

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

RÉINVENTER LA POLICE URBAINE

par

Dominique MONJARDET

Directeur de recherche au CNRS

Auteur de *Ce que fait la police, sociologie de la force
publique* (La Découverte, 1996)

Séance du 19 novembre 1999

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

Bref aperçu de la réunion

Pendant plus de vingt ans la même priorité a été affichée par les gouvernements successifs : améliorer la lutte contre la petite et la moyenne délinquance en rapprochant police et population, en développant la prévention et la dissuasion, en étayant l'action policière sur un large partenariat local. Cela n'a pas donné de résultats significatifs. À la lumière de travaux de terrain menés depuis de nombreuses années, Dominique Monjardet analyse les phénomènes tels que l'incohérence dans la gestion des motivations, des actions et des rétributions, ou la perte du savoir-faire de terrain et de la prise d'autorité, qui tuent à la racine ces tentatives. Aujourd'hui les anciens transmettent les techniques d'évitement du travail aux plus jeunes dès leur arrivée ; mais un important renouvellement du personnel aura lieu dans les cinq années qui viennent. L'orateur esquisse les actions pour saisir cette opportunité et reconstruire une police urbaine efficace et estimée.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Dominique MONJARDET

Le Premier ministre, lors d'une visite récente dans les services de police de l'Essonne, a déclaré : « *La sécurité publique est de la responsabilité de l'État, il ne peut la déléguer* ». Ce faisant il a répété une banalité qui a été dite de multiples fois par ses prédécesseurs. Pourtant cette formule convenue est une sottise : la sécurité quotidienne, celle de la rue et du quartier, celle qui va des troubles de voisinage à l'insécurité dans les transports en commun, a longtemps été une responsabilité municipale, et l'est actuellement dans beaucoup de pays. Cela fonctionnait et fonctionne très correctement. Cette erreur est symbolique de la méconnaissance qui règne quant au fonctionnement de la police.

Le système actuel a fonctionné pendant longtemps de manière satisfaisante du fait de la nature de la délinquance à laquelle il avait à répondre. Avec la réapparition de la petite délinquance au cours des années 1970, on a réalisé qu'il avait été porteur d'inefficacité en créant une déconnexion entre les polices locales et les territoires dont elles avaient la charge. Le constat en a été fait en 1977 par la commission Peyrefitte d'étude de la violence. Depuis, les tentatives de réformes pour renouer ce lien se sont succédées sans grand résultat. Je souhaite montrer par une approche sociologique les mécanismes de la déconnexion, la perte des savoir-faire qui a eu lieu, et les points d'action auxquels il me semble essentiel de prêter attention pour que la réforme actuelle puisse aboutir.

L'étatisation : une situation conjoncturelle

Mon propos n'est pas spécialement de plaider pour la suppression de l'étatisation, mais, afin de ne pas être confronté au blocage mental d'une étatisation absolument intangible, il convient de rétablir la réalité :

- nous sommes entourés de pays qui ne sont pas de manière évidente plus mal policés que nous et dans lesquels la sécurité quotidienne est l'œuvre de forces de police qui dépendent très souvent des municipalités : système municipal de police aux Pays-Bas, en Belgique ou aux États-Unis, système régional en Angleterre ou en Allemagne ; l'Espagne avait aussi un système étatisé mais elle est en train de le régionaliser ; la France avec son système centralisé fait de plus en plus exception parmi les grandes démocraties occidentales ;

- en France, pendant toute la III^e République, la police était, sauf exception, municipale ; elle a été étatisée en 1941 pour des raisons conjoncturelles évidentes ; pour le justifier, on a élaboré une historiographie très négative de la période précédente qui continue à avoir cours : les polices municipales auraient été des modèles de corruption et de soumission aux intérêts des pouvoirs politiques locaux ; or il n'en est rien : les polices municipales étaient très majoritairement bien équipées, bien formées et fonctionnaient très convenablement ; cela a été prouvé récemment de manière décisive par l'étude des rapports d'inspection que faisaient régulièrement les inspecteurs du ministère de l'Intérieur de l'époque.

Trois polices quasi indépendantes

En fait, il existe bien une fonction policière qui est la prérogative de l'État mais ce n'est pas la police de proximité. La formule généralisante citée plus haut a l'inconvénient de poser une unicité fautive de la police. Sous l'égide de la Police nationale on trouve trois polices presque complètement disjointes et aux métiers très différents, que j'appelle la police de souveraineté, la police criminelle et la police du sommeil.

La police de souveraineté s'occupe de la sécurité de l'État en tant qu'institution politique et en tant que territoire national : elle s'occupe de la sécurité du territoire et d'abord de ses frontières, de la police des étrangers, de la prévention des troubles internes ou externes,

du contrôle des mouvements populaires qui peuvent mettre en danger le fonctionnement des institutions et des services de l'État. Autrement dit c'est la police de l'État, celle qui fait logiquement l'objet d'une prérogative régaliennne. Elle se compose de la police de l'air et des frontières, de la DST, des renseignements généraux, et, pour l'essentiel, des corps des CRS et de la gendarmerie mobile. Elle intervient très peu sur notre vie quotidienne.

La police criminelle représente les segments hyper-professionnalisés de la Police nationale qui luttent contre les segments hyper-professionnalisés de la délinquance, c'est-à-dire la grande criminalité organisée, nationale et transnationale. Elle fonctionne en liaison étroite avec la justice. Pour l'essentiel, c'est la police judiciaire. Cette police aussi intervient fort peu sur la qualité de notre vie quotidienne.

Enfin il y a la police de la vie quotidienne. Elle s'appelle aujourd'hui police de sécurité publique, il y a vingt ans police urbaine. C'est la police du territoire urbain, du quartier, de la rue. Pour reprendre une juste expression que j'ai trouvée chez le philosophe Alain, c'est la police du sommeil, c'est-à-dire celle qui nous permet de dormir sur nos deux oreilles.

Ces trois polices fonctionnent en pratique de manière extrêmement séparée. Le seul lien opérationnel qu'on peut trouver est la possibilité de les rassembler en une seule en cas de problème majeur d'atteinte à la sécurité de l'État.

Outre leur séparation pratique, elles sont mues par des ressorts très différents. C'est sur ce point que le bât blesse dans le cas de la police de proximité.

Des ressorts humains différents

Le ressort de la police de souveraineté, c'est justement d'être chargée de la sécurité de l'État : il y tient comme à la prunelle de ses yeux et met les moyens qu'il faut. Le personnel de cette police dispose donc toujours des moyens en matériel et en formation pour effectuer correctement son travail. Dans l'ensemble, la police de souveraineté fonctionne bien en France. Les CRS ont développé un savoir-faire assez remarquable, par exemple pour faire du contrôle efficace et raisonnablement propre de foule. D'ailleurs ce savoir-faire s'exporte.

La police criminelle dispose du ressort probablement le plus riche pour mobiliser une organisation : la forte correspondance entre la prestation et la rétribution, que ce soit sur le plan symbolique ou de la carrière ; d'une certaine manière c'est le fait d'arrêter l'ennemi public numéro un qui fait que l'on devient le premier flic de France. De nouveau, les comparaisons internationales laissent penser que cette police fonctionne très convenablement.

La police du sommeil dispose normalement d'un ressort susceptible d'être également très puissant : la demande locale de sécurité. Malheureusement, l'étatisation a détruit le lien entre le moteur et l'organe qu'il doit entraîner. Concrètement la police locale d'État n'a plus eu aucun compte à rendre, que ce soit en termes politique, administratif, organisationnel etc., à la collectivité locale dont elle est chargée d'assurer la sécurité (un petit lien, plus symbolique qu'autre chose, a été réintroduit en 1989 quand Pierre Joxe a émis une circulaire faisant obligation aux commissaires de participer aux conseils communaux de prévention de la délinquance).

Une déconnexion avec la vie quotidienne locale

Concrètement, en étant rattachée à l'État, la police locale entre sous l'autorité opérationnelle du préfet et sous l'autorité de gestion des services centraux. Elle en épouse logiquement les critères d'efficacité ; or ils ne tendent pas vers la résolution des problèmes locaux.

1 - La priorité du préfet est l'ordre public. De manière caricaturale cela veut dire qu'un préfet est beaucoup plus sensible à la protection d'un ministre en visite sur son territoire qu'à la réduction des délits de voisinages. Après avoir été deux ou trois fois convoqué toute affaire cessante pour participer à la sécurité d'un déplacement d'un membre important de l'État, le personnel embauché au titre d'ilotier se fait à l'idée que sa fonction propre n'a pas grande valeur. Soumise à un fort déficit de reconnaissance, l'attention portée à cette activité ne peut que chuter.

2 - Ce qui fait la qualité d'un bon commissaire, c'est sa capacité à témoigner au centre, de la bonne conformité aux normes que celui-ci produit. Or un centre qui gère en direct cent départements et plus de quatre cent soixante-seize circonscriptions ne sait que "pondre" des directives qui normalisent le fonctionnement sur des critères tout à fait homogènes. Ainsi, le système d'allocations de ressources et celui des critères de gestion ont été uniformisés sur toute la France, de Calais à Nice et de Vaux-en-Velin à Neuilly-sur-Seine. De plus il n'y a aucun critère de résultat en matière de sécurité locale (à l'exception de la statistique de la délinquance qui est en fait un artefact aisément manipulable et qui ne rend pas compte de la qualité de vie locale). De nouveau, il ne faut pas compter sur ce lien pour inciter les commissariats locaux à faire preuve d'initiative dans l'adaptation.

Ces deux réalités conduisent quasi mécaniquement à une rupture à peu près complète de toute relation de responsabilité entre la police locale et son territoire. Le système a fonctionné de manière satisfaisante pendant les "trente glorieuses" car l'époque était surtout sujette aux grandes affaires criminelles et aux problèmes importants de maintien de l'ordre. Il est inadapté aux problèmes contemporains de sécurité quotidienne.

Quand il s'agit de reprendre contact avec le terrain, aujourd'hui face à la petite délinquance, il s'avère, de plus, qu'on ne sait plus faire.

Perte du savoir-faire de la prise d'autorité

Parallèlement à la réapparition d'une petite délinquance, il s'est produit des changements techniques qui peuvent paraître anecdotiques - l'utilisation massive du téléphone, de la voiture et de la radio - mais qui ont complètement bouleversé le rapport que le policier entretient avec le milieu au sein duquel il doit assurer une sécurité.

Le téléphone

Le téléphone a révolutionné les conditions de saisine de la police. Il fallait auparavant aller au commissariat ou casser la glace de la borne d'appel. On ne faisait pas cela pour n'importe quoi. Quand un voisin faisait un peu de tapage, on essayait d'abord de régler la chose par soi-même, et ce n'est que quand l'affaire dégénérait considérablement que l'on songeait à une intervention policière. Aujourd'hui, la police est accessible sans effort vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela l'a transformée en service d'appel d'urgence généraliste.

La voiture

La motorisation des services de police leur a permis de répondre à ces appels, mais cela a complètement changé le rapport du policier à la ville : quand il déambule dans la rue, il voit et entend et on peut le saisir ; dans une voiture, il n'entend pas, il voit peu et on ne peut pas le saisir. La rue n'est plus l'espace qu'il police et qu'il traverse, c'est simplement une voie de circulation pour les véhicules de police secours.

La radio

Avec l'usage de la radio, le policier a perdu son autonomie. Alors qu'auparavant, dès qu'il sortait du commissariat, il devait gérer son rapport à l'espace et au micro-territoire

local de façon autonome, aujourd'hui il devient une antenne du central. Celui qui était un professionnel très largement autonome et qui régulait lui-même ses rapports à son environnement est devenu l'exécutant d'une organisation centralisée qui lui dicte sa conduite et sur laquelle il se repose.

Cela s'est fait sous l'égide d'une modernisation évidente, sans qu'on y ait prêté attention. Associé au déficit d'exercice du métier de sécurité publique, cela a conduit à une perte complète du savoir-faire de l'investissement du terrain, de l'établissement d'une relation d'autorité face à une situation, bref du métier de la proximité.

Ce n'est pas sans conséquence. Pour une bonne part, la qualité assez désastreuse des rapports entre la police et les jeunes dans les quartiers difficiles provient moins d'un hypothétique racisme des policiers que de la perte des savoir-faire. Quand on ne sait pas comment s'adresser à un groupe de jeunes qui traîne au pied d'un immeuble autrement qu'en faisant un contrôle d'identité, on comprend facilement que cela risque de dégénérer souvent, même sans mettre de mauvaise volonté particulière.

La suite est logiquement vicieuse : comme ça dégénère souvent et qu'on est mieux au chaud au fond du commissariat, les anciens préfèrent y rester. Moyennant quoi l'espace public est confié aux moins anciens dans le grade le moins élevé, c'est-à-dire hier aux jeunes qui faisaient le service militaire et maintenant aux jeunes recrutés dans le cadre des emplois-jeunes.

Du personnel inadapté à la gestion

Enfin, il faut noter que la police est un univers très fermé d'un point de vue humain. C'est une administration presque intégralement occupée par la profession policière quelle que soit la fonction qu'il y a à remplir. Sur cent trente mille fonctionnaires, seulement douze mille ne sont pas policiers. À titre de comparaison, un tiers de l'administration policière britannique est composé d'individus qui ne sont pas policiers : la comptabilité y est tenue par des comptables, les statistiques y sont faites par des statisticiens et des sociologues etc. En France, la comptabilité est tenue par les commissaires et les statistiques de la Direction centrale par des gardiens de la paix. Le temps passé par les commissaires sur la comptabilité est naturellement pris à l'exercice véritable d'une fonction de sécurité, et les statistiques élaborées sur des chiffres complexes en termes de signification laissent rêveur ! Bref, la Police nationale est gérée par des gens qui ne sont pas toujours les mieux formés pour cela, et inadaptés pour mettre en œuvre de grandes réformes.

Un beau projet, mais quid du détail ?

Depuis plus de vingt ans maintenant, la perspective ouverte par le rapport Peyrefitte a été régulièrement étouffée. Cela donne aujourd'hui le projet ministériel de police de proximité.

Ce projet vise à renouer tous les fils entre la police et la ville, en termes de responsabilités et de compétences, par la mise en place d'un partenariat étendu. La démarche des "contrats locaux de sécurité" oblige à réunir tous ceux qui sont impliqués dans la sécurité locale (justice, police et ville, mais aussi tous ceux qui ont une responsabilité importante dans l'animation de l'espace urbain, tels que travailleurs sociaux, constructeurs et transporteurs), afin qu'ils élaborent collectivement un diagnostic. À partir de quoi on déclinera des priorités d'action, des critères de suivi, bref des choses bien connues du management quoique nouvelles pour la police.

Pour que cette démarche puisse aboutir, il faut naturellement la suivre et s'assurer qu'il y a effectivement une concertation, avec éventuellement des conflits entre les points de vue, et non une simple délégation d'une mission à un consultant.

Il faut aussi, à mon avis, suivre avec soin trois mesures dites d'accompagnement mais fondamentales : effectuer un recrutement local, établir des indicateurs pour l'activité préventive, récupérer les savoir-faire éparpillés un peu partout.

Le système de recrutement est national. En pratique cela signifie qu'un grand nombre de jeunes provinciaux non volontaires sont affectés pendant les trois premières années de leur vie professionnelle à Paris et dans la Petite couronne, c'est-à-dire dans un milieu où ils sont perdus et qui leur fait peur. Après ces trois ans, ils font tout pour regagner leur région. Dans ces conditions, il est hors de question d'espérer mettre en œuvre une police de proximité. Il faut donc modifier radicalement le mode actuel de recrutement des gardiens de la paix et opérer - je ne vois pas comment faire autrement - une régionalisation du recrutement.

Un chef de service se concentrera toujours sur ce qu'il peut mesurer. Or aujourd'hui, les seuls indicateurs de fonctionnement d'un service traitent de l'activité répressive. Les services sont incapables d'évaluer l'activité préventive et dissuasive. Si l'on ne crée pas des indicateurs autres que le taux d'élucidation des cambriolages ou le nombre de contraventions établies, on n'arrivera pas à générer une dynamique notable de prévention qui est celle qui intéresse la population. La question des indicateurs est certainement un chantier difficile dans lequel il faut être capable de mettre de la matière grise, qu'il faut peut-être aller chercher ailleurs que seulement dans l'administration policière actuelle.

Enfin, il faut absolument retrouver les savoir-faire et les compétences sans doute très implicites possédés dans le passé qui permettaient à la police de proximité d'être présente dans un espace public sans être dans une mentalité excessivement défensive (ou agressive). Ceci est vrai pour les gardiens de la paix. Dans la même logique de réapprentissage du contact avec l'espace public, les commissaires doivent réapprendre la culture, l'habitude et les outils du compte rendu. La police s'est convaincue que toute interpellation était agressive. C'est un art délicat de s'ouvrir au questionnement : « *mais pourquoi les îlotiers ont-ils cessé de venir dans ce quartier ?* » Il faut savoir répondre à ce type de question, sans pour autant se sentir ni agressé ni en relation de dépendance.

Un échec patent porteur de fragilité

En conclusion, le message que j'essaie de faire passer à l'administration policière est celui que la sécurité est devenue une affaire politique forte, que cela fait vingt ans que l'on préconise la police de proximité, que rien n'a progressé et que les politiques commencent à s'énerver. Il y a danger pour elle. Il faut qu'elle soit capable de montrer des avancées. Si elle ne réussit pas rapidement une amélioration au moins ponctuelle, un jour elle sera cassée, que ce soit par une régionalisation ou d'une autre façon. Il y a d'ailleurs un mauvais signe avec l'affaire du redéploiement entre police et gendarmerie. Ça a tourné court, mais c'est un avant-goût. L'avancée la plus probante serait à mon avis de mettre en place une vingtaine de sites pilotes (le nombre doit être limité pour pouvoir être suivi avec attention) qui donnent satisfaction et qui pourront être dans quelques années porteurs d'essaimage.

On présente souvent l'Éducation nationale comme une énorme machine excessivement inerte. Mais elle a été capable de s'adapter au déplacement de la population. Elle a su fermer les classes là où il n'y avait plus d'enfants et en ouvrir là où il y en avait besoin. Cela ne s'est pas toujours fait facilement, mais cela s'est fait. En quarante ans, la police n'a fermé que trois commissariats. C'est-à-dire qu'on a maintenant un nombre considérable d'implantations rurales (autour d'une centaine) dans lesquelles la population à protéger a presque disparu. Or un commissariat monopolise d'un coup trente et une personnes (effectif minimal d'un commissariat ouvert en permanence) ! Inversement, à Évry, il n'y a toujours pas de commissariat de plein exercice. Quand une administration n'arrive pas à s'adapter à la contrainte élémentaire constituée par le déplacement spatial de la population sur cinquante ans, elle se met en danger.

DÉBAT

Le déni de savoir

Un intervenant : *Vous décrivez avec beaucoup de talent ce que j'ai observé pendant trente ans de recherche en gestion. Il me semble toutefois que vous manifestez une indignation un peu excessive : les institutions humaines sont par nature opaques et tonitruantes, c'est-à-dire qu'elles causent énormément mais que ce qui s'y passe est un tabou. Quand vous dites que la police judiciaire fonctionne bien parce qu'il y a un lien direct entre l'exécution et la rétribution, vous évoquez une réalité d'une grande vérité, mais c'est difficile à faire entendre : chacun souhaite être convaincu que les gens sont guidés par une morale et non qu'ils agissent rationnellement par rapport à leur intérêt. À notre époque le corps social est enveloppé de mystère, comme dans le passé le corps humain. On est obligé de l'étudier presque en secret, de même qu'hier, Léonard de Vinci devait disséquer les corps humains au fond d'une cave.*

Dominique Monjardet : Personnellement, après vingt ans de recherche sur la police, ma découverte principale sur le corps social, c'est l'importance du déni de savoir. Je croyais que le savoir était utile et je constate que, dans une forme de conduite des affaires, le savoir est nuisible : il complique les choses, il pose des questions qu'on ne veut pas entendre et crée immédiatement des conflits.

Int. : *Il me semble que le savoir est tout de même utile ! Mais il agit par transformation lente des regards que les gens portent sur les choses.*

Revoir l'emploi du temps

Int. : *J'ai participé en tant qu'élu local à la création d'un commissariat subdivisionnaire pour un secteur de trente mille habitants. L'État nous a donné vingt-quatre hommes en tenue et deux inspecteurs et la commune a fourni la secrétaire. Mais au total il n'y a jamais eu plus de trois policiers présents simultanément. En effet, il y a les congés, les heures de rattrapages, les écoles de tir et l'entraînement physique, les congés maladies, etc. Quand nous avons annoncé à la population qu'il allait y avoir un commissariat avec une trentaine de personnes, elle s'est réjouie ; quand elle a réalisé qu'il n'y avait personne dans les rues, elle a estimé qu'on s'était moqué d'elle. Je pense que si l'on veut rapprocher police et population, il faut d'abord se pencher sur la question de la gestion de ce personnel.*

D. M. : Sous l'effet de l'étatisation et d'un syndicalisme puissant, on en est arrivé effectivement à un régime horaire peu décent. Il y a eu une prise de conscience et une amorce de redressement qu'on peut noter par l'annulation sous Jean-Louis Debré d'une innovation qui permettait aux policiers de bloquer sur deux jours et demi leurs prestations hebdomadaires. Cela permettait d'habiter Saint Malo en travaillant dans la banlieue parisienne. Une telle disposition parachevait la déconnexion entre le policier et le territoire qu'il était censé sécuriser.

Police municipale

Int : *Il existe des polices municipales. Quel rôle jouent-elles ?*

D. M. : Lorsqu'au début des années 1980, l'insécurité est devenue forte et que les maires ont réalisé qu'ils n'obtenaient rien de la part de l'État, ils ont redécouvert qu'ils étaient officiers de police judiciaire et qu'ils pouvaient mettre en place une police, sous le

modèle du garde champêtre. Cela s'est fait dans un grand vide juridique, aujourd'hui comblé. Mais la capacité policière de cette police est très faible, pas différente de celle de vous et moi sauf en ce qui concerne les arrêtés municipaux.

Int. : *Si on fait dépendre la police des municipalités, qu'est ce que cela peut donner dans des villes comme Vitrolles ?*

D. M. : Il y a peut-être un danger. C'est une raison pour laquelle je ne suis pas favorable à la municipalisation. Ceci dit, sous la III^e République, dans les années 1920, on a aussi eu très peur quand les communistes ont commencé à être élus et à détenir des municipalités. Cela ne s'est pas passé si mal. Il y a la préfecture, pas de vide normatif, bref tout de même un encadrement par l'État.

Repousser la question du statut

Int. : *Vous souhaitez une police qui rende compte au local, mais vous ne souhaitez pas la régionalisation ni la municipalisation. Qu'imaginez-vous ?*

D. M. : Je suspends la question du statut et de la structure administrative appropriée car il me semble que si on laisse cette question prendre le devant, elle va occulter les autres. Les policiers réagissent de manière extrêmement virulente dès qu'on semble mettre en cause leur statut, tellement l'image qu'ils ont des polices municipales est négative.

Int. : *Les directions départementales de l'Équipement ont su instaurer des relations très normales avec les élus locaux, ne serait-ce que parce qu'un certain nombre de crédits sont alloués par ces élus. Il n'y a pas une nécessité de principe de régionaliser l'institution pour nouer des liens étroits avec le local.*

Int. : *Je ne suis pas sûr que la responsabilisation par rapport au local ait une chance d'aboutir si les gens ne sont pas payés localement. Dans le cadre de l'Équipement, il y a une relation d'affaires. Il faut qu'il y ait un enjeu pour qu'il y ait une véritable relation, plus forte qu'une conversation aimable. Est-ce qu'on ne pourrait pas trouver une solution intermédiaire en recrutant le personnel administratif au titre des collectivités locales, ce qui lierait un peu le commissariat à la collectivité, et permettrait de remettre des policiers sur le terrain sans toucher à leur statut ?*

D. M. : L'idée me paraît juste, mais il y a un risque de puits sans fond : il n'est pas sûr qu'en pratique il y ait un effet direct entre le déchargement des fonctions administratives et le retour sur le terrain. Les raisons qui poussent un policier à éviter le terrain sous prétexte de faire de la procédure et de la paperasserie sont devenues suffisamment fortes pour résister aux transferts de charges programmés.

Les jeunes

Int. : *Pourquoi les jeunes viennent-ils ? Quelles sont leurs motivations ?*

D. M. : L'éventail est très ouvert : cela va du passionné de Colombo et du commissaire Maigret à celui dont la jeune épouse est passée à la mairie pour prendre les dossiers de concours de la Fonction publique et qui a été reçu à celui de la police. Il y a aussi les enfants de policiers qui ont compris qu'en termes d'horaire de travail, de montant du salaire, du niveau de diplôme exigé (pendant longtemps il n'y en avait aucun) et de conditions de travail, c'est un bon plan. Pendant une période, il y a eu des recrutements de gens qui avaient déjà travaillé dans les métiers agricoles ou dans une usine avant d'entrer dans la police. C'était intéressant dans la mesure où ils avaient une plus grande maturité que des jeunes sortant de l'école. Inversement, ils étaient moins malléables.

Int. : *Les savoir-faire de proximité manquent. Or, la SNCF et la RATP ont créé la fonction de médiateur dans le cadre des emplois-jeunes. Elle est souvent remplie par des jeunes des cités qui acquièrent une compétence remarquable de “faiseurs de paix”. Ne pourraient-ils pas être ensuite recrutés par la police ? La police recrute-t-elle des jeunes beurs dans les banlieues ?*

D. M. : Elle essaye, mais ce n'est pas très facile car un jeune qui se retrouve dans son quartier avec l'uniforme est souvent mal vu par ses copains. Là aussi il faut que la police apprenne à gérer finement les affectations.

La démographie : une opportunité de changement

Je m'aperçois que je vous ai donné une vision catastrophique de la situation. Tout n'est pas dramatique ! Sur le fond, sur les quatre cents soixante-dix postes de police, il y a sans conteste l'encyclopédie complète des savoirs policiers. Il faudrait les recueillir, et je ne crois pas que ce serait un travail immense : en matière de sécurité, il y a beaucoup d'officiers qui font des recueils de bonnes pratiques. Il faudrait ensuite les transmettre, ce qui est plus difficile. En fait, je pense que l'opportunité est dans la démographie : dans les cinq ans qui viennent, les recrutements massifs qui ont eu lieu à la fin des années 1960 vont partir à la retraite. Cela va conduire à un fort renouvellement du personnel. Il faudrait auparavant avoir fait par exemple des expériences d'installation de commissariats dans des secteurs qui n'en ont pas et de les constituer seulement avec des sortants d'école qui n'auraient pas acquis les savoir-faire d'évitement du travail des collègues plus anciens et qui seraient encadrés pendant les premiers temps par leur professeurs. Les bons savoir-faire seraient prêts à être diffusés auprès des nouvelles générations. Une démarche de gestion de la ressource humaine devrait également être entreprise auprès du corps des commissaires de manière à lier les motivations, les résultats et la rétribution. C'est un corps relativement petit - il comprend environ deux mille commissaires. Ça se gère !

Int. : *Comment les policiers réagissent-ils par rapport à ce que vous dites ?*

D. M. : Cela a évolué favorablement entre mes premières enquêtes, il y a quinze ans, et maintenant : la première fois que j'ai fait une restitution, ils ont été scandalisés, et m'ont traité d'individu subversif. Aujourd'hui j'ai des rapports de dialogue avec des syndicats et des hauts fonctionnaires. Une partie des policiers continue à réagir de manière très corporatiste, mais une autre est plus ouverte. De manière générale, les jeunes sont mieux formés au management et plus ouverts à ces questions.

Présentation de l'orateur :

Dominique Monjardet est sociologue, directeur de recherche au CNRS. Après une spécialisation en sociologie du travail et quinze années de recherche en milieu industriel, il travaille dans le champ policier depuis le début des années 1980. Au passage il a été conseiller technique à l'IHESI dont il a créé le service recherche (1989-1993).

Diffusion janvier 2000