne faisant confiance qu'à lui-même, il veut simplement se garder le pouvoir qu'il a obtenu de part sa fonction ou son grade.

L'autorité se gagne au fil du temps. Elle est reconnue librement par celles et ceux qui la subissent et à tout instant elle peut être contestée et remise en cause. L'autorité est fragile, car dès qu'elle n'est plus consentie, elle disparaît. Au moment où l'autorité devient arrogante, qu'elle ne peut plus être discutée et qu'elle s'impose d'elle-même comme autocratie, alors l'autorité bascule dans le pouvoir. Une autorité se gagne et se respecte, elle est synonyme de démocratie. Le pouvoir s'impose et est craint, il est synonyme de totalitarisme.

La technique est en mesure de pouvoir maîtriser l'imprévisible

Dans une appréciation purement technique, l'acceptation de l'erreur et la notion d'imprévisibilité disparaissent, au profit de la maîtrise pure.

Dans le milieu policier, la technique a une place prépondérante. On parle d'ailleurs de techniques policières ; le policier doit posséder de bonnes compétences et savoirs techniques. Il doit alors être en mesure de faire une interpellation, d'arrêter une personne, connaître la géographie de son secteur d'action, rédiger un rapport, utiliser ses armes, etc... selon des protocoles et schémas bien établis. L'action de police revêt alors un aspect très technique qui vise à maîtriser l'action. Ainsi, la valorisation des savoirs techniques, des protocoles et des directives est rassurante en milieu policier et permet, comme on a pu le voir au paragraphe précédent, de limiter au maximum l'erreur et d'avoir toujours une réponse pour l'imprévisible qui pourrait se produire.

Dynamiques et conséquences constatées

Le policier ne peut pas faillir, car il est souvent perçu comme l'ultime maillon de la chaîne sociale. S'il ne peut pas répondre, qui le fera ? La police ne peut pas appeler la police. Ainsi, une vision de l'action policière entièrement programmée, précisée dans le temps, illustrée par le slogan «... Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions... » donne une assurance de maîtrise du monde, alors que le quotidien nous démontre jour après jour que la vie se joue de nos plans d'actions et de nos projets.

La survalorisation de la technique génère l'idée du policier parfait qui, s'il maîtrise la technique de sa profession, doit être en mesure de répondre à tous les appels. Tout comme le policier, le cadre ne peut donc pas se tromper, il doit faire juste. C'est la dynamique du culte de la perfection et de la dangereuse idée que tout peut être maîtrisé par le simple fait de nos actions. Cela amène souvent au mensonge, puisque l'on ne peut pas décevoir le chef en dessus (on aurait du prévoir) et on ne peut pas démontrer que l'on a eu tort auprès des collaborateurs (c'est le chef, il maîtrise la technique, il sait). Ce sentiment de toute puissance mène souvent à l'épuisement professionnel ou à la démotivation. Cette dynamique génère une peur de la sanction (imaginaire ou réelle), paralyse souvent les cadres et collaborateurs dans leurs actions et développe le principe dit de la « couverture », phénomène qui déresponsabilise, entraîne l'omerta et ne permet pas d'apprendre de ses erreurs.

Personne ne niera que l'aspect technique de la profession de policier est essentiel. Ne pas connaître les actes métiers de sa profession fait que l'on ne peut pas l'exercer. Il n'en demeure pas moins que c'est la survalorisation de l'aspect technique et ses dérives qui posent problème.

Cadres aux compétences essentiellement techniques

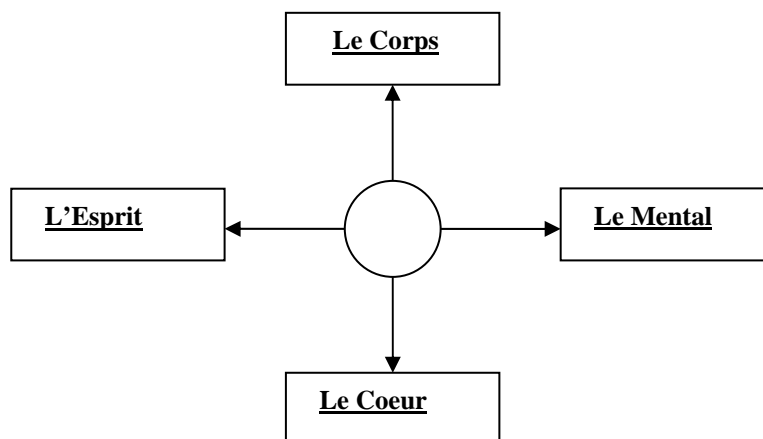
La sélection des cadres s'est faite jusqu'à il y a peu essentiellement sur l'évaluation des compétences techniques liées à la profession, de la résistance au stress et de leur aptitude à la conduite opérationnelle.

Dynamiques et conséquences constatées

On remarque aujourd'hui qu'une grande partie des cadres ont des carences en conduite du personnel. Les situations problématiques illustrées dans ce rapport démontrent clairement que bon nombre d'entre elles sont liées à la gestion du personnel et que le principal problème en lien avec la hiérarchie est dû, de façon générale, au déficit de connaissances théoriques et empiriques sur la réalité des rapports humains dans l'organisation. Souvent, par défaut de constat négatif au niveau de l'opérationnel, les problèmes sont minimisés ou carrément occultés, malgré les nombreuses voix individuelles ou collectives qui les dénoncent. Lorsque les problèmes sont pris en compte, il arrive fréquemment que les décisions visant à les régler soient prises spontanément, sans concertation, voire même sous le coup de l'émotion et souvent basées sur de vieux schémas préétablis ou sur des convictions personnelles.

Les compétences techniques pour lesquelles les cadres ont été choisis précédemment et l'apprentissage par les pairs ne suffisent plus. En effet, la mission du cadre ne s'arrête plus, comme autrefois, à diriger essentiellement des missions de police, sous le couvert d'une autorité et par le biais d'ordres à donner. Celui qui occupe une fonction dirigeante aujourd'hui doit non seulement avoir des compétences techniques, mais aussi des compétences et aptitudes à la gestion de ressources humaines.

Citons M. Stephen R. Covey⁶, théoricien du management, qui rappelle que l'institution qui veut être efficace et durer dans le temps, doit tenir compte des 4 dimensions essentielles à ses collaborateurs, qui feront d'eux des personnes motivées, efficaces et impliquées dans le temps. Il les représente au travers du corps humain :



La 1ère dimension est représentée par **le corps** en entier. Elle est synonyme de survie, soit payez-moi équitablement.

La 2ème dimension fait référence **au mental**. C'est la possibilité de progresser et de se former, soit utilisez-moi avec toutes mes capacités.

La 3ème est en lien avec **le cœur**. Il s'agit de l'affectif lié à la relation de travail, soit traitez-moi correctement.

La dernière est **l'esprit**. C'est la réflexion, soit donnez du sens à mon travail.

A défaut de la mise en place minimale de ces quatre pré-requis, que ce soit dans l'unité de travail, dans la subdivision ou le corps, il y aura de très fortes chances pour que la motivation des collaborateurs s'effrite et que l'efficacité soit fortement réduite.

Ainsi, les cadres doivent dépasser l'idée que leur rôle est essentiellement technique et qu'ils doivent se borner à diriger et à contrôler leurs subordonnés qui, pour la plupart, ne mériteraient que très peu de confiance de leur part. Leur rôle de responsable comprend la conduite des collaborateurs, dont la majorité travaille bien, en leur mettant à disposition les conditions-cadres et les outils pour qu'ils puissent agir en tant que professionnels.

D'où nous vient ce mode de conduite directif et pourquoi doit-il changer ?

Ce style de conduite est un héritage du passé. En effet, à une époque qui n'est pas si lointaine, les cursus de notre armée étaient reconnus comme étant une des références principales en matière de formation des cadres. Dès lors, passablement de cadres policiers

⁶ COVEY Stephen R. La 8^{ème} Habitude, éditions FIRST, décembre 2005, p. 28 à 43.

se sont formés au sein de l'armée, qu'ils proviennent déjà du milieu policier ou qu'ils soient issus du secteur privé avec un parcours d'officier. Le style de conduite de l'armée à cette époque était (il a changé depuis lors) très directif, le chef ayant tout pouvoir et le soldat n'étant qu'un exécutant qui obéissait scrupuleusement aux ordres.

Jusqu'à la fin des années 80, la société n'était pas si complexe que celle que l'on connaît aujourd'hui. Il y avait un certain consensus « moral » et les personnes partageaient des convictions semblables au sujet de ce qui était bien de faire ou ce qui l'était moins. La population faisait souvent sa propre régulation et l'autorité était reconnue, voire même crainte. Le travail de la police consistait à mettre « au pas » les hommes et femmes « déviants » et dont la société n'arrivait plus à faire face. Le policier représentait donc l'autorité (avec d'autres, le curé, les professeurs, le Syndic, etc..) et avait les pleins pouvoirs, son autorité n'était quasiment jamais remise en question ; il était même remercié pour ses interventions par une majorité de citoyens. A cette époque, le travail de la police était plus facile. Dès lors, le travail de la hiérarchie l'était également, puisqu'il suffisait de faire régner l'ordre, d'appliquer les directives, donner des instructions et contrôler que les missions soient bien exécutées.

Suite à la mondialisation, les crises financières, le brassage des populations, les chocs générationnels, techniques (Internet) les frontières des pays se sont abaissées et nous nous retrouvons dans une société multiculturelle où les différentes conceptions du bien et du mal ne nous permettent plus le consensus moral d'autrefois. Les repères moraux volent en éclat de toutes parts. La société s'est complexifiée et la démocratie peine aujourd'hui à trouver les modes de régulation qui permettraient une certaine cohésion sociale. Dès lors, une partie de la population ne se reconnaît plus, comme auparavant, au travers de l'autorité en général. Ainsi, le travail de la police qui veille au respect des lois devient de plus en plus difficile, notamment au travers du fait qu'elle n'a plus l'approbation inconditionnelle de la majorité des citoyens.

Il y a quelques années, la police, devant ces problématiques sociétales et voyant que ses modes d'interventions ne donnaient plus forcément les résultats escomptés, a réfléchi sur ses pratiques. La philosophie et les concepts de police de proximité ont dès lors pris leur essor afin de pouvoir recréer du lien avec la population, mieux la comprendre et donc, mieux la servir. Mais faute de moyens, de réelle volonté et aussi par habitude, face à une montée des sollicitations et de la violence, la police (dont celle de Lausanne) a dû augmenter sa capacité réactionnelle (Police-Secours) afin de pouvoir donner une réponse instantanée aux demandes. La police de proximité, visant à une résolution des problématiques de sécurité sur le terrain est malheureusement restée à l'état d'embryon ou inachevée.

Dès lors, le mode directif visant à conduire de l'opérationnel dans l'urgence a perduré et s'est même renforcé au sein de l'institution, devant le nombre toujours croissant de demandes de la part des citoyens.

Le travail du policier s'est complexifié et ce dernier doit faire preuve d'encore plus de bon sens dans des situations complexes où les lois et les ordres ne peuvent plus tout régler. Il devient donc un professionnel qui a une expertise dans le domaine de la sécurité et qui, au travers de ses actions et inactions devra favoriser le vivre ensemble des citoyens. Dès lors, on comprendra que le policier ne peut plus être perçu comme un seul exécutant de tâches, mais comme un professionnel qui a une certaine autonomie d'action et qui doit être capable d'explicitier ses décisions.

A l'interne, les rapports humains se sont également complexifiés et l'autorité du chef, comme dans la société, est mise à mal. Il ne suffit plus de montrer la largeur de ses galons et de jouer sur la crainte des sanctions en cas de désobéissance pour penser que l'ordre donné sera respecté à la lettre. Des centaines d'exemples du quotidien policier montrent que cette manière de penser, très paternaliste et autoritaire est inefficace, puisque souvent les collaborateurs disent oui par devant et font le contraire par derrière. Par conséquent, l'ordre simple ne suffit plus pour faire adhérer le personnel à la mission, il faut que celui-ci puisse minimalement en comprendre le sens, voire participer à l'élaboration de la décision. La dimension humaine a également changé. Auparavant, les policiers, comme les soldats, n'étaient souvent perçus que comme des « numéros ». Or aujourd'hui, devant une tendance à l'individualisme, à l'augmentation des notions de droits individuels, à l'accès à plus de connaissances, etc... le rapport à l'individu a changé. Les corps de police (dont Lausanne) commencent à reconnaître que leurs employés ne sont plus des personnes que l'on peut interchanger comme on le veut, mais ils sont des professionnels qui forment, à titre individuel et/ou collectif, l'institution. A ce titre, ils sont précieux et représentent un coût financier important (salaires, formations...). Ainsi, l'autorité de grade qui prévaut en opération directe et urgente (où l'ordre du chef ne se discute pas) ne peut plus être l'unique réponse au quotidien pour réguler les relations de travail au sein de l'institution. La hiérarchie ne peut plus prétendre, comme auparavant, détenir « la vérité » sur tous les domaines, mais elle est obligée, pour compléter son analyse des problèmes sociaux et ainsi pouvoir donner les bonnes orientations, d'entendre les policiers de terrain et être à même de pouvoir leur offrir des conditions de travail qui leur permettront d'être de véritables professionnels.

Pistes de solutions

Pistes liées à la nature de la fonction et au contexte policier

Certaines difficultés sont liées à la nature même du travail de police ou au contexte dans lequel ce travail doit se réaliser. Ces problèmes, sur lesquels la police n'a pas de prise, doivent être acceptés et tolérés.

- Une partie des décisions se prendront toujours en urgence, car dans certaines situations, bien que minoritaires en matière de gestion de ressources humaines, le temps de réaction est limité pour décider et agir. On doit donc accepter la part d'erreur inhérente à ce style de situations ;
- Une partie des interventions s'effectuera toujours en réaction aux situations, il est donc impossible de tout planifier et contrôler. Il s'agit d'y renoncer et de mieux cibler la planification et les contrôles;
- Il y aura toujours des situations où l'autorité de fonction est indispensable, notamment dans les missions opérationnelles dangereuses, urgentes ou mobilisant un bon nombre de personnes (SO-MO, unités spéciales, etc...) ; il n'y a donc pas lieu d'opposer systématiquement style de conduite directif et participatif, les deux devant cohabiter en fonction des situations à gérer.
- Une partie des actions et décisions des cadres sont liées à des conflits et ne peuvent pas plaire à tout le monde. Les cadres doivent donc apprendre à gérer l'impopularité momentanée qu'elles génèrent ;

- Les problèmes liés au management sont en croissance et les ressources humaines, financières et matérielles sont limitées, dès lors il faut faire des choix et laisser tomber certaines choses ou les différer dans le temps ;
- Le fonctionnement démocratique de notre société limite les moyens d'intervention et nos possibilités d'agir, dès lors certains résultats désirés sont impossibles à atteindre ou aléatoires et il s'agit d'en être conscients.

Pistes liées au style de management

Favoriser la remontée de l'information et des suggestions

Face à la complexification de la société et du travail quotidien en rue, les avis et suggestions des collaborateurs doivent être remontés pour être appréciés par la hiérarchie afin que celle-ci puisse prendre ses décisions le plus adéquatement possible.

Favoriser la direction collégiale et les principes de management

Au niveau décisionnel, la complexité des objets à traiter et leurs conséquences, notamment pour les questions stratégiques, est telle qu'il n'est plus possible pour un cadre de réfléchir et de décider tout seul dans son bureau. Il doit pouvoir bénéficier d'un éclairage plus large et, à chaque fois que cela est possible, impliquer ses cadres à la décision, par ailleurs source de motivation et d'appropriation de la mission).

Mettre en place des objectifs et une philosophie de travail au sein de la subdivision

Police-Secours ne peut plus tout faire et laisser le choix des priorités à prendre aux policiers lorsqu'ils sont confrontés aux situations. Des objectifs co-construits avec le personnel doivent pouvoir donner une orientation aux pratiques professionnelles dans le quotidien et pour le moyen terme.

Décentraliser des responsabilités et non des tâches

Les cadres vont devoir progressivement développer l'autonomie de leur personnel en confiant à leurs collaborateurs des « mandats » et non plus seulement des tâches. Concrètement, cela signifie qu'on laisse à la personne le choix de la méthode et une certaine indépendance dans la réalisation, indépendance qui croît au fur et à mesure que la confiance se tisse. Cette autonomie permet au professionnel d'adapter son action aux situations et aux personnes, et d'en rendre compte.

Concrètement, cela implique qu'on accepte de vérifier les résultats et non de contrôler dans le détail le déroulement de toutes les opérations.

Privilégier la discussion lors de visions différentes

Personne ne détient la vérité, du Commandant au plus jeune agent. La multiplication des avis et solutions peut nous faire prendre conscience qu'il nous manquait des éléments et modifier notre perception des choses, voire changer la décision à prendre. C'est ce qu'on appelle la collaboration : mise en commun des multiples expertises pour la meilleure décision à prendre.

Présenter les motifs des décisions

C'est mettre du sens sur que l'on ordonne, non pas pour se justifier, mais pour permettre aux collaborateurs d'adhérer aux missions qui sont les leurs, ou d'échanger s'ils ont des questions ou des remarques.

Entendre les justifications avant de juger les actions posées

Comme une décision est prise en lien avec un contexte et des êtres humains qui changent, les solutions ne peuvent pas être prises en « copier-coller ». Dès lors, il est juste d'entendre l'argumentaire de celui qui a effectué l'action avant de juger si celle-ci est opportune ou pas.

Ne sanctionner que la négligence ou la malversation, « éduquer » l'erreur

Un manquement peut être légitime ou pas, il faut dès lors entendre la personne avant de juger ses actes. Si l'action n'est pas raisonnable et illégitime, la faute est alors sanctionnée indépendamment du grade.

L'erreur est lorsque l'on prend le faux pour le vrai, autrement dit lorsqu'on se trompe en toute bonne foi. L'erreur doit être explicitée et éduquée pour que l'on apprenne de celle-ci et qu'elle ne se reproduise pas. La sanction n'est guère utile, voire contre-productive.

Les collaborateurs sont des personnes dont on réprime parfois certains comportements

Même si l'on ne partage pas les valeurs, convictions et actions de certains cadres ou collaborateurs, on juge des actes professionnels et non les personnes qui les ont produits. Le jugement d'une action professionnelle ne devrait en aucun cas porter atteinte à la dignité humaine du collaborateur qui l'a menée, ni être traînée comme un « boulet » pendant de nombreuses années.

Tolérer les différences raisonnables de caractère et de fonctionnement

La diversité humaine, bien que compliquée à gérer, est une source d'enrichissement. Vouloir tout conformer dans le moindre détail et selon les désirs du chef tient d'une part de l'illusion et d'autre part d'une forme de pouvoir autocratique.

Ne pas viser le résultat sans égards pour le caractère légitime des moyens

Tous les moyens ne sont pas permis en démocratie pour atteindre les buts fixés. Ceci prévaut tant pour les cadres que pour les collaborateurs. La limitation de nos droits fait que certains buts fixés ne peuvent pas être atteints (frapper ou menacer un prévenu pour obtenir des aveux, etc.).

Pistes liées à l'organisationnel et au structurel

Définir les sphères de compétences à tous niveaux

Police-Secours a une hiérarchie omniprésente dont la plupart des fonctions d'encadrement sont tacites (non reconnues) et sont occupées par différentes personnes selon des cahiers des charges plus ou moins clairs, ce qui engendre parfois une guerre de pouvoir. Il est nécessaire de définir les sphères d'activités et de responsabilités à chaque strate

hiérarchique, pour avoir non seulement une vision de l'ensemble de la structure et de ce qui s'y fait (éviter les redondances, les conflits, etc..). La mise en place de certains aspects du nouveau statut en lien avec Police-Secours devrait permettre de donner une première réponse, ainsi que le projet de description et classification des fonctions du Corps.

Mettre en place les mécanismes de détection de potentiels, d'évaluations, de formation continue et de progression (pour tout le Corps)

Il s'agit de détecter, motiver et préparer les futurs cadres, dont les compétences seront non seulement techniques mais également relationnelles. Il s'agit également de pouvoir influencer la culture managériale des cadres et de leur donner des outils complémentaires en management.

Recrutement des cadres

Une importance particulière doit être accordée au savoir-être des candidats. Cela est déjà en bonne voie mais doit être poursuivi et renforcé. Eviter dans toute la mesure du possible de faire des exceptions à cette règle (par principe, parce que quelqu'un est à « recaser », avait fait un concours d'officier, etc...).

Formation des cadres

Définition d'un niveau minimal en management que chaque cadre doit suivre (direction par objectifs, communication, techniques d'entretien adaptées, gestion des conflits, animation de séance, établissement des priorités, etc.).

Evaluation des cadres

Evaluer avec précision lors de l'entretien de collaboration les qualités managériales (ex. comment le cadre est capable de créer une atmosphère sereine dans son groupe, son apport dans les séances de groupe, sa capacité à « booster » des personnes de qualité sous lui ...).

Pistes liées à la présence de personnes problématiques dans la chaîne hiérarchique

Les pistes liées au style de direction, aux mesures organisationnelles et structurelles, permettent déjà de lutter en grande partie contre les comportements inadéquats. Cependant, il s'agirait de :

- Pouvoir disposer d'un code de déontologie des policiers qui précise clairement les comportements qui ne sont pas tolérés (travaux actuellement en cours).
- Etablir une politique claire en matière de sanctions et prendre les décisions qui s'imposent (avertissement, déplacement, licenciement...).

5C. Violences exercées entre collègues

En préambule, on relèvera que ce thème a trait au climat relationnel qui règne entre les collaborateurs de Police-Secours. A priori, cela peut paraître surprenant et paradoxal que des violences soient exercées entre des collègues, surtout si l'on met en perspective ce qui a été relevé par le GT sur les forces de Police-Secours, à savoir l'esprit de camaraderie, la solidarité,...

Notons que ces violences semblent presque toujours liées à des conflits entre personnes ou peuvent résulter de certains mécanismes induits par le style de management.

Synthèse des exemples

Insultes, menaces, humiliations

Les insultes verbales ou écrites anonymes ou non, les humiliations en tous genres, les menaces, par exemple dans le cas où un collègue est témoin de violences envers le citoyen et qu'on lui intime de se taire, le manque de respect notamment par l'utilisation de surnoms dévalorisants, les moqueries sur l'apparence physique ou la vie privée, sont autant de violences exercées fréquemment entre collègues.

Mise en danger de collègues

Le GT a signalé également des cas où certains collaborateurs en situation critique n'ont pas obtenu l'aide ou le renfort qu'ils demandaient. Ces cas sont actuellement plutôt isolés mais sont le signe d'un grave dysfonctionnement.

Difficultés dans l'intégration des nouveaux agents

Le groupe a relevé des difficultés au niveau de l'intégration des nouveaux agents, qui ont du mal à trouver leur place dans les sections de Police-Secours. Cela crée des tensions qui sont mal vécues tant par les plus anciens que par les jeunes agents.

D'un côté, les chefs de patrouille trouvent que de manière générale les jeunes présentent des lacunes théoriques et ne sont pas assez sûrs d'eux. Par conséquent, ils doivent assumer plus de responsabilités, vérifier plus le travail des jeunes agents ou les coacher davantage. Le rôle des chefs de patrouille comprend bien évidemment une part d'encadrement. Toutefois, certains jeunes chefs de patrouille sont contraints de prendre cette fonction alors qu'ils ne se sentent pas assez expérimentés. Cela peut engendrer assez logiquement beaucoup de stress pour ces collaborateurs. Certains peuvent avoir tendance à vouloir imposer leur autorité, ce qui peut induire des tensions entre eux et les jeunes collègues.

De plus, les chefs de patrouille se trouvent parfois démunis par rapport au cadre de référence des nouveaux et à leur attitude, parfois revendicatrice, et ont de la peine à leur transmettre leur expérience et leur savoir. On relève aussi des conflits dus à la différence de génération et donc de mentalité et d'éducation. Une minorité de jeunes se mettent en marge par leur comportement, croient tout savoir et agacent les plus anciens.

Quant aux nouveaux agents, ils peinent à trouver leur place au sein des sections, se sentent très observés par les anciens de manière pas toujours bienveillante et n'ont souvent pas le loisir de s'exprimer, par exemple sur la manière de gérer une intervention, pendant la première année.

Emergence de sous-cultures

Dans les sections, des sous-cultures de groupe peuvent émerger et être le théâtre de violences, comme par exemple des pressions sur les collègues qui refusent d'entrer dans le moule et de partager la vision défendue par les membres du groupe. Les collègues jugés

différents (de par leurs loisirs, look, idées, ...) sont parfois mis à l'écart par le groupe. Cette exclusion, qui peut tendre au mobbing, peut prendre plusieurs formes :

- la personne est laissée de côté, on ne lui parle pas, on fait comme si elle n'était pas là ;
- on la critique dans son dos ;
- on ne l'aide pas à progresser et à corriger ses erreurs, etc.

Difficile intégration des femmes à Police-Secours

De manière générale, les femmes ont le sentiment de devoir beaucoup plus faire leurs preuves que les hommes. L'ambivalence qui règne à leur endroit démontre que leur intégration au sein du corps de police, et plus spécialement à Police-Secours, n'est pas un long fleuve tranquille.

Une directive élaborée en août 2005 par le chef de Police-Secours au sujet de l'engagement des femmes policières (voir en annexe au présent rapport), a été perçue comme discriminatoire par les collaboratrices de PS et par le groupe de travail. De plus, elle a été réalisée sans consultation des collaborateurs et surtout des principales concernées.

Des traitements différenciés de la part de certains responsables (tutoiement plus facile, dispense de certaines tâches ingrates), engendrent parfois un sentiment d'inégalité de traitement et des jalousies entre collègues. D'un autre côté, les collègues et responsables sont souvent plus critiques envers elles et les observent plus en intervention, spécialement lors de bagarres. De plus, il est parfois difficile pour une femme chef de patrouille de se faire respecter.

Leur vie privée suscite la curiosité, de nombreuses rumeurs circulent à leur sujet et leur physique fait souvent l'objet de commentaires à l'humour douteux de la part de certains collègues ou de responsables.

La question de leur force physique est appréciée différemment selon les responsables. D'un côté, on pense qu'elles n'ont pas toutes les capacités physiques pour affronter certaines situations et l'on craint pour leur sécurité, d'un autre on les fait parfois planter, patrouiller ou procéder à des fouilles toutes seules.

Analyse et hypothèses

Encadrement déficient – report du stress sur les collaborateurs

Les responsables qui encadrent les collaborateurs présentent pour certains les lacunes suivantes :

- le manque de dialogue avec les collaborateurs ;
- l'absence de suivi et de franchise par rapport à un collaborateur problématique (en ne disant pas clairement à la personne ce qu'on lui reproche, on ne l'aide pas à progresser et on reporte la difficulté de son encadrement sur les autres collaborateurs).

Cette situation génère beaucoup de tensions et de stress, qui se répercute entre les collègues.

Lorsqu'une situation problématique avec un collaborateur qui présente des lacunes ou des incompétences notoires n'est pas prise en charge par les responsables, il arrive que le groupe se ligue contre cette personne et lui fasse comprendre par toutes sortes de pressions qu'elle n'est pas à sa place et qu'il souhaite la voir partir. Les nombreuses violences que l'on a citées ci-dessus peuvent alors être exercées et ceci sans que les responsables ne réagissent. Au contraire, il semble que certains chefs s'accommodent de ces situations, évitant ainsi d'assumer leurs propres responsabilités.

Systeme de promotion jugé arbitraire

Beaucoup de jalousies et de frustrations sont engendrées par le système de promotion actuel. Celui-ci laisse souvent aux collaborateurs un sentiment d'injustice (si l'on est dans les bons papiers du chef, on a toutes les chances de gravir plus vite les échelons). Les déçus du système développent parfois du ressentiment envers leurs collègues et cela contribue grandement à péjorer les relations interpersonnelles.

Les erreurs et les fautes jugées trop sévèrement ou trop tardivement

La manière d'envisager et de traiter les fautes et les erreurs des collaborateurs au sein de notre institution a une forte incidence sur les rapports entre les collègues. En effet, on constate que souvent une erreur est considérée et traitée comme une faute, c'est-à-dire avec une sanction à la clé. De même, les fautes sont parfois punies trop sévèrement sans respecter les principes de proportionnalité ou d'égalité de traitement. Aussi, les collaborateurs, par peur de la sanction, en arrivent à menacer des collègues, au courant d'une erreur ou d'une faute professionnelle qu'ils ont commise, pour les empêcher de les dénoncer. Il a été également relevé des cas où certains collaborateurs ont menti pour couvrir leurs collègues.

Emergence de « petits chefs » aux pratiques et valeurs non conformes à celles de l'institution

Lorsque la ligne de conduite n'est pas bien définie et que les objectifs donnés par les responsables ne sont pas clairs, le risque est grand de voir se développer des mini-hiérarchies au sein des entités. Certains collaborateurs prennent l'ascendant sur les autres et véhiculent leurs propres valeurs, qui sont parfois en contradiction avec celles de l'institution et de leurs collègues.

Attitude négative

Le groupe a également relevé que certains cadres et/ou collaborateurs, mécontents et insatisfaits, critiquent sans cesse l'institution. Par leur attitude négative, ils démotivent leurs collègues et créent une mauvaise ambiance de travail, qui perturbe les autres collaborateurs.

Choc des cultures entre nouveaux et anciens

La formation de base des jeunes policiers a subi passablement de changements avec la mise sur pied en 2004 du brevet fédéral. L'accent a clairement été porté sur des cours visant le développement des compétences psycho-sociales (police de proximité, psychologie d'intervention, éthique et droits de l'homme notamment). Les anciens policiers n'ont pas suivi ces formations et peu de formation continue allant dans ce sens n'a pour l'instant été mise sur pied. Par conséquent, il existe un décalage entre les connaissances des uns et des autres et il est difficile pour les plus anciens de transmettre un bagage à des gens qui ont un autre système de référence et peuvent se sentir en supériorité par rapport à leur savoir. Ce qui les conduit parfois aussi à « chamber » les agents formés sur leurs « super-connaissances ».

Pistes de solutions

Traiter les cas de collaborateurs posant problème

Trop souvent négligés, les collaborateurs qui posent problème ou qui rencontrent des difficultés peuvent se transformer en « bouc émissaire » si le chef ne fait rien. Il est de la responsabilité de la hiérarchie de détecter ces difficultés et de s'en occuper.

Gestion de l'absentéisme plus transparente

Les collaborateurs souvent absents, ou en incapacité pour une longue durée ne font souvent pas l'objet d'un réel suivi et d'une communication minimale des chefs auprès de leurs collègues, ce qui peut engendrer des tensions et ressentiments. Une véritable politique de gestion de l'absentéisme devrait être mise sur pied à l'échelle du Corps.

Mutations nécessitant un complément d'informations

Certains postes très convoités (ex : inspecteur-stagiaire à la BREB) devraient faire l'objet d'une communication pour expliquer pourquoi, par exemple, de nombreuses femmes ont été recrutées (à cause du service piquet femmes notamment).

Système de promotions

Le système actuel de promotions engendre beaucoup d'insatisfaction. Celui-ci est prochainement appelé à disparaître sous cette forme car le projet de nouveau statut prévoit un système de promotion très différent, amenant plus d'équité.

Réflexion sur le statut des femmes au corps de police

Le statut des femmes au corps de police et les mesures propres à faciliter l'intégration devraient être discutées de manière collégiale au sein du Commandement et préalablement au sein de la subdivision de PS en prenant soin d'associer à la discussion les personnes concernées.

Formation continue dans le domaine des compétences psycho-sociales

Il est nécessaire de mettre sur pied une formation continue qui harmonise les connaissances des uns et des autres dans les branches mises en avant dans le brevet fédéral, notamment pour qu'il y ait une unité de doctrine au sein de la subdivision et pour réduire les tensions liées à la différence de culture.

5D. Violences à l'égard du public

Les violences exercées par les policiers à l'égard du public constituent un thème important pour le commandement. A l'heure actuelle, les plaintes reçues de la part des citoyens font l'objet d'une attention réelle de la part des services de police qui souhaitent répondre de manière adéquate aux préoccupations et attentes du public. A Lausanne, cet intérêt pour la qualité des prestations est notamment à l'origine du projet d'éthique.

Mais il s'agit également d'un sujet d'importance pour les policiers eux-mêmes, dans la mesure où il en va de la perception générale de leur profession. Pour peu que des conditions minimales de respect et de confidentialité soient respectées, le travail qui a été fait à ce sujet démontre que les policiers sont prêts à parler de ce sujet délicat et sont sensibles aux enjeux qui y sont liés. Les propos qui suivent ont le mérite d'aborder cette problématique sans détours, même si elle dérange. Pour autant, il ne faudrait pas en déduire que, parce que l'on en parle, la situation est globalement grave à cet égard. Il s'agit de situations réelles mais isolées qui ne reflètent pas le travail quotidien de la police.

D'une manière générale, il apparaît que les violences commises à l'égard du public ne doivent pas être séparées de celles qui se produisent dans la chaîne hiérarchique et entre collègues. L'ensemble de ce rapport vise d'ailleurs à mettre en évidence de quelle manière elles s'entretiennent mutuellement et forment un ensemble complexe. Autrement dit, ce type de violences ne peut pas s'expliquer simplement par des facteurs de personnalité ou de contexte. Une véritable prévention demande une compréhension approfondie des mécanismes qui sont à l'œuvre, afin de pouvoir agir sur les facteurs institutionnels qui les entretiennent.

Parmi ces facteurs, l'évolution de l'attitude du public est un facteur qui doit être mentionné. En effet, la crainte qu'inspiraient les policiers auparavant a laissé place à une attitude beaucoup plus contrastée mais généralement plus critique de la part des citoyens. Les policiers relèvent une violence physique et verbale accrue chez les jeunes, tandis que les personnes plus âgées se montrent souvent contestataires et procédurières, exprimant leurs plaintes notamment par voie de presse. Ce durcissement de l'approche du citoyen est vécu comme une difficulté importante par les professionnels. Si elle ne justifie aucunement les violences policières, elle constitue cependant l'un des ingrédients qui peuvent mener les policiers à la faute.

Synthèse des exemples

Les exemples concrets qui ont été recueillis permettent de mettre en évidence différents styles de violences qui sont commises à l'endroit de certains citoyens. Il paraît utile de les différencier :

- Manque de respect et de politesse, qui peut aller du dénigrement aux insultes et à l'humiliation (par exemple papiers d'identité jetés au sol à l'issue du contrôle) ;

- Menaces, notamment lorsque la personne prise à partie veut raconter ce qui s'est passé, qu'elle soit de bonne foi ou non (par exemple à la presse) ;
- Certains relèvent de l'abus de pouvoir : le policier abuse simplement de sa position pour s'attribuer des privilèges ou pour obtenir quelque chose (par exemple matériel saisi sans quittance) ;
- « Puniton » ou vengeance dans un moment où on peut considérer que la personne est en situation de faiblesse (par exemple lorsque quelqu'un est menotté) ;
- Excès de violence « dans l'action », comme le fait de laisser un chien attaquer sans nécessité ;
- Les policiers donnent des coups ou exercent de la contrainte pour décharger leur tension ou sans raison ;
- Violence qu'on pense être légitime pour être plus efficace, par exemple pour impressionner un présumé délinquant et obtenir de lui des informations.

D'une manière générale, les exemples recouvrent aussi bien des violences verbales que physiques ou psychologiques. Les personnes qui en sont victimes les subissent généralement en situation de faiblesse et sont déjà à la base dans une situation précaire du fait de leur statut ou des actes qu'elles ont commis.

Si certains exemples sont choquants, d'autres relèvent plus d'une banalisation de l'usage de la contrainte liée à la routine, ou à des pratiques de groupe dont les raisons seront explorées ci-après. Il faut relever encore une forme plus subtile et peut-être moins consciente de violence : le fait d'alimenter une montée en symétrie avec une personne jusqu'au moment où l'attitude ou les actes de cette dernière légitiment la contrainte. Certaines personnes semblent contribuer régulièrement à ce genre de situations.

Analyse et hypothèses

Distinction entre les différentes formes de violence

Le groupe a premièrement eu le souci de différencier différentes sortes de violences, à savoir de contraintes exercées sur les citoyens, dont la légitimité respective est très différente :

- violence « légitime » (proportionnée)
 - violence « en retour »
 - violence exercée de manière gratuite
- } Violence non légitime

La violence **dite légitime** comprend toutes les situations où une contrainte doit être exercée sur une personne car cela représente véritablement un moindre mal par rapport aux autres options. Du moment qu'elle est proportionnée à la situation, elle est en principe considérée comme acceptable par la société.

L'évaluation qui est faite est que la grande majorité des violences **non légitimes** commises à l'égard du public, verbales et/ou physiques, pourraient être dites « **en retour** », dans la mesure où elles expriment la répercussion, de la part du policier, d'une violence précédemment subie et non « digérée », sur le citoyen qu'il rencontre. Ceci ne la rend pas acceptable, mais souligne l'importance de mieux comprendre et prévenir ce phénomène,

sachant qu'il ne concerne dès lors pas seulement chaque policier individuellement, mais également l'institution dans son ensemble.

Le GT considère que la **violence gratuite** (qui ne peut pas raisonnablement se comprendre au vu de la situation) est essentiellement le fait de personnes qui agissent par habitude ou perversion. Il est clair qu'il s'agit de quelques individus qui dysfonctionnent gravement et le GT n'a pas pris le temps d'élaborer de nombreuses hypothèses à ce sujet, en dehors de l'évidence que la violence gratuite offre un sentiment de puissance à celui qui l'exerce. En effet, ces agissements appellent essentiellement une sanction sur la base d'une analyse déontologique. A noter que les personnes qui agissent de la sorte se trouvent en décalage avec les valeurs de l'institution et de leurs collègues.

Hypothèses explicatives

Comment un policier sain qui s'engage dans ce métier avec des valeurs fortes peut en venir à exercer une violence illégitime dite « en retour »?

Processus psychologiques

Au niveau des processus psychologiques, la première hypothèse du groupe est en lien avec un « trop plein » professionnel propre à générer une attitude d'impatience et d'agressivité: stress, fatigue physique (manque de sommeil, etc), fatigue psychique, provocations diverses, manque par rapport à des besoins physiologiques (ex. manger), missions qui paraissent absurdes car sans résultats concrets, sentiment d'injustice ou de frustration. A l'heure actuelle, il n'est pas rare que les policiers subissent une succession rapprochée d'interventions violentes, notamment le week-end, avec peu ou pas de temps de repos entre les engagements. Par ailleurs, la charge administrative qui augmente génère un stress très spécifique et jugé souvent difficile par ces professionnels qui pour la plupart se sentent mieux sur le terrain que dans un bureau.

La violence peut également être le résultat d'une frustration par rapport aux idéaux, liée au décalage qui existe entre la vocation initiale des policiers, associée à des valeurs fortes et à des convictions, et la réalité telle qu'ils la découvrent. Cet écart, et la désillusion qu'il provoque, peut les amener à faire justice eux-mêmes, pour compenser ce qu'ils pensent être un système défaillant (justice et politique). Enfin, il faut relever que les policiers aux prises avec les difficultés de la société sont dans une position réactive qui est difficile psychologiquement : au lieu de « tenir le terrain », on le subit presque passivement. Dans une logique de réponse aux appels et de surcharge de travail, ils n'ont ni la possibilité d'analyser les problématiques, ni de les comprendre, encore moins de les prévenir. Cette situation « noie » les policiers dans leur travail et nourrit leur désillusion. Par ailleurs, elle ôte toute possibilité d'initiative spontanée ou de résolution personnalisée des situations rencontrées.

Processus groupaux ou organisationnels

Au niveau des processus groupaux ou organisationnels, deux niveaux sont également à prendre en compte. D'abord, la question des rituels d'initiation. Non pas ceux, souvent sympathiques, qui se font – ou ne se font plus – presque officiellement, mais plutôt ceux qui scellent officieusement et souvent tacitement l'appartenance à certains groupes. Ces mécanismes permettent de « mettre les gens dans le moule » et comprennent dans certains cas le défi de prouver la capacité à exercer la violence. Cela dépend naturellement du profil des personnes influentes dans une section.

Ensuite, on en revient à une hypothèse centrale du groupe de travail, à savoir que la violence vis-à-vis du public correspond souvent au report d'une violence de nature semblable vécue en interne. Ceci rejoint plusieurs études qui démontrent que les difficultés psychologiques des policiers sont généralement plus en lien avec les pressions internes qu'avec la dureté du travail de terrain. A noter que la pénibilité du travail dans le terrain est généralement anticipée et acceptée par les personnes qui choisissent ce métier, tandis que les pressions internes ne le sont pas. Cela, ainsi que les mesures d'austérité décidées par la Ville, notamment les conditions salariales des deux dernières volées, contribuent à la désillusion que l'on peut constater chez les nouveaux policiers.

Contexte et fonction

L'analyse doit également être portée au niveau du contexte et de la fonction de policier, d'une manière plus générale. L'uniforme, tout d'abord, joue un rôle dans la qualité des relations entre le policier et le citoyen. S'il signale le policier aux yeux du public, il symbolise en même temps la relation asymétrique qui existe entre eux. Certains policiers développent d'ailleurs, lorsqu'ils le portent, un sentiment de supériorité qui va se traduire dans leurs prises de position et dans leurs actes. De son côté, le public réagit à l'uniforme par un sentiment d'infériorité qui peut déclencher, selon les cas, le respect ou la provocation, voire la recherche de confrontation. A noter que cet impact dépend également du type d'uniforme et des divers accessoires que portent une partie des policiers.

Il faut relever aussi l'impact des changements de société sur la qualité des relations police-public, évolution qui est particulièrement perceptible la nuit. D'une manière générale, les gens transgressent plus volontiers les lois. Certains jeunes font même preuve d'un irrespect auquel les anciennes générations de policiers n'étaient pas du tout accoutumées. En réponse, les policiers ont tendance à augmenter leur niveau de fermeté. Ce processus a pour conséquences le ras-le-bol de certains citoyens et le développement d'un discours sur les abus de l'Etat policier, une agressivité accrue du citoyen « standard » et une banalisation de l'autorité policière même dans son expression la plus forte.

On se trouve actuellement dans une situation où la population citadine a développé des attentes différentes sur le plan relationnel. En particulier, à l'instar des policiers vis-à-vis de leur hiérarchie, le citoyen souhaite pouvoir comprendre le sens des décisions et actes de la police. Pour ce faire, il est particulièrement au point sur ses droits et affirme souvent les connaître. Mais paradoxalement, la distance vécue entre policiers et citoyens semble s'accroître (dans le sentiment des policiers en tout cas), notamment du fait de la difficulté, pour les policiers, de prendre le temps pour le contact et de sillonner leur terrain en dehors des interventions sollicitées.

Du fait de cette distance et de la dureté de certaines interventions, une relation de méfiance s'instaure, notamment du côté du policier à l'égard du public. Pour un certain nombre, cette méfiance devient progressivement de la peur ou de l'agressivité. Ceci se traduit ensuite par le souhait d'un équipement habituellement réservé à des missions spécifiques, et par une approche très sécuritaire des interventions. On comprend là que ces réactions, qui apparaissent légitimes sous un certain angle, ne font ensuite qu'alimenter la problématique.

Hypothèses de compréhension tirées de la littérature

Le continuum de la compromission

Les auteurs de cet article examinent le processus qui peut mener un policier honnête et motivé à transgresser les règles élémentaires auxquelles il a précédemment adhéré. Ils soulignent combien le contrôle est inefficace lorsque l'institution ne prend pas la peine de préparer et d'accompagner les policiers face aux dilemmes moraux qu'ils rencontrent sur le terrain. En particulier, ils relèvent l'importance de sortir des logiques de « tout ou rien » et de stigmatisation en matière de faute et de prendre conscience que la compromission est un processus progressif duquel le policier doit pouvoir se protéger. L'originalité de cet article est de briser l'équation qui veut que les policiers déviants ont à la base une personnalité qui les y conduit. Ils mettent au contraire l'accent sur le sentiment de victimisation que le travail de police induit chez les intervenants et qui, insidieusement, va constituer la première étape du continuum de la compromission. Ils développent quelques pistes pour conseiller les responsables en la matière.

Kevin Gilmartin, John Harris, <http://emotionalsurvival.com/articles.htm>

Police Cynism : Causes and Cures

L'auteur reprend un certain nombre d'articles pour faire le point sur le cynisme des policiers. Il passe en revue les causes de cette « maladie » qui ronge les polices. Dans la foulée du choc initial avec une réalité parfois sordide, s'ensuit une perte des idéaux et de la confiance associées à un désinvestissement social. Parallèlement, ce sont les gens et les règles qu'il s'était engagé à défendre qui perdent leur importance pour le policier. On entre alors dans une phase où il risque de transgresser aussi bien ses propres valeurs que les lois en vigueur. Face à cette réalité, il appartient aux leaders de reconstruire un cadre de valeurs pour l'entreprise, qu'ils défendent et incarnent au travers d'un management participatif et humain. En matière de formation, une approche réaliste (préparation au terrain) et préventive (notamment sur les phénomènes de stress et de cynisme) a démontré son efficacité.

Wallace Graves, www.fbi.gov/publications/leb/1996/june964.txt

Conséquences

Il ressort des discussions du GT que, pour différentes raisons, les conséquences de ces écarts semblent souvent sous-estimées ou banalisées par la culture interne. Ceci est vrai à la fois pour les conséquences générales (mauvaise perception de la profession, scandale médiatique, décalage avec la population, ...), mais également pour celles que vivent les « auteurs » : lorsque ces agissements sont dénoncés, ils font l'expérience du difficile passage du statut de policier à celui de suspect, ainsi que de toute la procédure qui peut s'ensuivre. Cette banalisation est peut-être en lien avec le fait que les policiers prennent tous les jours des risques lorsqu'ils sont amenés à prendre des décisions en situation critique.

Du côté du public cependant, les violences externes minent l'image du Corps et ont des conséquences désastreuses car elles sont interprétées comme la « pointe de l'iceberg ». Ceci peut amener le législateur à vouloir augmenter fortement le contrôle qu'il exerce sur la police, empêchant cette dernière de trouver sa propre voie face à cette problématique complexe. Une perte de confiance de la part des citoyens, des autorités ou de la justice ne peut que rendre le travail quotidien plus difficile.

A l'interne, ce type d'actes et la règle du silence qui les accompagne peut contribuer à des tensions au sein des groupes. Là encore, c'est la confiance et la proximité entre collègues qui sont mises à mal. Un des risques importants est d'assister au détachement de certains groupes qui cultivent des valeurs en décalage complet avec ceux de la société et de l'institution.

Pistes de solutions

En partant de l'analyse qui précède, on peut mettre l'accent sur certains éléments méritant une attention particulière. Ces éléments ont été choisis parce qu'ils se situent en amont de la problématique des violences envers le public et que l'attention qui peut leur être portée est susceptible de provoquer des changements significatifs sur cette difficulté, sans alimenter le cercle vicieux du sur-contrôle.

Un environnement plus respectueux

On ne le dira jamais assez, il est absurde d'imposer aux policiers le respect du citoyen par la force. La meilleure manière de signifier aux policiers que le respect de l'être humain est maintenant au centre des préoccupations de la police est de le leur témoigner dans les relations internes. Ceci ne signifie pas inverser les rôles et se plier aux desiderata du personnel, mais le considérer comme un partenaire respectable. Le fait que les policiers aient choisi un métier difficile n'autorise pas l'institution à les considérer comme des robots. Ainsi, en dehors des situations extrêmes qui exigent des ressources exceptionnelles, la gestion du personnel implique la recherche de voies tierces entre les besoins de l'institution et ceux du personnel.

Le regard du policier dans la relation police-public

On focalise beaucoup l'attention aujourd'hui sur l'image que la population a de la police, mais ce faisant, on oublie la réciproque : **l'image que le policier a de la population**. Confronté à un public qui exige, critique, transgresse, ... le policier est en mal de feedbacks positifs de la part de la population et est régulièrement confronté à un sentiment d'impuissance face à elle. Il a donc tendance à accumuler les frustrations et à développer les préjugés. Pour gérer cette situation sur le long terme, le policier aurait besoin de :

- feedbacks positifs de la part de la hiérarchie et des pairs, notamment lorsqu'il prend du temps pour une mission qui sort du champ de l'urgence et de la répression ;
- se sentir soutenu (et non pas couvert, ce qui est différent) par sa hiérarchie lorsqu'il doit faire face à des situations difficiles ou à la critique du citoyen, notamment lors des actions en justice ;
- comprendre les raisons de décisions très frustrantes, comme le fait de ne pas intervenir dans des situations qu'il juge dégradées ;
- comprendre les principes de la police de proximité et constater que les décisions en matière de structures, de formation, d'objectifs, etc. vont dans ce sens.

En d'autres termes, le professionnel a besoin de se sentir partie prenante, partenaire de cette relation. Trop souvent, les discours qui sont prononcés en interne au sujet de l'image de la police donnent le sentiment que la police en tant qu'institution souhaite se rapprocher de la population « malgré » les policiers plutôt que grâce à eux.

Un rapport à la sanction différent

Il existe une véritable difficulté autour du thème de la faute et de l'erreur, comme cela a déjà été relevé. Afin d'être plus performants et de permettre aux policiers de mieux se situer face à cette question, les éléments suivants doivent être travaillés :

- L'institution doit être efficace et transparente en matière de déontologie. Les professionnels qui respectent les règles de base ne devraient pas être confrontés de manière répétée et sur la durée au comportement des quelques personnes qui confondent leurs désirs et leurs droits ;
- Les cadres doivent montrer l'exemple et donc être évalués également par rapport à leur comportement, à l'égard du public comme à l'égard de leurs subordonnés. Leur statut ne doit pas les placer au-dessus des règles internes : « La politique, l'histoire de l'organisation ou les traditions institutionnelles ne devraient jamais servir à rationaliser ou à justifier un comportement contraire à la déontologie » (Kevin Gilmartin, psychologue de police américain) ;
- Les policiers sont certainement prêts à modifier certaines de leurs pratiques, pour autant qu'ils se sentent respectés de leur côté. A cet égard, il est contre-productif de mettre la pression dans tous les domaines, et en particulier pour les cas d'erreur. Par exemple, la commission qui s'occupe des « accrochages » faits par les policiers avec des véhicules de services met une pression importante sur les policiers, pression dont la légitimité paraît discutable ;
- Des espaces de discussion et de réflexion « hors sanction » devraient exister au sujet de cette problématique qui reste taboue. Sans cet effort, il n'est pas possible de générer un changement significatif. C'est précisément une telle approche qu'a offert le GTPS, mais elle doit se poursuivre pour porter ses fruits sur le long terme.

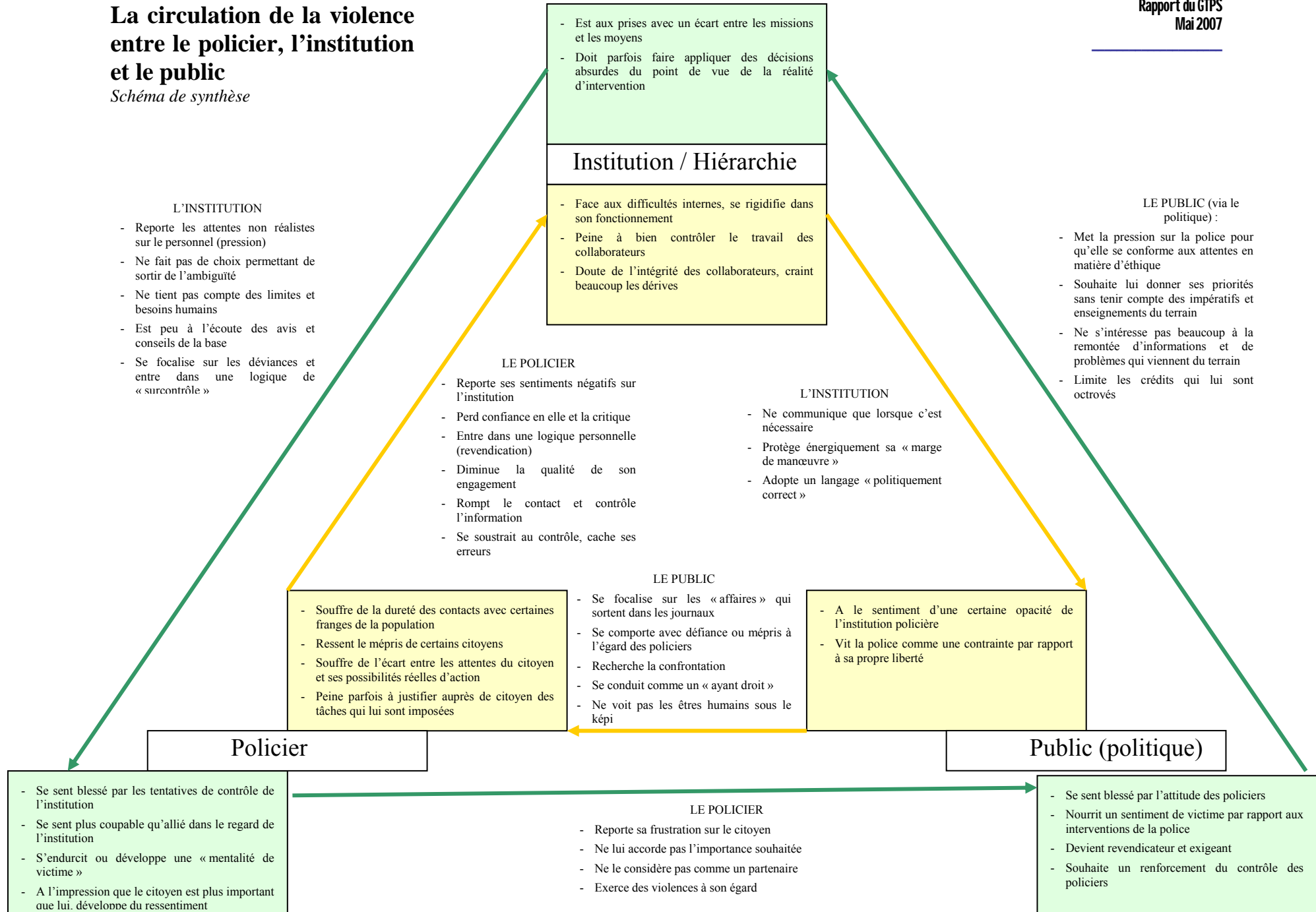
Synthèse au sujet des différentes formes de violence

L'un des éléments essentiels que souligne ce rapport est la complexité des flux de violence dans une institution telle que la police. On oublie certainement trop souvent que la police, dont la mission est notamment de canaliser l'agressivité d'une partie du public, est confrontée à une quantité importante de tensions dans un contexte qui ne lui laisse qu'une marge de manoeuvre réduite. De ce fait, comme une éponge, l'institution absorbe cette charge et doit se doter de mécanismes permettant de la gérer.

Par ailleurs, il est important d'aborder cette problématique avec un regard élargi, qui examine les flux de violence et non pas seulement leurs manifestations. En effet, il est inutile d'agir uniquement là où se trouvent les symptômes les plus délicats pour l'institution (les violences avérées à l'égard du public). En amont, comme nous avons tenté de le montrer, les violences hiérarchiques et entre collègues constituent un terreau malheureusement favorable au développement des écarts de conduite individuels. Le schéma suivant permet de conceptualiser une partie de ces échanges de violence et montre comment l'institution, mais également le public, via le politique, participent à ces mécanismes.

La circulation de la violence entre le policier, l'institution et le public

Schéma de synthèse



5E. La communication interne

De manière générale, la communication interne pose problème au sein de la subdivision tout entière. La communication au sens où nous l'entendons ici comprend notamment toute démarche visant à faire participer le personnel, par des échanges, à une définition collective des situations de travail, des problèmes rencontrés et de leurs solutions possibles, ainsi que la part d'échanges interpersonnels qui visent à réguler les relations. Cela dépasse donc largement la stricte circulation de l'information.

Synthèse des exemples

Information descendante (hiérarchie → collaborateurs)

Le groupe a relevé des problèmes de trois ordres différents :

- volume des informations transmises ;
- sens et contenu des messages donnés ;
- utilité de certaines informations.

Les collaborateurs évoquent le nombre considérable d'informations reçues, essentiellement par la messagerie. Le problème de la surcharge d'informations arrivant de tous bords ne semble pas toucher que les collaborateurs mais aussi les cadres. Toutes ces personnes se trouvent submergées par ces nombreuses informations, qui ne sont la plupart du temps pas triées, ni ciblées. De plus, un certain nombre d'informations ne paraissent pas nécessaires aux collaborateurs et surchargent inutilement leur boîte aux lettres, comme par exemple les mails concernant le changement de raison sociale des établissements publics. Cela occasionne un stress inutile et une perte de temps passé à trier et supprimer ces informations. Face à cette surcharge de mails, il arrive que les collaborateurs en suppriment un certain nombre sans les lire. De plus, il faut relever que certaines informations sont complexes et nécessitent un message d'accompagnement approprié pour en faciliter la lecture et la compréhension. Force est de constater que bien souvent cela n'est pas le cas. Les collaborateurs ne bénéficient ainsi pas des outils adéquats pour réaliser correctement ce qui leur est demandé.

Il est également relevé une disparité au niveau des informations qui sont transmises aux sections par les chefs de section. Parfois les messages ne sont pas les mêmes sur un même sujet. Cela donne lieu à des malentendus et des incompréhensions entre les collaborateurs. Par exemple, il semble que les pratiques ne soient pas uniformes au sujet des réunions organisées par les chefs de section avec les chefs de patrouille. Celles-ci pourtant sont importantes car elles permettent une remontée d'informations relatives à certaines interventions, à certains problèmes liés au personnel ou à l'organisation du travail.

Information ascendante (collaborateurs → hiérarchie)

Le groupe est unanime à relever la difficulté de faire remonter l'information du terrain. Les collaborateurs ont souvent l'impression que les conditions favorables à une discussion franche ne sont pas réunies. Se pose notamment la question du climat de confiance qui fait défaut. Par ailleurs, les collaborateurs n'admettent en général pas facilement leurs lacunes ou leurs erreurs, par crainte d'être jugés ou réprimandés. Ainsi, bon nombre de problèmes

ne remontent pas à la hiérarchie. Cependant, on peut également relever que certains collaborateurs banalisent « l'anormal » par habitude d'être confrontés à des situations extrêmes. Dès lors, ils ne pensent pas forcément à signaler une situation qui pourrait intéresser la hiérarchie.

Peu d'occasions sont offertes aux policiers pour s'exprimer sur les interventions ou pour échanger sur telle ou telle problématique rencontrée avec des citoyens ou à l'interne.

Lors de certaines séances concernant le secteur opérationnel, les policiers qui ont la connaissance du terrain ne sont pas appelés à apporter leur analyse ou témoignage, alors même que leur regard est indispensable pour obtenir un éclairage complet des problèmes rencontrés en rue.

Les demandes de collaborateurs (mentions, propositions, questions) ne font parfois l'objet d'aucun traitement et il arrive régulièrement qu'aucune réponse ne leur soit donnée. Cela démotive les collaborateurs à transmettre des informations.

Conseil des cadres

La constitution d'un conseil des cadres à Police-Secours est relativement récente, soit en novembre 2005. Il a été créé sous l'impulsion de certains cadres et également sous l'influence du GTPS. Il réunit à intervalles définis les chefs de section ainsi que certains cadres de PS qui travaillent en régulier.

Les collaborateurs sont d'avis que la mise en place d'un conseil des cadres est en soi une très bonne chose pour la gestion de la subdivision. Cela devrait en effet permettre aux cadres de discuter collectivement des questions importantes. Cependant, le groupe constate qu'il semble y avoir plusieurs éléments empêchant le bon fonctionnement de cette structure :

- il est relevé la difficulté pour les chefs de section de se rendre aux séances pour des questions organisationnelles (gestion des heures supplémentaires effectuées) et/ou de motivation (fréquence, contenu et déroulement des séances jugés pas adéquats)
- un manque de confiance entre les cadres et une concurrence malsaine qui empêchent certains de parler librement au sein de ce conseil et d'évoquer les questions de fond ou délicates, comme celles liées au personnel ;
- l'absence de règles et d'un cadre clair qui favoriseraient une bonne dynamique de groupe ;
- un manque de concertation et de solidarité entre les cadres qui donne l'impression que les problèmes rencontrés par le personnel ne peuvent être traités efficacement ;
- les compétences de décision qui appartiennent au conseil de cadres ne semblent pas clairement définies ;
- les décisions ne sont pas véritablement prises en collégialité (décisions souvent déjà prises par le chef qui ne fait qu'informer les participants ou discussion collective sur un sujet mais décision prise ensuite par le chef qui ne va pas dans le sens des discussions) ;
- certains jeux de pouvoir paralysent le fonctionnement du conseil.

Conséquences

Le déficit de communication dont on a parlé plus haut cristallise les positions entre la hiérarchie et les collaborateurs. D'un côté, la hiérarchie a tendance à penser que les collaborateurs n'appliquent pas les directives, sont irresponsables, ont besoin d'être encore plus contrôlés, ne voient pas les problèmes. Pour leur part, les collaborateurs pensent que la hiérarchie est coupée des réalités du terrain, que ses directives sont parfois dénuées de sens, qu'ils doivent assurer des missions aberrantes. Au final, certains collaborateurs de terrain font ce qui leur semble le plus juste selon leur point de vue, même si cela ne va pas dans le sens des directives données.

Les disparités et inégalités face à la transmission de l'information engendrent des malentendus et des incohérences au niveau de l'action policière et des jeux de pouvoir (on observe parfois des façons de faire différentes entre les sections dans un même domaine).

Il y a des informations importantes qui ne parviennent pas aux bonnes personnes, notamment parce qu'elles passent inaperçues (pas de tri), empêchant les collaborateurs de faire correctement leur travail.

Comme on ne fait généralement pas la différence entre les notions d'importance et d'urgence, les cadres transmettent les informations plus loin sans ordre de priorité, ni filtrage.

Les collaborateurs ont alors le sentiment général d'être submergés par les informations, ce qui entraîne :

- une démotivation ;
- une négligence de l'information à traiter, afin de se protéger ;
- un filtre subjectif qui se substitue au filtre de l'organisation.

Les collaborateurs choisissent eux-mêmes de garder, selon leurs valeurs, compétences ou intérêts, certaines informations et d'en ignorer d'autres.

Analyse et hypothèses

Peu de réunions avec le personnel – culture de l'action

Les collaborateurs ne reçoivent que peu d'informations par oral et n'ont pas vraiment l'occasion de se retrouver à des réunions où ils peuvent discuter ensemble des missions à accomplir, poser des questions aux cadres, discuter des problèmes opérationnels, relationnels ou organisationnels, faire part de leurs besoins, ... L'essentiel des informations leur sont transmises par messagerie de manière individuelle. Cela ne leur permet que difficilement de réagir et de faire profiter les autres du suivi donné. A noter que la situation s'est améliorée dans certaines sections, notamment avec l'arrivée de nouveaux chefs de section plus sensibles à la communication et qui ont instauré des réunions avec leur personnel.

La prédominance dans notre institution d'une « culture du faire, de l'action » laisse peu de place aux échanges interpersonnels, à la discussion collective. Cette culture se retrouve dans de nombreuses entreprises dirigées par des personnes pour la plupart issues du terrain ou privilégiant une approche technique des situations. Ces dernières ont acquis une culture

de l'opérationnalité, selon laquelle à tout problème correspond une solution, souvent inspirée de l'expérience acquise au fil des années ou venant de spécialistes. Par ailleurs, la mission de l'entreprise influence grandement sa culture interne. Dans ce contexte, communiquer, faire appel à l'intelligence collective pour trouver ensemble des solutions nouvelles ne va pas de soi. La discussion est même souvent perçue comme une perte de temps et d'efficacité⁷.

Absence de tri des informations – communication selon le schéma émetteur – récepteur

Une grande majorité de cadres, en transmettant telles quelles les informations et missions reçues, ont le sentiment d'avoir accompli leur devoir d'information envers le personnel, d'avoir respecté la voie hiérarchique. Ils partent de l'idée que dès le moment où l'information est transmise, les collaborateurs en prennent connaissance, en comprennent le sens et appliquent les directives ou les missions données. (Ex. pour certains ordres de service, on demande au personnel de signer le texte pour prouver qu'il l'a lu. A partir de là, il est sensé l'appliquer). Ce faisant, les cadres se déchargent de leurs responsabilités sur les collaborateurs, qui s'ils ne comprennent pas la finalité de ce qui leur est demandé, effectuent leurs propres choix, en prenant le risque de faire faux.

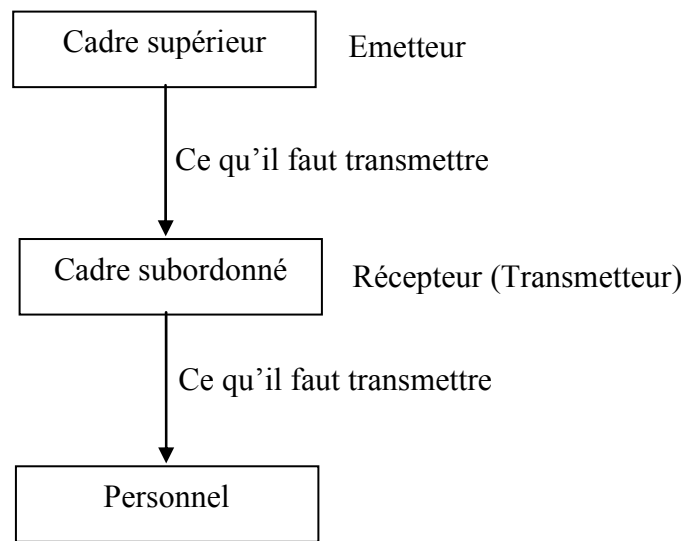
Selon des études menées en France dans un grand nombre d'entreprises, la plupart des organisations fonctionnent sur le même schéma : chaque cadre hiérarchique a tendance à penser ses cadres subordonnés comme des « émetteurs-relais », déconnectés de lui, dès le moment où il leur a transmis les « choses à faire passer ». Un bon cadre est donc celui qui transmet plus loin l'ordre ou l'information et non pas celui qui favorise la participation des collaborateurs aux décisions opérationnelles ou qui sélectionne et trie préalablement les informations utiles aux collaborateurs. Le souci des cadres est donc surtout de ne pas être pris à défaut de ne pas avoir transmis l'information.

Outre la surcharge d'informations, une autre conséquence du fait d'être positionné comme un relais passif est que le cadre peut se retrouver dans une situation extrêmement difficile lorsqu'il s'agit pour lui de communiquer une décision avec laquelle il n'est pas d'accord, et dont il sait qu'elle va être mal reçue par son personnel, qui ne va pas adhérer à la décision. Cela peut déboucher sur une véritable crise si la décision implique des changements importants pour le personnel, au niveau organisationnel ou opérationnel.

Le cadre se trouve alors pris entre deux feux : un double devoir de loyauté vis-à-vis de sa hiérarchie et vis-à-vis de son équipe. Il y a de fortes chances que si le cadre essaie, dans son état de doute, de persuader ses troupes, il échoue. Comment en effet peut-on convaincre autrui de choses auxquelles on ne croit pas soi-même ? Le langage non verbal qui accompagnera son discours ne trompera pas le personnel.

Pourtant, la plupart du temps, le cadre qui se retrouve dans cette situation difficile se voit uniquement comme un transmetteur et se demande quels arguments il peut bien avancer pour convaincre son personnel. On voit bien ici que la communication et l'information sont pensées tant par le commandement que par les cadres selon le schéma émetteur-récepteur (transmetteur) ci-dessous.

⁷ Lire à ce sujet Alex MUCCHIELLI, La communication interne, p. 131



Le sentiment d'urgence laisse peu de place à une bonne communication

Notre culture est empreinte d'un sentiment général d'urgence liée à notre mode de fonctionnement propre à un service de secours d'urgence tel que la police. Nous oublions trop souvent que tout n'est pas urgent et qu'il y a des priorités à faire. Cette manière de fonctionner ne laisse que peu de place à la réflexion et à la communication. Au nom d'une urgence souvent toute relative, des décisions importantes se prennent sans soumettre le sujet à la réflexion collective. Ainsi, l'éclairage des divers paramètres ne peut être qu'incomplet et celui qui prend la décision risque fort de n'avoir pas évalué toutes les conséquences possibles. Cela peut entraîner des blocages du personnel, des incompréhensions, des coûts financiers non prévus, etc.

Pourquoi l'information ne remonte pas à la hiérarchie ?

On a constaté plus haut que l'information ne remonte pas suffisamment des collaborateurs à la hiérarchie. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées à ce sujet :

- Tout d'abord, un climat de confiance déficient peut expliquer que les collaborateurs taisent certaines choses par peur de la sanction ;
- Il semble y avoir un manque d'intérêt de la hiérarchie pour les propositions qui viennent des collaborateurs. Ce qui compte pour certains cadres c'est la manière dont ils vont pouvoir se mettre en valeur vis-à-vis de leur propre hiérarchie. La véritable réalité des choses leur importe peu (d'où aussi le constat fait plus avant que certains chefs s'approprient les idées de leurs collaborateurs) ;
- Les policiers de terrain font de nombreux constats. Cependant, comme ils ne connaissent pas quelles sont les priorités et les orientations voulues par leur hiérarchie, ils ne sont pas en mesure de trier les informations utiles à faire remonter ;

- Dans le système du « commander-contrôler », les collaborateurs sont considérés comme de simples exécutants qui n'ont pas à réfléchir sur les missions données et dont les responsabilités sont limitées. Cela n'incite pas le personnel à formuler des propositions, ni à se sentir responsable.

Pistes de solutions

Réflexion au niveau du Commandement sur la transmission des informations

- Les cadres et collaborateurs ne pourront que difficilement trouver à leur niveau une solution au problème de la surcharge d'informations, car il s'agit d'un problème collectif qui touche l'organisation entière et non leur seule entité. Il faudrait donc initier une réflexion commune et analyser la manière dont les informations arrivent, par qui, dans quel but, et impliquer la hiérarchie pour dégager des solutions valables à plus large échelle.

Formation et recrutement des cadres

- Donner les moyens à la hiérarchie d'acquérir de véritables compétences communicationnelles en conduite d'entretiens, conduite de réunions, animation, formation des collaborateurs, gestion des conflits,... par des formations appropriées.
- Veiller à choisir à travers les processus de sélection pour les postes de cadres, des personnes ayant ces compétences ou un bon potentiel de développement dans ce domaine.

Faire vivre et appliquer les principes de management

Ces principes de management, construits collectivement par les cadres, sont directement liés à la communication interne. Il s'agit maintenant de :

- mettre en place des actions de communication pour les faire connaître aux autres cadres et au personnel, d'en expliquer le sens et de les faire vivre ;
- mettre en place des espaces de discussion collective aux différents niveaux hiérarchiques qui doivent servir à faire remonter les informations liées à l'opérationnel ou à des problématiques touchant le personnel, à faire partager du sens sur les directives et les missions et à vérifier leur pertinence, ainsi qu'à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, selon la marge d'autonomie dévolue au groupe concerné.

Tout ceci ne peut fonctionner que si les structures et le mode de gestion de l'institution permettent une marge d'autonomie réelle et une responsabilisation à tous les niveaux de la hiérarchie, par délégation de compétences de la part des cadres supérieurs.

Améliorer le fonctionnement du conseil des cadres

Pour que ce conseil soit une véritable opportunité d'ouvrir le débat entre les cadres sur des sujets stratégiques et de décloisonner les diverses entités de Police-Secours, des

améliorations à divers niveaux doivent être apportées (pour plus de détails, voir chapitre 7 / Pistes de solutions).

La communication comme outil de management

Il s'agit de faire prendre conscience aux cadres que la communication interne est un véritable outil de management et fait partie intégrante de leur rôle de responsable. Il s'agit de sortir du schéma émetteur-récepteur (transmetteur). Les cadres ne doivent plus être de simples relais de l'information, mais être proactifs, détecter les situations pouvant poser problème en terme de communication et réfléchir à une stratégie de communication interne à même d'impliquer les collaborateurs et de les faire adhérer aux décisions.

Illustration d'un problème de communication pour un cadre

Exemple : Que peut faire un cadre qui se trouve face à une décision difficile à communiquer ? D'abord parce qu'il n'en partage pas forcément lui-même le sens, ensuite parce qu'il sait d'avance que le personnel ne va pas adhérer et que cela risque de déboucher sur une crise.

Dans un tel cas, le cadre devrait dans un premier temps évaluer à son niveau les conséquences d'une telle décision sur ses collaborateurs et leurs réactions probables, puis voir si d'autres cadres sont concernés par la même problématique, et le cas échéant en parler avec eux pour avoir une vision commune.

Les cadres devraient ensuite informer leur hiérarchie de leur analyse de la situation et de leurs propositions, en lui faisant comprendre que si on impose une telle décision aux collaborateurs, sans leur donner du sens, le risque est fort d'avoir à affronter leurs réactions négatives, et leur démotivation. La crise qui pourra en découler prendra ensuite du temps et de l'énergie à être traitée.

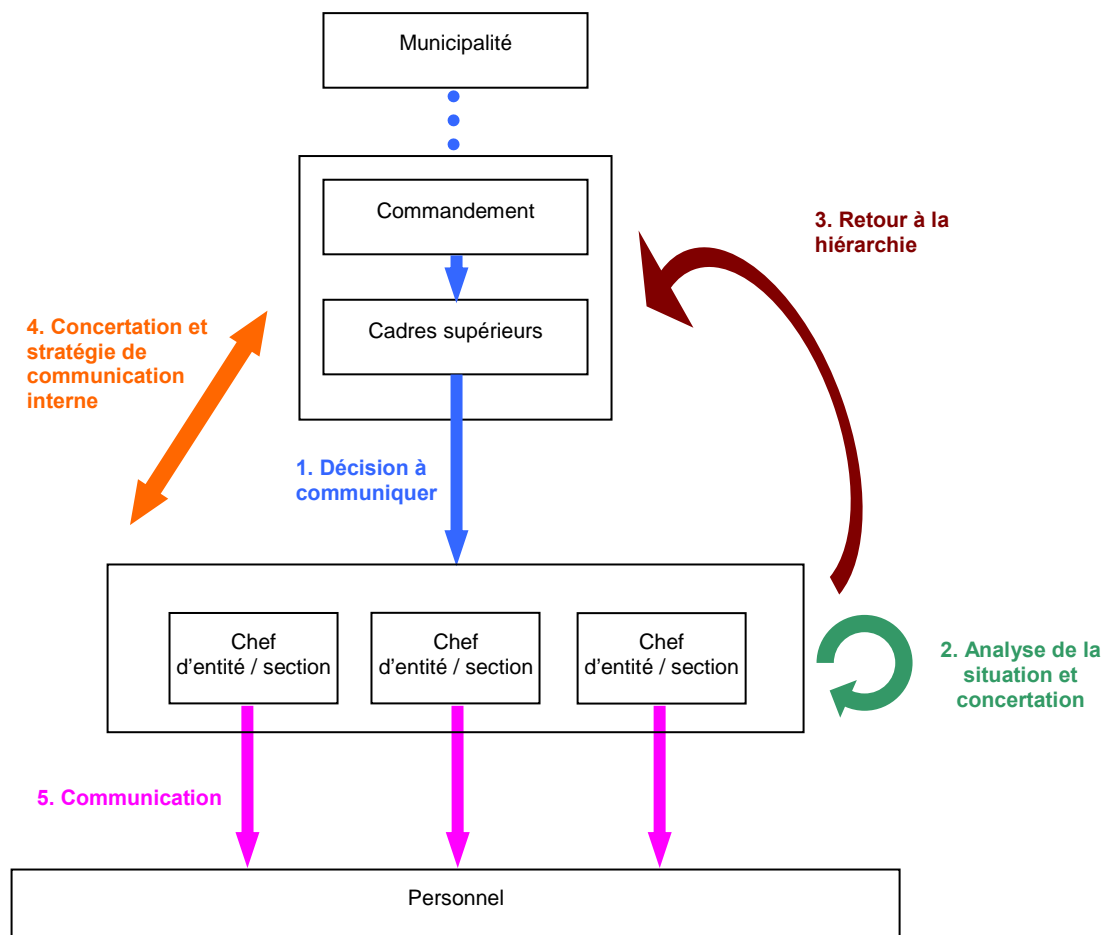
Les cadres doivent amener leur hiérarchie à considérer que le problème susmentionné est un problème de management pour lequel une stratégie de communication interne, résultant d'une concertation commune, est nécessaire. Dès ce moment, il devient du ressort du commandement de mener une réflexion sur la question en concertation avec les cadres et d'examiner la manière la plus adéquate de traiter ce problème de communication.

Le schéma ci-dessous présente la vision idéale d'un processus de communication réussi sur des décisions importantes et sensibles⁸ :

- les cadres supérieurs (chef de subdivision) transmettent aux chefs d'entité ou de sections la décision à communiquer au personnel, qu'ils ont eux-mêmes reçue du Commandant ;
- Les chefs de sections/entités, notamment parce qu'ils sont en contact direct avec leurs collaborateurs et qu'ils ont une bonne vision des problèmes du terrain, sont les plus à même d'entrevoir immédiatement les difficultés qu'ils vont rencontrer pour faire adhérer leur personnel et leur faire appliquer la décision ;
- Les chefs se concertent, analysent la situation, et rendent compte aux cadres supérieurs et au Commandement.

⁸ Inspiré de l'ouvrage d'Alex MUCCHIELLI, « La communication interne, les clés d'un renouvellement », page 40, note en bas de page

Cela ne veut bien sûr pas dire que les cadres supérieurs ou le Commandement sont dispensés d'avoir cette réflexion déjà à leur niveau, au contraire. La hiérarchie supérieure devrait aussi être capable d'identifier les sujets importants et sensibles, susceptibles de poser problème aux collaborateurs et donc d'élaborer des recommandations sur la manière de communiquer.



5F. La situation des postes de quartier

Constat général

Préjugés à l'encontre des postes de quartier

Le personnel des postes de quartier (PQ) se sent victime de nombreux préjugés de la part des autres collaborateurs de PS mais aussi des autres subdivisions. Le groupe de travail confirme que de manière générale les postes de quartier n'ont pas une très bonne image.

Les préjugés à leur sujet sont divers. On part de l'idée que les collaborateurs qui vont travailler dans des PQ ont soit des problèmes avec les horaires (tournus), ou qu'ils ne supportent pas le stress des interventions, ou qu'ils ont des problèmes personnels. On les voit donc comme des « planqués » ou des « bras cassés ». On a tendance à penser qu'ils ne

sont plus des « vrais policiers » parce qu'on ne les engage plus sur des interventions jugées difficiles et qu'ils sont trop payés par rapport au travail effectué. On pense qu'il s'agit pour certains d'une voie de garage. On ne les voit pas comme des collaborateurs dynamiques et motivés.

En outre, on peut relever que l'abréviation couramment utilisée pour les postes de quartier (PQ - qui en langage familier se rapporte au papier WC), ne contribue pas à en améliorer l'image interne.

Situation particulière du poste du Flon

Cette image négative des PQ concerne beaucoup moins le poste du Flon, qui est vu comme un mini-centre d'intervention et paraît donc plus attractif et intéressant pour les autres collaborateurs. Les missions et horaires du PQ Flon sont d'ailleurs assez différents de ceux des autres postes. Le personnel du Flon est plus nombreux qu'ailleurs et plutôt jeune.

Image en voie d'amélioration

Le constat de mauvaise image des PQ doit toutefois être nuancé car, depuis peu, l'image des PQ a tendance à s'améliorer. En effet, de plus en plus de jeunes y sont engagés et ce de manière volontaire, sur la base d'un recrutement interne. Il existe actuellement un regain d'intérêt pour cette activité dont on voit plus aujourd'hui les aspects positifs : horaires plus faciles à gérer, moins de stress, possibilité de travail à temps partiel, contact plus proche avec les citoyens, plus de temps à disposition dans les interventions donc une meilleure relation avec le citoyen.

Aspects négatifs soulevés par le groupe de travail au sujet des postes de quartier

Les **objectifs poursuivis par les postes de quartier ne sont absolument pas clairs** pour les collaborateurs. Il y a notamment beaucoup de flou autour de la notion de police de proximité. Il semble que le commandement souhaite que la police de proximité soit assurée en priorité par les postes de quartier (par police de proximité il faut entendre ici notamment le genre de travail que faisaient les policiers de liaison – aller à la rencontre des citoyens, écouter leurs problèmes et tenter de les résoudre avec eux dans un esprit de partenariat, afin de régler les problèmes en profondeur).

Les collaborateurs des PQ disposent d'un **champ d'intervention nettement plus restreint** que ceux des sections. Ils ne sont plus engagés par la centrale (sauf le PQ Flon) et ne traitent pas les violences conjugales. Certaines interventions à côté même d'un poste de quartier sont prises en charge par les sections. Dans la même logique, les collaborateurs des PQ ne reçoivent **pas la même formation continue** que les autres policiers.

Parmi les conséquences de cette manière de faire, on peut relever une **perte importante de savoir-faire**, notamment pour les jeunes policiers qui n'ont pas vraiment l'occasion de mettre en pratique les techniques d'intervention apprises à l'école. Une autre conséquence est qu'un certain nombre de policiers des PQ se sentent dévalorisés par rapport aux autres de PS. Ils ont l'impression de ne plus faire le même métier. Ils n'ont pas le sentiment d'être des partenaires des sections, mais ont **l'impression d'être considérés comme une entité à part de PS**.

Les **PQ sont surtout des centres administratifs** et de renseignements (enregistrements de plainte, nombreuses tâches administratives,...). On ne pratique pas une véritable police de proximité au sens où elle est enseignée dans le cadre du brevet fédéral (approche en résolution de problèmes, détection des problèmes de voisinage, collaboration avec la population, écoute du citoyen, ...).

Les différences dans l'**approche du travail et de la nature des missions** entre les sections de PS et les postes de quartier génère un décalage important entre les policiers de Police-Secours. Ceux qui oeuvrent dans les postes de quartier ont le sentiment d'être des policiers de « deuxième zone », par rapport à ceux des sections, ceci sans compter les spécialistes (groupe d'intervention et brigade canine), qui représentent une sorte d'élite ;

Les horaires d'ouverture des postes ne sont pas adaptés aux besoins de la population. L'organisation dans les postes (ex : une seule personne au bureau qui doit intervenir à l'extérieur) fait que parfois ceux-ci se retrouvent fermés en journée alors qu'ils devraient être ouverts. Cela entraîne un mécontentement des citoyens qui se déplacent pour rien au poste ;

Il est relevé **un manque de coordination important entre les sections et les PQ**, alors que ces deux entités sont dans la même subdivision et dépendent des mêmes chefs. Tant du point de vue organisationnel que structurel, tout les sépare. Même avec le poste du Flon, qui a des missions plus proches de celles des sections, on doit constater un manque certain de coordination dans le domaine opérationnel. Par exemple, on retrouve régulièrement des patrouilles des sections et celles pédestres du Flon dans le même secteur sans qu'il y ait eu concertation auparavant entre elles sur les missions. Dans le cadre des interventions, il arrive que l'on envoie une patrouille de section pour gérer une situation alors même qu'une patrouille pédestre du Flon se trouve tout près de là et qu'elle serait tout à fait à même de traiter l'affaire. En outre, ce PQ ne peut intervenir à domicile mais uniquement en rue ;

Dans certains postes, les collaborateurs ne sont plus motivés par leur travail. Ils adoptent une attitude passive, manquent de dynamisme, sont parfois aigris. Ils se contentent de missions routinières de contrôle (ceinture, natels, parcage) ou attendent au poste que des citoyens se présentent. Ils n'ont pas de vision proactive de l'activité d'un poste de quartier. Cela entraîne un choc de culture avec les plus jeunes qui arrivent dans les postes, des tensions personnelles, et donc une ambiance de travail difficile. Cela génère également une mauvaise image de la police dans la population.

Problème de la sécurité dans et hors des postes

Equipement des locaux, matériel

De manière générale, les guichets sont ouverts et accessibles pour privilégier l'accueil et le contact, au détriment de la sécurité.

Il n'y a pas d'endroit sécurisé pour fouiller quelqu'un ou avoir un entretien qui exige de la discrétion.

Il n'y a pas de caisson de décharge pour les armes (sauf pour le Flon).

Certains postes sont vétustes et plus adaptés aux besoins actuels. De plus, ils offrent à la population une image vieillotte et poussiéreuse.

Equipement du poste du Flon

Pas de local d'audition (celles-ci se font actuellement dans le local de garde). Un seul local de fouille, une seule cellule. S'il y a plusieurs interpellations en même temps, les gens doivent être conduits à l'Hôtel de police.

L'adaptation des locaux n'a pas suivi l'évolution du travail et l'augmentation des effectifs. On se retrouve aujourd'hui avec un poste plus vraiment adapté aux besoins professionnels.

Organisation du travail

Dans certains postes, principalement dans les postes où les policiers travaillent à deux, ces derniers se retrouvent fréquemment seuls (vacances, horaires,...). Cela ne va pas sans poser des questions de sécurité pour le collaborateur seul au poste ou en intervention à l'extérieur (intervention à domicile, contrôle en rue qui peuvent mal tourner...)

Analyse et hypothèses

D'où vient l'image « négative » des postes de quartier?

La réputation de « bras cassés et de planqués » que traînent les collaborateurs des PQ puise sa source dans leur histoire. En 1996, le Commandant Hagenlocher avait établi un document faisant état de sa vision de la police de proximité. A propos des postes de quartier, on peut y lire à la page 36 « le poste de quartier assure une présence personnalisée, régulière et sécurisante. Il favorise un rapprochement entre la police et la population, et par conséquent le dialogue, véritable clé de voûte de la police de proximité. » A la page 33, les locaux doivent être accueillants, modernes et engageants, afin de favoriser le contact et l'échange. De même, les heures d'ouverture doivent être adaptées aux caractéristiques des différents quartiers ».

Rapidement pourtant, les missions des PQ se sont éloignées de cette vision de proximité, remplissant de plus en plus des tâches administratives. Ils sont devenus des postes administratifs et de renseignement (tâches de recensement des habitants et des locaux professionnels, commandements de payer, enregistrement de plaintes,...) et les patrouilles dans les quartiers, le développement des relations avec la population et l'approche en résolution de problème sont devenus secondaires. On y a très vite placé des gens avec des problèmes de santé, ou d'horaires, des collaborateurs en fin de carrière qui aspiraient à un travail plus tranquille, ou les personnes un peu marginales et celles qui étaient sanctionnées pour des fautes professionnelles (finalement les postes de quartier sont devenus l'ultime endroit où caser les gens problématiques).

Un autre problème des PQ est qu'ils **ne disposent pas d'une marge d'autonomie suffisante dans certaines de leurs interventions**, ce qui entraîne la nécessité de faire appel notamment aux sections de PS pour les appuyer ou terminer le travail commencé. Il y a ainsi un report de charge sur les sections, qui est déjà souvent débordé par les interventions (interpellations, transferts, fouilles,...). Cela a pour conséquence d'exacerber les tensions entre PQ et sections et contribue à renforcer les préjugés négatifs portés à leur endroit.

Il y a également un **héritage culturel datant des années 90** qui explique en partie la différence de philosophie de travail entre PQ et sections de PS. Durant ces années, on a renforcé la réponse aux appels, la rapidité d'intervention, en lien avec une augmentation

de la criminalité et une évolution de la société, au détriment du temps accordé à la résolution de problème et à l'écoute du citoyen. Des valeurs comme l'urgence, la vitesse de réaction, la capacité de répondre à la plus grande partie des sollicitations, ont contribué à développer une culture de l'intervention et de l'urgence et à rechercher des profils de collaborateurs pouvant répondre à ces critères.

Aujourd'hui, cette culture est toujours très présente dans les sections de Police-Secours, dont on dit très souvent qu'elles se contentent d'éteindre le feu aux quatre coins de la ville, ne réglant pas les problèmes dans la durée. Cette façon d'intervenir ne répond pas aux principes de la police de proximité mais est pourtant valorisée à PS. D'où l'isolement des collaborateurs des postes de quartier qui ne font pas le même genre de travail d'intervention et dont certains responsables, de surcroît, ne valorisent pas le travail de proximité. Dans certains postes, ce qui compte c'est de tenir des statistiques (infractions à la circulation routière – ceintures, natels - nombre de passages dans les commerces plutôt que qualité de la relation établie avec les commerçants,...).

La crise que vit Police-Secours depuis quelques années déjà fait que désormais des collaborateurs de plus en plus jeunes ont quitté les sections pour aller notamment dans les PQ. Malgré ce rajeunissement, la problématique subsiste, car la philosophie de travail n'a pas changé et les objectifs ne sont pas plus clairs. Le choc de culture avec les anciens aggrave même la situation des PQ.

Problèmes de communication et de coordination

De manière générale, on peut relever une rigidité dans les rapports entre sections et postes de quartier qui engendre des problèmes de collaboration.

Les problèmes de coordination et de communication interne relevés plus avant pour Police-Secours sont également présents dans les postes de quartier. Ceux-ci font partie de la subdivision, les cadres supérieurs sont donc les mêmes et les cadres intermédiaires ou chefs de poste fonctionnent d'une manière similaire, à quelques exceptions près. Le style directif a tendance à prévaloir dans la gestion du personnel, au détriment d'une gestion réellement participative. C'est pourtant dans les postes de quartier qu'elle pourrait le mieux s'exercer, étant donné que ceux-ci n'ont quasiment pas à travailler dans l'urgence des événements et qu'ils ont pour la plupart des horaires réguliers qui permettent davantage de se rencontrer pour des réunions.

Pas de réflexion globale et stratégique sur les objectifs des PQ et la police de proximité que l'on veut développer - Pas de vision commune

La police de Lausanne revendique aujourd'hui d'être un exemple de police urbaine de proximité, dont le cœur se trouve dans les postes de quartier. Force est de constater que sur le terrain la réalité est toute autre et qu'on ne fait quasiment pas de police de proximité.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Tout d'abord, on n'a pas donné d'objectifs allant dans ce sens au personnel. Il n'y a d'ailleurs pas eu de réflexion commune à ce sujet au niveau des cadres du Corps de police. Le rapport du Cdt Hagenlocher cité plus haut relève pourtant à ce sujet un point essentiel. A la page 37 dudit rapport, on lit « le fonctionnement de l'ensemble d'un tel dispositif (police de proximité), suppose une grande motivation de la part de ceux qui sont chargés de l'appliquer. Seule une information de qualité sur les raisons et justifications de l'action menée permet de garantir le succès à une telle opération ». Si une information est certes indispensable, cela ne suffit

toutefois pas pour impliquer le personnel et le faire adhérer. Il s'agit également de le former, de lui donner les outils nécessaires pour réaliser ce travail de proximité, et de mettre en place les structures adéquates pour que cela puisse fonctionner. D'autre part, il faut relever que la localisation des postes dans les quartiers ne semble pas résulter d'une stratégie globale en lien avec les besoins en matière de sécurité publique et de proximité. Jusqu'à présent, mis à part quelques postes comme par exemple celui du Flon, la fermeture/réouverture d'un poste relevait plus du hasard (fin de bail et opportunité de retrouver un local dans le même secteur ou la pression de personnes habitant le quartier) que d'une réflexion stratégique globale. Pourtant si l'on veut se donner les moyens d'exercer une véritable police de proximité, il est essentiel d'analyser les besoins en sécurité des différents quartiers, les types de problèmes qui s'y posent de manière prépondérante, d'identifier les développements urbanistiques et sociaux qui s'y préparent, afin d'implanter des postes là où la nécessité s'en fait réellement sentir.

Pistes de solutions

Missions et formations

- Redéfinir de manière globale la philosophie de travail des postes de quartier et leurs missions, en intégrant la police de proximité, en coordination avec le travail des sections de PS.
- En fonction des missions données, mettre en place une formation continue adéquate pour les collaborateurs.

Police de proximité

- Créer une discussion de fond au sujet de la **police de proximité** avec tous les collaborateurs des PQ et les impliquer dans cette démarche, faire en sorte qu'ils se sentent concernés ;
- Mettre en place les structures et les conditions favorables pour que cet échange puisse avoir lieu ;
- Offrir une formation adéquate sur la police de proximité à tous les collaborateurs des PQ afin notamment de niveler les différences qui existent entre ceux qui ont suivi les cours du Brevet fédéral et les autres ;
- Mettre l'accent sur le suivi de cette démarche et qui vérifie que ces nouveaux objectifs soient compris, intégrés et appliqués par les policiers et qui puisse le cas échéant assurer un coaching pour les collaborateurs rencontrant des difficultés dans l'application de cette nouvelle manière de travailler ;

Moyens techniques

- Donner plus de moyens « techniques » aux PQ pour pouvoir être plus indépendants vis-à-vis des sections (voiture à disposition pour les transferts notamment, former le personnel à l'Identiscan afin de ne pas devoir solliciter constamment leurs collègues, etc.) ;

Réflexion sur le concept général d'organisation des PQ

- En ce qui concerne le PQ Gare actuellement en phase d'élaboration, le personnel concerné n'a pas été mis au courant de la philosophie générale qui y prévaudra, et manque d'informations de manière générale à ce sujet. Il semblerait qu'une

véritable réflexion de fond sur le concept général (également du point de vue matériel, locaux) n'ait pas réellement été menée alors qu'elle serait absolument nécessaire.

- Redéfinir l'emplacement des postes de quartier en fonction des besoins réels et développements des différents quartiers de la ville. Optimiser les horaires pour répondre aux besoins de la population.

5G. Formation

Formation de base

Ecole de police

Jusqu'en 2005, la formation de base des aspirants de police était dispensée au sein de l'Ecole des polices municipales vaudoises (EPMV), sise à l'Hôtel de police. Les instructeurs lausannois, ainsi que des intervenants externes, dispensaient les différentes matières. Dès 2006, l'autorité politique a décidé de confier la formation des aspirants de police lausannois à l'Académie de police de Savatan.

Brevet fédéral de policier-ère

Auparavant, la réussite d'une école de police était sanctionnée par un certificat cantonal de capacité de policier-ère. Dès 2003, cette profession a obtenu une reconnaissance au niveau suisse, puisqu'elle débouche sur un brevet fédéral de policier-ère. Les matières et le niveau d'exigence sont devenus communs sur tout le territoire.

Les branches dispensées dans le cadre du brevet fédéral de policier-ère sont les suivantes :

- Psychologie ;
- Ethique et droits de l'homme ;
- Techniques d'intervention ;
- Police de proximité.

Les branches dites « sociales » ou « relationnelles » ont pris beaucoup d'importance dans cette profession, dans une volonté de profonde mutation dans la conception du métier de policier-ère. Elles étaient auparavant réduites à la portion congrue, ce qui génère un décalage important en terme de vision du métier et de philosophie entre les « jeunes » et les « anciens », dont la formation était pratiquement exclusivement technique.

Formation des jeunes agents de police

Depuis 2005, tous les nouveaux agents bénéficient d'une semaine complète de formation à leur entrée en service à Police-Secours, ainsi que de différents modules répartis au cours de la première année.

Les représentants du GTPS relèvent que cette formation répond à un réel besoin et qu'elle a l'avantage d'être uniforme pour tous les agents sortis de l'école de police. Il semblerait que l'intégration soit meilleure suite à la mise sur pied de cette mesure.

Cette formation est dispensée par le chef des unités spéciales et les 8 formateurs de section (policiers expérimentés, 2 par section). Elle comprend les thèmes suivants :

- fouille d'immeuble ;
- interception de véhicule ;
- langage radio ;
- connaissance de la ville ;
- visite au CHUV (procédures et locaux) ;
- réception (procédures administratives, plaintes...) ;
- procédures pénales (plaintes)

En outre, les jeunes agents effectuent des stages dans les sections, au poste de quartier du Flon, ainsi qu'au Groupe de prévention du bruit.

Un forum de discussion est organisé sur les attentes des nouveaux collaborateurs lors de la première semaine, puis une nouvelle discussion a lieu après 3 mois d'activité. Si la première séance semble susciter un échange très riche et beaucoup de questions, dans la 2^{ème} en revanche, les agents ne semblent pas s'exprimer librement.

Formation continue en interne

La formation continue interne au Corps est dispensée aux policiers principalement par :

- le chef des unités spéciales (US) ;
- les 8 formateurs de section (policiers de terrain donnant des formations spécifiques, deux par section) ;
- la subdivision Formation professionnelle du Corps de police de Lausanne, qui contenait en son sein l'EPMV (actuellement, il ne reste plus que 2 collaborateurs au Corps, le reste des instructeurs s'occupant de formation de base à l'Académie de police de Savatan).

Un état des lieux détaillé de la formation continue dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être au bénéfice de la subdivision Police-Secours a été établi au sein du GTPS. Il indique la nature de la formation, par qui elle est dispensée, pour quel public-cible et à quelle fréquence. En outre, des commentaires pour chaque mesure de formation (satisfaction, problèmes rencontrés) ont été relevés.

Il ne nous a pas paru utile de faire figurer cet état des lieux tel quel dans ce rapport dont les enseignements principaux sont développés ci-après. Ce document est néanmoins à disposition des responsables PS et du Commandement si le thème de la formation devait faire l'objet d'une réflexion approfondie au niveau du corps, ce qui semble indispensable.

Domaine du savoir

Des cours ponctuels (droit pénal, procédures diverses, ivresse au volant, etc.) sont dispensés dans les sections par un collaborateur désigné par le chef de section ou par le formateur de section. Cependant, ces cours sont organisés occasionnellement, au bon vouloir de chaque chef de section ou lors d'une demande d'un collaborateur.

Les cours :

- sont occasionnels, « au coup par coup » et ne répondent parfois que partiellement aux besoins des collaborateurs (ex : souhait d'une formation plus poussée sur le plan du droit pénal) ;
- ne sont donc pas donnés dans toutes les sections, ni, lorsque cela est le cas, de manière uniforme (Powerpoint sur InfoPol, information orale, support écrit, ordres de service...);
- font l'objet d'un travail « à double », puisqu'il y a manque de concertation et d'utilisation de ce qui a déjà été fait par d'autres ;
- varient en fonction des connaissances du formateur, dont les compétences peuvent être adéquates mais également insuffisantes en fonction du sujet traité ;
- ne sont souvent pas dispensés aux policiers des postes de quartier.

Par ailleurs, les collaborateurs préféreraient certaines fois une information orale, permettant également de poser des questions, à l'unique distribution d'ordres de service à lire.

Domaine du savoir-faire

Ce domaine est celui qui fait l'objet de nombreuses formations (tir, moyens de contrainte, SO/MO/ELI, etc.) et qui, dans l'ensemble, semblent satisfaire les besoins dans ce secteur.

Cependant, les problèmes suivants ont été relevés :

Moyens de contrainte. Les cours donnés aux aspirants et ceux donnés dans le cadre de la formation continue sont en décalage. Le groupe a relevé que les moniteurs de moyens de contrainte qui faisaient ou font partie de la subdivision formation professionnelle du Corps étaient trop axés sur la technique et la sécurité personnelle, au détriment de la qualité de l'intervention. Il a également été mentionné que ces instructeurs avaient quitté le terrain depuis longtemps et n'étaient plus vraiment en phase avec les réalités quotidiennes du métier de policier.

Service d'ordre/Maintien de l'ordre/Éléments légers d'intervention/Éléments d'appui légers. Ces formations, organisées conjointement par la Police cantonale et Lausanne, nécessitent de reprendre beaucoup de policiers sur leurs congés. De plus, elles mobilisent chaque fois 40 à 50 policiers. Le groupe relève que de nombreux policiers des postes de quartier sont au bénéfice d'une dispense médicale. En outre, il estime que des policiers trop « âgés » sont convoqués à ces cours.

Sujets en fonction des événements. Des formations sont dispensées suite à des lacunes constatées lors de la gestion de certains événements (code des façades, fouille d'immeubles, bagarres/intervention en groupe, interception de véhicules, etc.). Le support de cours est préparé par le chef des unités spéciales puis la formation est ensuite de la responsabilité de chaque formateur de section, ce qui ne concourt pas à une uniformité des informations données. En outre, les policiers des postes de quartier ne bénéficient pas de ces actions de formation.

Domaine du savoir-être

C'est le « parent pauvre » de la formation continue des policiers. En effet, aucune formation continue n'est donnée en interne afin de développer leurs qualités relationnelles.

Les collaborateurs ont cependant la possibilité de s'inscrire aux formations à disposition dans le catalogue de formation de la Ville (en collaboration avec le CEP) en lien avec le développement du savoir-être (communication, gestion des conflits, gestion du stress, affirmation de soi, etc.). Cependant, peu de policiers suivent de tels cours. En effet, ce type de formation est, de manière générale, peu encouragée, voire carrément vue d'un mauvais œil. Les cadres ont tendance à proposer des formations « techniques » à l'issue des entretiens de collaboration, en négligeant largement les formations relatives au savoir-être, même s'ils constatent des lacunes dans ce domaine chez certains collaborateurs. Dans certaines entités, il faut « prendre son courage à deux mains » pour demander une telle formation et les volontaires essuient souvent des quolibets de la part de cadres ou de collègues (perte de temps, inutilité, moyen de « partir » du travail, etc.).

Analyse et hypothèses

- **Aucune vision globale n'existe dans le domaine de la formation**, que ce soit au niveau du Commandement du Corps ou de la subdivision Police-Secours. Il n'y a ni politique de formation claire ni structure organisée permettant une bonne coordination de la formation continue interne ;
- De surcroît, **le rôle de la subdivision formation professionnelle** actuelle (ne comportant plus que deux collaborateurs suite au transfert de compétences à l'Académie) a fondamentalement changé mais n'a pas fait l'objet d'une redéfinition claire. Cette petite entité n'a d'ailleurs pas de rattachement hiérarchique précis. Ses missions et objectifs devraient être clarifiés urgemment par le Commandement, sous peine de se voir « imposer » un fonctionnement ou une vision qui ne correspond pas aux objectifs de l'institution en matière de formation ;
- **Le manque de coordination général** amène des différences entre les formations des sections et celles reçues par les postes de quartier. En outre, les missions de ces derniers n'étant pas claires, cela ne permet pas de définir de manière adéquate leurs besoins en formation ;
- Jusqu'à l'entrée en vigueur du brevet fédéral, **la formation des policiers en matière de savoir-être n'était pas considérée comme prioritaire**. Dès lors, ce domaine n'a été que peu valorisé et actuellement des décalages importants existent entre certains « anciens » et « nouveaux » policiers formés notamment à l'éthique et à la police de proximité ;
- Comme dit précédemment dans le chapitre no 7 « Entretiens avec les cadres », **la formation des cadres en management n'est pas unifiée ni organisée** (à l'exception des cours pour nouveaux cadres de la Ville, mais qui se révèlent souvent insuffisants). Il manque actuellement un véritable cursus de formation validé par le Commandement et identique pour les cadres d'un même niveau. En outre, les espaces d'échange et de discussion avec les collaborateurs nécessiteraient également des compétences à développer ;
- Il ressort du constat précédent qu'après quelques mois passés au sein du Corps, les nouveaux agents ont déjà des réticences à s'exprimer librement. Il semblerait que

les pressions, influences et une certaine « **loi du milieu** » relevées tout au long du rapport ne tardent pas à produire leurs effets ;

- Le fait que la formation soit donnée par des policiers de l'interne permet d'être, de manière générale, en phase avec la réalité du terrain. Cependant, cela limite les apports externes et donc les possibilités d'évolution et de remise en question.

Pistes de solutions

Le groupe n'a pas la prétention d'être exhaustif dans les souhaits de formation exprimés ci-après. Une étude plus approfondie serait nécessaire pour définir les contours exacts des besoins des collaborateurs.

Dans le domaine du savoir

- Remettre sur pied un cours de chef de patrouille (procédures, mise en place de dispositif, appréciation de situation, etc.). A noter que cette formation existait il y a quelques années mais qu'elle avait été supprimée. Elle semble pourtant répondre à un besoin ;
- Approfondir les connaissances en droit pénal et du Code des obligations, donnés par des spécialistes ;
- Approfondir la connaissance de diverses procédures (ivresse par ex.).

Dans le domaine du savoir-faire

- Pour le maintien de la condition physique des policiers, le groupe a émis le souhait que la salle de fitness de l'Hôtel de police soit réaménagée, le matériel actuel étant obsolète. Les collaborateurs pourraient s'entraîner avant leur entrée en service, ou alors en service. A noter que la Police cantonale vaudoise offre cette dernière possibilité ;
- Les cours de conduite en urgence donnés par l'Institut suisse de police devraient être suivis par toutes les personnes amenées à conduire un véhicule en urgence, ce qui ne semble pas toujours être le cas actuellement.

Dans le domaine du savoir-être (compétences psycho-sociales)

Développer ou mettre à disposition les formations suivantes :

- Annonce de décès ;
- Comportement à adopter face à une victime ;
- Comportement à adopter face à un enfant ;
- Connaissance des migrants ;
- Droits de l'homme (pour les policiers n'ayant pas suivi cette matière dans le cadre du brevet) ;
- Formation à la communication, à la gestion des conflits ;
- Formation en management pour les cadres ;

- Encouragement officiel à suivre des cours du CEP dans le domaine du savoir-être (promotion et information plus soutenue concernant ces formations, mot d'encouragement écrit sur InfoPol par le Commandant ...).

Le groupe relève en outre qu'il serait souhaitable de développer de nouveaux partenariats (avec les centres de loisirs, les commerçants...).

Les compétences psychosociales nécessitent un apport externe, mais en adéquation avec les besoins du terrain. Il s'agirait de développer le partenariat entre les formateurs internes et externes.

6

CONSULTATION DES AUTRES ENTITES DE PS

(GPB, Structure administrative, Bureau des objets trouvés, Gardes à PS et Secrétariat de PS)

Si la quasi-totalité des entités de Police-Secours ont été représentées au sein du GTPS, il n'en reste pas moins que pour une minorité d'entre elles, la consultation de leurs collaborateurs s'est faite différemment. Cela a été le cas pour la structure administrative, les objets trouvés, le GPB, les gardes affectés à PS, et le secrétariat PS. La raison principale étant le nombre de personnes restreint y travaillant. Toutefois, leurs avis critiques sur leur propre structure et sur Police-Secours en général nous semblaient incontournables. C'est pourquoi il a été décidé que les collaborateurs de chacune de ses entités puissent également s'exprimer en groupe ou séparément. Il faut préciser que ces entretiens ont eu lieu entre septembre et octobre 2005. Dans l'intervalle, certaines modifications ou évolutions ont pu survenir.

Quatre questions principales leur ont été posées, soit :

- Analyse de votre travail : points positifs, négatifs, améliorations, abandons ?
- Y a-t-il un problème particulier dans votre entité (au niveau de l'organisation, des missions, des relations avec la hiérarchie ou les autres entités de PS) ?
- Comment se passent les échanges avec le reste de la subdivision ?
- Quels sont selon vous les points forts et les points faibles de PS ?

Lors des différents échanges avec les collaborateurs de ces structures, on relève deux constats :

- Bien qu'évoluant dans une même entité (Police-Secours), chacune des structures consultées est spécifique ; elles ne peuvent donc être comparées entre elles. Leur différence s'inscrit notamment au travers des objectifs à réaliser, le travail à faire, les compétences métiers qu'elles requièrent ainsi que le statut des collaborateurs y travaillant.
- Malgré leurs différences, sur certains thèmes évoqués, les collaborateurs de ces entités partagent unanimement un certain nombre de constats. Ils font également part des problématiques et des points forts qui les touchent directement.

Dès lors, et au vu de ce premier constat, nous avons décidé de mettre d'abord en exergue les points spécifiques à chacune des entités puis, de faire état des remarques communément partagées.

6A. *Constat pour chaque entité non représentée au groupe de travail de PS*

Structure administrative

Selon les membres de cette entité, la structure administrative de Police-Secours a environ 5 ans. Elle aurait été mise sur pied suite à des manquements généraux dans les écrits et à une augmentation des doléances des juges.

Depuis ces derniers temps, elle est sujette à passablement de modifications, que ce soit au niveau du personnel (nouveaux collaborateurs) où au niveau des tâches à accomplir. Dans le cadre de la démarche « prestations 04 » cette structure devrait perdre un collaborateur (ce qui a été le cas).

Selon certains avis, cette entité aurait sa raison d'être, car la gestion des affaires administratives de l'entier de Police-Secours est nécessaire. Aujourd'hui, son activité est la suivante :

- Le traitement de 16000/18000 rapports (tous les rapports de PS sont préalablement traités à cet endroit avant d'être envoyés aux différents partenaires concernés) ;
- L'établissement, sur la base des renseignements fournis, de statistiques opérationnelles de la subdivision ;
- L'établissement de la statistique du nombre de rapports établis dans le domaine des plaintes et dénonciations RGP (celles-ci n'étant plus corrigées par les membres de la structure).
- Pour son responsable, la gestion opérationnelle des gardes de police rattachés à PS ;

Points positifs

Aucun point réellement positif n'a été donné sur l'entité.

Points négatifs

Statistiques

Les membres de la structure expliquent qu'ils reçoivent de toute part des demandes de statistiques. Elles sont souvent liées à l'opérationnel. Au-delà du travail purement technique, les membres se posent des questions sur l'établissement de tels documents de travail :

- La finalité de la statistique demandée ne leur est quasiment jamais expliquée. Bien qu'ils en maîtrisent l'aspect technique, très souvent, ils ne savent pas forcément à quel but ces statistiques vont servir. Ce manque de sens génère parfois des incompréhensions sur la méthode à choisir pour établir telle ou telle statistique, créant ainsi souvent une perte de temps et un travail pas forcément très pertinent. Ils ont l'impression d'être de simples exécutants.

- Lorsqu'ils discutent de leur travail avec d'autres entités, ils constatent que celles-ci font le même travail. D'une certaine façon, chaque chef veut ses statistiques et celles-ci sont très souvent utilisées plus pour faire état de l'importance du travail que pour faire émerger une problématique. De plus, ils constatent que les responsables prennent les chiffres fournis comme des données absolues. Il n'y aurait pas d'analyse sur les phénomènes et mécanismes générateurs des problèmes, ni sur les méthodes policières.
- Les statistiques sont génératrices d'importantes heures de travail. En raison d'un manque de planification, chaque demande de statistique supplémentaire génère du travail en plus, sans forcément tenir compte de la charge de travail qui doit déjà être accomplie.

Port de l'uniforme

La mise en service du nouvel uniforme donne réponse à de nombreuses questions sur la manière disparate dont devait être porté l'uniforme (l'ancien) au sein du Corps et des entités. Il subsiste toujours la question de savoir si le port d'un uniforme est nécessaire pour être dans un bureau et corriger des écrits ?

Locaux et matériel

Les membres de la structure font état d'un manque de considération dans l'aménagement des locaux et dans l'octroi du matériel dont ils auraient besoin. Ils ont de la peine à se faire entendre par leur hiérarchie. Ceci passe par de nombreuses démarches à répétition pour que l'on installe, par exemple, une climatisation dans leur bureau (open space) où les fenêtres ne s'ouvrent pas.

Les idées ne sont pas retenues

Il est fait état que la hiérarchie a de la peine à prendre en considération les propositions des collaborateurs. Celles-ci sont trop souvent balayées d'un revers de manche, sans même une explication motivée. Pire encore, certains collaborateurs attendent une réponse à leur proposition ou projet depuis des années. Cette problématique est bien illustrée dans l'exemple de ce policier qui, lorsqu'il travaillait encore en unité d'intervention, avait développé un outil informatique didactique pour aider ses collègues. Cet outil consistait en un aide-mémoire pour les formulaires/bases légales dont on avait besoin pour telle ou telle affaire. Il était remis à jour continuellement. Cet outil était opérationnel dans sa section et donnait pleinement satisfaction. Il a été présenté à la hiérarchie de PS en 2001 pour que l'ensemble du personnel puisse en bénéficier. Son concepteur n'a pas reçu de nouvelles.

Autres problèmes spécifiques

Manque de dialogue avec les sections

Les membres de la structure relèvent une carence au niveau du dialogue avec les policiers des sections de Police-Secours. Ils estiment de manière générale que les échanges ne sont pas bons et qu'ils ne sont pas considérés. Les collaborateurs des entités se parlent par « petits billets interposés » alors qu'ils sont à moins de 25 mètres l'un de l'autre. Il serait peut-être souhaitable que des rencontres puissent avoir lieu, notamment lorsque cela concerne des mises à niveau pour les entités, sections, PQ, etc... Ils estiment qu'il n'y a pas d'unité de doctrine sur les nombreux points importants et que chacun travaille dans

son coin. Les remarques faites aux collaborateurs, à titre individuel, ne servent à rien si elles ne peuvent pas enrichir les collègues au niveau collectif.

Finalement, la structure administrative aimerait pouvoir avoir des réunions régulières avec les responsables (chefs de section et leurs adjoints, chef PQ, etc...) pour échanger les informations, apprendre, faire part des problèmes, convenir ensemble des solutions et des modes de faire, afin que le travail du correcteur soit moins répétitif, moins vu comme « l'empêcheur de tourner en rond » et que le niveau de chacun puisse s'enrichir des expériences mutuelles.

Niveau des connaissances et des écrits en baisse

Les membres de la structure relèvent que de façon générale, le niveau des connaissances des collaborateurs et collaboratrices de Police-Secours et tout particulièrement au sein des sections est en baisse. Pour certains collaborateurs, les connaissances sont très largement lacunaires. Voici dans les grandes lignes ce qu'ils constatent fréquemment :

Procédure pénale et lois

Passablement de policiers ont une mauvaise connaissance des lois et de la procédure pénale qui deviennent toujours plus complexes. Trop de rapports inexacts reviennent soit de la structure administrative soit des juristes. Les tâches judiciaires étant en augmentation à PS, il se crée ainsi un fossé de plus en plus grand entre les pratiques et les connaissances théoriques.

Connaissances en français et rédaction

Certains écrits établis par les policiers des sections sont parfois peu compréhensibles et comportent beaucoup d'erreurs de français. Ceci génère un ou des retours de l'écrit à son auteur et donc une perte de temps.

Réflexions sur les interventions et sur leur finalité

Il est relevé qu'il y a trop souvent un manque de réflexion sur l'action policière et ceci se voit au travers du rapport. Les policiers ont parfois tendance à faire les choses parce qu'il faut les faire, mais sans prise de distance par rapport à celles-ci. Il y a ainsi un écart entre l'intervention et ce que les policiers visaient (ou auraient dû viser) réellement comme but. Les besoins des autres entités qui poursuivent leur travail d'intervention dans le terrain ne sont pas vraiment pris en compte par les policiers de Police-Secours.

Par différentes surcharges ou pour d'autres motifs, le travail est parfois bâclé, tant au niveau de l'intervention que dans la rédaction de l'écrit. Au final, indépendamment de la mauvaise image et des conséquences qui peuvent en résulter, cela crée encore plus de travail.

Formations lacunaires ou inexistantes

Le manque de formation fait que les policiers ne sont pas toujours à l'aise sur leurs interventions et dans le compte-rendu de celles-ci. A cause du rajeunissement à PS, notamment dû au départ de nombreux anciens et d' « absorption » de personnel par d'autres subdivisions, il y a une très grande perte d'expérience, sans mettre en cause la bonne volonté et les connaissances des personnes qui y travaillent. Sans pouvoir se référer à des anciens et sans grande formation continue, le niveau des connaissances baisse, avec les incertitudes et erreurs/fautes que cela génère. C'est un phénomène qui ne permet guère d'autonomiser et responsabiliser les collaborateurs.

Les structures de coaching à PS ne sont pas toujours efficaces et performantes. Il est remarqué que les rapports difficiles ou grands rapports ne se font même plus par « les anciens ».

Hierarchie, contacts et entretiens de collaboration

Les membres de la structure reconnaissent que les contacts sont bons lorsqu'ils existent. Effectivement, les collaborateurs et les cadres font preuve de politesse les uns envers les autres.

Ils relèvent toutefois qu'il est très difficile d'avoir un dialogue avec la hiérarchie au sujet de problèmes ou de modifications à apporter dans leur quotidien. Les collaborateurs ne se sentent pas soutenus et pas considérés. A l'unanimité, ils relèvent que la montée et la descente d'informations est déficiente, voire inexistante.

Le processus d'évaluation des collaborateurs lors de l'entretien de collaboration ne donne pas satisfaction, il serait même en marge des règles en vigueur. La conduite de l'entretien de collaboration est du ressort du chef direct, ce qui n'est pas leur cas (c'est le chef du secrétariat PS qui donne les EC). De plus, le suivi de certaines mesures prises au plus haut niveau dans les EC n'est pas respecté par la chaîne hiérarchique de PS. Ces manquements à l'endroit du personnel confortent certains collaborateurs à penser que d'aucuns sont placés à la structure administrative pour ne plus « gêner ».

Heures supplémentaires et surcharge de travail

Le principe qui est ordonné en la matière pour cette structure est qu'il est interdit de faire des heures supplémentaires. Toutefois la charge de travail est telle qu'il n'est pas possible de respecter cette injonction. Ceci amène certains collaborateurs de la structure à faire des heures supplémentaires sans les marquer, de peur de ne pas respecter l'ordre donné ou que d'aucuns leur fassent remarquer qu'ils sont trop lents ! Cela pousse également certains à transformer du temps de vacances en heures pour pouvoir jouir d'un peu de liberté.

La grande majorité, au sein de l'unité de travail, estime qu'il y a une mauvaise gestion du travail et du temps.

Formations liées à la fonction

Le chef qui a la gestion de l'équipe n'a suivi aucune formation lui permettant d'avoir les bons outils pour effectuer son travail d'encadrement.

Les collaborateurs qui forment cette entité viennent d'horizons différents et ont des connaissances bien distinctes. Aucune formation ne leur a été proposée et aujourd'hui ils n'ont toujours pas de possibilités de s'améliorer ou de se mettre à jour dans leurs domaines spécifiques. De plus, les lois et règlements changent. Ils sont « au courant » comme tout le monde, mais par manque de profondeur sur la matière, ils ne peuvent souvent pas expliquer le « pourquoi » des corrections.

Le secrétariat de Police-Secours

Le Secrétariat de Police-Secours est assuré par deux sous-officiers supérieurs. Ils ont la responsabilité de la gestion du personnel (cours, vacances, absences, préparation des

feuilles de service, décompte des heures). Il y a un important de travail de planification préalable, mais également du travail de marquage de service pour des événements ponctuels. Le responsable de cette petite structure a principalement la gestion du courrier de la subdivision, la correspondance et la gestion de la fourrière. Il devait également gérer la correction des rapports, mais cette tâche a été reprise par la structure administrative. A terme, il devrait être plus impliqué dans la gestion de la subdivision.

En lien direct avec le secrétariat de PS, la secrétaire de la subdivision a une activité essentiellement administrative, pour les deux officiers supérieurs de l'entité de PS et pour le responsable du secrétariat.

Points positifs

Une certaine autonomie de travail est relevée.

Points négatifs

Aucun point essentiel n'est relevé.

Autres problèmes spécifiques

Problèmes de communication – marquage du service

Le premier problème relevé est celui de la communication interne, que ce soit entre PS et le Commandement, ou entre PS et l'Etat-Major de PS. Les collaborateurs estiment qu'il y a un manque de communication sur les décisions prises ou un manque de rapidité de transmission de l'information afin de pouvoir faire face aux changements qui en résultent. Un exemple est donné au niveau de la réalisation des feuilles de service et des mutations. Ces dernières sont très souvent en perpétuelles tractations et le système en place est lourd, avec des délais d'attente de prise de position jusqu'au Commandant. L'ensemble du processus retarde la validation des mutations et la réalisation des feuilles de service. Cela empêche de valider ou non les vacances et demandes de congés pour l'ensemble des unités. Il est aussi constaté que parfois certains collaborateurs sont mutés, alors qu'ils se trouvent en vacances et sont mis ainsi devant le fait accompli à leur retour en service.

Pour les manifestations ponctuelles, bien que la majorité des dates soient connues à l'avance notamment par le biais des ordres de service, il arrive que, suite à des imprévus, des collaborateurs souhaitent un changement de dernière minute. Le secrétariat serait conscient de cette problématique et ferait un maximum d'effort pour répondre favorablement aux demandes de modifications. Toutefois, une large part des collaborateurs de Police-Secours se plaignent tout de même du processus en vigueur. Ils estiment n'être informés que tardivement et être mis souvent devant le fait accompli, sans explication sur le motif, notamment pour les modifications de dernières minutes. Cette manière de faire est également constatée dans le cas de certaines mutations. Les reprises de collaborateurs (qui travaillent en rotation et qui n'ont qu'un week-end de congé par mois) sur leurs jours de repos et de congés ont des incidences non négligeables sur leur santé et leur environnement familial

Sentiment d'appartenance

Les membres du secrétariat se sentent parfois exclus du quotidien des unités de PS. Ils relèvent qu'ils ne sont pas invités aux soirées organisées par les sections. Ils estiment toutefois avoir des affinités plus développées avec certaines personnes.

Le remplacement de la secrétaire de la subdivision lors d'absences prolongées

Il semble qu'il y ait un problème structurel et organisationnel pour les remplacements de longues durées. Ce sont souvent des collaboratrices différentes qui assurent le remplacement, ce qui nécessite des formations et donc une perte de temps et du retard dans le travail. Il s'agit de solutions provisoires qui ne sont pas satisfaisantes. Ce point semble cependant avoir été réglé par la désignation d'une remplaçante « permanente ».

Les objets trouvés

Le Bureau des Objets trouvés comprend trois collaboratrices, dont une responsable. Les apprentis de commerce du corps de police font également un stage au sein de ce bureau.

Points positifs

Depuis le 1^{er} janvier 2006, un nouvel horaire est entré en vigueur. Celui-ci, au contraire de celui d'avant, ne devrait plus générer d'heures supplémentaires liées au travail du samedi matin. Ce changement est ressenti comme un plus.

Dans une petite structure telle que celle-là, l'imprévu est géré au sein du groupe. Cela demande une bonne entente et de la collaboration.

L'effectif de trois personnes correspond visiblement à la masse de travail qui est à réaliser. Les collaboratrices mettent en avant le fait que leur sécurité va être optimisée par la pose de vitres sécurisées à la réception du bureau.

Les collaboratrices disent être bien écoutées et soutenues par leur hiérarchie.

Elle trouvent valorisant le fait de pouvoir participer à l'évolution du savoir de l'apprenti en stage dans cette entité.

Points négatifs

L'eau du robinet a un goût si détestable que le personnel doit acheter des bouteilles d'eau à ses frais.

Autres problèmes spécifiques

Qualité du travail

Il est relevé qu'il y a passablement d'erreurs par les policiers de PS dans le traitement général des objets trouvés (manière de remplir les fiches, modalités liées à la restitution et à l'encaissement des émoluments).

Manque de coordination entre les établissements de nuits et les OT

Lorsqu'un client perd un bien dans un établissement public et qu'il en avise le personnel policier, il lui est fréquemment répondu que l'objet en question a déjà été transféré aux OT. Or, très souvent aucun objet n'a été transféré. Dès lors, il peut se glisser un doute sur qui dit la vérité. En terme d'image auprès du public, ce n'est pas favorable.

Clarté des missions

Lors de l'opération « Prestations 04 », une hypothèse de fusion des OT avec ceux des transports publics a été évoquée. La responsable a dû téléphoner à cet autre service pour savoir comment ils fonctionnaient. Malheureusement, le sens et le but de sa démarche ne lui ont jamais été expliqués par sa hiérarchie.

Statut et conditions socioprofessionnelles

La responsable des objets trouvés doit-elle être une assistante de police ou ne devrait-elle pas avoir un statut d'employé(e) civil avec une fonction de chef de bureau, en lien avec les responsabilités assumées ?

Se pose également la question du port de l'uniforme. Il semblerait que la tenue civile faciliterait le contact avec les citoyens et éviterait que d'aucuns ne voient l'image de la police en train d'encaisser de l'argent sur leur dos.

Base légale - stockage

En ce qui concerne le stockage des objets trouvés, la base légale stipule que dès une valeur de fr. 250.-- ceux-ci doivent être gardés 5 ans. Toutefois, dans la pratique, cela ne s'applique pas et seuls les objets de plus de fr. 500.-- sont gardés, ceci par manque de place et pour éviter une surcharge de travail.

Le Groupe prévention du bruit (GPB)

Le Groupe de prévention du bruit est une structure occupée par 4 policiers. Son responsable dépend directement du chef de Police-Secours. Le GPB travaille sur la base d'un horaire régulier, mais les différents contrôles qu'ils doivent effectuer font qu'ils sont aussi de service le week-end, le soir et la nuit. Leur mission première et principale est liée aux nuisances sonores (établissements, chauffages, ventilations, manifestations, etc..). Ils exercent leur activité spécifique au sein de leur unité et sont parfois en appui pour des missions spécifiques ou événements ponctuels à Police-Secours. Ils sont en relation avec d'autres partenaires, comme notamment la Police du commerce, les autorités politiques, le SEVEN, le bureau des manifestations et celui des établissements. Ils donnent également deux heures de formation sur leur activité aux aspirants de police.

Points positifs

Les 4 policiers du GPB disent être globalement satisfaits du fonctionnement de leur structure. Ils relèvent les très bons contacts qu'ils ont avec leurs partenaires extérieurs.

Points négatifs

Il y a unanimité sur le fait qu'ils perçoivent que leur structure et sa charge de travail sont sous-estimées par l'Etat-major et, qu'à l'échelon des collègues, passablement d'entre eux connaissent mal leur activité et pensent qu'ils sont un peu inutiles. Ils constatent un manque de soutien du responsable de subdivision.

Conditions de travail - matériel

Leur budget a été réduit et ils ont des problèmes avec leurs appareils logistiques de mesures. Leur véhicule est usagé et est souvent utilisé par les policiers de PS sans que ceux-ci ne les avisent.

Missions

Il est fréquent que des missions qui n'ont rien à voir avec le bruit leur soient données alors qu'elles concernent d'autres services.

En outre, les missions données par le chef de la subdivision manquent souvent de clarté. Lorsque le sens manque ou que les missions semblent incohérentes, la réponse est souvent la même : « ...c'est le Commandant qui a dit... »

Consultations

Les collaborateurs du GPB sont très rarement consultés en amont des problématiques qui les touchent, pour donner leurs avis, participer à une décision, etc. Comme exemple, il est fait notamment mention de la non consultation liée aux nuisances provenant de la création du M2 et de la charte de collaboration avec les établissements publics, alors qu'ils sont directement concernés.

Il est aussi relevé le fait que la hiérarchie demande des travaux et que, par la suite, aucun retour ou validation ne sont faits. La hiérarchie fait parfois « miroiter » certaines améliorations sans toutefois les concrétiser réellement. Un exemple est donné sur la création d'un nouvel horaire au GPB. Le travail est demandé au personnel, qui le fait et qui, lors de sa consultation par le GT, n'a reçu aucun suivi par le responsable.

Statut et conditions socioprofessionnelles

Les collaborateurs relèvent tout d'abord qu'au sein de leur entité tous les collaborateurs n'ont pas les mêmes compétences et cela crée parfois des problèmes, lors des longues absences simultanées du responsable et de son remplaçant.

Le GPB a des horaires irréguliers tout en n'étant pas en tournus, notamment dans le contrôle des établissements de nuit. Cette particularité n'est pas prise en compte dans les IA-RPAC et ils estiment que le paiement des heures de nuit, (fr. 4.-- au lieu de fr. 6.-- pour ceux effectuant leur travail en rotation complète) est inéquitable.

Autres problèmes spécifiques

Problèmes de communication

Les membres du GPB estiment qu'il y a un problème de communication avec les autres entités de Police-Secours et la hiérarchie, que ce soit pour comprendre le travail de chacun ou pour que les missions soient mieux ciblées. Une meilleure communication permettrait ainsi que les problèmes soient mieux pris en compte.

Connaissance du travail du GPB

Le GPB faisait part, dans la séance du 29 septembre 2005, du regret de ne plus avoir de stagiaires de Police-Secours, ce qui permettait aux jeunes policiers d'apprendre à connaître le travail et l'utilité du GPB et de favoriser par la suite une meilleure collaboration entre les sections de PS et le GPB. Cela fait environ 10 ans que ces stages ne se pratiquent plus.

La situation aurait changé récemment. En effet, depuis le printemps 2006, il semble que tous les nouveaux agents de police suivent un stage de deux semaines auprès du GPB.

6B. Synthèse des points essentiels communément partagés par les entités non représentées au GTPS

Déficit de communication interne

Manque d'informations

Le problème général de la communication interne a été soulevé par la majorité des entités de Police-Secours. Il semble qu'il y ait un manque d'information ou que celle-ci ne parvienne pas assez rapidement aux personnes concernées. Ainsi, ces dernières ne disposent souvent pas de suffisamment de temps pour mettre en œuvre les mesures nécessaires. Par exemple lorsqu'il s'agit de faire des plannings lors de manifestations ou pour le marquage du service.

Manque de consultation

Il est relevé également des manquements au niveau de la consultation des entités sur des questions qui pourtant les concernent. Par exemple, des prises de position qui engagent l'entier de la subdivision sont formulées sans que certaines entités ne soient consultées. De plus, un manque d'échanges entre les diverses entités de PS est relevé.

Un système de communication uniquement descendant

Il est également précisé que le système « pvh », tel que pratiqué, ne favorise pas la remontée d'informations. Le système est surtout prévu pour transmettre des ordres du haut vers le bas. Sa lourdeur (un contrôle à chaque niveau hiérarchique jusqu'au Commandant très souvent), est plutôt de nature à bloquer la circulation de l'information.

Problèmes et propositions pas pris en compte

Il est constaté que les problématiques rencontrées à différents endroits et niveaux ne sont pas toujours prises en compte par la hiérarchie. Il en est de même pour les idées proposées par les collaborateurs. Très souvent aucun suivi et réponse ne leur sont donnés.

Manque de clarté des missions

Plusieurs entités ont relevé un manque d'objectifs clairs de la part des responsables et des missions parfois non ciblées sur leurs domaines d'activité propres. L'information ou les directives ne sont pas triées et explicitées. Chacun les interprète à sa façon. Lorsqu'elles ne conviennent pas, le responsable se retranche derrière l'ordre donné à un niveau supérieur.

Gestion administrative et organisation du travail incohérentes

La disparité des entités et des tâches, le manque de cohésion et de concertation, le manque de vision globale, ainsi que les lacunes de certains collaborateurs et d'une partie de la hiérarchie font que la gestion administrative devient incohérente. La finalité peu claire de certaines tâches demandées ou le fait que des travaux soient effectués à double occasionnent une grande perte de temps.

Peu de contacts avec les sections de PS, méconnaissance du travail des uns et des autres

De manière générale, les entités de PS relèvent qu'ils ont peu de contact avec les sections de PS et que les collaborateurs des sections connaissent mal leur travail. Cela crée parfois des malentendus et préjugés. Ils ont parfois l'impression d'être mis de côté, d'être des laissés pour compte, de ressentir un manque de considération et de reconnaissance de la part des autres collègues ou de l'état-major de PS. Il semble qu'à PS, les sections représentent un peu l'élite et que les autres entités sont des minorités dont le travail est moins valorisé.

Policiers et chefs de patrouilles pas assez expérimentés et moins polyvalents

Les policiers sont moins expérimentés qu'avant, ils deviennent chefs de patrouille de plus en plus tôt et prennent des responsabilités qui avant étaient du ressort de brigadiers voire de sergents. Il devient donc de plus en plus difficile de maintenir un bon niveau d'encadrement des plus jeunes.

Il apparaît également évident pour certains que les policiers de PS sont moins polyvalents qu'avant car plus stressés, mis sous pression par la hiérarchie et leurs activités en constante augmentation. De plus, il est constaté une (trop) nette tendance à la spécialisation.

Manque de formation continue

De façon unanime, le manque cruel de formation continue est mis en exergue. Que ce soit pour les collaborateurs, les spécialistes ou pour les cadres, la formation fait défaut dans

passablement de domaines, et surtout pour les connaissances théoriques (français, législations, droit, management, etc...). Cette carence, liée au manque d'expérience et à la difficulté de pouvoir évoquer les problèmes, fait que le niveau des connaissances a tendance à baisser de façon marquée. Certains stages seraient également pertinents dans le dessein de briser l'isolement et de mieux connaître le travail des autres.

Conséquences

Le groupe constate que les conséquences sont de plusieurs ordres. Elles touchent directement le collaborateur, car lorsque son travail n'est pas reconnu, pas compris des autres et qu'il se sent mis à l'écart par manque d'intérêt, il ne peut que se démotiver pour son quotidien professionnel, se sentir inutile et renforcer son détachement pour l'entité auquel il appartient. Il pourrait aussi développer des comportements non professionnels. Le groupe relève que ceci est d'autant plus grave que certains collaborateurs de ces entités, bien que minoritaires, souffrent déjà de problèmes personnels et en font des personnes encore plus « à risque » que les autres.

Les conséquences institutionnelles sont très nombreuses. Sans que la liste ne soit exhaustive, le groupe relève que les problèmes rencontrés ne favorisent pas l'efficacité, la cohérence et le travail de qualité, l'utilisation optimum des ressources, la capacité à détecter, gérer les imprévus et les problèmes, la possibilité d'apprendre de ses erreurs et de progresser. Ce phénomène développe également la méfiance envers l'autre et les préjugés. Sans partage de valeurs communes et d'intérêt pour le personnel de la part de la hiérarchie, celle-ci se discrédite et la confiance envers elle est sérieusement mise à mal.

Analyse et hypothèses

Certaines thématiques qui concernent également les entités de PS non représentées au GT (problématiques liées à la hiérarchie, déficit de communication et thème de la formation) ont été développées plus avant dans ce rapport. Nous ne relèverons donc ici que les éléments spécifiques aux dites entités.

Déficit organisationnel, structurel et gestion du personnel

Les missions et responsabilités de certaines structures n'ont jamais été correctement expliquées aux autres partenaires, comme les sections de PS ou les PQ. Dès lors, ils n'en comprennent pas toujours l'utilité et le bien-fondé, ce qui amplifie les tensions et les préjugés.

Il semble également que certaines fonctions ou places de travail ont été créées plus pour des personnes et non en lien avec une véritable analyse des besoins de l'institution et des compétences requises. Pour bon nombre de fonctions, il n'y a pas un cahier des charges clair, un statut défini et une évaluation pertinente du travail à effectuer. Ce sont les collaborateurs qui, en bout de chaîne, doivent souvent faire la régulation du travail selon les demandes.

L'organisation du travail est peu cohérente et souvent le même travail est demandé à plusieurs endroits et à plusieurs personnes différentes. Il y a un manque de sens sur la mission à faire, souvent par absence de protocoles, de concertation, de remontée d'informations, chacun travaillant dans son coin et sans savoir pourquoi il fait les choses.

Certains collaborateurs de ces entités, de par leur statut personnel, ne sont pas toujours reconnus par les autres partenaires (sections de PS) et sont souvent perçus comme des empêcheurs de tourner en rond. Cela ne leur facilite pas leur quotidien et pourrait les démotiver. Or, à d'autres échelons, hors subdivision notamment, leur travail est souvent reconnu comme étant de qualité et bien des fois leurs conseils et remarques seraient utiles aux policiers de terrain.

Pistes de solutions

Comme pour l'analyse, certaines pistes de solutions qui peuvent s'appliquer aux entités non représentées au GTPS ont déjà été évoquées au cours de ce rapport (communication, formation, style de management...). Seules les pistes spécifiques sont mentionnées ci-dessous.

S'interroger sur la pertinence des missions des entités

Il s'agirait d'envisager un état des lieux de l'ensemble des travaux faits par les entités afin de pouvoir constater ou non, si le travail est redondant, utile, s'il a du sens, s'il peut être confié à d'autres, être abandonné, regroupé, etc. L'exemple des diverses statistiques devrait être un premier point à traiter.

Traiter les problématiques « simples »

Sur la base de cette consultation des entités, plusieurs cas simples pourraient être traités de suite (certaines procédures de stockage aux OT, la manière dont les protocoles de restitution ou d'encaissements sont faits par les policiers, la responsabilité des EC dans la structure administrative, etc.)

7

ENTRETIENS AVEC LES CADRES

Cadre général

Outre les travaux du GT Police-Secours comprenant les représentants du personnel, il a été décidé d'interviewer en parallèle six cadres de la subdivision, ceci afin d'avoir également leur point de vue sur le fonctionnement de celle-ci.

Les personnes qui ont été entendues sont :

- Le chef de la subdivision Police-Secours, le Cap Pascal Rossier
- Son remplaçant, le Plt Michel Seivel
- Le chef de la section A, Lt Olivier Rochat
- Le chef de la section B, Plt Nicolas Nagy
- Le chef de la section C par intérim, l'adj Daniel Bernard
- Le chef de la section D par intérim, l'adj Serge Buache

Ces entretiens ont été conduits par le Commandant, avec son remplaçant et la responsable des RH, dans la période du 16.3.05 au 19.5.05. Ils ont été réalisés sur la base d'un questionnaire personnalisé pour le chef PS et son remplaçant, et d'un autre questionnaire identique pour les quatre chefs de section. On pourrait estimer ces données obsolètes aujourd'hui, mais elles restent pour la très grande majorité tout à fait d'actualité. Elles sont également intéressantes car révélatrices de l'état d'esprit qui prévalait en début de démarche.

A noter que les remplaçants des chefs de section souhaitaient également être entendus dans le cadre de cette démarche, ainsi que le chef des unités spéciales, mais le Commandant n'a pas souhaité le faire, faute de temps.

Synthèse des entretiens avec les cadres

Les entretiens avec le chef PS et son remplaçant sont mentionnés dans le détail, tandis qu'une synthèse regroupant les propos des quatre chefs de section a été effectuée, ceci afin de respecter la confidentialité promise.

Entretien avec le chef PS, Cap Rossier

Les premières questions concernent *sa perception de sa subdivision*. Il identifie les points forts de sa subdivision comme suit :

- De manière générale, les collaborateurs sont motivés ;
- Il y a un souci de bien-faire et une efficacité ;
- Il y a une bonne cohésion et solidarité au sein d'une même section.

Quant aux points faibles, il cite les éléments suivants :

- Certains policiers mettent leurs collègues en danger en ne leur prêtant pas suffisamment main-forte lors des interventions délicates (bagarres notamment) ;
- Il constate que le travail des sections s'est durci et que le rythme des interventions est plus soutenu ;
- L'usage de la contrainte (spray par exemple) est en augmentation ;
- Il a de la peine à faire passer des messages en raison des horaires en tournus des chefs de section ;
- Il a constaté que certains chefs de section délèguent à leur remplaçant des interventions graves qu'ils devraient prendre en charge eux-mêmes ;
- La procédure de correction des rapports établis par PS est trop lourde ;
- La subdivision Formation professionnelle du Corps de police est en décalage avec la réalité du terrain (trop axée sur la sécurité personnelle du policier au détriment du contact et du dialogue avec le citoyen).

En outre, il ajoute que les chefs de section osent moins « gueuler » qu'auparavant et qu'ils sont moins « craints ». De son point de vue, la mentalité des collaborateurs et des cadres a beaucoup changé ces dernières années.

Il relève également que les sphères de compétences entre PS et la centrale d'engagement sont moins claires depuis la création de la nouvelle centrale.

Enfin, il estime que son bilan à la tête de la subdivision depuis 8 ans est positif.

La deuxième série de questions concerne *sa propre perception de son style de management*. Le Cap Rossier affirme qu'il ne s'énerve ni ne « gueule » jamais et qu'il attend de ses cadres « de la confiance et de la compétence ». De manière générale, il estime avoir été « trop gentil et trop bon » jusqu'ici.

Il dit s'épuiser en contrôles et perdre « un temps fou ». Il doit rappeler « 10 fois les choses » mais admet que cette méthode de rappel ne porte ses fruits que sur une courte durée.

Malgré tout, il estime qu'il devrait effectuer plus de contrôles et être plus directif. Il n'a pas réellement le temps de « coacher » les chefs de section autant qu'il le souhaiterait car il est très pris par des séances et des groupes de travail. En ce qui concerne sa capacité à déléguer, il affirme faire beaucoup de choses lui-même et avoir de la peine à confier des responsabilités à ses subordonnés. Il estime prendre « beaucoup sur lui » mais dit qu'à l'avenir il essaiera de se concentrer sur l'essentiel. De manière générale, il pense que la tendance est à la « déresponsabilisation » de la part du personnel.

Le Cap Rossier estime qu'il « passe bien » avec tous ses cadres directs. En outre, il considère que ces derniers transmettent fidèlement à leurs subordonnés les orientations qu'il a lui-même données. Il a plusieurs contacts par jour avec ses cadres qui travaillent en horaire régulier. Cependant, il rencontre des difficultés à communiquer avec les chefs de section en raison de leur horaire de travail en tournus et il constate qu'il y a également un déficit de contacts entre eux. Interrogé sur sa façon d'améliorer la situation, il pense qu'il s'agirait d'intensifier l'envoi de PV et de courriers électroniques.

Il relève également sa volonté de laisser une certaine liberté de manœuvre aux sections mais constate cependant qu'une unité de doctrine de travail entre les quatre sections est difficile à réaliser.

Le Cap Rossier propose les mesures suivantes :

- Redéfinir le rôle des chefs de section et de leurs remplaçants ;
- Redéfinir les rôles entre PS et la nouvelle centrale ;
- Améliorer le coaching des membres du front PS.

Au chapitre des *relations qu'il entretient avec ses subordonnés*, le Cap Rossier estime avoir une très bonne relation avec son remplaçant, le Plt Seivel. Il ne cache cependant pas avoir eu des périodes difficiles avec lui en raison de ses revendications en vue d'obtenir plus d'autonomie. Les domaines d'activité sont clairement répartis entre les deux responsables : le Plt Seivel s'occupe du maintien de l'ordre, des gardes de police de PS et de l'opérationnel en général. Le chef PS a la responsabilité de la gestion générale, de l'organisation et du personnel. Il échange plus souvent avec lui depuis qu'il a un bureau plus proche du sien. Son remplaçant est également étroitement en contact avec le chef des unités spéciales. Enfin, le chef PS estime que son remplaçant est bien perçu par ses interlocuteurs.

En ce qui concerne ses relations avec ses cadres, il estime entretenir de très bons contacts avec trois chefs de section. Il rencontre quelques difficultés avec le quatrième en raison du caractère affirmé de celui-ci, qui est de plus très franc et très direct, et qui veut faire différemment de ses autres collègues. Ses relations avec le chef des unités spéciales sont bonnes, voire excellentes, ainsi qu'avec M. Morel de la brigade canine et les cadres de la structure administrative de PS.

En ce qui concerne les collaborateurs, il entretient de très bons contacts avec les « anciens » mais il n'a pas ou peu de contact avec les « nouveaux » (collaborateurs des 5 dernières années). Il regrette que certains ne daignent même pas le saluer...

Dans *son travail*, il apprécie de pouvoir mettre des procédures en place, de modifier des structures, de gérer des objectifs, et également d'avoir une vue générale en matière d'opérationnel. Dans les tâches qu'il aime le moins, il cite la correspondance. Interrogé sur ses sources de motivation à son poste de chef PS, il dit apprécier les responsabilités et la diversité de son travail. Il aime en outre travailler sous stress. A contrario, lorsqu'une situation problématique qu'il estime devoir régler lui-même est prise en main par le Commandant, il se sent démotivé.

Les réalisations dont il est le plus fier à ce poste sont le PQ mobile, la charte avec le pool des établissements publics, la création du poste de chef des unités spéciales, ainsi que la nouvelle sérénité retrouvée au sein du groupe d'intervention et de la brigade canine. Il mentionne également le Tour de France et son engagement au sein du G8 avec M. Meylan de la Police cantonale vaudoise.

Il estime avoir eu autant de réussites que d'insatisfactions, mais sans préciser ces dernières.

A la question de *ses points forts*, il cite sa capacité d'adaptation, sa force de travail, sa motivation et son implication, ainsi que sa disponibilité. En ce qui concerne *ses points faibles*, il ne supporte pas le manque de respect car il estime lui-même en avoir beaucoup vis-à-vis des autres. Il a une aversion pour le mensonge et ajoute être parfois trop directif. En outre, il estime qu'il « encaisse trop ».

Identifie-t-il des *besoins en formation* qui pourraient lui être utiles ? Il estime qu'une formation en management et en résolution de problèmes pourrait lui rendre service. Subsidiairement, il cite une formation en conduite de projets et de séances.

Enfin, il relève la nécessité d'avoir des objectifs globaux et les moyens de les atteindre. En outre, il estime qu'il serait souhaitable de clarifier les rôles des responsables de subdivision et des membres de la subdivision EM (« on ne sait plus qui fait quoi et qui traite le problème »). Il note une tendance à imposer les « moyens transversaux » (éthique, RH, psychologues, communication, juristes).

Quant à sa perception du GTPS, il dit « avoir mal pris » la démarche au début car il s'est senti écarté. Il aurait souhaité un entretien approfondi avec le Commandant à ce sujet.

Entretien avec le remplaçant du chef PS, Plt Seivel

A la question relative à *sa perception de la subdivision Police-Secours*, le Plt Seivel pense que le « noyau » de la section C est maintenant cassé. Il n'en est cependant pas sûr, car il n'a qu'une partie des informations faute de communication avec son chef. Il ne connaît donc pas l'ampleur du problème à Police-Secours. Il espère que l'ensemble du personnel travaille bien mais relève qu'il y a des problèmes « ça et là ». Il cite un conflit à la section A entre le Lt Rochat, chef de section et l'adj Rerat, son remplaçant. Dans le cadre de la démarche du GTPS, il lui semblerait d'ailleurs important d'entendre également les remplaçants des chefs de section.

Dans les points forts de la subdivision, il estime que le personnel de PS a du potentiel. En ce qui concerne les points faibles, il cite le travail en tournus, la difficulté à faire passer des messages, le fait que les objectifs fixés par le chef PS et lui-même ne sont pas vraiment respectés. Il relève également que les pratiques ne sont pas uniformes au sein des quatre sections.

Il décrit ensuite *sa propre perception de son style de management*. Il estime discuter avec les collaborateurs à chaque fois qu'il est en mesure de le faire et aller au-devant des personnes quand il a une question. Il pense être assez participatif. Certains le trouvent cependant trop directif. Il veut donc casser cette image en consultant lorsqu'il doute ou ne sait pas.

Il relève en outre les excellents contacts qu'il entretient avec la Police cantonale vaudoise.

En ce qui concerne *ses relations* avec son chef, il relève que ce dernier a un fonctionnement hiérarchique militaire. Celui-ci ne partage pas assez l'information « car l'information, c'est le pouvoir ». En outre, le Cap Rossier ne l'implique pas dans la préparation des entretiens de collaboration des cadres.

De manière générale concernant l'information relative au Corps, il estime être moins bien informé depuis que le rapport de conduite a été créé (ne comprenant que les chefs de subdivision et non leurs remplaçants).

Il dit cependant s'entendre très bien avec son chef sur le plan personnel. Sur le plan professionnel, il estime que des améliorations pourraient être apportées. Le changement de bureau (plus proche du chef PS) a cependant été positif.

En ce qui concerne les relations avec les chefs de section, il estime avoir un meilleur contact avec les chefs de section que le chef PS. Il mentionne juste avoir eu un problème avec un chef de section maintenant retraité qui avait « baissé les bras ». De son point de vue, les chefs de section représentent la « pierre angulaire » de Police-Secours et leurs remplaçants ont également beaucoup d'influence sur la conduite de la section.

Quant à ses rapports avec les autres cadres de PS, ils sont globalement bons, notamment avec le chef des unités spéciales.

Son *travail* consiste à traiter les affaires opérationnelles. Il n'est pas impliqué dans la résolution de problèmes de personnel. Sa charge de travail lui semble adéquate. Dans ses *points forts*, il estime être compétent dans tout ce qui touche à l'opérationnel et mieux gérer son temps qu'autrefois, lorsqu'il voulait arriver à tout régler à la fin de la journée. En revanche, il a des *difficultés* à annoncer quelque chose de désagréable. Pour le reste, il estime qu'il a « gommé ce qu'il y avait à gommer » dans ses points faibles.

Quant à ses *besoins en formation*, l'opportunité d'effectuer un bilan personnel approfondi lui a été offerte par le Commandant suite au refus de sa candidature pour les postes de chef PJ et chef OE. Il n'a plus eu de nouvelles depuis (octobre 04).

En ce qui concerne sa perception du GTPS, le Plt Seivel affirme ne pas avoir de problème avec son existence ; il nous signale cependant qu'une des représentantes du personnel faisant partie du GT est une « mobbeuse ».

Il estime ne pas avoir été valablement informé sur la création de ce groupe et la démarche en général. Il a été surpris de découvrir l'ordre de service y relatif dans son casier, déposé par une source inconnue.

Entretiens avec les chefs de section

Il ressort clairement de ces entretiens que la subdivision PS se sent « l'enfant pauvre » du CP. Les chefs de section ont l'impression de faire partie d'une subdivision dévalorisée, « en-dessous » des autres.

Ils estiment que le Commandant ne passe pas assez souvent dans les sections et que cela est également regretté par les collaborateurs. La même remarque est applicable au chef PS. Par contre, le remplaçant du chef PS semble s'intéresser aux activités survenues durant le week-end.

Les relations avec le chef PS et son remplaçant ne sont pas jugées bonnes par la majorité des chefs de section. Les rapports sont peu cordiaux et l'humeur cyclique de leurs chefs est fréquemment relevée. Les chefs de section relèvent l'important manque de communication avec leur hiérarchie. Ils ne sont pas tenus au courant d'informations concernant directement leur travail ou la subdivision et sont très peu consultés. Ils estiment que leur rang hiérarchique légitime qu'ils soient impliqués dans les décisions. Le

style directif adopté par leur hiérarchie ne leur semble plus adéquat pour traiter les problématiques complexes et les projets en cours. En outre, ils manquent cruellement de reconnaissance et de soutien.

Le chef PS et son remplaçant sont jugés comme n'étant pas très ouverts aux remarques et aux changements. Il a d'ailleurs été relevé à plusieurs reprises au cours des entretiens que le chef PS tolère mal les interventions des chefs de section lors de la séance annuelle d'appréciation des collaborateurs. Certains chefs de section ont déclaré être convoqués en urgence par le chef PS ou son remplaçant pour des « peccadilles ». De plus, les fréquents oublis, pertes de documents et réponses floues du chef PS agacent les chefs de section. Quant à son remplaçant, il lui est reproché par la plupart d'être particulièrement agressif.

Deux chefs de sections sur quatre estiment qu'il règne une bonne entente entre chefs de section.

A l'unanimité, les chefs de section relèvent un manque d'uniformité et de cohérence entre les pratiques, la philosophie de travail et les objectifs des quatre sections.

Les remplaçants des chefs de section ainsi que les membres du front PS ont des activités très différentes d'une section à l'autre et semblent faire privilégier leurs goûts personnels (plus ou moins portés sur l'activité administrative ou le coaching en rue) au détriment des intérêts collectifs.

Il est également fait mention à plusieurs reprises de la nécessité de mettre au concours les postes du front PS (remplaçant du chef de section et membres du front) afin de disposer de candidats ayant les compétences techniques *et* relationnelles nécessaires à ces fonctions et donc abandonner le système du « vient-ensuite » par ancienneté.

De manière générale, les chefs de section considèrent que la majorité du personnel est motivée et compétente.

Les policiers de PS sont de plus en plus confrontés à la violence du public et à des interventions difficiles (violences domestiques, bagarres, etc.). De nombreux collaborateurs ont peur et ont tendance à se mettre en retrait. De plus, les chefs de section relèvent la problématique de la jeunesse du personnel et le manque de policiers expérimentés.

Le thème de la violence exercée par les policiers à l'égard du public divise les chefs de section. Deux estiment que ces agissements ne concernent qu'une minorité de collaborateurs. L'un d'entre eux pense ne pas être concerné dans sa section et un autre affirme qu'il n'existe aucune « loi du silence » à ce propos.

La charge de travail des sections est en augmentation et concentrée sur des périodes (notamment le week-end). De plus, les interventions difficiles à gérer du point de vue psychologique se multiplient. Ces éléments induisent un état de fatigue qui peuvent conduire les collaborateurs à être moins enclins à intervenir spontanément lorsqu'ils constatent des infractions.

La charge administrative est jugée trop importante et certaines procédures trop complexes.

Le culte de la perfection et le non droit à l'erreur prédominent dans la subdivision Police-Secours. Cela conduit à une déresponsabilisation du personnel.

La formation dispensée par la subdivision Formation professionnelle du Corps est unanimement déclarée comme étant en décalage avec les exigences et les réalités du terrain. Celle-ci est trop axée sur le respect de la sécurité personnelle du policier, ce qui amène des pratiques démesurées à l'égard du citoyen (trop rapidement couché au sol par ex.). Par ailleurs, les chefs de section regrettent que les cours destinés aux appointés et aux brigadiers ne soient plus donnés.

Plusieurs chefs de section auraient souhaité bénéficier d'une formation plus pointue en management. Ils se forment « sur le tas » à la gestion et à la conduite du personnel.

Synthèse générale des entretiens et analyse

Sentiment de dévalorisation de PS

Les chefs de section ont le fort sentiment que la subdivision PS est dévalorisée aux yeux des autres subdivisions et du commandement, voire lésée dans certains cas (attribution des ETP du préavis 239, « réservoir » des autres subdivisions leur prenant leurs bons collaborateurs expérimentés, nombre de promotions inférieur, etc.). Cet avis est largement partagé par le personnel de PS, notamment des sections, qui a le sentiment de ne pas être reconnu alors même que leur action est indiscutablement essentielle et représente la « colonne vertébrale » du Corps de police. Ce sentiment de non-reconnaissance et de dévalorisation leur paraît d'autant plus douloureux à vivre qu'ils effectuent une mission difficile tant sur le plan physique que psychologique, et qu'ils subissent un rythme de travail souvent soutenu ainsi qu'un horaire irrégulier.

Le chef PS et certains cadres semblent alimenter cette image négative en se plaignant ouvertement de cette « discrimination » devant leurs subordonnés et en pointant les injustices dont la subdivision ferait l'objet. En outre, le Cap Rossier aurait qualifié ses chefs de section d'« officiers subalternes », qualificatif qui a été fort mal reçu par les intéressés et qu'ils ont relevé lors des interviews.

Par ailleurs, des doutes sont émis sur la capacité du chef PS à « défendre » Police-Secours. Cette subdivision n'étant jusqu'à peu pas dotée d'un « conseil de direction » impliquant ses cadres, le chef PS défendait ses idées et ses positions seul, sans une analyse préalable effectuée de manière collective. Dès lors, ses arguments paraissant moins solides, le Commandant a parfois pris lui-même des décisions relevant de l'encadrement PS.

Manque de communication entre les cadres

Un point sur lequel les avis concordent également est le manque important de communication entre le chef PS et son remplaçant, ainsi qu'entre ces derniers et les chefs de section. Le chef PS et son remplaçant ont reconnu spontanément avoir de la peine à faire passer des messages. Cependant, ils attribuent ce fait uniquement à l'horaire en tournus, certes contraignant pour se réunir, mais qui ne représente pas un obstacle infranchissable.

Sous la « pression » de plusieurs autres subdivisions s'étant dotées d'un « conseil des cadres » et probablement aussi sous l'influence du GTPS, le chef PS a créé un conseil réunissant ses cadres. Si le principe a tout d'abord été fort apprécié de nombreux cadres qui y participent, il semblerait que cet organe soit maintenant plutôt vu comme un « alibi ». En effet, un véritable climat de confiance n'a pas pu s'installer jusqu'ici et les

intérêts collectifs semblent avoir de la peine à prendre le pas sur les intérêts individuels (voir chapitre 5 E Communication interne).

Problématique de la délégation de compétences

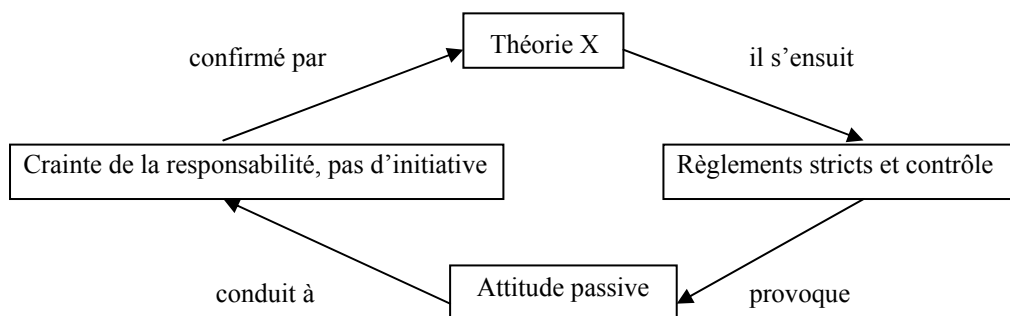
Le chef PS reconnaît avoir des difficultés à déléguer et à donner des responsabilités, ce qui l'amène à effectuer des tâches qui devraient être traitées par des subordonnés. Il dit également perdre beaucoup de temps en contrôles. Cette situation présente non seulement l'inconvénient de le surcharger et donc d'amputer le temps nécessaire à sa mission essentielle (coaching des chefs de section qu'il souhaiterait plus soutenu, traitement des problèmes de fond, projets, orientations à moyen et long terme...) mais elle a aussi pour effet de déresponsabiliser ses subordonnés. En effet, ces derniers peuvent se voir départis de certains aspects de leur cahier des charges et de leurs responsabilités, ce qui rend le travail moins intéressant et ne leur permet pas d'assumer pleinement les responsabilités inhérentes à leur fonction. En outre, cette situation mène dans de nombreux cas à une déresponsabilisation « en cascade », dont le phénomène s'étend jusqu'au bas de la hiérarchie. Il est important de préciser que ceci n'est pas le fait exclusif de Police-Secours, mais qu'il se retrouve en de nombreux endroits du Corps de police.

Dans son ouvrage « The human side of enterprise », Mc Gregor, théoricien du management, a tenté de décrire les principes de base permettant d'expliquer le comportement du management et des employés dans les entreprises. Sur la base d'observation de nombreuses entreprises, il a développé sa fameuse « Théorie X » que l'on peut résumer de la façon suivante :

L'être humain a une répulsion génétique de la notion de travail et essaie de l'éviter au maximum. En conséquence, il doit être contraint, dirigé et menacé de sanctions pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Mc Gregor estime que la théorie X est une aberration. En effet, selon lui, la théorie X ne décrit pas la nature humaine, mais les conséquences d'un management convaincu du bien-fondé de la théorie X. Les collaborateurs qui sont empêchés de satisfaire leurs besoins se comportent en fonction des préjugés du management et développent une sainte aversion envers tout ce qui est démagogique. La manifestation de cette aversion se concrétise par la passivité, la paresse, la déresponsabilisation et des revendications absurdes.

Le cercle vicieux de la théorie X

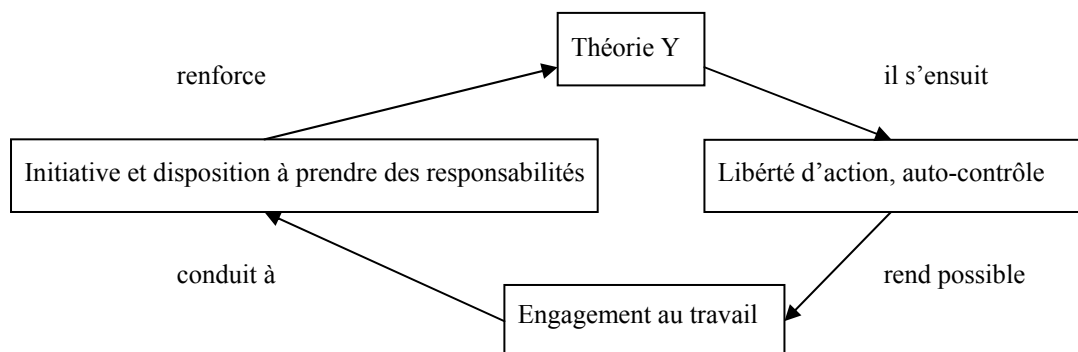


Contestant la théorie X observée dans différentes entreprises, Mc Gregor y oppose la « Théorie Y » que l'on peut résumer de la façon suivante :

La paresse n'est pas congénitale chez l'être humain. Le contrôle à outrance et les menaces ne sont en aucun cas les seules méthodes de motiver les collaborateurs à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Si on arrive à responsabiliser le collaborateur et à respecter son besoin d'autonomie, il saura faire preuve d'auto-discipline et d'auto-contrôle.

L'effet renforçateur de la théorie Y



Manque d'uniformité dans la philosophie de travail des sections et concurrence

Un manque d'uniformité dans les quatre sections est unanimement constaté par les six interviewés. Des grandes différences peuvent exister entre ces différentes entités, amenant les représentants du personnel du GTPS à dire que lorsqu'un collaborateur change de section, il change de « monde ». Au-delà de la personnalité de chaque chef, des différences notables existent en terme de philosophie de travail, de comportement envers le public, de collaboration entre collègues, de priorités mises sur certains types d'interventions spontanées ou opérations (telle section fera de nombreux contrôles de circulation alors que telle autre n'en fera quasiment pas). La puissance du collectif s'en trouve réduite dans certaines actions et ne favorise pas l'atteinte des objectifs généraux.

Jusqu'à peu, un comité réunissant tous les cadres de la subdivision n'existait pas. Dès lors, comment se concerter sur des pratiques et orientations communes s'il n'y a aucune occasion d'en discuter ensemble ? Et maintenant qu'un tel organe a été créé, il semblerait que des orientations communes pour les sections n'aient pas encore pu être complètement dégagées.

Les sections ont « historiquement » toujours été mises en situation de concurrence et les éléments chiffrés (statistiques) sont souvent survalorisés, au détriment de la qualité des interventions. En outre, dans un environnement peu habitué à la culture du dialogue et à la gestion participative, certains cadres sont tentés de faire « cavalier seul » et de défendre leurs intérêts personnels au détriment des intérêts collectifs, persuadés qu'il s'agit de la meilleure manière de « survivre » et de ne pas se faire « flouer » au sein de l'institution.

Il est intéressant de relever que sur le sujet de la violence envers le public, la plupart des chefs de section ne nient pas qu'elle existe, mais la tendance générale est que cela ne se passe pas dans *leur* propre section...

Motivation du personnel

Un autre point faisant l'unanimité lors des interviews est la grande motivation du personnel, notamment des sections, ainsi que le potentiel existant. Or, si tous les cadres interviewés s'accordent sur ce thème, il est étonnant de constater que la reconnaissance envers les collaborateurs semble peu pratiquée de manière générale, mais que les erreurs font à l'inverse l'objet d'une attention soutenue. Le culte de la perfection, le non-droit à l'erreur semblent avoir droit de cité à outrance à Police-Secours, au détriment de la valorisation du travail et des qualités personnelles des collaborateurs. Privés de reconnaissance non matérielle (remerciements et félicitations à bon escient, cordialité, confiance, responsabilisation, intérêt réel pour les personnes, etc.), l'exigence d'une reconnaissance matérielle sous la forme de promotions salariales se fait beaucoup plus marquée, tant il semble que ce soit là un des seuls moyens du personnel d'éprouver la reconnaissance de sa hiérarchie. A la décharge de Police-Secours, cet état d'esprit prévaut largement au sein du Corps de police de Lausanne, et également dans les corps de police en général, où la culture militaire qui prévaut n'encourage pas des relations de proximité entre la hiérarchie et le personnel.

Formation en management

La plupart des cadres interviewés (dont le chef PS) regrettent de ne pas avoir bénéficié d'une formation complète en management. En effet, la responsabilité de la subdivision implique la direction de plus de 200 personnes et celle d'une section près de 40 personnes. Certaines erreurs de conduite du personnel parfois grossières pourraient être évitées par de plus amples connaissances dans ce domaine. Cependant, il est curieux de constater que la possibilité de suivre un tel cours est offerte en tout temps aux personnes qui le désirent (formation interne ou externe à la Ville) mais que pourtant très peu des « demandeurs » se montrent concrètement intéressés à y participer. On peut probablement expliquer en grande partie cela par la même hypothèse que développée dans le chapitre 5.7 Formation, à savoir que les cours relatifs au savoir-être sont peu encouragés par la hiérarchie et plutôt « mal vus ».

Relations entre les deux responsables de la subdivision

La direction de la subdivision (chef PS et son remplaçant) ne donne pas l'impression d'un binôme cohérent. Tout d'abord, la répartition stricte des tâches entre le chef PS (domaines organisation et personnel) et son remplaçant (domaine opérationnel) conduit à une « spécialisation » trop individuelle au détriment de la vision d'ensemble et de l'image d'une « tête cohérente et solide » vis-à-vis du personnel. En outre, leur relation, même si le chef PS la nuance dans un sens plutôt positif contrairement à son remplaçant, est plutôt empreinte d'un climat de méfiance et de compétition sous-jacente. On peut dire que leur duo ne suscite guère l'enthousiasme des chefs de section. Un seul estime avoir une bonne relation avec le chef PS, et un seul également en ce qui concerne son remplaçant. Leur style de management est considéré comme étant directif et leur humeur cyclique a largement été relevée. La majorité des chefs de section relève l'agressivité du Plt Seivel et son attitude générale peu propice à la communication, ainsi que la méconnaissance du personnel et la rareté des visites aux sections du Cap Rossier. Certains regrettent également que le Commandant ne passe pas plus régulièrement dans leurs locaux, ce qui semble interprété comme un désintérêt de sa part pour la subdivision Police-Secours.

Ceci pourrait être corrigé par une communication intensive entre les deux cadres, mais cela ne semble pas être le cas aux dires du remplaçant. En outre, on peut imaginer que les

ambitions affichées de ce dernier afin d'obtenir un poste supérieur puissent générer quelques tensions entre eux et nuire à un climat de complète confiance et collaboration.

Pistes de solutions

La **formation en management** des cadres de Police-Secours, notamment dirigeants, doit impérativement être complétée, comme déjà évoqué dans ce rapport. Cette remarque est aussi valable pour les autres subdivisions. En effet, les cours suivis dans le cadre de la formation d'officier, ainsi que les cours « base » de la Ville (conduite du personnel) sont souvent insuffisants à ce niveau hiérarchique pour répondre aux besoins actuels de l'institution et du personnel.

On peut espérer que cette formation aura aussi un effet bénéfique sur la notion d'« **exemplarité du chef** » qui semble souvent être mal intégrée par certains cadres, en raison notamment du phénomène de déresponsabilisation qui prévaut. En effet, certains demandent à leur(s) supérieur(s) ou à leurs subordonnés d'être irréprochables, sans toutefois l'être eux-mêmes ou en attendant que les autres le soient pour s'y mettre... alors que le changement à Police-Secours est l'affaire de tous et non uniquement de la direction de PS.

Il est très important que des **actes « symboliques »** soient menés, afin que les cadres de PS, et ensuite, par leur biais, les collaborateurs, se sentent les « égaux » du reste du Corps de police. Ils ont donc besoin de sentir que le Commandement se préoccupe d'eux, notamment par des passages et des discussions informelles plus fréquents dans les locaux des sections. Police-Secours tire ce sentiment d'infériorité en grande partie du fait qu'il représente le « réservoir » de candidats pour les autres subdivisions. Il serait donc nécessaire de déterminer un effectif *minimum* de section afin de ne pas dégarnir excessivement les rangs des sections. Ceci obligerait aussi les autres subdivisions à devoir se « débrouiller » en interne, comme le fait PS. Ces dernières devraient également éviter, parfois, de menacer des collaborateurs de « redescendre à Police-Secours » lorsqu'ils posent problème...

Les **travaux conduits dans le cadre de la démarche éthique** visant à instaurer une gestion plus participative au sein des subdivisions, dont celle de Police-Secours, doivent être clairement portés par le *leader* de l'institution. En outre, il est indispensable que ses cadres le sentent *intimement convaincu* de la nécessité de ce changement. En effet, un changement de culture d'entreprise souhaité publiquement mais non complètement intériorisé retarde son déploiement et conforte les cadres résistants. En outre, l'impulsion d'une gestion plus participative a besoin de *l'exemple concret* donné par le leader pour que cet état d'esprit puisse « couler en cascade » dans la hiérarchie.

Il est largement prouvé que le style du « PDG » d'une entreprise influence grandement la culture d'entreprise. Ceci est encore plus vrai dans un corps de police où le personnel policier s'identifie largement à son Commandant, et prend exemple sur sa manière de fonctionner et de diriger. Cet aspect est encore plus marqué à Police-Secours par le fait qu'il s'agit de la subdivision où l'organisation est la plus militaire.

Le « **conseil des cadres de Police-Secours** », est un moyen indispensable permettant, par l'implication des compétences de tous, d'atteindre les objectifs et de donner une cohérence et une unité, notamment aux sections de PS. Son bon fonctionnement devrait permettre en outre de valoriser le potentiel de chaque cadre. Cependant, le manque de confiance des cadres vis-à-vis de la direction et le manque de confiance des cadres entre eux semble être

un mal qui ronge actuellement cet organe. De plus, les objets qui y sont traités et la manière dont ils le sont ne font guère l'unanimité. Sa composition n'est certainement pas idoine non plus. Il est actuellement fort difficile pour le remplaçant et le chef PS d'y insuffler un réel esprit d'équipe et de collaboration. Si le lien de confiance n'est pas trop endommagé, un coaching du chef PS et de son remplaçant par un consultant externe compétent et objectifs précis à la clé pourrait s'avérer utile. Si, en revanche, un contentieux trop fort existe du côté des cadres ou de la direction de PS, il pourrait être bénéfique pour la subdivision, ainsi que pour tous les intéressés, d'envisager un changement à la direction de Police-Secours.

8

ORGANISATION DE POLICE-SECOURS

Constat général

Organisation du commandement de Police-Secours (chef et remplaçant)

Comme évoqué au point 7 « Entretien avec les cadres », la répartition stricte des tâches entre le chef PS et son remplaçant (organisation générale, objectifs et personnel pour le premier, domaine opérationnel pour le second) pose problème, même si elle est le reflet des points forts ou intérêts de chacun.

En effet, le « poids » de la subdivision semble pratiquement exclusivement porté par le chef PS, alors que son remplaçant devrait être beaucoup plus impliqué dans tous les domaines, et ceci pour plusieurs raisons :

- La subdivision est grande (plus de 200 collaborateurs) et centrale au sein du Corps de police. La charge de direction est lourde et il serait souhaitable qu'un binôme soudé, coopératif dans ses tâches et qui échange sur les problématiques puisse donner les orientations à suivre, ce qui n'est malheureusement pas le cas. Les cadres et collaborateurs identifient clairement cette situation, qui représente une perte d'efficacité et nuit à l'image de la direction de la subdivision.
- Le remplaçant semble être « en dehors » de nombreuses réalités de Police-Secours, par manque d'information de la part de son chef mais probablement aussi par volonté de ne pas être trop impliqué dans certains problèmes, ceci afin de ne pas avoir à en assumer la responsabilité et les conséquences.
- En cas d'absence d'un des deux cadres, la personne présente a du mal à suivre certains dossiers ou prendre des décisions, faute d'informations et d'échange mutuel sur leurs activités par trop compartimentées.

Organisation des sections

Chefs de section, remplaçants des chefs de section et membres du front

Une définition claire de la fonction de chef de section (activités, missions, compétences organisationnelles et décisionnelles), ainsi que de celle de remplaçant du chef de section, serait nécessaire. En effet, en l'état actuel, les chefs de section et leurs remplaçants assument principalement leur rôle selon leur propre conception de la fonction, voire leurs préférences personnelles. Tel chef est très souvent sur le terrain au détriment de ses tâches

administratives et de gestion du personnel, tel remplaçant rechigne au contraire à effectuer ses tâches de coaching en rue, etc. Une fois les postes clairement définis, chacun saura précisément ce qui est attendu de lui, et des mesures pourront être prises à l'égard des cadres ne remplissant pas leur cahier des charges.

En ce qui concerne les membres du front PS (ou « 3^{ème} de section), un inventaire de leurs tâches a été remis au GTPS. On constate que leurs missions, leurs responsabilités et leur volume de travail varient beaucoup d'une section à l'autre, notamment en cas de remplacement, ce que confirment également les témoignages des membres du GT. Cette fonction (qui pour l'instant n'a pas véritablement de statut défini) doit également faire l'objet d'une clarification et d'un maximum d'uniformité entre les sections.

Chefs de patrouille

Certains collaborateurs deviennent chefs de patrouille alors qu'ils n'ont pas encore l'expérience nécessaire pour assumer ce rôle. Dans la plupart des cas, cette situation s'explique par le nombre de jeunes policiers en section par rapport aux « anciens », peu nombreux. En effet, après quelques années en section, ces derniers souhaitent très souvent se diriger vers d'autres subdivisions (notamment PJ), où les horaires, le contact avec le public, l'ambiance, le style de management et la considération pour le personnel sont identifiés comme étant plus positifs.

Chef des unités spéciales (US)

Ce poste n'est pas rattaché aux sections mais directement au chef de Police-Secours. Cependant, il est traité dans ce sous-thème car il a un fort lien avec elles, les membres du groupe d'intervention et de la brigade canine faisant partie intégrante du personnel des sections. Le chef US organise le programme de la brigade canine et du groupe d'intervention, ainsi que les opérations spéciales pour lesquelles leurs compétences sont nécessaires. Les membres des unités spéciales dépendant officiellement de leur chef de section, cette « double subordination » peut parfois engendrer des tensions et des luttes de pouvoir entre chefs, et donner le sentiment au personnel d'être « écartelé » entre les deux parties. Les responsabilités et compétences du chef US, ainsi que l'organisation des unités spéciales de manière générale, devrait être analysée, et la recherche de solutions correspondant aux exigences et besoins de l'institution faite en collaboration avec tous les partenaires concernés. Une proposition de nouvelle organisation a déjà été faite il y a quelque temps par le chef US après consultation de ses membres, mais cette problématique est stratégique tant pour l'institution que pour le personnel. L'avenir, les objectifs et les missions des unités spéciales doivent nécessairement faire l'objet d'une réflexion à l'échelon du Commandement du corps de police.

Horaire de travail des sections

Pour rappel, l'horaire de travail des sections est le suivant :

1 ^{ère} tranche de service :	12h.00-20h.00
2 ^{ème} tranche de service :	04h.00-12h.00
3 ^{ème} tranche de service :	20h.00-04h.00

Congé dès 04h.00 ainsi que le lendemain. Reprise le surlendemain à 12h.00.

A noter que la centrale d'alarme et d'engagement, le groupe accidents, et partiellement le groupe motocyclistes, pratiquent le même horaire, ce qui représente environ XX collaborateurs.

« Nouvel » horaire

Ce « nouvel » horaire est en vigueur depuis le 1er août 2001. D'après nos informations, il semblerait que ce changement ait été souhaité par le personnel afin de concentrer au maximum les tranches de service et obtenir ainsi un congé plus long en fin de tournus. Aucun médecin du travail, ingénieur de sécurité ou office d'inspection du travail ne semble avoir été consulté à l'époque, alors qu'un horaire impliquant un travail de nuit régulier devrait faire l'objet de l'aval d'un spécialiste en raison de son impact très important sur la santé des collaborateurs.

Bases légales

Certes, les corps de police ne sont pas soumis à la Loi fédérale sur le travail (LTr), puisqu'ils font partie des exceptions citées à l'art. 2 LTr. Cependant, les articles relatifs à la santé des travailleurs s'appliquent tout de même aux dites exceptions (c.f. art. 3a LTr).

La Loi sur le travail prévoit des mesures supplémentaires en cas de travail de nuit régulier (art. 17 LTr, 46 OLT 1), destinées à la protection des collaborateurs. Ces mesures concernent notamment :

- La sécurité sur le chemin du travail (mise à disposition d'un moyen de transport sûr pour les travailleurs dont la sécurité pourrait être menacée lors des trajets) ;
- L'organisation des transports (mise à disposition de moyens de transport en cas d'absence de transports publics, ou de possibilités de stationnement) ;
- Les possibilités de se reposer et de s'alimenter (par ex. mise à disposition d'appareils de cuisson destinés à la préparation de repas chauds dans un local approprié) ;
- Le soutien de l'employeur aux travailleurs assumant des tâches d'éducation.

Effets sur la santé

Pour rappel, le travail de nuit peut engendrer les problèmes de santé suivants (extrait de « Travail de nuit et santé » publié par la conférence romande et tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs) :

- Troubles du sommeil et de la performance ;
- Troubles digestifs ;
- Maladies cardio-vasculaires ;
- Problèmes de métabolisme, de nutrition ;
- Atteintes à la santé mentale (irritabilité, nervosité, anxiété, dépression...) ;
- Troubles de la fertilité et sexuels ;
- Risque d'infections et d'accidents accru.

En outre, alors même que l'horaire irrégulier pratiqué dans les sections de Police-Secours et autres entités citées plus haut prévoit que la deuxième tranche de service débute à 4h.00 et la troisième termine à cette même heure, l'ouvrage susmentionné précise que la période particulièrement critique se situe vers 4 heures du matin, au moment où les fonctions

d'activation physiologique sont au plus bas. En outre, le risque d'erreur augmente considérablement pendant la nuit, pour atteindre le nombre le plus élevé vers 4h. du matin...

De plus, dans l'horaire qui nous occupe, seules 8 heures séparent les différentes tranches de service. Sachant que le collaborateur, une fois son service terminé (pas toujours à l'heure...), doit encore se changer, se rendre à son domicile (souvent hors Lausanne), manger, dormir et effectuer à nouveau le trajet jusqu'à son travail, on peut légitimement se demander comment il est possible de tenir debout avec un temps de sommeil aussi restreint ! Et ceci sans parler de la vie personnelle et familiale du collaborateur, réduite à la portion congrue tant les tranches de service sont « serrées ». Enfin, de nombreux policiers semblent ne pas pouvoir profiter de leur « long » congé de fin de tournus, tant ils sont fatigués et ont du sommeil en retard.

La responsable des ressources humaines ainsi que le Président de l'AFPL ont à plusieurs reprises signalé au Commandement de PS et du corps les difficultés rencontrées par de nombreux collaborateurs en raison de cet horaire. Ces mises en garde n'ont pas trouvé l'écho espéré puisqu'elles n'ont pas été prises en compte jusqu'à ce que le médecin-conseil de la Ville se manifeste à son tour, quelques années plus tard. En effet, ce dernier a fait part de l'important nombre de collaborateurs atteints dans leur santé, notamment en raison de l'horaire, et qui consomment des médicaments, anxiolytiques ou somnifères, pour « tenir le coup ».

Il a donc soumis, sauf erreur début 2006, l'horaire à un de ses confrères spécialistes en médecine du travail et à l'ingénieur de sécurité de la Ville. Tous deux s'accordent à dire qu'il comporte des risques pour la santé des policiers, notamment car il alterne rapidement le rythme jour/nuit, contraignant l'organisme à des adaptations trop fréquentes et trop rapides, mais le commandement et les RH sont toujours dans l'attente d'un rapport ou contact précis à ce sujet, malgré plusieurs « relances ».

Moyens de transport

Les collaborateurs soumis à cet horaire doivent, en sus des difficultés susmentionnées, faire face à une contrainte organisationnelle dans les heures où aucun transport public n'est assuré (2 tranches de service commencent ou terminent à 4h. du matin). Aucune place de parc ou autre solution satisfaisante de transport collectif n'étant mise à disposition des collaborateurs, ceux-ci doivent se débrouiller pour trouver une place de parc permanente dans le secteur de l'Hôtel de police (elles sont rares...) et à leurs frais (elles sont chères). Certains parquent leur véhicule dans une zone éloignée de leur lieu de travail, ce qui les contraint à traverser la ville en pleine nuit. D'autres pratiquent le « parking sauvage », ou vont régulièrement tourner leur disque de stationnement, au risque d'être amendés... et de porter atteinte à l'image du policier en commettant eux-mêmes des infractions.

Malgré de nombreuses interventions, notamment de l'AFPL, aucune solution satisfaisante n'a pour l'heure pu être dégagée pour résoudre cette situation. Des solutions de transport collectif ont été tentées, mais elles obligeaient certains collaborateurs à venir travailler une demi-heure plus tôt pour prendre leurs collègues avec un fourgon.

Du fait du positionnement de l'Hôtel de police au centre ville pour être plus proche et plus accessible des citoyens, les collaborateurs en horaire irrégulier sont confrontés à ces difficultés de stationnement. Il serait donc légitime que l'employeur tienne compte de cet état de fait en mettant à disposition des places de parc dans les environs du lieu de travail,

pour un tarif raisonnable. En effet, de nombreux corps de police (dont la Police cantonale vaudoise) proposent des possibilités de parking gratuit ou à un tarif préférentiel, aussi bien à leurs collaborateurs en horaire irrégulier que régulier. Cet élément n'est de loin pas négligeable dans le choix d'un employeur, et l'on constate que les personnes démissionnaires relèvent souvent cette problématique qui complique sensiblement leur quotidien ou leur impose des frais élevés.

Feuille de service

Rôle de la feuille de service

La feuille de service est le programme quotidien d'une section. Chaque collaborateur y trouve les missions/secteurs auxquels il est attribué.

Cette feuille de service s'est, jusqu'à peu, présentée de la façon suivante : les plus gradés au haut de la page, tandis que les agents se retrouvent tout en bas. Le dernier mentionné sur la feuille de service est l'agent le moins expérimenté et le plus jeune en âge. Chaque nom est numéroté, dans un ordre croissant.

Depuis quelques mois, probablement influencé par les travaux du GTPS, le commandement de PS a modifié dite feuille en supprimant les numéros des personnes et en regroupant les membres du front, les chefs de patrouilles, les membres des unités spéciales (GI et brigade canine), tout en gardant au sein des groupes l'ordre décroissant en grade et âge pour des questions « organisationnelles » qui semblent peu convaincantes.

Dans certaines sections, on allait même jusqu'à disposer les cases à courrier des policiers en fonction de l'ordre sur la feuille de service, obligeant les policiers à déplacer leur case lors des promotions ou d'arrivée d'un nouveau collaborateur...

Tout ceci peut a priori sembler anecdotique. Cependant, la feuille de service symbolise l'avancement dans l'institution, et la culture de compétition largement alimentée fait qu'un grand nombre souhaite « avancer le plus rapidement possible sur la feuille ». En effet, plus on s'éloigne du bas de page, à savoir plus on monte en grade et/ou en ancienneté et moins on effectuera de tâches perçues comme des « corvées » telles que la réception de l'Hôtel de police ou la rédaction de certains rapports par exemple.

C'est dire si cette hiérarchie est importante : de véritables tollés s'élèvent de la part de certains cadres et collaborateurs lorsqu'un policier issu d'un autre corps est engagé et qu'il « dépasse » certains sur la feuille de service. Sans compter le temps perdu en palabres afin de trouver une solution « satisfaisante » aussi bien pour le nouveau collaborateur que pour ses futurs collègues...

Elaboration de la feuille de service

La responsabilité d'établir la feuille de service incombe officiellement au chef de section. Cependant, certains donnent des instructions générales ou laissent l'entière responsabilité de ce planning au responsable du front PS.

En fonction de la sensibilité et des compétences du responsable du front PS, le « programme » peut être plus ou moins bien établi. Il aura donc des conséquences directes sur la nature et le volume des missions confiées ainsi que sur la cohérence et la pertinence de celles-ci. Par là même, il influencera également l'état physique et psychique du collaborateur et, partant, sa motivation au travail. C'est dire si la feuille de service est un document central qui devrait faire l'objet de toutes les attentions mais qui en réalité ne

relève que d'un acte purement administratif pour certains chefs de section et membres du front.

Sur la feuille de service, il n'est prévu aucune plage pour traiter l'administratif (rédaction de rapports, lecture d'ordres de service, etc.) et aucune période de repos permettant de se désaltérer, de s'alimenter. Les collaborateurs effectuent donc ces activités lorsqu'ils en ont le temps au cours de leur tranche de service, voire pas du tout s'ils sont constamment sollicités... Ce qui signifie concrètement que les policiers sont susceptibles d'intervenir en ayant faim, soif, ou en étant dans un état de grande fatigue, ce qui peut altérer la qualité de l'intervention ou les contacts avec le public. Ce désintérêt assez général pour les besoins vitaux des collaborateurs donne à ceux-ci le sentiment de n'être qu'un numéro parmi d'autres ou même d'être assimilés à des robots... On peut d'ailleurs relever la surprise (et le mécontentement...) de certains collaborateurs venant d'autres corps municipaux ou cantonaux qui constatent qu'il n'est pas prévu de plages « officielles » pour se reposer et se sustenter.

Il tombe sous le sens que des périodes planifiées à cet effet sur les feuilles de service ne pourraient pas être respectées en cas de besoin de personnel disponible pour une *réelle* urgence, ou de renfort spécial, ou d'opérations et événements graves ou particuliers. Contrairement aux idées reçues – même intégrées à l'interne ! – il existe aussi de nombreuses interventions ne nécessitant pas une réponse « sur-le-champ », mais qui pourraient être différées de quelques instants sans que cela ne porte à conséquence. Si l'on a à cœur la *qualité* des interventions et pas seulement la *quantité*, cette voie semble incontournable, sans parler du respect minimum des besoins de base de chaque travailleur.

Pose des vacances

Un grand motif d'insatisfaction du personnel des sections est la manière de planifier les vacances. Jusqu'au début de cette année, le principe « premier arrivé, premier servi » prévalait. Dès lors que la planification était initiée pour l'année suivante, les premiers collaborateurs arrivés auprès du marqueur de service étaient ceux qui pouvaient obtenir leurs dates de préférence.

Les critères de situation personnelle ou familiale des collaborateurs n'entraient donc pas en ligne de compte, ce qui nous fait dire que cet acte important peut être assimilé à une « course à l'échalote » ! Cependant, il semblerait maintenant qu'une *partie* des vacances posées tiennent maintenant compte des priorités des collaborateurs.

Planification des congés

Lorsqu'un collaborateur souhaite obtenir un congé pour un événement spécial (anniversaire, mariage, spectacle, etc.), il n'obtient confirmation de sa libération du service que 2 ou 3 jours avant (voire la veille !). En effet, en fonction des éventuelles absences de collègues (pour maladie par exemple), son congé sera validé ou refusé...

On peut imaginer les problèmes posés au collaborateur par cette manière de faire, parfois en terme de frais engagés (achat de billets, réservations, etc.) mais aussi en terme d'organisation de sa vie personnelle et de celle de ses proches.

Heures supplémentaires

La compensation des heures supplémentaires, notamment dans les sections de PS, génère la grogne du personnel.

Au fil des années, habitude a été prise de payer les heures supplémentaires au personnel au lieu de les rendre en temps, en raison des effectifs insuffisants. Or, depuis quelques années, le budget alloué au paiement des heures supplémentaires s'est considérablement réduit et de nombreux collaborateurs, satisfaits de cette ancienne manière de faire, se voient maintenant proposer des jours de congé parfois imposés.

En outre, la majoration ou non des heures supplémentaires donne lieu à de vifs débats, et des inégalités de marquage des heures se retrouvent au sein des différentes subdivisions, celle de PS ayant le sentiment d'être encore une fois la plus lésée par une application beaucoup plus restrictive et pointilleuse. Cette application semble néanmoins avoir subi récemment des changements décidés par le chef PS, mais dont nous ne connaissons pas la teneur exacte ni la cohérence avec ce qui se fait dans les autres subdivisions.

Cet état de fait trouve la plus grande partie de son explication dans la politique de la Ville fort peu claire en la matière. En l'espèce, seules des directives claires émanant du Service du personnel de la Ville (qui a mis un GT sur pied à cet effet) et l'introduction d'un système de gestion du temps de travail permettront de résoudre les problèmes les plus aigus, les autres relevant d'une politique de cohérence interne au corps de police, décidée par le Commandement.

Tâches administratives

Les tâches administratives, notamment au sein des sections de Police-Secours, suscitent l'agacement chez bien des policiers. S'ils sont certes conscients que cet aspect du travail fait partie intégrante du métier, ils dénoncent en revanche la part grandissante que prend ce domaine dans leur activité, sans que le bien-fondé de cette augmentation soit parfois évident.

Les griefs suivants ont été mentionnés :

- Procédure de correction des rapports lourde et tracassière (à noter qu'elle a été changée assez récemment mais qu'elle ne donne toujours pas satisfaction). En effet, un rapport est relu par une « chaîne de personnes » apportant leurs propres corrections. Ces dernières, pour certaines, sont d'ailleurs vues comme du pur « pinaillage » par les collaborateurs ;
- Certains types de rapports ou de formulaires sont exigés dans certaines sections et pas dans d'autres ;
- Les rapports de situation des étrangers, auparavant effectués par les inspecteurs de police judiciaire de la Brigade des enquêtes brèves, ont été récemment attribués à Police-Secours. Or le personnel de PS n'a pas compris en quoi ce report de tâches était indispensable, d'autant plus que certaines de ces situations prennent beaucoup de temps.
-

En outre :

- La nouvelle loi sur les violences conjugales a engendré une forte hausse de l'administratif inhérent (plainte d'office)
- La directive fédérale du 0,5 pour mille nécessite l'établissement de nombreux rapports et formulaires

- Suite à une nouvelle procédure interne au Corps de police de Lausanne, obligation d'enregistrer les plaintes directement sur place, suite à une bagarre par exemple (ce qui nécessite des déplacements dans les hôpitaux)

Comme mentionné plus haut, des plages réservées à l'administratif ne sont pas prévues dans la planification (feuille de service). Les collaborateurs effectuent donc ces tâches « entre deux interventions », en étant souvent interrompus, voire les traitent après la fin de leur service.

Collaboration avec la centrale d'alarme et d'engagement (CAE)

Il n'est pas question dans ce rapport d'analyser en détail la collaboration entre Police-Secours et les autres subdivisions du Corps de police. Cependant, il nous a paru important de parler de celle qui lie les sections et la centrale d'engagement car elle est très souvent mentionnée par des membres du GTPS (et bien d'autres collaborateurs) comme étant problématique.

« Historique »

Auparavant, avec l'ancienne centrale, l'engagement des moyens et la gestion des interventions courantes se faisaient sous la conduite des membres du front de Police-Secours, comprenant des policiers expérimentés. Or, avec la nouvelle centrale, le Commandement a décidé d'une nouvelle philosophie d'engagement, qui semble également celle pratiquée dans la plupart des centrales de police suisses. Les moyens et la mise en place d'un dispositif lors de l'intervention ne sont plus sous la responsabilité du front de Police-Secours, mais sous celle des collaborateurs et cadres de la centrale, centrale qui fait partie d'une autre subdivision (Organisation et Exploitation).

Or, ce changement de philosophie semble avoir été mal communiqué dans les rangs de Police-Secours. Cette nouvelle manière de faire a suscité à l'époque beaucoup de rejet, notamment de la part des cadres de Police-Secours, qui se sont vu dépossédés d'une part importante de leur travail, au profit d'une autre subdivision et d'une méthode dont ils doutaient – et doutent toujours - du bien-fondé.

Difficultés rencontrées

La nouvelle centrale a connu d'importantes difficultés de recrutement de personnel, en raison de différents paramètres qu'il n'est pas utile de développer ici (la situation du recrutement s'est cependant grandement améliorée au fil des années). Cependant, au départ, de jeunes collaborateurs peu expérimentés se sont vus confier – ou vus contraints faute de postulants – un poste à la centrale. Certains se sont retrouvés en difficulté pour engager des moyens et conduire la mise en place de dispositifs pour certaines interventions puisqu'ils ne bénéficiaient que d'une expérience limitée sur le terrain.

Cette situation a engendré de nombreuses tensions entre le personnel de la centrale et celui des sections. Du point de vue de Police-Secours, une partie du personnel de la centrale n'est pas crédible et les met en difficulté dans leurs interventions. En outre, certains policiers expérimentés se retrouvent sous l'autorité et les ordres d'un jeune policier centraliste, qui en sait moins qu'eux. Tandis que du côté de la centrale, le personnel se sent stigmatisé et chicané par certains cadres et collaborateurs de PS, ce qui engendre des conflits et complique leur travail.

En outre, dans l'action, les liens de subordination sont différents (« inter-subdivisions »), ce qui entraîne parfois une rivalité entre les différents responsables, un manque de souplesse et une « compartimentisation » des activités pouvant nuire à l'efficacité globale de l'intervention.

Analyse et hypothèses

La hiérarchie de PS, notamment des sections, semble ne pas représenter une « ligne » telle qu'on pourrait l'imaginer de prime abord, avec des niveaux et des responsabilités clairs. Elle donne plutôt l'impression d'être en « sapin », à savoir qu'à chaque échelon on trouve des postes de remplaçants et/ou des fonctions parallèles pas toujours bien définies. Les différents postes sont reliés entre eux de manière plutôt floue, aménagés parfois en fonction des goûts personnels, avec des compétences qui divergent d'une section à l'autre. C'est notamment un des éléments qui fait dire aux collaborateurs qui changent de section qu'ils changent de monde...

On peut relever, de manière générale, une absence d'intérêt pour les besoins élémentaires du personnel. En effet, les collaborateurs, malgré les conditions difficiles dans lesquelles ils exercent leur métier, se doivent d'être particulièrement résistants sous peine de se faire rapidement passer pour des mauviettes. L'adage « la richesse d'une entreprise, c'est son personnel » semble être complètement inconnu dans plusieurs sphères du corps de police. Alors même qu'un corps de police ne « produit » rien, mais que tout repose sur la capacité et les compétences des êtres humains, cette valeur n'est pas cultivée. De plus, certains responsables se comportent comme si les collaborateurs étaient interchangeable ou remplaçables à merci et, à la moindre plainte, invitent à « aller voir ailleurs si l'on n'est pas content ». Sans s'étendre sur la manière qui rompt tout dialogue, lorsque l'on connaît les difficultés de recrutement rencontrées dans le domaine policier, cela devient véritablement du sabotage inconscient.

Cet état d'esprit peut largement expliquer les objections virulentes de certains cadres lorsque des problèmes ont été signalés avec ce « nouvel horaire ». Selon eux, c'est la faiblesse de quelques collaborateurs et non l'horaire lui-même qui est en cause. En outre, comme il a été élaboré par le personnel lui-même puis validé par le Commandement, il n'est pas justifié de s'en plaindre... Alors même que les collaborateurs n'ont évidemment pas pu tenir compte des paramètres relatifs à la santé, qu'ils ignoraient certainement. C'était donc à la hiérarchie d'être attentive à cette problématique et ces impératifs.

Il est par ailleurs intéressant de relever que, d'après le médecin-conseil, au sein même de la Ville, le corps des sapeurs-pompiers et les ambulanciers, qui sont également des services d'urgence, semblent bien plus sensibles et organisés sur la question des besoins vitaux des collaborateurs (horaires respectant le rythme biologique, aménagement « officiel » de temps et d'espace pour les repas et le repos). Preuve qu'il ne doit pas être impossible de concilier travail en urgence et respect de la santé du personnel.

Pistes de solutions

- **Une meilleure définition des tâches, responsabilités et sphères de compétences de chaque fonction de cadre à Police-Secours.** Ce travail pourra être fait dans le cadre du projet « Définition et classification des fonctions du Corps de police », actuellement en cours. Le Commandement de PS devra ensuite veiller à ce que certains cadres, même si une marge de manœuvre est toujours possible, ne

« travestissent » pas leur cahier des charges comme ils l'entendent, et prendre les mesures qui s'imposent si tel est le cas.

- Au niveau du corps de police, il semble indispensable de réfléchir à l'**avenir des unités spéciales** (en fonction des objectifs futurs, redéfinition ou non des missions et de l'organisation).
- En ce qui concerne **l'horaire de travail**, il serait tout d'abord souhaitable d'obtenir par écrit du médecin-conseil les constatations faites dans sa pratique sur l'état de santé général des policiers lausannois et également les conclusions émises par le médecin du travail et l'ingénieur de sécurité de la Ville. Il s'agira ensuite d'élaborer une stratégie pour traiter cette problématique avec tout le soin voulu et avec tous les partenaires concernés (Commandement, RH, collaborateurs pratiquant cet horaire, association du personnel, spécialistes tels que l'ingénieur de sécurité, médecin-conseil, voire inspection communale du travail...)
- Afin de **respecter leurs besoins vitaux** et également leur permettre de « durer » dans le travail en rue, prévoir des plages pour le repos et la subsistance des policiers sur les feuilles de service, en s'efforçant de respecter ces moments chaque fois que cela est possible. Sur le même principe, prévoir également des plages pour le traitement de l'administratif.
- Traquer et **supprimer tous les actes administratifs inutiles ou redondants**, sur proposition des collaborateurs et examen par le conseil des cadres. Simplifier la procédure de correction de l'ensemble des rapports autant que possible, mais offrir une aide et un soutien personnalisé aux collaborateurs pour toute question et problème (par le membre du front par ex.).
- Informer et sensibiliser le Directeur de la sécurité publique au sujet des démarches et revendications effectuées jusqu'ici par l'AFPL et le Commandement en ce qui concerne les **places de parc** pour les policiers en horaire irrégulier, afin de pouvoir dégager une solution attendue depuis de nombreuses années.
- En ce qui concerne les problèmes pratiques posés par la **pose des vacances et la gestion des congés**, il s'agirait typiquement d'un problème pouvant être traité en conseil des cadres de PS après avoir entendu le personnel sur leurs griefs et leurs propositions d'amélioration, ainsi que celles du marqueur de service de Police-Secours.
- Les **problématiques liées à la centrale**, qui concernent deux subdivisions, devraient faire l'objet d'une réflexion de fond menée par le Commandement, en collaboration notamment avec les chefs de subdivision concernés (PS – OE). Un travail avait été effectué par le chef OE il y a quelques années auprès des collaborateurs de la centrale, mais il semblerait que ce ne soit pas encore suffisant pour une saine collaboration entre les deux entités.

9

ANALYSE GLOBALE, SYNTHESE GENERALE

L'analyse présentée dans les chapitres précédents découpe le fonctionnement de Police-Secours en différents thèmes afin d'offrir une compréhension en profondeur des mécanismes qui génèrent les problèmes soulevés. Or, il est évident que dans la réalité, ces domaines sont interdépendants. Ce chapitre de synthèse offre une vision plus globale de la situation et de sa dynamique, afin de permettre, par cette perspective plus large, la formulation d'un constat général et d'un choix de priorités.

Degré de gravité et constat global

Une prise en compte tardive des indices de la crise

L'un des mérites du questionnaire éthique a été de mettre en évidence de manière indiscutable le fait que Police-Secours vivait une crise qualifiée à l'époque de « patente ». Dans un climat marqué par le déni de cette situation, il a permis certaines prises de conscience, notamment grâce aux interventions auprès des cadres du professeur Roy de Sherbrooke. Cependant, aujourd'hui encore, le fait de mettre à jour les problèmes avec transparence est vécu par un certain nombre de cadres notamment, mais également par une partie du personnel, comme une forme de violence qui génère des réactions importantes. Les raisons de ces réactions méritent d'être identifiées car elles doivent impérativement être prises en compte dans un processus de changement à venir.

Différentes hypothèses peuvent être formulées pour expliquer cette difficulté à prendre acte de la situation :

- **D'une manière générale, les cadres se sentent relativement impuissants et peu concernés face aux problématiques relationnelles**, et ont tendance à penser que la gestion de ces difficultés est trop complexe ou n'est pas de leur ressort. Ils les laissent donc trop souvent se dégrader sans intervenir, comme si cela faisait partie d'une réalité incontournable. A cet égard, il faut relever un manque de formation et d'expérience dans la manière de gérer une équipe sur le plan humain, notamment face au changement de mentalités qui se fait également sentir chez le personnel. On évoque donc facilement le fait que les collaborateurs sont la source du problème sans même imaginer que ce type de difficultés, prises en compte suffisamment tôt par le responsable, peuvent être gérées efficacement ;

- **La culture institutionnelle est tellement obnubilée par le plan opérationnel** qu'en l'absence d'un impact mesurable sur ce dernier, on va considérer que le service fonctionne très bien. Il s'ensuit qu'avec la motivation de base des policiers et leur peur de faire faux, on peut laisser les choses se dégrader très longtemps avant de tirer la sonnette d'alarme. Ceci d'autant plus que les indices pris en compte concernent évidemment plus la quantité d'interventions que la manière de les effectuer. Le problème de ce type d'approche est qu'il néglige le fait que le personnel est la force principale de la police et qu'en se souciant de ses conditions de travail, c'est le futur de la police que l'on construit. Autrement dit, on profite des acquis sans se préoccuper des incidences de cette non-gestion, avec le risque d'atteindre un point de non retour, ou en tout cas de devoir par la suite fournir un colossal travail pour redresser la situation ;
- **La culture institutionnelle accorde une place très importante au prestige des fonctions de cadres**, au détriment souvent des responsabilités qui sont associées à ces fonctions. Autrement dit, un cadre considèrera souvent qu'il mérite sa place de par son parcours antérieur plutôt qu'en raison de la qualité des prestations qu'il fournit dans le présent. Cette manière d'envisager les choses donne à certains le sentiment de ne rien devoir à personne et d'être intouchables. Pour cette raison, ils ne comprennent pas pourquoi ils auraient à « rendre des comptes » par rapport à une situation dégradée ;
- Le management actuel dans le corps de police a encore tendance à considérer qu'**un bon chef est un chef qui ne rencontre aucun problème** et qui peut assumer avec son équipe toutes les missions qui lui sont confiées. Lorsque l'un d'entre eux amène une difficulté dans un cercle de cadres, il est généralement considéré lui-même comme problématique. Il y a là un refus de prendre en compte le lot inévitable de problèmes posé par tout groupe humain, déni qui est renforcé par la compétition qui est à l'oeuvre entre responsables ;
- **La police est un milieu relativement fermé, à la fois par tradition, mais aussi par souci de protection.** En effet, elle est souvent sous le feu de la critique et la plupart du temps par des personnes qui ignorent tout de son travail et ne cherchent d'ailleurs pas à le connaître. Marginalisée par sa position dans la société, la police l'est aussi par les réalités qu'elle rencontre au quotidien, réalités que monsieur-tout-le-monde ne souhaite pas forcément connaître. Face à cela, les policiers ont développé un esprit de corporation très fort et le sentiment prononcé de leur différence. A priori, ils se comprennent et s'estiment. Si ces mécanismes sont extrêmement utiles et protecteurs au quotidien, ils représentent une véritable difficulté dans la situation présente. En effet, un regard plus extérieur est nécessaire pour pouvoir détecter des mécanismes qui sont si familiers aux policiers qu'ils ne les voient plus. Et en même temps, tout regard extérieur (pour beaucoup de policiers, les « civils » du corps de police sont considérés comme extérieurs) est ressenti comme quelque chose dont il s'agit de se protéger, et donc qui va déclencher des réflexes de rejet, indépendamment de sa pertinence ;
- **Il existe dans le milieu policier un souci partagé de protéger sa « marge de manœuvre ».** Là encore, ce souci se comprend très bien et peut être considéré à certains égards comme légitime, dans la mesure où le travail de la police risque toujours d'être instrumentalisé, soit par la politique, soit par les médias, mais également par le public qui souvent entretient à son égard des attentes contradictoires (par exemple l'incorruptibilité et la compréhension). Or le travail du policier sur le terrain, s'il est limité par trop de contraintes, perd à la fois son sens et son impact. Cependant, ce réflexe devient un problème lorsqu'il se mue en

réflexe de résistance à l'égard des remises en question et qu'il contribue à masquer les problématiques ;

- **La dégradation de l'ambiance de travail comporte une dimension émotionnelle qui est difficile à objectiver.** A juste titre, les cadres évoquent la tendance du personnel policier à exprimer de manière récurrente son insatisfaction. Il est vrai que différentes études ont démontré que la défiance des policiers à l'égard de l'institution est assez généralisée dans ce milieu⁹. Cependant, ceci ne doit pas simplement conduire à déclarer les plaintes du personnel infondées. Il s'agit plutôt de voir quels sont les facteurs à l'oeuvre dans cette dynamique, facteurs qui pour une part sont présents dans d'autres polices (ce qui ne signifie pas qu'il n'y a pas de changements à apporter) et qui pour d'autres sont propres à la Police de Lausanne ou à cette subdivision.

Pour ces différentes raisons, il est souvent difficile dans le milieu policier de reconnaître qu'une subdivision rencontre des difficultés sérieuses, malgré les différentes voix individuelles qui sonnent l'alarme et le ras-le-bol exprimé par la base. D'une manière caricaturale, on pourrait dire que si « l'opérationnel fonctionne », « le personnel ne fait pas sa mauvaise tête », « personne ne vient mettre le nez dans nos affaires », « les supérieurs ne réagissent pas », alors, « tout va très bien ! ». Il est donc particulièrement difficile, sinon impossible, de fournir un constat qui soit acceptable aux yeux de tous. Dans un premier temps, il sera nécessairement remis en question, rejeté, plutôt qu'exploré pour voir ce qui peut en être retiré d'intéressant¹⁰.

Cette situation induit dans la tête de beaucoup un sentiment de relativité, une incapacité à juger personnellement de la situation et de son degré de gravité. Pour le GT, cela a impliqué un travail sur la durée et beaucoup d'énergie pour résister aux différentes pressions. Cela a amené également un souci de préciser, détailler, étayer, comme si ce rapport devait passer un examen, alors même qu'à l'origine il se veut un outil d'aide pour construire l'avenir (raison pour laquelle par exemple aucune « chasse aux sorcières » n'a été faite). Ce sentiment de relativité, qui ne permet jamais véritablement de dépasser l'étape du constat, empêche l'élaboration et la mise en place de mesures de correction. Les membres du GT espèrent que ce rapport permettra de franchir ce cap, mais ils sont conscients de cette difficulté.

Concrètement, la prise en compte des éléments qui précèdent invite à être attentif à trois points au sujet de ce rapport :

- Pour qu'il ait un impact réel et ne corresponde pas à un énième état des lieux sans suite, ce rapport doit sortir de la hiérarchie policière ;
- Il ne s'agit pas pour autant de « jeter sur l'espace public » des difficultés internes qui, pour être gérées avec le maximum d'efficacité, demandent un climat le plus serein possible, hors des pressions politiques et médiatiques qui ne font que crispier les positions ;

⁹ Voir à ce sujet le travail de Stéphanie Meylan consacré au burn-out qui cite notamment sur ce thème une étude de Hart, P.M., Wearing, A. J. & Headey, B. (1995), démontrant que ce n'est pas le stress du travail de police en soi qui provoquerait la détresse psychologique, mais bien celui provoqué par le fonctionnement institutionnel.

¹⁰ A noter tout de même que la rédaction de ce rapport, ainsi que les contacts privilégiés que nous avons pu avoir avec certains membres du conseil des cadres, nous permettent de penser qu'il existe malgré tout des envies de saisir cette possibilité de changement.

- A l'égard de Police-Secours, ceux qui recevront ce rapport devront garder en tête les difficultés du travail de cette subdivision et l'exposition particulière à laquelle est soumis l'entier de son personnel, et munir leur regard de la bienveillance nécessaire.

Evaluation de la situation de PS

Ceci étant dit, et sur la base des chapitres qui précèdent, tentons d'évaluer de manière la plus objective possible la situation actuelle. Voici en résumé les indicateurs principaux des difficultés que ce rapport met en évidence et précise :

- **Le mécontentement du personnel est important** et cette situation dure depuis plusieurs années. Il s'est transformé pour une bonne part des personnes en découragement ou en repli sur les intérêts personnels, et nourrit la méfiance à l'égard de l'institution ;
- Sans gestion éclairée des priorités, **les tâches** (notamment administratives) **s'additionnent sans mécanisme de régulation** (abandon ou simplification des tâches les moins essentielles) **et engorgent le fonctionnement de Police-Secours**. C'est cette situation qui fait dire au personnel qu'il manque des policiers. En réalité, ce qui est exprimé par là, c'est que les effectifs ne suffisent pas pour accomplir les activités qui sont attendues d'eux. Cependant, si une gestion plus réaliste n'est pas instaurée, tout apport supplémentaire d'effectifs sera englouti dans de nouvelles tâches et projets, sans alléger le quotidien des collaborateurs. C'est ce qui fait dire au GT que le problème est avant tout un problème de gestion ;
- L'impact des difficultés actuelles sur les choix des collaborateurs quant à leur futur (décision de quitter PS ou le corps de police) s'est déjà bien fait sentir et correspond à des **pertes très importantes en terme de ressources et d'énergie investies**, aussi bien du côté des collaborateurs que de l'institution ;
- **Les cadres de PS vivent des tensions importantes** et une compétition qui ruinent les efforts qui sont faits par certains d'entre eux pour développer une vision commune de la gestion de la subdivision. Les deux responsables de la subdivision ne parviennent déjà pas à trouver un mode de fonctionnement satisfaisant entre eux. En conséquence, le conseil des cadres ne semble pas en mesure actuellement de fournir un plan d'évolution global pour l'avenir de cette subdivision ;
- **Des disparités importantes existent dans la manière dont sont gérées les différentes entités** et il ne semble pas exister de vision globale et rassembleuse. Les objectifs de la subdivision et des entités sont flous ou inexistantes. Dans un tel contexte, c'est le sens du travail lui-même et de l'importance des succès rencontrés qui est perdu ;
- **Les rôles des différents échelons hiérarchiques sont mal définis** et laissent place à l'interprétation personnelle en fonction de rapports de pouvoirs et de préférences personnelles. Il n'existe pas de sphères de compétences définies qui laisseraient aux cadres une marge de manœuvre responsabilisante ;
- **Le fonctionnement de la chaîne hiérarchique est globalement lourd et peu efficace**. La hiérarchie et son pouvoir sont exagérément craints et mal vécus, mais simultanément elle peine à faire valoir ses idées et à se faire entendre auprès de la base ;

- **L'information est souvent instrumentalisée à des fins de profit personnel.** Elle circule mal et n'est pas suffisamment adaptée, tant dans sa forme que dans son contenu, à la réalité et aux besoins des collaborateurs ;
- **La communication reste quelque chose de très abstrait, souvent considérée comme une perte de temps.** Ainsi, discuter d'un thème stratégique en groupe, faire part de ses préoccupations et souhaits, entendre ceux des autres, clarifier son point de vue, comparer les modes de fonctionnement, discuter des priorités communes, ... ne semble vraiment pas aller de soi dans ce milieu. On aboutit donc à une pauvreté inquiétante des liens de compréhension et de sens partagé qui existent entre les différentes entités et échelons hiérarchiques ;
- **Les problèmes de personnel sont pris en charge de manière très aléatoire,** en fonction des compétences et désirs personnels des différents responsables. On n'attend pas véritablement d'eux qu'ils les gèrent et on ne leur en fournit pas les moyens. De leur côté, certains cadres s'imaginent qu'ils peuvent s'épargner cette part du travail, tandis que d'autres en comprennent l'importance ;
- **Le fonctionnement actuel permet l'existence de différentes formes de violence,** à l'interne comme vis-à-vis de l'externe. Ces violences ne sont souvent pas traitées et touchent généralement des personnes caractérisées par leur différence ou vulnérabilisées par leur statut et par les circonstances.

Cette liste d'indicateurs n'a pas pour objectif de définir clairement des responsabilités personnelles. Le groupe de travail laisse aux instances de décision le soin de les identifier, sur la base notamment de ce rapport, mais également des autres données qu'elle a à sa disposition.

Il est évident qu'un degré objectif de gravité à cette situation est difficile à définir. En particulier, on pourrait rétorquer que la situation est assez semblable dans d'autres Corps de police, affirmation qui comporte certainement une part de vérité. Cependant, même si une part de la difficulté est certainement inhérente au contexte que vit la police en général (attitude des citoyens qui se durcit, difficulté de s'adapter à un monde qui change vite, héritage d'une culture professionnelle assez rigide, ...), il n'en reste pas moins que cette situation se traduit par une souffrance des professionnels, souffrance qui se reporte sur le citoyen et qui n'est pas acceptable dans la mesure où des outils existent maintenant pour faire face à ces nouvelles données. Par ailleurs, on se doit de relever ici que la paralysie du conseil des cadres, à savoir son incapacité à prendre en compte et à gérer ces difficultés, constitue déjà en soi un élément particulièrement inquiétant, dans la mesure où cela ne permet pas de perspective d'évolution favorable. Ce seul point permet d'ailleurs d'affirmer qu'en l'état, des décisions d'importance doivent être prises car la situation ne peut qu'empirer dans les conditions actuelles.

Par ailleurs, pour bien comprendre la portée de la situation vécue par Police-Secours, il faut souligner que le climat de travail, la consistance de la philosophie de travail et la confiance en l'institution sont des ressources précieuses qui demandent beaucoup de temps, de constance et d'énergie pour être développées. On mesure là la perte considérable que représente pour l'institution le fait que ces ressources soient au plus bas actuellement. C'est en années qu'il faudra probablement compter pour restaurer des conditions de travail plus favorables sur le plan humain et réduire de ce fait les démissions, l'attitude de « chacun pour soi » et les différents types de violence qui ont été mises en évidence. Sachant que Police-Secours est une « porte d'entrée » pour le personnel, à savoir que tous les nouveaux policiers commencent à Police-Secours, c'est un enjeu à l'échelon du corps entier.

En termes d'évaluation de situation, il y a donc lieu de convenir que :

- La situation est suffisamment grave pour exiger une réaction significative et un soin particulier de la part des responsables du corps de police ;
- Des pertes importantes ont déjà résulté de cette situation, à une époque où la gestion des ressources est un enjeu majeur des institutions (difficultés de recrutement, limitations financières, ...)
- Police-Secours étant l'endroit où les policiers se construisent une première expérience de terrain et une première opinion de la hiérarchie, c'est l'avenir à long terme qui est en jeu ;
- Au-delà de la gestion des problèmes, la question est de développer une vision d'avenir pour cette entité, qui soit en phase avec l'évolution de la société ;
- Le conseil des cadres, dans son fonctionnement actuel, n'est pas en mesure d'assumer ce défi sans un appui externe consistant (formation, coaching, etc.)
- Il existe malgré tout dans chacun des échelons hiérarchiques des individus et des entités dont le fonctionnement est adéquat et qui sont susceptibles, s'ils se sentent soutenus, de participer de manière constructive et déterminante à une évolution positive ;
- Des mesures devront par contre très vraisemblablement être prises à l'égard de certaines individualités ;
- Sur le long terme, il ne peut y avoir un changement vraiment en profondeur à Police-Secours que si dans son fonctionnement, le corps de police d'une manière plus générale évolue aussi. Mais le fait d'initier un changement à PS peut constituer en lui-même un déclencheur pour l'institution. Il n'y a donc pas lieu d'attendre que le contexte plus général change pour déclencher le processus.

Si la gravité de la situation et l'importance de ces enjeux ne sont pas prises en compte, les conséquences seront de divers ordres, liés à l'accentuation des mécanismes de protection et des dysfonctionnements décrits. On pense notamment au prix humain, en termes de burnout, problèmes familiaux, démissions, ... On pense également à la perte de connaissance et d'expérience que constitue chaque départ. Mais il faut également prendre en compte le fait que l'exacerbation de ces différents éléments va nourrir la rupture amorcée entre les différentes strates de commandement et rendre la « machine policière » de moins en moins gouvernable. Très concrètement, cela signifie que la police de terrain va prendre une distance toujours plus importante à l'égard de projets et idées politiques et hiérarchiques auxquels elle ne sera plus en mesure d'adhérer. A cet égard, la croyance qu'il suffit de « serrer la vis » face à un tel phénomène tient lieu de naïveté. Par ailleurs, ce serait se priver de l'opportunité qui se présente, au travers de cette crise, de donner au personnel le rôle-clé qui lui revient face aux défis actuels.

Pour terminer, il est important de souligner que les conditions de travail peu favorables de Police-Secours et le fait que le personnel se sente inconfortable à divers égards dessert la police de Lausanne face aux enjeux externes, notamment politiques, qui exigent de sa part une position forte à l'heure actuelle.

Evolution de la situation depuis la création du GT

Relevons que depuis le début de la démarche, un certain nombre de mesures concrètes ont été prises dans le sens souhaité par ce rapport. On peut faire notamment référence à la

mise sur pied du conseil des cadres, que le GTPS avait appelé de ses vœux, notamment face au constat des disparités dans la manière de gérer les différentes entités. Une réflexion a également été menée au sujet de la gestion des effectifs lors d'événements importants et prévisibles. Une bourse aux manifestations a été imaginée, afin de permettre une gestion qui prend en compte autant que possible les souhaits du personnel. On peut donc considérer que sur la base du rapport intermédiaire qui a été présenté il y a un an, certaines idées ont été développées par les responsables et concrétisées.

Cependant, en ce qui concerne le mode de management, les modifications attendues exigent une mutation plus en profondeur qui n'a pas véritablement commencé. Le conseil des cadres n'a pas trouvé un fonctionnement qui lui permette d'être efficace et les disparités entre les sections existent toujours. Le mode participatif n'occupe pas une place significative et il n'existe toujours pas de véritable projet pour la subdivision, à savoir une vision de son évolution à court et long terme qui permettrait aux cadres intermédiaires d'orienter leurs décisions et fonctionnements dans une direction commune (en termes de formation interne, de choix de priorités, de structure, ...). Enfin, des décisions de mutation et des procédures disciplinaires menées « à l'ancienne » ont généré des insatisfactions importantes.

La charge administrative augmente encore, représentant une part toujours plus importante du travail des policiers de terrain. Aucune solution efficace n'a pu être dégagée à cet égard. Un sentiment récurrent d'être en surcharge de travail nourrit l'insatisfaction des policiers et leur fait réclamer des effectifs supplémentaires. En tout les cas, les ressources semblent insuffisantes par rapport aux missions, ce qui signifie qu'il est important de procéder à une meilleure répartition des forces, à un tri des missions et, si cela n'est pas suffisant, à une augmentation des effectifs dans un troisième temps. Si les deux premières étapes ne sont pas effectuées, le risque est grand de voir les nouveaux effectifs immédiatement engloutis dans de nouvelles tâches. Car la donne de base reste la suivante : les ressources sont limitées et le travail potentiel est, lui, illimité.

On peut donc considérer qu'un effort a été fait par les responsables de Police-Secours pour prendre en compte certains éléments du rapport, mais qu'à ce stade les attentes sont celles d'un changement plus en profondeur. Il est à souhaiter que ce rapport permette la mise en place de bases solides pour cette étape importante.

Perspective institutionnelle

Bien comprendre les enjeux du fonctionnement de Police-Secours suppose de consacrer une réflexion à l'échelon de l'institution. Il faut entendre par là la Police de Lausanne, même si les éléments qui suivent s'appliquent probablement à des degrés divers à l'institution policière suisse en général. Une perspective institutionnelle permet en effet de considérer le contexte dans lequel les différents acteurs de Police-Secours ont pris et prennent des décisions. Ce faisant, l'intention n'est pas de relativiser la responsabilité de la direction de Police-Secours, mais de reconnaître que ce contexte n'a pas forcément constitué un facteur favorable à la remise en question. Par ailleurs, cela permet de prendre la mesure du fait qu'au-delà de la subdivision, les difficultés rencontrées par Police-Secours appellent des changements qui, pour certains, se situent à l'échelon du Corps.

Dans les discussions entre cadres concernant la violence à l'égard du public, pour prendre ce problème en exemple, il est souvent fait référence à des « sous-cultures » internes, à savoir des groupes de policiers dont les valeurs partagées dévient des valeurs institutionnelles et qui adoptent au fil du temps un comportement inadéquat (notamment

un degré de violence plus important à l'égard du public). Si de telles déviances existent très vraisemblablement, cette partie tente de montrer que le cœur du problème ne se situe pas dans des « sous-cultures » particulières, mais plutôt dans « la » culture interne et ses manifestations concrètes les plus diverses, dont les sous-cultures en question ne sont qu'un avatar non contrôlé (et à ce titre, effectivement nuisible). Mais elle cherche à montrer également la complexité d'une telle culture interne et les rôles importants qu'elle a joués jusqu'ici, dont il s'agit de reconnaître l'importance.

Au final, deux questions apparaissent comme essentielles :

- Comment émergent les sous-cultures qui desservent le fonctionnement général ? en quoi sont-elles engendrées par le système de gestion et la culture interne ?
- Comment permettre à la culture interne de s'adapter de manière efficace aux défis actuels sans fragiliser l'institution et le personnel ?

Il est évident qu'on se trouve là face à un défi qui exige sensibilité et prudence. La définition de nouveaux principes de management, le nouveau statut et la charte des valeurs constituent autant de tentatives de s'engager dans cette voie.

La question de l'obéissance

Traditionnellement, on attend des policiers une obéissance sans faille aux ordres de la hiérarchie. Cet aspect est si fondamental qu'il apparaît de manière claire dans le serment des policiers : « *Vous promettez (...) d'obéir scrupuleusement aux ordres de vos chefs* ». Cette obéissance quasi automatique, dans les situations d'urgence qui comportent des risques importants, permet l'articulation d'un dispositif complet sous la direction d'un seul stratège, de manière coordonnée et précise. Pour cette raison, et d'autres probablement, le « respect » du grade est profondément ancré dans la culture policière, à un point tel qu'il colore fortement l'ensemble des relations interpersonnelles en interne.

S'il présente un intérêt dans l'urgence, ce fonctionnement, dont l'impact dépasse largement ces situations, pose de sérieux problèmes dans le quotidien du travail de police :

- La valorisation d'une obéissance non critique à la hiérarchie freine l'analyse des ordres reçus, à tous les échelons. En conséquence, **il arrive régulièrement que les policiers de terrain effectuent des missions parfaitement absurdes**, parce que leurs supérieurs comme eux-mêmes n'ont pas osé mettre en évidence leur inadéquation ou leurs conséquences non prévues.
- L'acceptation non critique des missions produit un **effet « millefeuille »**. En effet, les décideurs, qui s'intéressent à l'actualité et aux nouveaux impératifs en matière de sécurité publique, alimentent régulièrement le corps de police de nouvelles missions. En toute logique, à leur échelon, leur attention ne se focalise pas sur les tâches à supprimer, mais sur celles qu'il s'agit d'intégrer pour faire face à de nouvelles réalités. Ce n'est qu'aux échelons de terrain que le cumul des missions et le besoin de priorités se fait sentir. Or si la hiérarchie interne ne fait pas valoir ces besoins-là, la somme des missions grandit et finit par submerger les ressources internes. Faire face à un univers changeant, c'est nécessairement faire des choix. S'ils ne sont pas faits, la logique voudrait qu'on grossisse les effectifs en conséquence.
- L'acceptation de toutes les missions sans structuration par les cadres concernés conduit à **une absence d'objectifs clairs pour le personnel**. Interrogé au sujet

des objectifs de Police-Secours, le responsable a répondu simplement que Police-Secours devait répondre à la demande. Or, non seulement les demandes du monde politique et public sont infinies, mais souvent contradictoires entre elles. Cette politique de la simple réponse à la demande, qui fait l'impasse sur l'analyse et sur le dialogue, produit donc un engorgement de missions. Par ailleurs, sans buts clairs et réalisables, il est difficile d'entretenir la motivation, car les résultats du travail ne sont jamais mis en évidence. Une conception du service à la population qui se résume à « répondre à la demande », telle qu'elle est appliquée par la hiérarchie, ignore la limitation des ressources et la dimension humaine du personnel.

- Enfin, si la hiérarchie se contente trop fréquemment d'appliquer sans discussion les ordres qu'elle reçoit, elle reporte sur les échelons inférieurs les paradoxes et violences dont elle est l'objet (en particulier le fait de ne pas tenir compte des limites humaines). On trouve là l'origine de la « **cascade descendante des violences** » qui se produit le long de la ligne hiérarchique et qui se termine par les violences exercées à l'encontre du public.

Les conséquences de cet aspect de la culture interne sur le personnel sont de différents ordres. En premier lieu, il peut difficilement avoir le sentiment d'avoir bien rempli sa mission puisque les demandes ne se tarissent jamais et qu'objectivement, l'idéal d'une société sûre ne peut pas être atteint. Des objectifs concrets et réalisables lui permettraient de nourrir sa motivation et le sens de sa valeur. En second lieu, le fait d'être amené à réaliser des tâches qui ne font pas sens à son niveau déresponsabilise le personnel et lui fait prendre la mesure du désintérêt des décideurs à l'égard des indices concrets recueillis dans la pratique (la « réalité du terrain »). Par ailleurs, la difficulté de faire valoir à certaines occasions l'analyse personnelle qui naît de la confrontation répétée au terrain donne le sentiment aux policiers qu'ils représentent de simples exécutants interchangeables, des « numéros » comme ils le disent. Ceci est particulièrement dévalorisant, et ce d'autant plus pour des personnes qui, en réalité, prennent tous les jours des décisions importantes lors des interventions. Au final, et pour se préserver, certains choisissent de faire abstraction autant que possible de la hiérarchie et de son fonctionnement, quitte à mentir ou tordre les ordres, de manière à s'aménager une « bulle » personnelle dans ce système. Ce faisant, ils creusent le fossé entre les deux extrêmes de la hiérarchie. Il est évident que lorsque le personnel se sent objectivé et dévalorisé, il est illusoire d'attendre de sa part des trésors de respect et d'humanité à l'égard de la hiérarchie et du public.

Très concrètement, la question qui se pose à ce propos est la suivante : comment marier au mieux le souci d'efficacité et le droit de réfléchir aux ordres ? A l'évidence, il n'est pas possible de discuter et négocier tous les ordres donnés. Cependant, des méthodes de consultations régulières et sincères du personnel peuvent contribuer à une définition de la stratégie générale de manière progressive et en partenariat, et permettre ainsi une adhésion qui réglerait déjà de nombreux problèmes rencontrés aujourd'hui. Par ailleurs, la définition d'une véritable politique interne et d'objectifs concrets est de nature à orienter les efforts vers une même direction, qui n'a ensuite plus besoin d'être discutée.

Le difficile passage à l'« autorité de sens »

Traditionnellement, et de manière encore déterminante aujourd'hui, l'institution cultive une conception autoritaire du commandement. Ceci est bien entendu fortement lié à la question de l'obéissance, qui vient d'être traitée. En effet, pour garantir le « respect » du grade, autrement dit l'obéissance des subordonnés, on fabrique, par un procédé

symbolique, une catégorie de décideurs dont la position ne se discute pas. Le procédé en question est le « concours d'officiers », qui est entouré d'une certaine aura et craint par ceux qui s'y engagent. Ceux qui l'ont subi – les vainqueurs comme les vaincus - témoignent de la souffrance vécue et renforcent de ce fait, consciemment ou non, sa force symbolique. Si le concours connaît actuellement quelques aménagements, qui doivent permettre de le transformer progressivement en un processus de sélection véritablement discriminant par rapport aux qualités recherchées chez un cadre supérieur (notamment des qualités humaines), il n'est pas surprenant que cette amorce d'évolution intervienne si tard. En effet, on se trouve là face à une pierre angulaire du système de commandement traditionnel et « militaire ».

Le système de commandement traditionnel forme un tout cohérent : un commandement autoritaire, des catégories de personnel bien définies et signifiées par des attributs symboliques (patelettes, couleurs de chemise, ...), des cérémonies symboliques (promotions, ...) pour le passage des échelons, etc. Il a le mérite de la clarté et de la cohérence, du moins il l'avait à l'époque où ce style de management paraissait acceptable - ou à tout le moins incontournable - aux yeux du personnel. On comprend de ce fait l'inquiétude et le sentiment de perte de repères que peuvent ressentir les cadres, comme certains anciens policiers, face aux changements qui s'annoncent. En effet, si la nécessité d'une évolution fait maintenant presque l'unanimité, face aux inconvénients que présente ce système de commandement dans la société actuelle, la perspective de la déconstruction suscite beaucoup de craintes. Il est vrai que la mise en place d'un nouveau système de management nécessite un véritable travail de deuil (par rapport aux anciens points de repères) et de créativité.

Examinons plus en détails les problèmes que pose le système de commandement « militaire » dans le contexte actuel :

- Si l'autorité passe par la définition de catégories (décideurs vs subordonnés) bien séparées, cela signifie que ce système de commandement exige de la part des cadres qu'ils entretiennent l'écart avec les échelons inférieurs afin d'asseoir leur position. Il leur est donc implicitement (et parfois explicitement) demandé de prendre/garder leurs distances vis-à-vis de leurs subordonnés. On se trouve là devant un paradoxe intéressant : **le système hiérarchique entretient le « fossé » dont il déplore par ailleurs les effets.**
- Ce qui fait la valeur de l'officier, cette fonction étant souvent la seule position jugée véritablement satisfaisante par les personnes qui ont de l'ambition, n'est pas en lien direct avec ses compétences (qui par ailleurs peuvent être bien réelles), mais plutôt avec sa position, qui atteste de son appartenance à la catégorie des décideurs. Autrement dit, **le cadre supérieur ne doit sa place qu'à lui-même, dans la mesure où il a remporté le concours d'officier. Il n'a dès lors, en quelque sorte, plus rien à prouver et risque de consacrer une part non négligeable de son énergie à ce que « chacun reste à sa place ».**
- De ce fait même, la compétence et la valeur personnelle du cadre perdent de l'importance au profit de sa position hiérarchique. Autrement dit, c'est la « patelette » qu'il porte sur l'épaule qui doit inspirer l'obéissance et non pas son crédit personnel. Dans ces conditions, **les responsables sont souvent plus craints que respectés.** Par ailleurs, cela les rend parfaitement interchangeables (c'est la fonction qui fait autorité et non pas la personne), ce qui explique l'absence d'intérêt pour une véritable gestion des compétences chez les cadres (formation

continue, valorisation des cadres compétents et coaching des cadres qui posent problème).

- Au final, ce système implique que toute personne susceptible d'afficher des ambitions pour une place de cadre devient un concurrent pour les responsables en place. Pour cette raison, la tentation d'étouffer les compétences des subordonnés et de s'attribuer leur réussite est grande. **Les qualités de la relève restent donc cachées et embryonnaires**, ce qui représente une difficulté lorsqu'il s'agit de déceler des potentiels. Et certains collaborateurs véritablement intéressés à développer leur carrière choisissent de quitter le corps.
- Dans un contexte de luttes de pouvoir, **la détention de l'information prend une dimension stratégique** : chacun cherche à détenir les éléments d'information importants et ne les retransmet pas forcément. Par ailleurs, le fait d'être pris à défaut en matière d'information est perçu comme humiliant pour un cadre.
- **Cette conception du pouvoir « déteint » sur chacun des échelons** et, chez certains policiers de terrain, se traduit par une position autoritaire, mais également parfois arbitraire et / ou abusive à l'égard du citoyen. Ce faisant, ils ne font que reporter plus bas une attitude qu'ils subissent. Ceci ne justifie pas ces comportements, mais permet de comprendre leur origine : le mimétisme par rapport aux échelons supérieurs.

On comprend que dans ces conditions, l'accession aux postes à prestige occupe une part non négligeable de l'énergie et des compétences présentes, aux dépens souvent de l'ambiance de travail et du bien collectif. En termes d'avancement, le fait de « plaire » aux plus gradés est souvent perçu comme bien plus efficace que de fournir des prestations de qualité, en particulier dans le domaine du management. Le fossé entretenu avec les suivants est, lui, perçu comme une sécurité par rapport aux intérêts personnels, alors même qu'il contribue à renforcer l'isolement de chacun. En d'autres termes, les conséquences indirectes de ce système de commandement sont une perte d'efficacité, de professionnalisme et de qualité relationnelle à l'échelon des cadres (notamment dans le conseil des cadres de Police-Secours). Par ailleurs, ce mode de fonctionnement, qui produit des décisions jugées à juste titre arbitraires par les subordonnés, et qui justifie l'attribution de certains privilèges aux « puissants », génère de plus en plus de mécontentement en interne.

Depuis quelques mois, on parle d'une transition vers un modèle plus « participatif », ce qui veut dire concrètement que les relations entre cadres et subordonnés sont supposées tendre progressivement vers le partenariat. Cette tendance est dans l'air du temps et il n'est pas anodin de constater que le nouvel uniforme a supprimé la distinction visuelle entre officiers et subordonnés (chemises blanches vs bleues). Au sein du corps, et suite aux impulsions données par le projet éthique, de nouveaux principes de management ont été élaborés, qui vont également dans ce sens. Cependant, la base ne ressent pas encore de manière tangible les effets de cette amorce de changement et un certain nombre de cadres semblent déconcertés par cette évolution. Ils s'interrogent, et c'est légitime, sur les conséquences d'un assouplissement de l'autorité. En effet, dans le système actuel, où les collaborateurs ne se sentent pas partie prenante de la stratégie générale, les collaborateurs sont tentés d'exploiter les « failles » de commandement à leur profit. Par ailleurs, il est vrai que les phases de changement sont toujours délicates en raison de la confusion qui peut régner. Il est donc d'autant plus important que les responsables saisissent bien la direction qui est prise, qu'ils se dotent des outils leur permettant de faire face à cette nouvelle donne et qu'ils apprennent à se soutenir mutuellement. Il est d'ailleurs possible que certains d'entre eux ne soient pas en mesure ou n'aient pas envie de s'adapter à ces

changements. Le rôle de cadre dans un système participatif exige en effet une certaine « envergure personnelle », une sorte de « consistance », qui est d'ailleurs aussi attendue actuellement de la part du policier vis-à-vis du citoyen (raison pour laquelle le brevet met beaucoup l'accent sur les compétences relationnelles).

L'enjeu est de remplacer progressivement ce mode de fonctionnement basé sur l'obéissance par un système dans lequel la responsabilité première du cadre est de gérer son équipe de manière à ce qu'elle trouve un fonctionnement harmonieux et efficace. Pour ce faire, il est impératif de donner des feed-back différents aux cadres. Actuellement, on les juge essentiellement sur leurs performances techniques et sur leur capacité à se mettre en valeur auprès de leurs supérieurs. Par exemple, lorsqu'un responsable, un chef de section par exemple, parvient à mettre en place une atmosphère de travail sereine, la tendance est à le déplacer rapidement pour qu'il puisse aller ensuite « réparer » une autre entité. Pour qu'il se sente respecté et reconnu dans ce qu'il a accompli, il s'agirait de reconnaître qu'il a fourni une prestation de qualité, de lui permettre de consolider son travail et de « profiter » quelque temps des résultats de son travail, puis de tenir compte de ses souhaits afin qu'il puisse adhérer, le cas échéant, au nouveau défi qu'on lui propose. Par ailleurs, afin de ne pas réduire son travail à néant, il s'agirait de prendre les mesures nécessaires pour que le « repreneur » de l'entité puisse poursuivre dans la même dynamique. Cet exemple montre que pour que les cadres puissent conserver leur motivation et faire face au défi d'une approche participative, il est essentiel qu'on leur offre un respect équivalent à celui qu'on attend qu'ils aient à l'égard des policiers de terrain. Ils ont besoin de sentir que leur hiérarchie souhaite leur succès et leur en donne les moyens.

La crise comme opportunité de changement dans la culture d'entreprise

Si une partie des clés de compréhension et des leviers de changements se situe au niveau de la culture interne, on comprend la difficulté que peuvent rencontrer, face à ce défi, des cadres qui pour la plupart se sont formés précisément dans cette vision des choses. C'est en effet sur l'identité de la police, et en particulier la manière dont elle se conçoit en tant qu'autorité, que ce changement intervient. Il est donc compréhensible que dans un premier temps des résistances importantes s'expriment. Par ailleurs, bousculer un système de fonctionnement traditionnel et cohérent entraîne des incertitudes et une perte de repères susceptible de soulever beaucoup de craintes. On sait ce que l'on perd, mais on ne sait pas encore quel profit on peut en retirer. Face aux difficultés relevées dans ce rapport, les personnes concernées sont certainement partagées entre l'envie d'accentuer les modes de réponse habituels (en l'occurrence augmenter la pression sur le personnel / le citoyen pour que tout « rentre dans l'ordre »), même s'ils démontrent actuellement leurs limites, et celle de prendre le risque du changement.



Dans un tel contexte, la crise interne représente à la fois une difficulté et une occasion à saisir (en chinois, le mot crise est représenté par deux idéogrammes, le premier signifiant « danger » et le second « opportunité »). Le déséquilibre qu'elle provoque menace la sécurité personnelle de chacun et la stabilité de l'ensemble. Mais d'un autre côté, qui dit déséquilibre dit déjà changement, ce qui signifie que la force d'inertie qui empêche l'évolution est rompue : il s'agit alors de canaliser les énergies dans une direction positive.

Dans ce processus, l'apport de nouveaux outils est incontournable, au-travers de la formation et de l'appui que peuvent offrir les spécialistes internes et externes. Or, dans un moment de « crise d'identité », ces appuis sont évidemment les signes d'une perte (« la police n'est plus ce qu'elle était si des civils ont leur mot à dire au sujet de son avenir »)

mais également d'un espoir, celui de trouver une issue à l'impasse. Ceci explique en partie les sentiments partagés et parfois assez vifs que suscitent les spécialistes non policiers et leur regard « extérieur ». Ces derniers doivent, dans ce contexte mouvementé, à la fois trouver leur juste position et contribuer au changement, ce qui exige de leur part également des remises en question régulières. En effet, ils sont pris entre les attentes des uns et les craintes des autres. La question de ce positionnement s'est bien évidemment posée dans le cadre du mandat du GTPS. Comme il l'a déjà été précisé, le Copil a estimé au début de la démarche qu'un groupe en interne formé de spécialistes et de représentants du personnel offrait à la fois un regard suffisamment extérieur et bienveillant à la fois pour fournir une analyse et des pistes utilisables par l'institution.

Pour conclure au sujet de la culture interne du Corps, il faut souligner les éléments suivants :

- Cette culture (dont nous n'avons abordé que certains aspects) est héritée d'une longue histoire et a donné à la police sa stabilité jusqu'ici. Elle répond à certains besoins identitaires, opérationnels et de gestion, mais démontre ses limites face aux mutations actuelles de la société ;
- L'objectif n'est pas de la détruire, mais de permettre une mutation progressive, suffisamment prudente et patiente pour que de nouveaux mécanismes de régulation puissent s'installer ;
- Pour conduire ce changement, la collaboration entre une hiérarchie consciente de ces enjeux et des spécialistes qui fournissent des outils est primordiale ;
- Dans ce genre de processus, l'objectif se dessine au fur et à mesure de la progression, ce qui signifie que l'incertitude ne peut être totalement éliminée. Il n'y a plus de « Vérité » de la police, à savoir une certitude au sujet de la manière dont elle devrait fonctionner. Dès lors, ce qui est susceptible de donner confiance au personnel réside dans la transparence et la cohérence de la méthode de gestion du changement, mais également dans la cohérence personnelle des cadres et la qualité du travail qu'ils sont capables de fournir de manière collective.

Perspective sociétale

La question de la mutation actuelle de la société a déjà été évoquée précédemment. Une bonne analyse des problèmes de police secours ne saurait en effet se passer d'un éclairage plus large, qui montre le lien entre les thèmes traités et le contexte plus général dans lequel s'insère l'institution. Malgré sa complexité, qui peut décourager, une telle analyse permet de comprendre les impasses actuelles et de fournir une vision réaliste des directions à prendre dans un monde qui a pris un tournant radical.

Parfois, les « anciens » se plaignent : « Aujourd'hui, on voudrait tout changer et ça ne marche pas mieux qu'avec nos vieilles méthodes ». Ils expriment ainsi leur perplexité face à des réformes qui ne semblent pas capables de fournir LA solution, celle qu'il suffirait ensuite d'appliquer pour connaître le succès. Ce faisant, ils ne prennent pas en compte le fait, précisément, que l'application mécanique de principes et de modes de fonctionnement ne répond plus aux exigences qui sont entretenues à l'égard des institutions publiques.

Voici quelques éléments caractérisant l'époque actuelle, que certains auteurs appellent « postmoderne » ou « post-industrielle » :

- **Un individualisme fort.** Chacun estime avoir le droit de décider de la direction à donner à sa propre vie et défend ce droit. L'accent est mis sur la liberté et les droits au détriment parfois des devoirs. Ceci implique que les réseaux sociaux et l'autorité d'une manière générale sont fragilisés ;
- **Des hiérarchies sociales moins nettes.** Le rôle de la police est questionné et limité, on accorde moins de crédit à son autorité, qui ne va plus de soi. La confiance dans les institutions en général dépend de leur capacité à entretenir une bonne image et à prendre en compte les besoins de leurs partenaires ;
- **Des systèmes de valeurs bousculés.** La multiculturalité, le fait que les individus voyagent et se questionnent mutuellement a relativisé un système de valeurs judéo-chrétien qui semblait aller de soi en Suisse il y a quelques dizaines d'années. Les repères au sujet de ce qui est souhaitable pour la communauté ou non doivent maintenant être négociés.

Dans un tel contexte, on ne peut plus simplement appliquer une méthode (par exemple dans la gestion du personnel, mais aussi dans l'intervention à l'égard du public). La prise de décision et la confrontation à l'autre vont nécessiter¹¹ une prise en compte de son point de vue, une capacité à négocier et à dialoguer, ainsi que l'acceptation du fait qu'il n'y a pas de méthode universelle et qu'il s'agit de pouvoir s'adapter au cas par cas.

Pour le responsable, cela implique notamment que :

- Le personnel ne peut plus se diriger simplement avec des ordres. Il ne répond plus de manière favorable aux « serrages de vis » qui l'infantilisent et demande des méthodes de gestion plus démocratiques ;
- D'un autre côté, afin d'éviter un chaos dommageable, le personnel a besoin d'un cadre clair, au travers d'objectifs et de règles transparents ;
- La sphère privée a pris de l'importance, les policiers ne sont plus « mariés » avec la police et attendent qu'on les respecte minimalement sur ce plan, même s'ils sont parfaitement conscients que leur choix professionnel implique nécessairement des contraintes ;
- Le personnel, qui est au contact des réalités de terrain, dispose d'une connaissance complémentaire à la sienne, nécessaire à la prise de décision éclairée sur des questions stratégiques (gestion participative).

Pour le policier, cela implique notamment que :

- Son autorité sur les personnes dépend en grande partie de son propre comportement ;
- Ses décisions vont parfois être discutées et il va devoir alors en rendre compte. D'une manière générale, les citoyens souhaitent pouvoir comprendre les interventions des policiers à leur égard ;
- On passe d'un système de contrôle du citoyen à un système de partenariat, chaque fois que cela est possible ;
- Le citoyen standard n'existe plus, le policier est confronté à un monde multiculturel et complexe, dans lequel il doit apprendre à s'orienter, y compris face à des personnes pour lesquelles son autorité ne fait pas sens.

¹¹ On ne parle évidemment pas ici de l'intervention en urgence dans laquelle la rapidité et la fermeté sont nécessaires, mais qui ne constitue qu'une marge du quotidien des policiers et des cadres.

Comme on peut le voir, le défi se pose en des termes assez semblables pour le policier de terrain et pour le cadre, qui sont tous deux dans un rôle d'autorité. De manière générale, les enjeux actuels exigent des professionnels d'autres compétences qu'il y a quelques années, et non pas l'application renforcée des méthodes antérieures. Ces compétences comprennent, en plus des compétences techniques qui sont fondamentales, la capacité à négocier, à communiquer, à prendre en compte l'avis d'autrui et à rendre compte de ses choix.

Ces mutations de société, envisagées de cette manière, sont un véritable défi pour la police qui, par tradition, a adopté un fonctionnement que l'on nomme habituellement « militaire » et qui se caractérise de manière plus ou moins prononcée par le fait qu'en vertu d'une autorité qui n'a pas à être contestée, on exige l'obéissance des subordonnés et du public, à qui l'on donne des ordres et que l'on contrôle. Le passage à un mode de fonctionnement différent, rendu nécessaire par le contexte actuel qui prévaut à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, doit permettre à la police de faire face à ces nouvelles exigences¹². A cet égard, une partie des difficultés relevées dans cet état des lieux de Police-Secours peuvent être comprises comme une difficulté à franchir ce cap ; et les pistes qui sont esquissées, comme un moyen de sortir des impasses et de relever ce défi.

Ceci étant dit, il faut reconnaître que ces changements sont douloureux et qu'ils exigent des professionnels une énergie importante, dans un quotidien qui est déjà bien rempli. La réalité du terrain, tout d'abord, est difficile. Les policiers sont confrontés de manière répétitive à l'opposition (insultes, refus de coopérer, ...) et à la violence, qui prend des formes variées et parfois très aigues, souvent imprévisibles pour l'intervenant lorsqu'elles sont en lien avec un vécu traumatique ou avec la prise de toxiques. Simultanément, le regard porté sur leur travail est omniprésent, du simple citoyen qui « vérifie » sa qualité aux médias, qui ne prennent pas toujours la peine de dépasser une lecture émotionnelle des événements. Les cadres, de leur côté, sont confrontés à des collaborateurs qui maîtrisent mieux la réalité de terrain qu'eux, et qui remettent facilement en question leur autorité. Les attentes en matière de gestion du personnel se sont accrues et les revendications fusent.

Il n'est donc pas surprenant que certaines personnes, à différents échelons, se sentent froissées par le constat du GTPS, qui souligne les problèmes avant tout, alors que le quotidien est si difficile et que les intervenants se sentent déjà relativement impuissants face à cela¹³. Il s'y ajoute probablement un certain découragement dans la mesure où une réforme interne, appelée de ses vœux par le GTPS, constituerait bien évidemment une source de stress supplémentaire.

Aux yeux du GTPS, cette réforme est cependant souhaitable, mais elle doit être pensée de sorte à respecter les limites et besoins du personnel. Par ailleurs, elle doit être réaliste, c'est-à-dire poursuivre des objectifs qui ne relèvent pas d'un idéal inconsistant mais d'une orientation concrète discutée entre différents partenaires. Il serait à cet égard parfaitement absurde, tant dans l'exercice du management que du travail de police, de s'astreindre à satisfaire complètement les attentes des bénéficiaires (le personnel & le public). En effet, ces attentes sont immenses et souvent contradictoires, liées aux divers sentiments suscités

¹² Ceci est vrai pour la police de Lausanne, mais également pour toutes les autres polices du monde occidental. On vit actuellement une sorte de « crise d'identité » de la police.

¹³ La reconnaissance du travail accompli et de la difficulté des conditions dans lesquelles les policiers évoluent est essentielle à la motivation, au quotidien et face à des changements en profondeur. On a vu précédemment que l'expression de la reconnaissance, par les cadres, ne fait pas encore partie de la culture interne.

par la relation d'autorité¹⁴. Par contre, le public comme le personnel sont en droit d'attendre un mode de fonctionnement interne qui traduit de manière consistante une « politique interne », à savoir une direction, un sens qui est donné au travail. Et cette direction, qui doit être élaborée par les cadres (en consultant bien évidemment la base), doit prendre en compte à la fois les défis du futur et les limites des ressources internes. C'est probablement au niveau de la définition de cette politique que la faiblesse se fait actuellement le plus sentir. Or cette orientation (ou l'absence de cette orientation) teinte l'ensemble des choix internes, du profil des nouveaux collaborateurs engagés à l'équipement et l'attitude sur le terrain.

¹⁴ En ce qui concerne le public, par exemple, les attentes en terme de sécurité et d'efficacité se heurtent régulièrement à l'importance attribuée à la liberté personnelle.

10

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Hierarchisation des problèmes et priorités en termes de changement

Une partie des difficultés rencontrées à Police-Secours et dans les autres subdivisions sont, comme on l'a vu, en lien direct avec la complexification de la société et des problèmes, tant internes qu'externes. Il est évident que la direction d'une subdivision telle que Police-Secours nécessite dans un tel contexte des compétences particulièrement pointues en matière d'analyse. Dans un processus de changement, il s'agit notamment de se préserver de la tentation de lutter sur tous les fronts en plus du travail quotidien qui ne s'arrête évidemment pas.

Ainsi, sur la base des constats de ce rapport, l'enjeu est de bien choisir les points sur lesquels il est impératif d'agir. Ceci, de manière à obtenir avec les ressources disponibles un impact maximum ; mais également pour ne pas provoquer un épuisement et un sentiment de chaos chez le personnel. C'est notamment à ce stade que l'analyse qui a été faite dans ce rapport trouve son utilité. En effet, il s'agit de ne pas confondre les causes et les effets, et de s'intéresser aux racines des problèmes plutôt qu'à leurs manifestations : les problèmes de communication et les différents types de violence semblent être des conséquences plus que des causes, tandis que les structures et le commandement façonnent le fonctionnement du service. Le degré de cohérence avec laquelle le changement sera pensé va être perçu par les personnes qui le subissent et peut leur permettre d'adhérer à la démarche même s'il est impossible d'éliminer toutes les incertitudes.

Ainsi, et contrairement aux désirs exprimés parfois par les citoyens, qui ne bénéficient pas de cette vue d'ensemble du fonctionnement interne, l'attention doit être portée avant tout sur le fonctionnement et non sur le renforcement des règles¹⁵ ou les dysfonctionnements individuels. Ceci, bien entendu, ne change rien au fait que les écarts doivent être sanctionnés, mais ce n'est pas à ce niveau qu'un changement en profondeur peut s'opérer et qu'une évolution favorable à long terme peut être espérée.

Enfin, dans une perspective pragmatique, il s'agira naturellement d'adapter les priorités en fonction de l'évolution de la situation. Le pilotage du changement doit en effet tenir compte de l'évolution du contexte. L'introduction du nouveau statut aura une incidence sur un certain nombre des éléments qui ont été mis en évidence. Cette incidence, qui

¹⁵ A cet égard, notons que la rédaction d'un code de déontologie, qui est en cours, n'a pas pour but le renforcement des règles en la matière, mais leur clarification, distinction qui est capitale.

n'enlèvera rien à la nécessité et à l'urgence de la remise en question que ce rapport suggère, devra cependant être évaluée et les objectifs réajustés en conséquence.

Pistes générales pour un changement planifié à Police-Secours

La définition de la méthode du changement, ainsi que sa planification et la manière dont il va être conduit constitue une première étape essentielle.

Des petites mesures simples et immédiates peuvent être envisagées dans un premier temps, afin de baisser la pression et de permettre un travail plus en profondeur par la suite.

Le travail principal devrait s'articuler autour des points suivants (*non exhaustifs*), et s'inspirer des pistes de solutions évoquées dans les différents chapitres du présent rapport.

Impulsions et orientations à donner par la Direction et le Commandement

- Motiver les cadres de PS en leur faisant part de l'intérêt pour la subdivision et pour son avenir, et en soulignant la difficulté du défi qui les attend. Les assurer du soutien des autorités dans ce processus.
- Communiquer au personnel l'analyse que fait la direction de police du rapport du GTPS et ses souhaits d'évolution, ainsi que son intérêt pour l'avenir de cette structure.
- Définir des objectifs pour l'avenir du Corps et s'attacher à clarifier et communiquer la notion de police de proximité.
- Signifier aux personnes problématiques parmi les cadres qu'elles le sont et leur donner des objectifs clairs durant cette phase de changement. Déplacer les personnes avec lesquelles un tel travail ne s'avère pas possible.
- Conserver des regards extérieurs sur l'évolution de la situation, le GTPS par exemple, mais pas seulement. Le changement doit être conceptualisé, planifié, validé et ensuite suivi de près, sinon il va s'enliser. Cela signifie également que ces regards portent la responsabilité de signifier les difficultés qu'ils constatent.
- Fournir un appui aux cadres, s'ils le souhaitent, par rapport à cette tâche difficile qui les attend.
- Garantir et soutenir la mise en application du code de déontologie et la charte des valeurs

Impulsions et orientations à donner à la subdivision par le Commandement de PS et les cadres de PS

- Définir des priorités et des objectifs clairs pour la subdivision et les entités qui la composent, en adéquation avec les orientations stratégiques données par le Commandement du Corps de police
- Renforcer l'organe de décision (conseil des cadres PS)

- Donner des outils et des objectifs aux cadres de PS afin notamment de :
 - gérer les problèmes de personnel/relationnels
 - savoir communiquer leurs exigences et réagir face aux personnes qui ne les remplissent pas
 - gérer les situations de crise liées au personnel
 - prévenir les violences dans les équipes
- Améliorer les conditions de travail (en collaboration avec la base)
 - Mesures à portée concrète
 - Mesures à portée symbolique

Positionnement du GTPS au terme de ce travail

A ce stade, le GTPS a terminé la part la plus importante de son mandat. Il ne lui revient pas de prendre les décisions, ni d'attribuer des responsabilités par rapport à cette situation. Par ce rapport, il souhaite avoir offert une vision éclairante des problématiques rencontrées ainsi que des pistes de solution suffisamment pertinentes pour démontrer qu'une évolution favorable est possible et que cette analyse peut y contribuer de manière décisive.

Le groupe exprime ses doutes quant à la capacité des structures actuelles de la subdivision de mener à bien un processus de réforme interne. Ce faisant, il ne met pas forcément en doute la qualité personnelle des individus qui oeuvrent au sein de la subdivision, mais avant tout le mode de fonctionnement dans lequel ils se trouvent. Le travail de coaching n'étant pas de sa compétence, il suggère que d'autres appuis, internes ou externes soient sollicités.

S'il doit être impliqué de manière active dans le processus de changement, ce devra être à l'initiative de la Direction du Corps ou de PS, et après réflexion sur les modalités. En effet, il n'appartient pas a priori à des représentants du personnel de prendre les décisions que la situation exige. Ceci étant dit, le groupe de travail reste à disposition pour discuter de ces différents points. En l'absence de demande particulière, son mandat devient un mandat de veille, à savoir un regard sur l'évolution de la situation et la mise en œuvre des mesures qui seront choisies.

Le GTPS formule les recommandations générales suivantes :

- La situation vécue par Police-Secours a un retentissement beaucoup plus large que le service lui-même. Au vu de son importance stratégique et symbolique, le GT préconise que le commandement de la PML accorde à cette subdivision une attention et un soin particulier dans les années à venir ;
- Il est capital que le changement fasse l'objet d'une évaluation continue à laquelle puissent contribuer des membres du personnel. Le GT se propose donc de suivre l'évolution du dossier et de faire part régulièrement de ses constats ;
- Le travail fait pour PS doit déboucher sur un questionnement indirect du fonctionnement plus général du Corps ;
- Il sera primordial de faire preuve de sensibilité dans le pilotage du changement. En effet, appliquer simplement les pistes mentionnées, ou le faire de manière insatisfaisante, peut conduire à l'inverse de ce qui est souhaité.

Pour terminer, le GT souhaite relever le risque d'une poursuite de la logique de déni, qui pourrait prendre les formes suivantes à ce stade :

- Pas de suite consistante donnée à ce rapport ;
- « Beaucoup de choses ont changé, ça va mieux ! » ;
- Les changements périphériques pour ne pas aborder les questions de fond ;
- La focalisation sur Police-Secours pour ne pas voir les problèmes plus larges ;
- A l'inverse, le refus de traiter les problèmes de Police-Secours sous prétexte que certains problèmes dépassent cette subdivision ;
- Les « déplacements de problèmes », par exemple de personnes, qui ne seraient pas accompagnés d'une véritable réflexion sur les raisons et les buts poursuivis, ainsi que sur les problèmes objectifs que posent les personnes en question ;
- Les mesures de rétorsion à l'égard de l'ensemble des membres du GTPS.

Le Comité de pilotage du GTPS :

Virginia Gonzalez, RRH et responsable du GTPS

Aurélie Morel, responsable de l'unité psychologique

Gislaine Carron Acone, chargée de communication

Patrice Boillat, délégué à l'éthique