



HAL
open science

Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours

Marc Loriol

► **To cite this version:**

Marc Loriol. Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours. Les Mondes du travail , 2012, 11, pp.27 - 42. halshs-00685273

HAL Id: halshs-00685273

<https://shs.hal.science/halshs-00685273>

Submitted on 4 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours

Marc LORIOU
IDHE

Résumé : Si en science politique, la notion de répertoire a été reprise pour rendre compte des moyens d'action collectifs, l'ergonomie a limité l'usage du terme de répertoire au stock d'expériences et de routines accumulées par un individu. Dans cette étude sur le travail collectif des policiers de voie publique (police-secours, police de proximité), l'apport de ces deux courants est combiné pour mettre au jour le travail quotidien de coopération des équipages (trois policiers dans un véhicule). Au-delà d'une simple mémoire collective, d'un habitus de groupe, la notion de répertoire permet de rendre compte de la façon dont un ensemble de routines partagées, de stratégies collectives, de règles, de valeurs, sont co-construites et transmises par des discussions informelles, une mutualisation des connaissances, des formes de contrôle social, des outils de recueil de traces écrites, etc. Les répertoires collectifs, quand l'organisation du travail policier en favorise la constitution et l'entretien, permettent de préparer les interventions, de mieux connaître et aborder l'environnement et les usagers, de gérer les émotions et les difficultés rencontrées dans le travail. Ils tendent toutefois à être de plus en plus fragilisés par les politiques de rationalisation et de rationnement de l'action publique.

Mots-clés : répertoire d'action, police, travail collectif, réflexivité, cadrage, gestion du stress, mutualisation des connaissances.

Pour l'historien Charles Tilly (1986, p. 541), « toute population a un répertoire limité d'actions collectives, c'est-à-dire de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. Ainsi, la plupart des gens savent aujourd'hui comment participer à une campagne électorale, fonder une association ou s'y affilier, mettre une pétition en circulation, manifester, faire la grève, tenir un meeting, créer un réseau d'influence, etc. Ces différents moyens d'action composent un répertoire, un peu au sens où on l'entend dans le théâtre et la musique, mais qui ressemble plus à celui de la commedia dell'arte ou du jazz qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi. Le répertoire en usage dicte l'action collective. » Chacune de ces formes possède une histoire et une validité historique qui lui est propre (tout n'est pas envisageable dans un milieu et à une époque donnée) et peut être interprétée de façon à chaque fois spécifique (de la même façon qu'un concerto peut-être joué de façon différente).

Dans le monde du travail, le psychologue Donald Schön (1994) a utilisé la notion de répertoire pour évoquer la façon dont le professionnel se constitue progressivement, au long de sa carrière, une collection d'idées, d'images, d'exemples, de solutions et d'actions typiques, de routines, de normes, qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations toujours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre exemple pour penser la situation présente. A l'opposé de Charles Tilly, Donald Schön envisage donc le répertoire comme une construction essentiellement personnelle, un élément de la compétence individuelle.

L'articulation de ces deux conceptions de la notion de « répertoire » permet de penser de façon plus concrète les phénomènes de « socialisation professionnelle », de « transmission d'une culture de métier » ou encore « d'apprentissage organisationnel ». C'est d'une certaine façon ce que propose Yves Clot à travers le concept de « genre de l'activité » : « Il s'agit d'une sorte de mémoire mobilisée par l'action. Mémoire impersonnelle et collective qui donne sa contenance à l'activité en situation : manières de se tenir, manières de s'adresser, manières de

commencer une activité et de la finir, manières de la conduire efficacement à son objet. Ces manières de prendre les choses et les gens dans un milieu de travail donné forment un répertoire d'actes convenus ou déplacés que l'histoire de ce milieu a retenus.[...] Son adoption marque l'appartenance à un groupe et oriente l'action.» (Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2000).

Cet article mobilise la notion de « répertoire collectif » pour rendre compte du travail des brigades de police-secours¹. Par répertoire collectif, il faut entendre ici un ensemble de connaissances, de croyances, de routines et de valeurs, constitué et partagées par un collectif de travail² ou au sein d'une communauté de pratique³. L'exemple de la police est approprié : il s'agit d'un milieu professionnel valorisant l'entre soi, l'entraide et la solidarité entre collègues face à un environnement perçu comme hostile (Westley, 1970) ; dont l'activité effective est peu régulée et contrôlée par la hiérarchie⁴ (Monjardet, 1996) mais largement soumise à l'imprévu lié à l'environnement et aux demandes toujours singulières de la population. A l'époque de l'enquête, les commissariats commencent juste à ressentir les effets de la politique du chiffre et les collectifs sont encore très vivaces et échappent largement à la taylorisation. L'équipage (généralement trois policiers dans un véhicule) est amené à prendre de nombreuses initiatives et peut, grâce aux moments de calme entre deux interventions, discuter du travail, des interventions passées et à venir de façon à forger et consolider des références partagées. Composés de policiers appartenant à la même brigade (entre 10 et 15 policiers qui assurent, par roulement de trois brigades, la couverture de l'ensemble des horaires de jour⁵), l'équipage permet la construction de styles relationnels propres à chaque brigade et qui orientent les formes internes de régulation des difficultés.

1 – Préparer et améliorer les interventions

La première manifestation de la constitution et de la mise en application d'un répertoire collectif se rapporte aux interventions réalisées. Passer du temps avec les policiers dans les voitures permet de noter l'importance, dans certaines brigades, des échanges sur le travail. Comme le dit un des policiers interrogés : « *S'il y a une bonne entente entre collègues, de toute façon, quand une intervention s'est mal passée, on va faire un remake, en reparler entre nous.* » Ces échanges permettent de revenir sur ce qui a éventuellement pu se passer différemment de ce qui était souhaité afin d'améliorer les interventions futures : « *Après une chasse « ratée » : on en parle après, on dit ce qu'on a bien fait ou pas, pourquoi on l'a perdu* » explique ainsi en entretien un autre gardien de la paix.

Il s'agit de forger une connaissance collective des interventions, y compris avec les membres de la brigade qui ne font pas partie de l'équipage concerné. « *En général ça démarre*

¹ Les données empiriques sont issues d'une recherche (menée en 2003-2005 avec V. Boussard et S. Caroly) basée sur l'observation de terrain de patrouilles de sécurité publique de quatre commissariats français et sur des entretiens (N=60) auprès de policiers. Rapidement intégrés par les policiers, les sociologues ont pu participer à l'ensemble des activités de police-secours et noter un grand nombre de conversations entre gardiens de la paix.

² Collectif qui peut aller du groupe des collègues à l'ensemble d'un corps de métier à travers ses organisations professionnelles, ses filières de formation, etc.

³ La « *community of practice* » (Lave et Wenger, 1991) correspond à un ensemble de personnes engagées dans une entreprise collective dont ils renégocient continuellement les objectifs et les frontières à travers la constitution d'un répertoire commun de ressources, d'expériences, d'histoires, de façons de faire, etc.

⁴ Du fait du caractère non programmable, non standardisable et difficilement contrôlable de leur activité, les policiers de voie publique échappent plus d'autres groupes professionnels à la rationalisation taylorienne de leur travail.

⁵ Auxquelles il faut ajouter la brigade de nuit, la brigade anti-criminalité (Bac composée de gardiens en civil pour les flagrants-délits), et –dans certains commissariats– la brigade de proximité patrouillant à pieds.

toujours sur une intervention, la faire partager aux gens de notre brigade qui n'étaient pas sur l'intervention, ça démarre comme ça et chacun après amène un peu... comment il l'aurait géré » (entretien brigadier femme). L'objectif est de créer une confiance et une interconnaissance nécessaire à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés : *« A mon avis, il faut beaucoup de pratique et d'expériences. En interpellation la technique, c'est de ne pas s'occuper des autres. Savoir qu'ils font ce qu'il faut faire. »* (brigadier pendant l'observation) ; *« La Bac c'est une équipe, il faut pouvoir compter sur les autres. Chacun sait ce qu'il a à faire et ce que les autres vont faire. On se surveille les uns les autres. On est solidaire. On se protège. »* (gardien, en observation)

L'apprentissage collectif se fait de façon informelle, par des échanges impromptus sur les actions en cours, de petites remarques, qui visent à construire la compétence du groupe. Par exemple, lors d'une observation, un gardien décide d'aller contrôler l'occupant d'une Mégane neuve qui lui semble suspect. Les deux autres se moquent gentiment de lui : *« ça ne donnera rien »*. S'en suit un récit des différents « ratages » de jugé des uns et des autres, c'est-à-dire des cas où ils croyaient avoir flairé une potentielle « belle affaire » qui s'est révélé n'être qu'un problème très banal, voire rien du tout. Répétées régulièrement au cours des patrouilles, de telles discussions permettent d'affiner l'intuition et les savoirs tacites nécessaires aux policiers.

Cette réflexivité du groupe (équipage ou brigade) est justifiée par l'incertitude propre au travail de sécurité publique : *« Chaque fois qu'on va en intervention vous ne savez pas sur quoi vous allez tomber. Toutes les interventions se ressemblent et sont différentes »* (entretien gardien). Lors d'une intervention nocturne pour une disparition inquiétante d'une famille, le chef de brigade m'explique que *« c'est souvent comme ça, qu'il faut trouver des solutions à des affaires bizarres auxquelles on ne comprend rien. »* Il évoque différents cas qui lui sont arrivés. Pour Donald Schön, « le praticien réflexif » parvient à une reconstruction du problème afin de rendre la situation plus gérable avec les savoirs de références qu'il met en œuvre pour aborder la réalité. Les connaissances et les expériences passées peuvent servir de point d'entrée, mais elles doivent être retravaillées en fonction des particularités du cas telles qu'elles se révèlent au cours de la réflexion et de l'action de façon à restructurer la situation au fur et à mesure de l'analyse du problème. Cela permet au professionnel de retrouver des catégories, des figures connues dans sa pratique professionnelle et qui constituent la situation d'ensemble singulière (tel élément relève de tel type de règle, tel autre me fait penser à un précédent de ma pratique, etc.). La configuration toujours singulière de ces différents éléments empêche une solution standardisée. C'est grâce au répertoire d'exemples, de représentations, de compréhensions et d'actions qu'il a compilé que le praticien peut comparer la situation nouvelle aux cas connus pour en voir les similitudes et les différences (ces dernières le mettent en garde contre l'application trop rapide de recettes bien rôdées). Voir le présent comme une variante particulière du passé permet de mettre en marche le processus de réflexion dans l'action. La référence à un ou plusieurs problèmes (ou morceaux de problèmes) expérimentés avant permet d'imaginer diverses stratégies possibles.

Les rapides échanges avant une intervention dévoilent quelques bribes de ce répertoire collectif qui sert à guider l'action. Par exemple, lors d'une observation, le poste demande à l'équipage d'aller faire un tour à l'hôpital pour « une hystérique ». Alors que les deux gardiens se rapprochent de l'hôpital, ils échangent entre eux : *« c'est une entravée, ça doit être du médical et pas du judiciaire »* ; *« un cas de junkie »*. Cette catégorisation leur permet d'anticiper quel sera leur rôle (en l'occurrence, le fait que ce n'est pas une affaire pour la police). Il s'agit aussi d'avoir des réflexes partagés de façon à limiter les risques possibles : *« Dès qu'on est appelé sur un vol à main armée, on se dit pare-balles obligatoire, après on*

n'arrive pas les bras croisés ni les mains dans la poche, on se dit toi tu fais ça, toi ça... » (entretien gardien).

Les situations d'urgence font perdre les repères habituels et exigent une reconstruction du sens dans l'instant. Les travaux du psychosociologue Karl Weick (1995) sur les catastrophes (comme celle de Mann Gulch, un feu de forêt aux Etats-Unis au cours duquel plusieurs pompiers trouvent la mort) montrent comment, confrontés à une situation exceptionnelle, les salariés doivent se mettre d'accord rapidement sur le sens de la situation nouvelle, le partage des tâches et des responsabilités ; accorder leur confiance à la personne chargée de les diriger, etc. Dans le cas du feu de forêt, quand l'équipe de pompiers s'aperçoit que l'incendie est plus fort que prévu, la panique bloque toute réaction rationnelle. Le responsable du groupe allume un « incendie de secours » afin de créer une zone déjà brûlée où les soldats du feu pourront se réfugier. Mais les autres membres de l'équipe, qui ne connaissent pas cette technique et n'ont jamais travaillé avec ce chef, préfèrent la fuite qui leur sera fatale. Cette tragédie illustre l'importance des répertoires d'action élaborés en commun.

La connaissance et les échanges sur les interventions passées permettent d'éprouver les différentes configurations d'action et la division du travail afin d'assurer un bon déroulement de l'opération. « *Là on a fait deux accidents mortels coup sur coup, quand on rentre on travaille dessus, on parle de qui va faire quoi* » (entretien, femme brigadier). Dans les brigades ayant un fonctionnement collectif, les uns et les autres connaissent les qualités respectives des différents membres, de telle sorte qu'une fois en situation il ne soit pas nécessaire d'avoir de longues discussions pour savoir qui va faire quoi. Cela est particulièrement visible dans le cas des compétences relationnelles et des caractéristiques personnelles, dès lors qu'il s'agit de calmer un usager potentiellement violent. Tel policier est reconnu comme ayant plutôt un bon contact avec les jeunes, tel autre sait particulièrement bien aborder un homme âgé pris de boisson, etc. Un véritable travail d'équipe, au sens de Goffman (1973), se met en place.

Deux exemples d'intervention permettent d'illustrer ce fonctionnement en équipe. La première concerne une « tentative d'enlèvement d'enfant »⁶ : une jeune femme s'est emparée, dans la rue, d'un enfant de quatre ans qui faisait de la trottinette sous la surveillance de son papa en criant qu'il s'agissait de son propre fils et que l'homme –son véritable père– voulait l'enlever. Grâce à l'intervention d'un commerçant qui connaît la jeune femme et ses antécédents psychiatriques, l'enfant a pu être relâché et la maman de la jeune femme appelée avant l'arrivée de la police. Lorsque les policiers arrivent, un échange avec le commerçant et un appel au poste (qui fait état d'une intervention pour la même jeune femme quelque mois plus tôt) permettent rapidement de définir la situation et le cadre d'action possible : il s'agit d'une « schizophrène » (elle est persuadée avoir eu des enfants, mais sa mère ne l'aurait pas accepté et les aurait donnés à des habitants de la ville voisine) potentiellement dangereuse ; l'objectif serait de recueillir suffisamment d'informations de façon à constituer un dossier solide en vue d'une demande d'internement d'office. Pour cela, il faut interroger la mère, mais sa fille s'y oppose de façon véhémente (« *qu'est-ce que vous lui voulez à maman, pourquoi vous voulez lui parler seul ? Pourquoi j'ai pas le droit d'être là ?* ») afin de garder le contrôle de ce qui pourrait être dit sur elle. Sur un signe d'un de ses collègues, un jeune policier antillais, charmeur et d'apparence sympathique, engage alors la conversation avec la jeune femme et parvient à détourner son attention pendant que le reste de l'équipage (plus âgé et ayant un style plus posé) se met à l'écart pour parler avec la mère. Cette stratégie de mise en confiance et de séparation de l'équipe adverse (Goffman, 1973) porte ses fruits puisque les policiers apprennent que la jeune femme fait semblant, à l'insu de sa mère, de prendre son

⁶ Clairement, comme souvent dans le travail policier, la qualification juridique de la situation est de peu d'utilité pour guider l'action (Lipsky, 1981)

traitement et peuvent, avec la maman, retracer son parcours psychiatrique. Le choix du meilleur interlocuteur pour la fille comme pour la mère a été spontané et n'a pas nécessité de discussions préalables qui n'auraient fait qu'éveiller la méfiance des intéressées.

L'autre exemple concerne l'interpellation à 6 heures du matin de jeunes impliqués dans une bagarre. Pour l'un d'entre eux, les policiers redoutent particulièrement les réactions de la famille qu'ils savent d'expérience pouvoir être violentes. Dès l'ouverture de la porte, l'équipage se sépare : deux policiers pour expliquer et tenir à distance la famille et deux autres pour réveiller, habiller et emmener l'interpellé. Pendant que la mère se plaint, la grand-mère tremble et pleure, mais un gardien discute avec elles et parvient à maintenir la situation gérable ; « *il a un rôle apaisant* » fait remarquer le chef de bord à la fin de l'intervention.

Dans les deux cas, la division du travail entre ceux qui vont se charger de « calmer le jobard » (Goffman, 1987) et ceux qui vont réaliser la véritable action policière (recueillir l'information, interpellé) s'est faite de façon spontanée, mais en tenant compte des caractéristiques personnelles des agents (âge, sexe, style relationnel, savoir-faire, etc.). « *Ce qu'il y a de mieux à faire, si on n'arrive pas avec une personne à gérer la situation, si un collègue à côté y arrive mieux, il faut mieux le laisser faire. Des fois ça m'arrive, si je vois que je n'arrive pas à discuter avec la personne, si je vois mon collègue à côté qui y arrive mieux, je le laisse discuter avec. Si ça va mieux je le laisse faire* » (entretien gardien).

Dans les brigades moins rodées, un minimum de consignes avant l'intervention est nécessaire, comme le montre l'observation suivante : nous partons pour l'enlèvement d'un véhicule gênant appartenant à un garagiste connu pour être irascible, voire violent. « *Il va pleurer pendant des heures ou faire un scandale, tu ne discutes pas avec lui, on ne rentre pas dans son jeu* » précise le chef d'équipage à l'adresse de son collègue. Il conseille ensuite au sociologue de rester en retrait « *au cas où* ». Celui qui possède le répertoire d'expérience le plus riche est souvent sollicité pour guider les opérations. « *En règle générale c'est le plus ancien qui gère l'intervention, il a l'habitude et on fait comme lui il dit. Moi sur la brigade je suis le plus ancien. C'est systématique, on ne le fait pas parce que je dis de le faire, mais les deux de derrière étant plus jeunes, ils écoutent, prennent note et laissent gérer les plus anciens* » (entretien gardien).

Mais très rapidement, l'objectif est de pouvoir transférer ce répertoire aux plus jeunes afin de garantir un meilleur fonctionnement du collectif, de partager les connaissances pour mutualiser les tâches. « *En fin de compte on a de l'ancienneté très rapidement parce qu'à cette époque on avait des sorties d'écoles tous les deux mois. On était formé deux mois, rapidement, comme on était bien entouré ça allait, et puis au bout de deux mois on n'était plus les derniers arrivés, et on formait ceux qui arrivaient assez rapidement* » (entretien gardien). Comme le précise cette femme brigadier, à propos de son premier poste : « *Si vous voulez quand vous arrivez sur le terrain vous pouvez être confronté à plein de différentes situations, vous n'allez pas savoir comment gérer, un ancien va vous montrer et la fois d'après vous n'aurez pas ce souci là, savoir qu'est-ce qu'on fait* » (entretien). Beaucoup de policiers mettent ainsi en avant ce rôle des anciens dans la constitution de ce répertoire collectif : « *Très bons souvenir des collègues, un bon soutien du groupe. Ouais, ouais, très pédagogues, très prêts à montrer, à démontrer, à expliquer, tout ça...* » (gardien entretien).

Les psychologues évoquent la notion de « mémoire transactive »⁷ (Wegner, 1987) pour expliquer comment les membres d'un groupe organisent et se rappellent les informations nécessaires à la réalisation d'une tâche commune. Quand un problème inédit se pose, un appel à l'expérience des différents policiers présents peut être lancé. Par exemple, une policière tape

⁷ La mémoire transactive désigne la possibilité qu'ont les membres d'un collectif d'individus d'accéder à l'information ou à la connaissance que le sujet ne détient pas mais qu'un autre membre du collectif possède.

une main courante concernant une conduite au poste, elle n'est pas sûre que « contrôle routier » puisse être un bon motif : « *je ne peux pas juste marquer "vérification" comme motif ?!* » ; elle demande à un ancien de l'aider à la rédaction. En entretien, un jeune gardien explique : « *Il faut faire un PV, un rapport, on n'a pas forcément les données, on ne sait pas, une situation qu'on n'a pas rencontrée, pas forcément grave, mais on ne l'a jamais rencontrée donc on ne sait pas la traiter, ça peut mettre un petit stress, avec une peur de mal faire, au niveau de la procédure... Et là le rôle des anciens est important, c'est important d'expliquer, de dire "il faut faire comme ça" ; la transmission du savoir.* » Tout travail fait ensemble, comme la rédaction d'un PV, est l'occasion de partager les règles de métier. Par exemple, un gardien expérimenté fait remarquer qu'il faut éviter les phrases approximatives avec « tels que » : « *Il lui a adressé des injures telles que « PD, enculé » : « Il faut enlever le « telles que », sinon l'avocat, il va se faire un plaisir de démonter tout ça* ».

Les brigades composées essentiellement de jeunes, comme cela est généralement le cas dans les banlieues difficiles, se trouvent alors plus démunies, dotées d'un répertoire collectif moindre, comme le montre cet exemple en observation : devant nous, nous voyons un véhicule griller une ligne blanche. Nous le suivons. Mais c'est une voiture immatriculée au Luxembourg. « *Dans ce cas là, il faut les faire payer tout de suite, je crois, c'est compliqué. Les motards sont plus spécialisés que nous, ils savent ces choses là* » déclare perplexe un policier après l'abandon de la poursuite.

L'importance de la coopération et de l'entretien d'un répertoire collectif est évidente dès lors qu'elle fait défaut. Dans une des brigades suivies où règne une certaine mésentente entre policiers et avec le chef de brigade, les échanges sur le travail et les interventions réalisées sont inexistantes, de peur de mettre en évidence des conflits de buts ou des désaccords internes. C'est la brigade du commissariat où les conflits avec les usagers, les rebellions et les outrages sont les plus nombreux. La place de chacun au sein de la brigade est mal définie et l'entraide est réduite. Dans un des équipages observés, une femme gardienne de la paix, plus âgée que ses collègues, est chef de bord, mais ses collègues ne reconnaissent pas ses compétences ni son *leadership*. Lors d'une intervention, un refus de soutien de la part de ses collègues a pu être observé : un conducteur de bus a été agressé verbalement par un homme africain costaud et de grande taille. La policière tente de calmer l'agresseur et de lui faire la morale, mais à chaque fois le monsieur la coupe. Enervée, elle lance « *la ferme !* », le monsieur, d'abord estomaqué, rétorque « *la ferme toi aussi ! Ma femme ne m'aurait jamais parlé comme ça !* » ; « *Je ne suis pas votre femme !* » Pendant tout l'échange, les deux autres policiers se sont tenus en retrait, malgré les habituelles techniques de triangulation visant à entourer l'individu contrôlé pour mieux lui imposer l'autorité policière. Les deux policiers ont attendu que la situation dégénère avant de passer les menottes à l'individu, comme pour bien mettre en évidence l'incapacité de la policière à se débrouiller seule.

L'absence de répertoire partagé se manifeste également dans les échanges avec « la salle » (service de la préfecture qui centralise les appels téléphoniques à la police et répercute les interventions sur les patrouilles). Les policiers rencontrés se plaignent régulièrement que la salle se trompe ou est imprécise dans la désignation des lieux et des motifs, qu'elle se laisse abuser par les requérants qui exagèrent les faits dans l'espoir d'accélérer l'intervention de la police, n'est pas capable de hiérarchiser les urgences, etc. L'absence de répertoire commun entre les fonctionnaires de la salle et les brigades explique ainsi un grand nombre d'incompréhensions, de dysfonctionnements, de méfiances réciproques. Les policiers qui ont connu le temps où les appels à « Police-secours » arrivaient dans les commissariats plutôt qu'à la Préfecture assurent que ces difficultés étaient alors moins nombreuses.

2 – Connaître l'environnement et catégoriser les affaires

Un autre sujet de conversation, dans les voitures, à trait à l'environnement et aux « clients » potentiels de la brigade. L'objectif est de partager les informations qui deviennent ainsi collectives et de mieux connaître l'environnement pour anticiper le plus tôt possible les éventuelles difficultés, mieux calibrer l'intervention. Comme l'explique un capitaine de police en observation : « *En général, on se déplace sur des faits particuliers (défenestration, suicide, etc.). Ça dépend dans quel quartier ça se passe. On est là pour apprécier les faits, vu notre grand-âge, on essaie de prévoir.* »

Chaque lieu traversé, chaque personne croisée peuvent être l'occasion d'un éclaircissement visant à catégoriser, étiqueter, l'environnement des policiers. Les jeunes hommes en voitures ou sur les trottoirs sont des cibles privilégiées (« *qu'est-ce qu'il fait là celui-là ?* » ; « *Tiens on l'a pas déjà vu hier ?* » ; « *Tu as vu avec qui il est ?* » ; « *Machin, c'est comment déjà son nom? C'est pas le frère à untel ?* » ; etc.). Des voitures inconnues ou suspectes (belles voitures, puissantes, immatriculée ailleurs) sont repérées et font l'objet d'une demande d'identification au chef de poste. Le chef de bord explique en observation au sociologue : « *Quand c'est calme comme ça, on cherche de l'info. On repère les voitures, les gens* ». La brigade connaît ainsi mieux les lieux : « *la barre où habite machin, le trou où ils se cachent pour dealer* », chaque adresse est l'occasion d'évoquer des souvenirs (« *c'est la maison comme ça, en face du café ceci, là on était allé pour cela....* »).

Cette connaissance est nécessaire pour anticiper et éviter les difficultés, comme le montre les deux observations suivantes : à 3h20 du matin, nous partons pour un tapage devant la mairie ; 30 à 35 jeunes sont réunis, sans doute pour fêter la fin du Bac. Après les avoir observés depuis la voiture, le chef déclare : « *C'est des gentils, ça, on peut y aller sans problème* » (il n'y a que deux policiers). Dans une autre ville, en sortant de la cité, on passe tout près d'un groupe d'une vingtaine de jeunes qui nous regardent de façon insistante et peu accueillante. « *Là, si on s'arrête pour faire un contrôle d'identité, on peut avoir des problèmes !* » précise un gardien. « *Si on veut le faire, il faut qu'on arrive à plusieurs véhicules* » ajoute un autre.

La connaissance partagée des personnes permet de décider de l'éventuelle suite à donner, de porter un jugement sur le comportement observé et la nécessité de poursuivre ou non. En observation, un livreur en scooter double de façon acrobatique le véhicule de police : « *Il veut mourir celui-là, ou quoi ?* » ; « *Laisse, je le connais, ce chinois, c'est son oncle qui tient la boîte, il va tourner à gauche* ». Lors des appels pour « ivresse publique manifeste » (IPM), il est important de pouvoir anticiper les réactions de l'individu à appréhender : « *Lui, on l'a déjà arrêté pour avoir pissé sur une vitrine, il était en état d'ébriété, ça avait été houleux ! là, ça va...* ». Lors d'une autre observation d'intervention pour IPM, la seule mention de l'adresse suffit à l'équipage pour deviner de qui il s'agit ; la chef de bord précise « *il peut être violent* » et recommande à ses collègues de faire attention.

Au poste de police, les connaissances sur les personnes interpellées peuvent être partagées pour le bénéfice de l'ensemble de la brigade. Lors d'une observation, quatre nouvelles personnes arrivent en garde à vue (GAV), dont une femme arrêtée en possession d'une carte « Imagine R » volée. Elle est connue des fonctionnaires présents qui discutent des motifs qui l'ont déjà conduit plusieurs fois au poste (drogue, outrage). « *Il faut se méfier d'elle, elle peut être mauvaise* » prévient une policière à la cantonade. Dans un autre commissariat, en regardant pour le rapport, les papiers d'un homme ramené au poste, un ancien s'étonne à haute voix : « *Il habite la ville ce gars ?! Pourtant je ne le connais pas* ». Il vérifie au fichier et apprend qu'il a eu une arrestation, dans le passé, pour consommation de stupéfiants. Le registre des « mains courantes » est un outil de partage de l'information entre brigades. Mais tout n'y est pas marqué et le rôle de la mémoire collective reste important. Dans une affaire

complexe qui déstabilise les policiers d'une brigade de nuit, un ancien resté au poste, dit qu'il connaît le jeune homme impliqué. Il est intervenu un soir où celui-ci avait tout cassé chez sa grand-mère qui l'hébergeait. La grand-mère voulait porter plainte, mais la maman protégeait son fils : « *mon chéri, qu'est ce qu'ils t'on fait ?* » « *Les parents, ils étaient complètement à côté de la plaque, je me souviens, le père il est chercheur* » dit le policier pour taquiner le sociologue. Il vérifie sur le registre : « *Oui, c'est ça chercheur à l'INSERM* ». Il donne le nom et la date.

Les lieux également font l'objet d'une cartographie précise : « *Un collègue a été grièvement blessé ici après avoir reçu un chariot sur la tête, jeté par les fenêtres à plusieurs étages de l'immeuble* » explique un policier lors d'une patrouille ; « *quand on intervient là-bas, on apprend à regarder en l'air, et à savoir par où passer.* ». Lors d'une autre observation un gardien explique que nous allons passer près d'un squat où il y a souvent des incidents « *l'autre jour, on a fait un black saoul qui avait cassé une vitrine et ne voulait pas se laisser interpeller* ».

La classification et la typification des personnes et des lieux permettent de catégoriser les interventions (Boussard, Loriol, Caroly, 2006) : « *belle affaire* » « *petite affaire* », « *affaire de merde* », etc., mais aussi de construire des jugements moraux sur la légitimité des interventions, comme dans l'exemple suivant : une policière de la brigade a vu un individu entrer dans l'immeuble. Nous descendons de la voiture et attendons devant l'immeuble. « *C'est un pakistanais qui distribue des prospectus* » pronostique la chef. Nous le « *cueillons* » à la sortie de l'immeuble, il est contrôlé et fouillé. Il n'a pas de papiers, mais bien des prospectus pour des réparateurs TV, plomberie, etc. Après avoir vérifié qu'il n'a pas d'armes, les policiers le laissent partir. « *Ce n'est pas un méchant, c'est un pauvre type qui se fait exploiter* » conclue la chef.

Ce ne sont donc pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s'échangent et viennent enrichir le répertoire collectif, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (Alter, 2009) attribuées aux différentes activités policières, des normes d'action. Le cas des contrôles routiers est suggestif. Activité peu prestigieuse, plus souvent imposée par la hiérarchie que choisie, les contrôles routiers semblent loin de la « *belle affaire* » qui motive les policiers. Pourtant, l'observation de brigades où se côtoient jeunes et anciens révèle tout un travail pour les revaloriser dans les représentations du groupe, et produire un ensemble de règles visant à les légitimer et les encadrer. Lors de la vérification des stationnements gênants, un policier explique ainsi : « *J'aime pas ça, ceux qui se garent sur des "places handicapés". Les handicapés, ils n'ont déjà pas grand chose, si on leur prend leur place... Moi, je gratte systématiquement ceux qui se garent sur les "places handicapés" !* ». Les règles non écrites qui entourent les pratiques discrétionnaires (Lipsky, 1981) de sanction font l'objet d'une élaboration collective continue. « *Quand on les coince et qu'on voit trois infractions, on ne leur en met qu'une. Comme ça si jamais ils nous demandent une indulgence, on leur dit que déjà on ne leur a pas tout mis. Les gens nous prennent vraiment pour des marchands de tapis, alors moi je dis que je négocie à l'envers. Plus ils essaient de négocier, plus je monte* » (gardien, entretien). Lors d'une observation, nous passons près d'une sortie d'école privée, les policiers repèrent une maman en voiture avec ses trois enfants non attachés. Nous l'arrêtons. Un policier dit qu'il va la verbaliser, qu'il faut être responsable avec ses enfants. « *Tu ne va quand même pas la gratter pour ça !* » réplique sa collègue, « *il faut juste lui faire la morale* ». Le policier accepte et va sermonner la dame. Lors d'une autre patrouille, une discussion s'engage à propos de deux personnes arrêtées pour des feux rouges et qui n'ont pas été verbalisées : « *On n'est pas là pour faire que de la*

répression. On est là aussi pour la prévention, c'est bien »⁸. La cohérence est nécessaire par rapport à l'image que l'équipe (Goffman, 1973) tente de donner vis-à-vis de l'extérieur comme le montre l'anecdote suivante : deux conducteurs ont pris un sens interdit : tous les deux sont de type maghrébin. Le premier, jeune, accompagné d'un autre jeune, dans une 206 rouge, modèle sport, se fait verbaliser par une gardienne, l'autre, plus âgé (35-40) dans une BMW noire, type berline, est relaxé par un de ses collègues. Le premier conducteur qui voit le second partir sans PV s'en va furieux. Une discussion s'en suit entre les deux agents : « *Pourquoi tu l'as verbalisé ?* » ; « *pourquoi tu l'as laissé... on ne peut pas se comporter comme ça, il faut se mettre d'accord, parce que le mien n'a pas compris pourquoi lui y a eu droit* ». Les « ratés » de ce type illustrent bien, a contrario, l'importance de la construction d'un répertoire collectif permettant de juger à la même aune les différentes situations.

3 – Gérer collectivement les émotions et le stress

Construire des références partagées sur le sens des actions policières est un moyen de gérer collectivement les émotions négatives. C'est le cas par exemple pour l'ennui, souvent associé à certaines tâches peu prestigieuses comme les contrôles routiers ou les différends familiaux. Quand la discussion collective permet de faire ressortir aux yeux de tous l'utilité sociale et le lien avec le « vrai » travail policier de ce type de tâches, les plaintes sont moins fréquentes (Loriol, 2009). Se raconter encore et encore les trop rares grands moments de la brigade (arrestation d'un braqueur, démantèlement d'un réseau de prostitution, etc.) permet d'entretenir le mythe de la grande police, de casser la monotonie de patrouilles trop tranquilles (Holdaway, 1983).

La gestion du stress est présentée comme une affaire collective, une responsabilité du groupe. Un policier âgé raconte en entretien : « *Quand ils s'apercevaient qu'il y avait un collègue dans l'équipe qui commençait à partir un peu de travers, que ce soit dans les ennuis familiaux ou autres, et bien les gars ils étaient soudés. Ils ne le laissaient pas seul dans son coin. Ils le prenaient avec eux, ils le mettaient dans l'ambiance, ils essayaient de lui faire oublier ses soucis. Il y avait des tas de trucs. Je ne peux pas vous dire... je ne me rappelle plus ce qu'on faisait. Même des fois, on l'invitait chez l'un ou chez l'autre.* »

La gestion du stress et le partage collectif des compétences et des savoirs-faire vont de pair : « *C'est primordial de savoir comment va réagir le collègue sur une intervention, savoir s'il est plus ou moins stressé : moins stressé c'est bien, plus stressé il faut gérer. Il faut essayer de lui montrer que ça n'est pas si terrible que ça et qu'il peut aussi y arriver. C'est souvent les jeunes qui arrivent qui n'ont pas l'habitude, on leur montre et après ça passe, ils sont comme nous, ils apprennent à gérer et puis voilà, c'est une histoire qui roule.* » (entretien gardien) De façon spontanée, les anciens utilisent les dynamiques de groupe, les formes participatives de management, pour amener les plus jeunes à intégrer les valeurs et les attitudes attendues : « *Nous les anciens, quand on avait une affaire sordide, on partait faire une java, c'est mieux que de prendre des barbituriques. Ça ne veut pas dire que je suis pour l'alcool dans la police, mais ça dépend des individus, des caractères... Moi la première fois que ça m'est arrivé, j'étais stagiaire, on m'a demandé de regarder, de donner mon avis.* » (brigadier pendant l'observation).

Se construit ainsi tout un répertoire des formes légitimes d'expression des émotions (peur, ennui, stress...). Lors d'une observation, un des sociologues de l'équipe ne peut s'empêcher de pousser un cri de frayeur au cours d'une « chasse » en voiture. Le lendemain, tout le

⁸ Les policiers qui mettent systématiquement les amendes sont ridiculisés par leurs collègues qui les traitent parfois de « verbalisateurs ».

commissariat était au courant de l'anecdote de « la sociologue qui miaule⁹ dans les voitures », ce qui lui fit comprendre la nécessité de mieux contrôler l'expression de ses émotions. Sous certaines conditions seulement (confiance préalable, euphémisation, revendication d'une plus forte reconnaissance...), la peur peut être publiquement évoquée. Une policière explique : « *C'était une brigade très soudée, avec des anciens ; après une intervention difficile, là on peut dire j'ai eu très peur. Quand on faisait nos repas en famille, dans la première brigade que j'ai faite, là oui, on pouvait dire j'ai eu peur.* » (entretien brigadier femme). Dans un autre commissariat : « *Moi, j'ai de la chance on est dans une brigade où il n'y a pas de petits groupes, pas de tendances, on est bien soudé donc on va en parler sans problèmes entre nous. Ce n'est peut être pas comme ça dans toutes les brigades mais c'est vrai que ça nous est déjà arrivé de parler d'une grosse peur qu'on a eue.* » (gardien entretien).

Les croyances collectives pour conjurer les incertitudes de l'activité sont une autre façon de gérer ensemble les émotions. Un policier de la BAC (23 ans d'ancienneté) explique en observation qu'avant chaque sortie, ils ont un « rituel » : ils font une réussite (sur ordinateur), s'ils gagnent, alors ils « *font quelque chose très vite, sinon la vacation est morte* ». Une autre superstition est répandue : certains policiers seraient des « chats blancs » (quand ils sont dans la patrouille ou au poste, il ne se passe pas grand chose) et d'autres des « chats noirs », attirant les catastrophes : « *Aujourd'hui, il n'y a que des merdes. Quand c'est Dédé qui est au poste, il ne nous sort que des merdes* » (observation). Cette croyance entraîne une symbolique particulière du miaulement sensé provoquer la survenue d'évènements imprévisibles. Lors d'une patrouille calme, les policiers se plaignent de l'ennui. « *J'ai miaulé* » annonce soudain l'un d'entre eux. « *Oh non, je ne veux faire un troisième macchabée !* » se lamente sa collègue.

En matière de stress, la norme est de gérer en amont, entre soi, les problèmes, d'où le refus de porter les plaintes vers l'extérieur (hiérarchie, psychologue, etc.). Celui qui contrevient à cette règle est sanctionné par le groupe. Par exemple, un gardien se plaint auprès de sa hiérarchie supérieure qu'une heure et demie de rab ne lui a pas été comptée. Lors de son retour dans la brigade, un policier (et représentant syndical) déplore à haute voix la conduite du gardien qui est allé directement exposer son problème au Major sans essayer de régler d'abord les choses avec sa chef de brigade ; cela témoigne à ses yeux d'un manque de solidarité dans le groupe. Le fautif est mis en quarantaine le reste de la journée : ses collègues ne lui adressent plus la parole et ses remarques sont tournées en dérision ; il n'a plus le droit d'alimenter le répertoire collectif.

L'entraide est une valeur forte. Faire le plein du véhicule par exemple, ne pas laisser un réservoir vide à la brigade suivante est présenté comme quelque chose d'important, un signe de solidarité nécessaire entre policiers. De même, les policiers acceptent facilement de faire des heures supplémentaires non déclarées pour remplacer un collègue qui a un impondérable : « *comme ici on ne rechigne pas à travailler, on s'arrange... si c'est pour arranger un collègue* » (gardien, entretien). Dans certains cas, un policier qui a fait « trop » de timbre-amendes » peut en donner à un collègue qui n'en a pas « assez » pour remplir les quotas attendus.

L'expression de la peur ou du stress n'est pas contrôlée en raison d'une conception machiste de l'activité policière, mais du fait d'un répertoire particulier d'expression des émotions qui s'inscrit dans une régulation spécifique, en amont et en interne, des difficultés : « *Il faut parler entre nous des problèmes pour les régler. Il y a toujours des situations stressantes, il faut en parler. Par exemple, ici, dans la brigade, il y a un collègue qui est très mauvais conducteur. Quand il est au volant, le danger est toujours là. Pas seulement quand*

⁹ La symbolique du miaulement dans la culture policière sera évoquée plus loin.

on est en chasse ou quand on met le deux-tons, avec cette personne, même quand on fait une ronde, on a toujours peur de l'accident. J'ai parlé de ce problème, j'ai dit que je ne voulais plus être en équipage quand il conduisait et ça va mieux. » (gardien, entretien).

Marek Korczynski (2003) propose de parler de « communauté de *coping* » pour rendre compte de la façon dont les salariés de quatre centrales d'appel de banques font face collectivement aux clients agressifs. Dans trois de ces centres, le rapport au client est vécu comme la source principale de satisfaction au travail. Dès lors, répondre fermement ou sanctionner un client désagréable pour se protéger risque de réduire l'estime professionnelle des agents. C'est pourquoi, à chaque fois que les conseillers clientèle sont amenés à le faire, ils ressentent le besoin d'en parler avec leurs collègues pour trouver une réassurance quant à la légitimité de leur réaction. Un comportement similaire a pu être observé lors de la recherche sur le travail policier : suite à l'arrestation et à la conduite aux urgences psychiatriques de l'auteur d'une agression, un des policiers présents, ne pouvant le contenir et ayant eu à subir ses insultes répétées, lui met une claque en présence de ses collègues et du personnel médical. Par la suite, dans la voiture de police, il éprouvera le besoin de revenir sur cet incident afin de rechercher –et d'obtenir– l'approbation des ses collègues face à ce comportement contraire à l'idéal policier d'imposition de l'autorité sans recourir à la force : « *Il m'a poussé à bout, je ne pouvais pas faire autrement ! D'ailleurs, il s'est calmé après, un vrai agneau !* ». Le répertoire collectif est ainsi en permanence renégocié de façon à permettre une meilleure gestion des émotions et satisfactions professionnelles en cours d'action.

Conclusion

Les exemples d'échanges de routines, de valeurs, d'histoires édifiantes, etc., ont montré le rôle clé de certains policiers (anciens, représentants syndicaux, etc.) dans la constitution et le partage des répertoires collectifs. Dans son étude sur la mobilisation de son répertoire par le professionnel, Donald Schön (1994) explique qu'il s'agit de produire des « mini-expériences » (d'action et/ou de pensée) comme autant d'occasions d'exercer son jugement et son intuition, de faire des allers-retours entre vision globale de la situation et points plus particuliers. Les ajustements progressifs donnent un nouvel éclairage de la situation dans un processus en spirale. Stratégie de recherche et intervention se co-construisent car le travailleur vise à la fois la compréhension du problème et le changement de la situation en « mieux », selon son système d'appréciation, ses valeurs et goûts professionnels.

Quand ce processus est collectif plutôt qu'individuel il est nécessaire, pour les anciens, de faire preuve de pédagogie, de mettre en œuvre des méthodes participatives d'apprentissage par l'expérience et l'implication dans le groupe. Ainsi, une policière expérimentée fait faire à son jeune collègue, sous sa conduite, la rédaction des PV « *pour qu'il apprenne, il faut qu'il prenne confiance en lui ; il faut laisser les jeunes s'autogérer pour qu'ils prennent de l'assurance* ». De même, si cela ne porte pas à conséquence, un ancien peut laisser un jeune s'engager dans une piste qui ne lui semble pas intéressante (par exemple confondre un distributeur de prospectus avec un cambrioleur) de façon à mieux utiliser cet exemple de « ratage » pour l'édification collective et didactique du groupe. La constitution d'un répertoire collectif est encadrée dans les dynamiques de groupe et est donc dépendante des caractéristiques locales et politiques. Toutes les brigades n'ont pas les moyens et les conditions d'organisation qui permettent ce fonctionnement collectif. La politique du chiffre qui n'a cessé de s'intensifier dans la police depuis 2002 déstabilise les brigades les plus fragiles, remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié), métamorphose les policiers dont la légitimité n'est assurée par un répertoire collectif en « *verbalisators* », accentue les concurrences au détriment de la coopération, etc.

Les effets négatifs de ces formes comptables d'évaluation sont encore plus forts dans d'autres secteurs de la fonction publique moins immunisés contre les politiques de rationalisation.

Références

- Alter N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte.
- Boussard V, Loriol M., Caroly C. (2006), « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du Travail*, vol. 48, n° 2, pp. 209-225.
- Goffman, E. (1973), *La Mise en scène de la vie quotidienne. Les Relations en public*, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun ».
- Goffman E. (1987), « Calmer le jobard », dans *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Editions de Minuit, pp.277-300.
- Holdaway S. (1983), *Inside the British Police. A Force at Work*, Oxford, Basil Blackwell.
- Korczynski, M. (2003), "Communities of coping: collective emotional labour in service work, *Organisation*, Vol. 10 No.1, pp.55-79.
- Lave J. et Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipksy M. (1980), *Street level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*, Russell Sage.
- Loriol M. (2009), Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine, *Communication et Organisation*, n°36, pp. 20-31.
- Monjardet, D. (1996), *Ce que fait la Police, sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte.
- Schön D. (1994), *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Éditions Logiques.
- Tilly C. (1986), *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard
- Wegner D.M. (1987), Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind, in B. Mullen and G.B. Goethols (eds) *Theories of group behaviour*, New York, Springer Verlag.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.
- Westley W.A. (1970), *Violence and the Police: a sociological study of Law, Custom and Morality*, MIT Press, Cambridge.