

Police : le management en question



Mathieu Molines a réalisé une étude sur le système de management dans la police et les relations des policiers à leur métier. Stress et épuisement. Des changements organisationnels sont indispensables.

J'ai choisi de consacrer ma thèse de doctorat aux conditions d'exercice du métier de policier après la lecture d'une étude sur le suicide dans cette profession. Pour mener mon enquête, je me suis appuyé sur le syndicat Alliance qui a fait passer mes questionnaires dans les commissariats. Cette méthode entraîne une possible collusion d'intérêts, dont je suis conscient, mais j'ai pu obtenir assez rapidement plus de 5500 réponses, ce qui n'aurait pas été possible autrement, car de manière générale, les policiers s'expriment peu. Cela m'a permis aussi d'interroger ces policiers à plusieurs reprises afin d'analyser par exemple la durabilité de leur engagement dans leur métier.

Ce premier bilan effectué sur le management dans la police et le stress au travail révèle certains dysfonctionnements, et la présence de risques psychosociaux. Les policiers sont dans un état d'épuisement professionnel latent (burn out*), qui apparaît préoccupant.

Une organisation injuste

Les vecteurs de stress les plus souvent cités sont la charge de travail excessive, l'injustice perçue au sein des organisations, et le déséquilibre entre les vies professionnelle et familiale. Les policiers sont plus affectés par des facteurs liés à l'organisation (lourdeurs bureaucratiques, absence des moyens nécessaires, remise en cause de leur travail en interne), que par la réalité de leur activité sur le terrain. L'épuisement qu'ils ressentent est surtout d'ordre mental.

L'enquête révèle un management inadéquat. Le supérieur hiérarchique ne se positionne pas en véritable manager, mais plutôt comme un superviseur qui exerce une mission de contrôle. Les policiers ont peu de relations avec lui, et l'apprécient peu. Ils ont d'ailleurs du mal à identifier leur supérieur direct. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les responsables d'équipe ne sont pas formés au management et manquent de temps à cause des nombreuses tâches administratives qui leur incombent.

Cependant, un autre résultat frappant de l'enquête est l'engagement et l'attachement durable des policiers à leur profession, malgré le manque de soutien de l'organisation. Les trois quart des répondants sont fiers d'appartenir à la police, alors que près de 90% d'entre eux ne sont pas d'accord avec l'affirmation : « La police se soucie vraiment de mon bien-être ». C'est assez paradoxal.

Les résultats interrogent aussi quant à la mission du policier. Les trois quart des policiers interrogés estiment que faire du chiffre est un critère important voire essentiel afin d'être reconnu par la hiérarchie. Mais à peine plus de la moitié pensent que l'insécurité reste leur cœur de métier. Il y a là une certaine distorsion qui mériterait d'être creusée.

Former au management

Le syndicat Alliance a fait ses propres recommandations à partir de mes premiers résultats. Je ferai les miennes, notamment pour inviter à repenser le management et la formation dans la police, dans le sens d'un management plus participatif, plus humain. Il faudrait faire évoluer le rôle du supérieur hiérarchique, pour que celui-ci soit davantage dans l'accompagnement. On sait, d'après l'enquête, que l'épuisement professionnel est largement lié au mode de management. Si les supérieurs se montraient plus équitables par exemple, les policiers se sentiraient plus soutenus.

“ On m'a demandé de faire partie d'un comité stratégique pour l'amélioration des formations dans la Police nationale ”

Je compte récupérer d'autres sources, notamment des données objectives sur le taux d'élucidation des délits et des études de sociologie du travail. Grâce à de nouveaux croisements de données, on

pourra s'interroger par exemple sur l'influence du manque de soutien sur la performance des policiers, mais aussi sur les effets du groupe et du climat de stress sur l'individu, etc.

On m'a demandé de faire partie d'un comité stratégique pour l'amélioration des formations dans la Police nationale. Cela montre que mes travaux intéressent le Ministère de l'Intérieur.



Mathieu Molines

Doctorant au Centre de Recherche en Management (CRM), il est chargé d'enseignement à l'IAE de Toulouse.

« On m'a demandé de faire partie d'un comité stratégique pour l'amélioration des formations dans la Police nationale »



Pour aller plus loin

"Management et stress au travail chez les policiers"
: présentation synthétique de la recherche.

Enquête de l'Inserm sur le suicide des policiers
(2010)

"La police se livre", un article du Journal du
CNRS (Avril 2012)