



MADAP

Compte-rendu

Réunion à Paris le 9 octobre 2014 – 10 h 00

Présentation du projet aux Syndicats

Personnes présentes :

Jacques BAUZA	Administrateur MGP
Rémy COMIOTTO	Vice-président MGP
Stéphane CROTTE	Délégué national en charge du social – UNSA
Jean-Sébastien COLOMBANI	Doctorant
Richard DADOUCHE	Secrétaire national social et médical - Alliance SNAPATSI
Bernadette DELASALLE	Délégué régional Normandie Centre – Synergie Officiers
Louis-Guy DUBOIS	Délégué national Unité SGP Police FO
Florence FOULLON	Médecin chef coordonnateur national pour la médecine de prévention - SDASAP
Anita FRICONNET	Conseillère technique nationale pour les assistants de service social – SDASAP
Sylvain GÜRTLER	Chargé de communication institutionnelle MGP
Patrick LACLEMENCE	Professeur, Directeur du Centre de recherche de l'ENSP
Martine LEDOUX	SNIPAT FO
Isabelle MERIGNAN	Sous-directrice - SDASAP
Philippe OURDOUILLIE	Délégué national Action sociale – Alliance PN
Didier ROSSELIN	Chef du dépt Recherche, Vap et Doc ENSP
Jocelyne ROUX	Chef du Bureau de la sécurité et de la santé au travail SDASAP
Stéphane WIERZBA	SCPN

La réunion est ouverte par **Rémy COMIOTTO**, Vice-président de la MGP, chargé des affaires extérieures et de la formation. Après avoir remercié les participants et souligné la présence de membres des syndicats en pleine période électorale, Il excuse Régis BOUCHERIE qui n'a pas pu être présent.

Il rappelle ensuite brièvement ce qu'est le projet MaDAP : un projet qui s'inscrit dans une période sensible, de perte de repères ; une période où des clivages empêchent parfois d'avancer sur le sujet des RPS.

Or, pour la MGP, les RPS sont un sujet majeur sur lequel il faut trouver des solutions. La mutuelle est poussée en cela par son objet même (article 111-3 des statuts).

Il semblait dès lors important de porter à la connaissance des syndicats ce qui a déjà été mené. La MGP attend de ces derniers qu'ils rebondissent sur ce qui sera présenté, qu'ils puissent apporter leurs témoignages et leurs observations auprès de Jean-Sébastien COLOMBANI.

Cette réunion sera consacrée à la présentation du projet MaDAP. Elle sera suivie d'une séance de questions/réponses, puis d'une pause.

A la suite de la pause, une seconde réunion sera consacrée à la restitution des derniers développements des travaux aux membres du comité de pilotage. Elle leur sera réservée.

Rémy COMIOTTO passe alors la parole à Didier ROSSELIN.

Didier ROSSELIN présente l'ENSP et son département recherche.

Avec la constitution du département recherche, l'ENSP se positionne aujourd'hui à la fois sur l'enseignement et la recherche. 12.000 cadres de la Police Nationale sont sous sa responsabilité.

L'école est désormais inscrite et donc « sécurisée » dans le Code de la Sécurité Intérieure qui énonce ses différentes missions.

En son sein, le centre de recherche est tourné tout à la fois vers les sciences sociales, mais également vers les nouvelles technologies.

C'est une structure hybride, innovante, qui bénéficie de la présence à sa tête du Professeur Patrick LACLEMENCE. Ce dernier apporte, notamment, sa connaissance du monde universitaire.

Didier ROSSELIN aborde ensuite les moyens de recherche dont bénéficie le Centre de recherche de l'ENSP : tous les 3 ans, des projets de recherche sont menés. Ils sont marqués par 4 caractéristiques :

- La direction concernée doit être identifiée : ils doivent répondre à un intérêt opérationnel.
- Pour chaque projet, une équipe universitaire est sélectionnée : l'ENSP ne doit pas dépendre d'une université en particulier.
- Les financements sont tous extérieurs (exemple du projet MaDAP).
- Lorsque les projets sont des projets technologiques, un partenariat industriel est recherché.

Au fur et à mesure qu'un projet avance, on passe au stade de l'expérimentation, puis à l'injection de nouvelles pratiques professionnelles dans le cadre de formations.

Il donne quelques exemples de thématiques faisant actuellement l'objet de recherches :

- Le projet MaDAP qui représente 30 % des enseignements de l'ENSP ;

- L'intelligence territoriale de la sécurité publique (projet mené par une équipe franco-allemande et 4 professeurs d'université) ;
- La déontologie ;
- Un projet technologique sur les nouvelles modalités et facilités de contrôle des fausses pièces d'identité, mené en partenariat avec l'Agence Nationale de la Recherche.

Didier ROSSELIN conclut ses propos en insistant sur plusieurs exigences qui guident toutes les recherches menées par l'ENSP :

- il faut un retour professionnel sur les points d'accord et de désaccord des études menées.
- les recherches menées doivent l'être dans l'intérêt de tous, policiers comme population.
- elles doivent trouver une application concrète.

Il donne ensuite la parole à Patrick LACLEMENCE.

Patrick LACLEMENCE déroule son curriculum vitae : c'est un ancien policier qui a passé une thèse il y a maintenant 25 ans. Il a poursuivi son évolution dans le monde universitaire. En collaboration avec Jean-Marc BERLIOZ, il a notamment eu l'opportunité, en 2001, de mettre au point un Master pour l'Université de Paris V, « Ingénierie et Management en Sécurité Globale Appliquée (IMSGA). »

Cette thématique incite à voir les choses autrement en termes de sécurité globale. Elle est le point commun entre sciences sociales et technologie : il donne l'exemple de la nanotechnologie, qui ne peut être utilisée sans recours à la déontologie.

Selon lui, le ministère de l'Intérieur s'est d'ailleurs employé à s'investir dans la recherche pour ne pas laisser les industriels seuls.

En 1992, après avoir été habilité à la recherche, il a demandé à rejoindre l'ENSP avec sa « double casquette ». Il souligne sur ce point le continuum qui existe entre chercheurs et praticiens : la recherche « opérationnel et intuitive » peut-être menée grâce à cette intuition des professionnels que les simples chercheurs n'ont pas.

Quant aux sciences humaines, il considère qu'elles sont la « pierre angulaire » du travail de policier : on ne peut pas travailler si on ne se sent pas bien dans sa tête.

La parole est ensuite donnée à **Jean-Sébastien COLOMBANI** qui présente l'état de ses travaux à l'aide d'un diaporama.

L'exposé du doctorant a été structuré en trois points :

1- Contexte et enjeux

Le doctorant a tout d'abord rappelé ce qu'était un risque psychosocial (RPS) en faisant référence à des travaux et publications passés. Il souligne que les RPS peuvent-être à la fois physiques, mentaux et sociaux. Il s'agit d'une réalité qui n'est pas nouvelle.

Il s'interroge ensuite : pourquoi étudier les RPS dans le cadre de l'activité policière ? Parce qu'il s'agit de l'une des activités les plus stressantes. Il liste quelques facteurs

de stress : des facteurs liés à l'activité elle-même tel que le manque de reconnaissance, des facteurs « externes » tels que la gestion RH ou les politiques ministérielles, des facteurs « internes »...

Même si les policiers sont une population à risque, il souligne le fait que les RPS ne sont toutefois pas une spécificité de l'activité policière.

2- Présentation

Jean-Sébastien COLOMBANI s'attelle à la présentation du projet en commençant par les différents partenaires impliqués.

Il se penche ensuite sur les objectifs recherchés qui sont de deux niveaux : Il s'agit principalement de préserver la santé des fonctionnaires et de permettre un meilleur fonctionnement des services.

Sur ce point, les nécessités de la recherche l'ont poussé à se concentrer sur l'activité des commissaires de police. Ces recherches pourront par la suite être élargies aux officiers.

Il s'agit ensuite – de façon intermédiaire – d'identifier les facteurs de risque, les possibilités qui existent pour la hiérarchie de les réduire/supprimer, de mettre en place des mesures propres à en protéger les effectifs ou à prendre en charge les difficultés qui en découlent, et enfin d'identifier les leviers de prévention.

L'intérêt de la recherche documentaire en la matière repose sur sa spécificité : elle se fait en 3 ans ; du moyen terme qui laisse le temps de rencontrer les acteurs. Mais il repose également sur la nécessaire neutralité du chercheur et sur la confidentialité qui l'entoure.

Le but final visé est l'opérationnalisation de la recherche.

Malheureusement, elle est soumise à certains impératifs, comme celui de bien définir son champ d'application. Sur ce point, le doctorant a été confronté à la diversité des métiers de la Police Nationale et a choisi de se limiter à la Direction Centrale de la Sécurité Publique (DCSP).

3- Déroulement

Le déroulement de la recherche en cours s'effectue en 3 phases :

- Une phase d'exploration

Déjà effectuée, elle visait le dépouillement de la littérature déjà existante sur le sujet, des stages en commissariat (observations et 23 entretiens) et la participation aux dispositifs de prévention (formation, cellules de veille...).

- Une phase de recherche-action

Egalement réalisée, elle visait la mise en place de mesures visant à dynamiser le collectif de travail dans des commissariats volontaires (le doctorant souligne l'importance du volontariat) et une comparaison avant/après.

- Une phase de formalisation

En cours.

Jean-Sébastien termine son intervention en exposant les principales pistes de recherche qu'il a pu dégager, quant aux facteurs évoqués (perte de sens de l'activité, manque

de soutien hiérarchique, manque de reconnaissance), quant au commandement comme style de management quotidien (centré sur l'organisation et la gestion des tâches, il implique une faible marge de manœuvre de la part de la hiérarchie) et quant à l'importance du collectif de travail (développement des compétences, stratégies d'ajustement collectives, échanges autour de l'activité empêchés).

Rémy COMIOTTO remercie le doctorant pour son exposé et fait circuler la parole parmi les personnes présentes dans le cadre d'une séance de questions/réponses.

Stéphane CROTTEs remercie le chercheur pour son intervention qu'il a trouvée très intéressante. Il souligne l'importance de l'œil extérieur qu'il porte sur la problématique. Selon lui, cela fait longtemps que les représentants du personnel réclament cet œil-là. Il évoque des études qui montrent l'importance des RPS au sein de services spécialisés comme la PJ. Il s'interroge donc : « pourquoi se limiter à étudier la DCSP ? »

Jean-Sébastien COLOMBANI évoque deux raisons :

- La DCSP constitue la plus grande part du personnel de la PN et l'activité des brigades est homogène.
- C'est la direction où le plus d'études ont déjà été menées, ce qui permet de capitaliser sur l'existant.

Il ajoute qu'une partie de l'étude est menée sur Lyon pour des raisons pratiques : le doctorant est lui-même basé à Lyon. L'objectif est d'élargir, par la suite, le champ des études à d'autres commissariats, pour pouvoir comparer avec Paris où les activités et les conditions de travail sont très différentes de la province.

Didier ROSSELIN insiste sur le fait qu'un champ de recherche trop large n'est pas exploitable. La question d'élargir l'étude ne peut se poser que dans un second temps.

Bernadette DELASALLE revient sur la notion de « reconnaissance » qui pour elle est essentielle. Elle demande souvent à quand remonte la dernière fois où un chef d'équipe a dit à son équipe qu'elle avait bien travaillé et reçoit, la plupart du temps, des regards étonnés en retour. Elle demande à Jean-Sébastien COLOMBANI s'il a déjà participé à une intervention de Police Secours.

Jean-Sébastien COLOMBANI répond par l'affirmative. Il a fait plusieurs stages d'immersion, mais toujours en prévenant l'officier de quart de sa présence.

Didier ROSSELIN rappelle la règle qui est celle de tous les chercheurs de l'ENSP : c'est l'officier de quart qui décide. En aucun cas la présence d'un chercheur ne peut mettre en danger l'équipe d'intervention. Ainsi, un chercheur ne se trouve jamais avec le 1^{er} équipage présent sur les lieux d'intervention.

Bernadette DELASALLE souhaite vivement que l'étude soit étendue aux autres officiers et pas seulement aux commissaires.

Patrick LACLEMENCE acquiesce. Si le projet se passe bien, il pourrait être mis en place ailleurs en France et contribuerait à positiver l'image de l'ENSP.

Stéphane CROTTEs pose deux nouvelles questions :

- 1) Par rapport aux polices étrangères, quels sont vos ressentis, en tant que témoin extérieur, sur ce qui a été engagé en France?

- 2) Sur la démarche – notamment sur les recherches menées sur le collectif de travail : avez-vous commencé à lancer des pistes ou est-ce seulement une première phase ?

Pour Jean-Sébastien COLOMBANI, l'objectif reste de comprendre l'organisation d'un commissariat. Pour le moment, nous en sommes encore au stade « recherches ». Ces derniers mois, on a pu revenir vers la littérature avec un œil nouveau, pour voir ce qui pourrait ou non servir sur le terrain. Il reviendra ensuite au comité de pilotage de définir ce qui pourrait être mis en place.

Revenant sur la littérature, le doctorant souligne qu'il y a peu d'éléments sur ce qui a été mis en place à l'étranger. Il s'agit là d'une spécificité française.

Bernadette DELASALLE : « pour vous, l'impact du travail policier sur les conditions de vie sociale et familiale est-elle une évidence ? »

Pour **Jean-Sébastien COLOMBANI**, c'est une évidence. Cela a été très étudié, dès les années 1970, en particulier le phénomène du *burn out*. Pour certains chercheurs, le travail policier modifie même la personnalité de l'individu.

Richard DADOUCHE observe que la notion de RPS n'est pas un élément nouveau : les syndicats travaillent dessus depuis plusieurs années et les CHSCT ont produit une matière importante sur la question. Il s'interroge dès lors sur le cadre relationnel du doctorant et sur son utilisation de ce qui a déjà été débattu par ces organismes.

Par ailleurs, il souligne que sur le périmètre police, au-delà des actifs, il y a aussi des administratifs et des scientifiques. Il se demande s'ils n'ont pas été oubliés dans le cadre de l'étude.

Martine LEDOUX revient sur les 23 entretiens qui se sont déroulés lors des stages du doctorant en commissariat. Elle souhaite savoir si ces entretiens ont été menés également avec des administratifs, également touchés par les RPS.

Jean-Sébastien COLOMBANI explique que ces entretiens ont été menés avec tous les personnels de commissariat, afin de comprendre leurs activités et la façon dont elles interagissent. Il rappelle cependant l'aspect universitaire qui impose des populations d'étude bien définies.

En ce qui concerne les CHSCT, leur production n'a pas été capitalisée. Il a toutefois participé à la cellule de veille RPS mise en place dans la région de Lyon. Or, il s'agit d'une émanation des CHSCT.

Stéphane CROTTE souhaite connaître la façon dont ont été perçues les recherches du doctorant et, plus particulièrement, la position des encadrants sur la question.

Jean-Sébastien COLOMBANI évoque deux types de réaction :

- beaucoup d'attentes sur d'éventuelles pistes d'action ;
- un peu de méfiance à désamorcer.

Didier ROSSELIN rappelle que les résultats de l'enquête seront diffusés auprès des commissaires participants dès qu'ils seront connus. L'ensemble des personnels ont été pris en compte, y compris les collaborateurs occasionnels (il donne l'exemple des personnels hospitaliers de néonatalogie !).

Patrick LACLEMENCE précise que lorsque le centre de recherche a été créé, il s'est posé la question d'embaucher des chercheurs extérieurs : le face-à-face avec des policiers n'est pas toujours facile à réaliser. Ainsi, à la fin du projet MaDAP, il y a aura certainement des

choses à refaire. C'est dans ce cadre qu'il faudra rebondir. Pour autant, le mérite de l'ENSP est d'avoir joué le jeu et de faire de la recherche opérationnelle.

Richard DADOUCHE demande si l'étude contiendra un pan économique. Si l'on souhaite une meilleure mobilité, une meilleure qualité de travail des agents, l'aspect financier est très lié. Une fois que l'on aura les outils, aura-t-on les moyens de les mettre en place ?

Jean-Sébastien COLOMBANI confirme la présence d'un pan économique. Au cours des entretiens, la question des conditions matérielles est revenue très souvent. Pour autant, il rappelle qu'il existe plusieurs niveaux d'action : certaines actions utiles peuvent être menées qui n'engagent pas l'Etat sur le plan financier.

Pour **Patrick LACLEMENCE**, on ne fait pas de la recherche pour ranger les résultats obtenus dans des tiroirs. Pour autant, si on est trop ambitieux, on n'arrive à rien. Lorsqu'il est positionné dans une école, un projet suit une démarche naturelle : la recherche débouche sur de la formation. Ainsi, dans quelques mois, un module de formation sera produit.

Il sera très difficile de trouver de l'argent. Pour autant, s'il est possible de faire de l'enseignement et de la recherche, ce sera fait. Dans le cadre d'une université, on peut rechercher des fonds à l'extérieur, grâce aux appels à projet. Ces recherches, ces enseignements débouchent sur des modifications des pratiques professionnelles.

Pour **Stéphane WIERZBA**, le manque de moyens est au cœur de la problématique. Les chefs de service passe plus de la moitié de leur temps à régler ces problèmes, à gérer les frustrations et l'usure que cela engendre.

S'il s'agit de trouver une formule qui fera passer la pilule, ce n'est pas suffisant. Par ailleurs, cela ne concerne pas seulement les personnes qui sont sur le terrain. Il y a un vrai malaise. Améliorer l'aptitude au management concerne tout le monde. Tout personnel est amené à exercer de l'autorité sur un autre.

Il revient ensuite sur la question du « sens » en rappelant que, par rapport à des structures privées, la PN a encore un sens : celui du service public. Pour autant, aujourd'hui tout semble prioritaire et parfois certaines missions laisse pantois. Il donne l'exemple de la lutte contre la vente à la sauvette qui se traduit pour certains policiers par du ramassage de détritrus.

Patrick LACLEMENCE rebondit en évoquant un constat qu'il a fait en CRS et l'intérêt de constater que les horaires d'un DDSP ne lui permettait pas de croiser certains personnels : cela peut déboucher sur des mesures qui ne coûtent rien mais amènent beaucoup en termes de lutte contre les RPS.

Didier ROSSELIN note qu'on ne règlera pas la question financière. Mais on pourra apporter un angle supplémentaire à la PN : un angle scientifique. Cela permettra d'effectuer un choix institutionnel. Il y aura des points d'accord et de désaccord. Mais le travail aura été fait.

Jean-Sébastien COLOMBANI projette une diapositive du dernier Comité de Pilotage afin d'illustrer les propos de Patrick LACLEMENCE sur la distance hiérarchique : certaines prises de fonctions ne sont pas compatibles avec des contacts entre le commissaire et ses troupes. Ainsi, les transmissions, qui réunissent l'ensemble du personnel, sont effectuées le matin à 5h – le commissaire est encore chez lui – puis à 13h – le commissaire déjeune...

Anita FRICONNET dit se retrouver totalement dans les observations faites. Elle évoque une expérience vécue dans la région parisienne, il y a une dizaine d'années : un important recrutement de gardiens de la paix avait été effectué. Dans le même temps, on avait assisté à de nombreux départs à la retraite. Les anciens n'avaient ni les moyens, ni l'envie de

transmettre leurs connaissances aux nouveaux. Cela avait débouché sur des accidents qui, malheureusement auraient pu être évités.

Elle évoque également la place du commissaire dans le management et la prise en compte des individus : c'est devenu une obligation qui relève du code de la déontologie. Mais paradoxalement, certains agents considèrent, dans le même temps, que la hiérarchie se mêle trop de leur vie privée. On essaye de recréer une vie collective qui existait naturellement auparavant. Aujourd'hui, ça ne passe pas forcément bien.

A cela s'ajoute la question de la transmission du savoir : il n'y a pas que le « chef » qui en soit responsable. C'est une piste novatrice à suivre.

Aucun participant ne souhaitant poser de nouvelle question, **Rémy COMIOTTO** remercie l'assistance et propose de passer à la pause.

Auparavant, **Didier ROSSELIN** lance un appel : de nouveaux projet arrivent et seront ventilés sur toute la France. Il compte sur les personnes présentes pour relayer l'information. Il insiste sur le fait que ces recherches ne sont pas menées dans le cadre d'un audit ou par l'IGPN. Elles sont neutres et conduites dans l'intérêt de tous.