

AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

La police malade de sa gestion?

Le terme de gardien de la paix est trompeur: il suppose que nos sociétés sont en paix par nature et que cette paix doit être défendue. Ce terme peut donc laisser penser que nos sociétés «vont de soi» et que les rapports sociaux qui les composent sont harmonieux. Par conséquent la délinquance ne peut être qu'exceptionnelle et une déviance par rapport à un état originel qu'il faudrait préserver. Or, on sent bien que cet équilibre initial tient plus du mythe que d'une réalité avérée. Nos sociétés sont taraudées de frictions, d'oppositions, de conflits,... Elles incarnent la dialectique fondamentale liant la dimension individuelle et celle du collectif.

Chacun le sent, chacun le sait. Mais cette dialectique, si elle est théoriquement évidente, devient problématique au niveau de sa régulation quotidienne, c'est-à-dire en particulier, au niveau de ceux qui en sont chargés: les policiers. Ceux-ci ne sont pas les gardiens de la paix mais les agents d'une construction quotidienne d'une paix qui ne peut être conçue que comme un objectif (une utopie?) à viser et pas un état à préserver. Cela renverse la perspective: ils ne sont plus des gardiens mais des constructeurs. Or faire tenir ensemble les différentes dimensions dialectiques constitue souvent un défi impossible dans la pratique! Équilibrer l'in-équilibrable est un nouveau tonneau des Danaïdes: tout déborde et débordera toujours. Cette métaphore peut d'ailleurs résumer le métier de ces policiers: faire face aux débordements en régulant les relations sociales.

On pressent alors la difficulté qu'il y a intrinsèquement à le faire: harmoniser pragmatiquement ce que la raison théorique oppose (les logiques hétérogènes et dialectiques) est déjà un défi. Mais ce qui rend cela encore plus compliqué, dans le cas des policiers, est que leur encadrement n'est pas toujours une aide pour eux.

Tout d'abord au niveau politique et sociétal. Le mythe d'une paix originelle et de rapports sociaux pacifiés fonde souvent le discours politique qui ne peut accepter comme légitime l'anti-thèse d'une société violente par nature. Cette dernière devient un tabou et nos gouvernements peuvent alors courir le risque de ne plus vouloir voir la police dans ce rôle de constructeur

de paix. Et par conséquent, la police ne se verra plus reconnaître dans la réalité de sa mission et des difficultés qu'elle implique. On risque le déni social des besoins des policiers et la construction d'une image faussée de ce qu'ils font. Les policiers vont alors vivre comme une souffrance et un «lâchage», cet écart entre les déclarations et les engagements du pouvoir politique et leurs impératifs professionnels. On touche là à la question fondamentale d'un «inconscient collectif et politique» qui refoule la réalité policière et se construit une illusion quant à cette dernière.

L'essai d'Yves Patrick Delachaux et de Frédéric Maillard que nous présentons ici se confronte à une seconde difficulté: non plus celle du niveau politique mais plutôt celle de l'encadrement direct des policiers et de leur organisation. Ces deux questions sont liées bien sûr. Mais le point de vue qui est défendu ici est qu'en prenant la perspective des policiers de terrain, on doit pour leur donner les moyens de faire leur travail, réinterroger leur structure managériale. Or celle-ci est souvent discutabile voire sous-calibrée en effectif et en compétence. Deux sous-questions se posent alors: pourquoi ce sous-calibrage et avec quelles conséquences? Le débat quitte le registre politique pour impliquer aussi celui des sciences de l'organisation et de la gestion. D'où la pertinence de faire dialoguer ici un policier et un expert en sciences de gestion. Ce qui apparaît dans ce dialogue est la nécessité de la reconstruction d'une solidarité verticale entre les policiers et leurs supérieurs hiérarchiques. Or, cette solidarité est complexe et le dossier montre qu'elle suppose en particulier que nous accordions davantage d'importance aux compétences managériales qui ont souvent été dévalorisées au profit des aptitudes opérationnelles. Ceci a abouti à un déficit de gestion qui devient quelques fois explosif: les policiers manquent de «direction», c'est à dire d'organisation et de sens. C'est grave car leur travail les met toujours dans des situations ambiguës dans lesquelles ils ont à mobiliser leurs capacités interprétatives souvent dans l'urgence et dans l'éloignement par rapport à leurs chefs. Sans cette direction, les policiers ne peuvent plus exercer leur discernement. Ils risquent alors de se replier sur un culte de l'action pour l'action ou de l'action automatique. L'intelligence des situations et de l'action suppose les repères que doit donner le management. Le dossier explore ce besoin de management des policiers.

Cette question est d'un intérêt plus général que celui des seuls policiers. Il rappelle la nécessité et donc le rôle essentiellement productif des «impro-

ductifs», des non-opérationnels que sont les cadres. Evidence, dira-t-on. Peut être. Hélas, l'exemple donné ici montre bien que au même titre que le «gardien de la paix» est une illusion, celui d'un encadrement valorisé et compétent l'est peut être autant. Or la nature ambiguë du travail des policiers n'est sans doute pas si exceptionnelle: travailler c'est presque toujours faire face au non-règlable, à l'ambiguë, au paradoxal... Sinon, ce serait à la portée de n'importe quelle machine. L'exemple des policiers dramatise le rôle de l'encadrement et dans le même temps montre à quel point nous négligeons souvent cette fonction. Cela peut paraître étonnant au vu des salaires du management, au vu de la prolifération des formations en management, au vu des déferlements de conseils et de livres dans ce domaine,... mais cela témoigne moins d'une importance reconnue que de besoins de plus en plus grands et de moins en moins satisfaits. Nous souffrons vraisemblablement d'une incompétence et d'un sous calibrage du management.

Or cette incompétence, et cet essai sur la police le montre, devient un enjeu sociétal, car elle fait ou plutôt ne fait plus le lien entre la réalité d'une pratique quotidienne et les enjeux sociétaux dans lesquels elle s'inscrit. C'est en cela que la question de la gestion relève de notre attention en tant que *Revue Economique et Sociale*. Le management, comme métier et comme science, articule l'économique et le social. Ceci ne peut se faire, selon nous, qu'avec une perspective économique et sociale. Il n'y a pas de management uniquement technique. Tout comme il ne peut y avoir de police sans inscription politique.

Ceci explique tout le plaisir que nous avons à accueillir l'essai d'Yves Patrick Delachaux et de Frédéric Maillard dans notre édition!

Fabien De Geuser

Président de SEES, rédacteur de la RES, professeur assistant à l'ESCP-Europe, professeur invité à l'UNIL, école des HEC