

NADÈGE GUIDOU

PRÉFACE DE SAVERIO TOMASELLA

MALAISE

dans

LA POLICE



**Perte d'identité, violences au quotidien,
politique du chiffre : une profession
au bord de l'explosion**

EYROLLES

Une analyse éclairante du mal-être policier, dans un milieu traditionnellement secret

Exposition systématique à la violence, organisation du travail défaillante, appartenance à une institution directement liée au pouvoir politique, absence de reconnaissance, logique du chiffre... le quotidien des policiers se traduit par un malaise croissant.

Fruit d'une enquête poussée, cet ouvrage illustré de nombreux témoignages propose une véritable immersion au cœur de l'activité policière. L'auteure, experte de la souffrance au travail, y conduit une analyse rigoureuse et documentée qui permet de mieux comprendre la nature du mal qui mine les policiers.

C'est le portrait d'une profession prise en étau entre sa hiérarchie et une population de plus en plus agressive qui est dressé ici. Une profession où la culture du secret cache de plus en plus difficilement une souffrance quotidienne qui use les hommes.

Au-delà du constat dressé, des solutions existent. Esquissées par l'auteure en fin d'ouvrage, elles ouvrent des perspectives pour améliorer le travail et la santé des policiers.



NADÈGE GUIDOU est psychologue du travail. Elle exerce auprès de personnes en souffrance professionnelle, de demandeurs d'emploi ou de victimes de harcèlements. Elle mène en parallèle des recherches autour de la violence sociale. Elle est par ailleurs rédactrice pour la revue psychologie.fr.

Code éditeur : G53311 • ISBN : 978-2-212-53311-6

Malaise dans la police

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55311-6

Nadège Guidou

Malaise dans la police

**Perte d'identité, violences au quotidien,
politique du chiffre :
une profession au bord de l'explosion**

EYROLLES

A horizontal line with a small grey circle in the center, positioned below the publisher's name.

Sommaire

Préface	9
Avant-propos	11
Introduction.....	15

Partie 1 : Souffrir au quotidien

Introduction.....	27
Chapitre 1 : Le suicide dans la police : un décès chaque semaine	29
Histoire d'un déni institutionnel	29
À qui la faute?.....	32
Le syndrome du « nuage toxique »	36
Chapitre 2 : L'augmentation des actes de violence à l'encontre des forces de l'ordre	39
La violence : une définition subjective.....	39
Violences verbales, violences physiques	41
Des policiers condamnés à l'hyper-vigilance	43
Chapitre 3 : L'exposition à la souffrance.....	49
Face aux drames	49
Supprimer ses ressentis : la négation du vécu émotionnel.....	55
Des victimes en demande, des policiers qui se protègent.....	57
Chapitre 4 : Le divorce des policiers : une image d'Épinal?	61
35-39 ans : l'âge de tous les dangers	61
Des rythmes de travail qui ne laissent plus le temps de vivre	64

Partie 3 : Un management toxique

Introduction.....	175
Chapitre 10 : La hiérarchie policière : entre conception taylorienne du travail et volonté de contrôle	179
Une organisation taylorienne.....	179
Une vision de l'Homme comme potentiellement défaillant.....	187
Déni de réalité et absence de reconnaissance	190
Injonctions paradoxales, double contrainte et perte d'autonomie	196
Chapitre 11 : Progrès technologiques, aggravation du malaise ?	205
La technologie comme moyen de contrôle	206
La technologie comme élément de distanciation	210
La destruction des collectifs	213
Conclusion : 10 propositions pour améliorer le travail et la santé des policiers	221
Bibliographie	231

Préface

Le travail est au centre de l'existence de chaque individu. Il occupe la plus grande partie de son temps. Il contribue à constituer son identité sociale et la conception qu'il a de lui-même, notamment face aux autres. Longtemps source de fierté, notamment du fait du développement des compétences personnelles au fil des ans, le travail est devenu, et de plus en plus, motif de souffrances.

De multiples facteurs entrent en ligne de compte ; parmi eux, les crises économiques et sociales nombreuses et rapprochées depuis 1929, et surtout depuis 1973. Bien entendu, les nombreux phénomènes de mutation profonde et de fortes pressions regroupés sous le terme un peu vague de « mondialisation » jouent un rôle non négligeable dans l'injonction permanente à la performance et la déconsidération de la personne humaine au profit de techniques anonymes, normées et interchangeables. Cette déshumanisation progressive des métiers, des entreprises et des institutions est devenue le facteur primordial des souffrances au travail. L'augmentation magistrale de la consommation intensive de médicaments en tous genres n'y changera rien.

La violence est là, de moins en moins masquée. Elle éclate au grand jour et provoque des réactions à la hauteur de sa puissance destructrice. Plus on bafoue l'humain, plus sa révolte est spectaculaire...

Bien évidemment, les femmes et les hommes qui travaillent dans la police subissent de plein fouet ces

évolutions préoccupantes de l'existence en société. Rien ne peut les en protéger vraiment : ni leurs armes physiques, ni même les moyens de défense psychique qu'ils essaient de mettre en œuvre pour accomplir leur mission et survivre aux catastrophes dont ils sont souvent témoins.

De surcroît, leur métier les met en contact direct non seulement avec la violence, de la plus anodine à la plus extrême, mais aussi avec la misère sous toutes ses formes et, surtout, avec la haine, dont on ne parle encore que trop peu, tant elle est difficile à concevoir et à regarder en face.

Alors, oui, la souffrance au travail est particulièrement intense dans la police. Elle mérite que l'on y réfléchisse vraiment, sérieusement, profondément. C'est ce que fait Nadège Guidou dans ce livre remarquable de clarté, de rigueur et d'humanité. Sa recherche est particulièrement documentée et même courageuse, tant elle choisit de se confronter à tous les problèmes réels des policiers, sans les fuir, mais en les étudiant avec attention, détermination et pertinence.

Je souhaite que son livre provoque chez chaque lectrice et chaque lecteur un véritable élan de réflexion et un mouvement réel de transformation sur le terrain, pour que les paroles justes, exprimant des réalités vraies, puissent donner naissance à des actes posés en conscience.

Saverio Tomasella, psychanalyste.

Avant-propos

Mon intérêt pour la police nationale est fort ancien. Étudiante en maîtrise en 2000, j'avais, comme tous mes camarades, l'obligation d'effectuer un stage dans l'un des domaines de la psychologie du travail, un choix tout à fait stratégique pour la suite du parcours universitaire et professionnel. À cette époque, les souffrances au travail ne représentaient pas un thème majeur de recherche en psychologie du travail, mais elles stimulaient particulièrement ma curiosité et m'apparaissaient comme un domaine dans lequel psychologie clinique et psychologie du travail pouvaient combiner leurs connaissances.

Des voix commençaient à s'élever au sein des corporations professionnelles pour dénoncer les violences dont leurs membres étaient victimes : pharmaciens, pompiers, convoyeurs de fonds, professeurs, professionnels de santé, conducteurs de bus et, bien entendu, policiers. Ces violences étaient alors perçues uniquement au travers de la hausse de la délinquance et de l'augmentation significative des actes d'agression.

Dans le même temps, l'institution policière connaissait l'une de ses plus grandes réformes : la mise en place de la police de proximité, sous l'impulsion de Jean-Pierre Chevènement, alors ministre de l'Intérieur, et de son successeur, Daniel Vaillant. Si la police avait déjà connu quelques réformes¹, aucune n'avait impliqué

1. 1941 : étatisation des forces de police, 1982 : charte de formation de la police nationale par le pré-rapport Belorgey, 1985 : plan de modernisation de la police nationale, 1986 : code de déontologie de la police nationale, 1989 : réorganisation des services de police au niveau départemental, 1990-1993 : Conseil supérieur de la fonction policière.

une modification si profonde de son activité. La mise en œuvre de la police de proximité constituait donc un terrain d'étude particulièrement intéressant. Elle était :

- une réforme sans précédent des missions et des compétences d'une profession ;
- une transformation intervenant à l'échelle nationale ;
- et enfin, un changement au sein de l'une des plus importantes organisations du travail en France.

J'ai alors contacté les différents commissaires de l'agglomération lyonnaise et eu la chance d'exposer mon projet au commissaire responsable de l'hôtel de police du 7^e arrondissement de Lyon. J'ai pu y réaliser une immersion totale durant plusieurs mois, y compris sur le terrain et en patrouille. Cette expérience, extrêmement enrichissante et formatrice, a confirmé mon intérêt pour le métier de policier ainsi que pour le champ des souffrances et des violences au travail. Elle m'a également permis de compter parmi les recrues du DESS. Au cours de cette dernière année, j'ai poursuivi mon travail auprès de la Ligue Rhône-Alpes de Football amateur, au sein de laquelle j'ai étudié le développement des actes de violence durant les matchs de football, leurs conséquences sur les joueurs, les arbitres et les différents acteurs, les phénomènes d'intégration des violences urbaines des quartiers situés autour des stades et enfin les différents moyens de prévention et de traitement que la Ligue de Football pouvait mettre en œuvre pour y faire face. J'ai ainsi eu l'occasion d'agir en collaboration avec les services de police, notamment au travers des contrats locaux de sécurité². Ces deux

2. Institués par le gouvernement en 1997, les contrats locaux de sécurité reposaient

expériences furent sans aucun doute pour beaucoup dans l'obtention de mon diplôme de psychologue du travail.

Sept ans plus tard, mon ancien directeur de recherche, Philippe Sarnin, directeur du département de psychologie sociale à l'université Lumière Lyon 2, m'informa que l'ENSP (École nationale supérieure de la police) souhaitait financer une thèse sur les risques psychosociaux au sein de la police nationale. L'école avait la volonté d'améliorer la formation des cadres de la police afin de mettre en œuvre un management capable de prévenir et de traiter les souffrances au travail. Mon profil, mon expérience et mon vif intérêt pour le sujet me placèrent en position idéale pour ce projet : c'est ainsi que j'ai repris mes travaux, en collaboration avec l'ENSP mais aussi Dominique Lhuillier, professeur de psychologie du travail, et Laurent Mucchielli, sociologue spécialisé en criminologie, qui ont accepté de me faire bénéficier de leurs expertises respectives.

Tout au long de mes travaux puis de la préparation de ce livre, j'ai eu la chance de pouvoir compter sur deux « accompagnateurs » et conseillers précieux : Saverio Tomasella, psychanalyste et auteur de nombreux ouvrages de psychologie clinique et psychanalyste, et Stéphane Lemerrier, policier, expert de terrain et auteur d'un site internet à la mémoire de ses confrères morts en service³. Je les en remercie à nouveau.

sur le partenariat entre État et collectivités locales principalement, et sur des actions de proximité.

3. www.victimessdudevoir.com.

Introduction

Nous avons tous plus ou moins entendu parler des actes de violence commis à l'encontre de policiers. Distinguer policiers municipaux et policiers nationaux semble ici bien peu pertinent, car chacun conviendra que les agresseurs dirigent leurs attaques contre la figure même du représentant de l'État et non contre un salarié de la municipalité ou du ministère de l'Intérieur.

Pour traiter du malaise des policiers, nous pourrions nous contenter de reprendre l'ensemble des agressions relayées par les médias nationaux : chacun se souviendra du triste sort de cette jeune mère de famille de 26 ans, Aurélie Fouquet, tuée par balles lors d'une fusillade le 20 mai 2010. Les auteurs, cinq hommes lourdement armés et équipés de gilets pare-balles, fuyaient une patrouille de police qui avait pris en chasse un véhicule suspect. Les malfaiteurs n'ont pas hésité à ouvrir le feu à l'arme lourde sur les agents municipaux et la population. Le sort de ce CRS de la 39^e compagnie, blessé par un jet de pavé alors qu'il effectuait une mission à Noisiel (Seine-et-Marne) le 2 mars 2011, est également resté dans les mémoires. Le pavé avait été placé de façon préméditée sur le toit d'un immeuble et jeté intentionnellement sur les policiers dans une volonté évidente de blesser grièvement, si ce n'est de tuer.

Il est indéniable que les agressions violentes perpétrées contre les policiers font régulièrement les gros titres de l'actualité. Cependant, au-delà du traitement médiatique de ces « faits divers » et des promesses quasi systématiques de « tolérance zéro » qui en découlent de la part du

gouvernement, le phénomène perdure et s'aggrave. Et pourtant, les chiffres réels des agressions envers les policiers sont toujours difficilement communiqués. Ces événements, certes dramatiques, apparaissent ponctuellement et focalisent l'attention concernant le « malaise policier ». Ils ne sont pourtant que la face émergée de l'iceberg : les agressions commises contre les agents ne sont que l'une des sources de leurs souffrances. L'objet de ce livre est d'en expliciter l'ensemble des processus, en abordant les difficultés liées à l'activité même du policier mais aussi en questionnant le fonctionnement d'une organisation dont les managers sont des acteurs politiques de premier rang (le ministre de l'Intérieur représente le niveau hiérarchique le plus élevé de la police nationale).

Pour tenter de comprendre la réalité du métier de policier, il est nécessaire d'en cerner les différentes dimensions. La première est l'action. Les « interventions » du policier, comme on les appelle dans le jargon professionnel, peuvent être classées grossièrement en deux catégories :

- l'interpellation des auteurs de crimes et de délits ;
- l'aide aux citoyens.

Les interventions correspondent aux aspects du travail les plus médiatisés et les plus connus du grand public. Nous tenterons d'en décrire la nature et d'en cerner les principales difficultés.

Être policier, c'est aussi appartenir à la « grande maison », l'institution policière, c'est-à-dire l'une des organisations les plus complexes et les plus lourdes qui soient. Parler de la police nationale, c'est parler d'une structure comprenant près de 150 000 salariés dont environ

120 000 agents dits « actifs » (hors fonctions administratives, scientifiques, techniques ou autres, et adjoints de sécurité). Placés sous l'autorité du directeur général de la police nationale, nommé en Conseil des ministres, ces personnels se répartissent en dix-neuf directions et entités différentes.

Il n'est pas anodin de s'inscrire dans une telle organisation tentaculaire, qui est à l'origine de tous les ordres de mission, de l'adjoint de sécurité de province au plus haut fonctionnaire, et qui décide des moyens alloués. Les écarts existent entre le travail prescrit (missions demandées) et le travail réel (tâches effectuées sur le terrain). Par certains processus, l'institution empêche ou freine le travail des agents, va parfois à l'encontre de règles transmises de génération en génération, enraye les mécanismes de préservation de la santé (physique et morale) et crée des tensions, des frustrations – osons le dire, des souffrances publiquement connues sous le nom de « risques psychosociaux »⁴. Ceux-ci se définissent comme l'ensemble des risques professionnels portant atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés. Ils recouvrent une combinaison de variables composites à l'intersection des dimensions individuelle, collective et organisationnelle de l'activité professionnelle.

Être policier, enfin, c'est troquer son identité de citoyen français pour celle de représentant de l'État (durant ses heures de service et bien au-delà) et occuper une fonction particulière auprès de la population. Outre

4. Nous rejetons, pour notre part, cette appellation qui laisse sous-entendre que les facteurs sociaux et psychologiques représentent un risque alors que nous les considérons comme la richesse des entreprises et des organisations.

les avancées technologiques et stratégiques réalisées au cours du temps par la police nationale, les changements du métier proviennent de l'évolution des rapports entre le citoyen et la police. Notons, à simple titre d'exemple, qu'il y a encore quelques années, l'on aurait employé l'expression «le citoyen et *sa* police»... La perception des agents par la population conditionne une grande part du métier puisqu'elle correspond à leur environnement de travail : la police appartient aux métiers «projetés», c'est-à-dire aux professions n'exerçant pas dans des locaux clairement identifiés, sources de confort et de sécurité, mais à l'extérieur, sur la voie publique et auprès de personnes dont elle ignore tout. En fonction de la nature des interventions et des relations existant entre les habitants et les agents, la mission se trouvera modifiée et exigera des compétences spécifiques de la part des policiers.

Nature des tâches et des activités, inscription au sein d'une institution complexe liée au pouvoir politique et interventions au cœur d'une population de plus en plus agressive envers les représentants de l'État : voici donc, nous semble-t-il, les trois grandes caractéristiques du métier de policier. Chacune, on le verra, est source de difficultés particulières qui se traduisent parfois par des violences physiques, toujours par des violences morales et psychologiques. Ces violences sont dénoncées par les syndicats et un nombre croissant d'agents mais elles tardent à être entendues et reconnues par la hiérarchie.

Alors, d'où vient ce malaise dans la police ? En psychologie comme dans bien d'autres domaines, la première démarche du chercheur consiste en une immersion sur le terrain qui se traduit par une longue phase

d'observation. Il en coûtera certainement à quelques-uns de le reconnaître, mais la psychologie, et notamment la psychologie du travail, adopte la méthode scientifique : analyse de la demande, étude de la littérature existante, observation du terrain, identification des problématiques, formulation d'hypothèse(s), mise en œuvre d'actions, recueil des données, interprétation des résultats, confirmation ou infirmation des hypothèses et enfin, ouverture de la recherche. La différence majeure entre la psychologie et les autres disciplines ne réside donc pas dans l'approche ou la méthode de travail, mais dans les concepts et les connaissances mobilisés.

Aussi, pour respecter la méthode de travail qui fut la mienne mais aussi pour amener progressivement le lecteur vers une connaissance approfondie du métier de policier, la première partie du livre consiste en une description la plus fidèle possible des divers éléments constituant la réalité du métier de policier.

Dans cette réalité, la question du suicide ne peut être éludée, bien que les politiques freinent la parution de chiffres officiels – de leur point de vue, parler des suicides comporterait un risque de propagation du phénomène. Pourtant, même face à des chiffres et à des actes si dramatiques, certains excluent les conditions de travail des causes probables, tentant ainsi de maintenir une division travail/hors travail qui n'a pas de réalité du point de vue de la vie psychique. La question de l'étiologie, c'est-à-dire de la genèse de la crise, sera donc abordée, ainsi que le traitement proposé par l'institution.

La description de la réalité quotidienne des policiers se poursuivra par la présentation des divers actes de violence auxquels s'exposent les agents et contre

lesquels un ensemble de stratégies de défense individuelles et collectives sont mises en œuvre, avec des conséquences qui vont bien au-delà du cadre professionnel. L'intensification de ces agressions sera également traitée en analysant l'évolution des stratégies de « délinquants » qui n'agissent plus seulement pour se protéger ou défendre leurs activités mais pour « attaquer » les policiers, un acte devenu un rite de passage et une preuve de bravoure.

Après les suicides et les agressions viendra la question de l'exposition récurrente à la souffrance : humaine, individuelle, collective ou encore sociale. Le policier est le premier à y être confronté. Quelles sont les conséquences de cette proximité avec la douleur physique, morale et psychologique ? Quelles en sont les résonances sur le rapport au travail, les incidences sur la vie privée ou encore sur l'évolution des rapports aux victimes ? Autant de questions qui doivent se poser lorsque l'on souhaite comprendre la réalité quotidienne des policiers.

Enfin, avant de briser un tabou fort résistant selon lequel les agents n'exprimeraient pas leurs difficultés, en démontrant, un à un, les signes qui devraient alerter les managers de l'institution, une autre difficulté majeure sera abordée : la question du rapport entre travail et sphère privée à travers les liens entre épuisement professionnel et divorce chez les agents des forces de l'ordre.

La deuxième partie du livre s'attachera à identifier les processus psychologiques individuels et collectifs mobilisés par les policiers pour poursuivre leur travail : les stratégies conscientes telles que le phénomène de promotion horizontale dont l'objectif est de quitter un

secteur de travail source de divers stress et de dangers multiples, mais aussi de répondre, une fois les premiers mois d'expérience acquis, à une institution qui gère ses recrutements en arrachant ses agents à leurs racines sociales et familiales, telle une entreprise qui délocalise son industrie pour aller produire là où plus de rentabilité est possible.

L'analyse de ces données concrètes de la réalité du travail permettra de saisir une autre dimension de ce métier : la carence de collectif sur le terrain, malgré un fort corporatisme. Comment un collectif de travail peut-il se former et se souder alors que ses membres, notamment dans les quartiers difficiles, changent si régulièrement ? Comment une identité groupale peut-elle naître et se consolider alors que si peu d'anciens policiers s'y trouvent encore, perdant ainsi l'histoire de la police au sein du quartier et un ensemble de stratégies de préservation de soi, du lien aux habitants et de la qualité de travail ? Ou encore, comment construire une représentation de soi et de son métier satisfaisante, alors que tant de rapports au public sont empreints d'humiliation, d'attaques, d'agressivité ou de mépris ?

Progressivement, l'ensemble des processus psychiques mobilisés pour s'adapter à l'activité seront abordés : les contraintes du travail présentées dans la première partie seront ainsi étudiées et liées à la sphère psychologique. Loin d'être théorique, cette partie permettra une meilleure compréhension de la réalité policière : le vécu, les ressentis mais aussi les comportements. Les relations à la population seront ainsi analysées et permettront de saisir une autre dimension fondamentale de la réalité policière : l'alcoolisme, les stéréotypes,