

Bien-être et qualité d'intervention : les habiletés émotionnelles des policiers d'élite

Hélène MONIER, centre de recherche de l'École nationale supérieure de la police (ENSP), centre de recherche Magellan de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Lyon

Les policiers de services spécialisés déploient des habiletés émotionnelles lors de leur activité. Les risques physiques et psychologiques, inhérents à ces métiers, constituent des risques psychosociaux (RPS), qu'il est possible de prévenir et de considérer à différents niveaux de l'institution policière : au niveau organisationnel (gestion des ressources humaines, ou GRH), au niveau managérial, et aux niveaux de l'individu et des collectifs. Ces policiers représentant un cas d'école de gestion des émotions au travail, la parole leur a été laissée à propos de leurs différentes techniques de régulation émotionnelle, dans le cadre d'une recherche exploratoire qualitative, par entretiens semi-directifs avec guides d'entretien (Monier, 2014), menée en GRH en 2013. Des policiers en fonction et/ou s'étant retirés des services (recherche assistance intervention dissuasion : RAID ; brigade de recherche et d'intervention : BRI ; groupe d'intervention de la police nationale : GIPN ; et autres services de l'État), ayant (eu) ou non des fonctions de management, ont livré de précieux témoignages sur l'expression de ces habiletés.

Risques psychosociaux et émotions au travail : le cas des policiers d'élite

Les habiletés émotionnelles des policiers d'élite se révèlent en réponse à des exigences émotionnelles. La composante émotionnelle au travail s'intègre foncièrement dans la thématique actuelle de la prévention des RPS dans la fonction publique. Les enjeux principaux de sa prise en compte résident dans la préservation de la santé des professionnels ainsi que la performance organisationnelle, ici, la qualité des interventions.

Le travail émotionnel des policiers de services spécialisés face aux risques

Le travail émotionnel (Hochschild, 2003) se définit comme un acte qui vise à changer le degré ou la qualité d'une émotion afin d'ajuster son comportement à une situation. Par exemple, dans certains cas, le policier en intervention va devoir précisément décaler et afficher une attitude de calme, de maîtrise de la situation, voire de neutralité. L'émotion affichée ne sera alors pas spontanée mais interprétée, contrôlée, réprimée ou suscitée. Afin de mener à bien ce travail émotionnel et d'effectuer correctement leur mission, il convient que les policiers et leurs supérieurs hiérarchiques activent et développent leurs habiletés émotionnelles (Salovey et Mayer, 1997).

De nombreux métiers, en particulier ceux qui impliquent un contact avec un public, engagent des émotions, plus ou moins intenses, en contexte de travail. En termes de gestion des émotions au travail et de rapport avec un public difficile, l'étude des régulations émotionnelles des policiers d'élite semble particulièrement intéressante : ces professionnels supportent des charges émotionnelles importantes dans le cadre de leurs missions. Ils s'exposent ainsi à différents risques : risques physiques par le contact avec le public rencontré et la mission effectuée, d'une part, et risques psychologiques, induits par le travail émotionnel fourni et les charges émotionnelles inhérentes au métier, d'autre part.

L'aspect émotionnel des risques psychosociaux

L'accord-cadre de 2013 portant sur un plan national d'action pour la prévention des RPS dans la fonction publique déclare que chaque employeur public a pour consigne d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS pour 2015. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) énumère six catégories de facteurs de risques :

- intensité et temps de travail ;
- exigences émotionnelles ;
- manque d'autonomie ;
- rapports sociaux au travail dégradés ;
- conflits de valeurs ;
- insécurité de la situation de travail.

Tous sont liés, de près ou de loin, à la composante affective au travail. C'est le cas en particulier pour les exigences émotionnelles, la notion de travail émotionnel y étant complètement intégrée. L'exposition à des situations de travail à « risques » peut avoir des conséquences néfastes sur

la santé des professionnels en termes de maladies cardiovasculaires, de troubles anxiodépressifs, d'épuisement professionnel, entre autres.

Des émotions au travail aux habiletés émotionnelles

L'émotion est générée par un objet ou un événement. L'organisme répond à l'évaluation d'un stimulus : par exemple lors d'un danger, l'individu va ressentir de la peur, qui va lui permettre de fuir ou de combattre. L'émotion, processus rapide focalisé sur un événement, et son expression, permettent à l'homme de s'adapter à son environnement.

Face à des situations de travail incertaines, changeantes, extrêmes, comportant des violences physiques et psychologiques possibles, les policiers possèdent et déploient des habiletés émotionnelles, intrapersonnelles – liées à soi-même – et interpersonnelles – liées aux relations. En voici un tableau récapitulatif :

Tableau 1. Habiletés émotionnelles suivant le modèle de Salovey et Mayer (1997, p. 11)

<p>Habiletés émotionnelles intrapersonnelles</p>	<p>La perception émotionnelle, ou habileté à percevoir et à exprimer les émotions. L'assimilation émotionnelle, comme facilitation émotionnelle dans la pensée. La compréhension émotionnelle, ou habileté à comprendre et raisonner au sujet d'émotions complexes.</p>
<p>Habiletés émotionnelles interpersonnelles</p>	<p>La gestion des émotions comme habileté à gérer ses émotions lors de l'interaction. La gestion des émotions comme habileté à gérer les émotions d'autrui.</p>

La prise en compte de ces habiletés émotionnelles au travail vise deux objectifs généraux : garantir la qualité d'intervention et éviter les traumatismes émotionnels, ainsi que les phénomènes de dissonance émotionnelle, responsables de nombreux maux individuels et collectifs.