

Sociograph n°36

Sociological research studies

La police en quête de transversalité

Chroniques de la réforme de la police genevoise de 2016

Édité par Mathilde Bourrier et Leah Kimber

Camila Andenmatten, Laurence Dufour, Marine Fontaine, Aurélie Friedli et César Humerosé



FACULTÉ DES SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ
INSTITUT DE RECHERCHES SOCIOLOGIQUES



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

**LA POLICE EN QUÊTE DE
TRANSVERSALITÉ
CHRONIQUES DE LA RÉFORME
DE LA POLICE GENEVOISE DE
2016**

Edité par Mathilde Bourrier et Leah Kimber

**Camila Andenmatten, Laurence Dufour,
Marine Fontaine, Aurélie Friedli et César
Humerose**

Sociograph n°36

Mandant: Département de la sécurité et de l'économie (République et Canton de Genève)
Période : 2016 - 2017

Citation conseillée: Bourrier, Mathilde et Kimber, Leah (éds) (2018). *La police en quête de transversalité. Chroniques de la réforme de la police genevoise de 2016*. Genève: Université de Genève (Sociograph - Sociological Research Studies, 36)

ISBN: 978-2-940386-45-1

Publication sur internet : www.unige.ch/sciences-societe/socio/sociograph

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| TABLE DES FIGURES | 9 |
| ACRONYMES | 11 |
| PRÉAMBULE ET AIDE À LA LECTURE | 13 |
| REMERCIEMENTS | 15 |
| RÉSUMÉ | 17 |
| CHAPITRE 1. SOCIOLOGIE DE LA POLICE : BREF ÉTAT DES LIEUX | 21 |
| 1.1. LE RICHE HÉRITAGE DES SOCIOLOGUES DE LA POLICE | 22 |
| 1.1.1. Depuis quand et selon quel angle d'attaque ? | 22 |
| 1.1.2. Identité policière | 23 |
| 1.1.3. Les cultures policières | 26 |
| 1.2. LES ORGANISATIONS POLICIÈRES | 28 |
| 1.2.1. Types et organisations de police | 28 |
| 1.2.2. Les interactions au sein de l'organisation | 32 |
| 1.3. RÉFORME POLICIÈRE | 37 |
| 1.3.1. Liens entre le politique et la police | 37 |
| 1.3.2. Un enjeu majeur : Être plus proche de la population | 40 |
| 1.3.3. Évaluation des réformes | 46 |
| 1.4. CONCLUSION | 49 |
| CHAPITRE 2. LE DISPOSITIF DE L'ENQUÊTE | 53 |
| 2.1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE | 55 |
| 2.2. LES QUESTIONS POSÉES DE PART ET D'AUTRE | 57 |
| 2.3. OBJECTIFS COMMUNS | 59 |
| 2.4. QUESTIONS PRÉLIMINAIRES | 60 |
| 2.5. LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE | 61 |
| 2.5.1. De quelques conseils méthodologiques des sociologues de la Police | 61 |
| 2.5.2. Montrer patte blanche | 63 |
| 2.5.3. Organisation de l'enquête | 68 |

| | | |
|---|--|-----|
| 2.6. | LA COLLECTE DES DONNÉES TELLE QU'INITIALEMENT PENSÉE | 70 |
| 2.6.1. | Immersion et phase exploratoire | 71 |
| 2.6.2. | Postes témoins et cas-types | 72 |
| 2.6.3. | Observations non-participantes | 73 |
| 2.6.4. | Entretiens semi-directifs | 74 |
| 2.6.5. | Documentation | 78 |
| 2.7. | LA RÉALISATION DE L'ENQUÊTE | 79 |
| 2.7.1. | L'enrichissement du design initial | 79 |
| 2.7.2. | La collecte en tableaux | 80 |
| 2.7.3. | Le traitement des données | 83 |
| 2.8. | LES LIMITES DU DISPOSITIF | 84 |
| 2.9. | SOCIOLOGUES ET POLICIERS | 86 |
| 2.10. | CONCLUSION | 89 |
| CHAPITRE 3. LA MUE DE LA POLICE GENEVOISE | | 91 |
| 3.1 | LES ÉTAPES DE LA LONGUE MARCHÉ | 92 |
| 3.1.1 | Le « virage communautaire » (1990-2000) | 93 |
| 3.1.2 | La première tentative de création d'une police de proximité (2000-2009) | 93 |
| 3.1.3 | Impulsion de la réforme par le Conseil d'État (2009-2010) | 94 |
| 3.1.4 | Relance d'une nouvelle loi sur la police et le projet « Phénix » (2010-2012) | 96 |
| 3.1.5 | Le tournant du mandat de Pierre Maudet (2012-2016) | 98 |
| 3.1.6 | Référendum | 100 |
| 3.1.7 | Recours au Tribunal fédéral | 101 |
| 3.1.8 | Votation populaire | 102 |
| 3.2 | QUE VEUT L'EXÉCUTIF DE L'ÉTAT DE GENÈVE ? | 103 |
| 3.3 | QUE VEUT FAIRE LE LEGISLATEUR ? | 104 |
| 3.4 | QUE VEULENT LES POLICIERS PAR LE BIAIS DE LEURS SYNDICATS DE POLICE ? | 106 |
| 3.5 | QUELS COMPROMIS DANS LA LOI ? | 107 |
| 3.6 | CE QUE LA LOI NE DIT PAS | 109 |
| 3.7 | LES RÈGLEMENTS D'APPLICATION | 112 |
| 3.8 | CONCLUSION | 114 |
| CHAPITRE 4. LA CRÉATION DE TROIS SERVICES : PROMESSES ET ENJEUX | | 117 |
| 4.1. | LA FIN DE LA GENDARMERIE | 118 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.1.1. | Les symboles | 119 |
| 4.1.2. | L'abandon du « rang matricule » et les nouvelles procédures pour grader | 120 |
| 4.1.3. | Un peu de nostalgie | 121 |
| 4.2. | DE QUELQUES SPÉCIFICITÉS DES FORCES DE POLICE À GENÈVE | 123 |
| 4.2.1. | Organisation et distribution entre Police cantonale et municipales | 124 |
| 4.2.2. | Le poids de la Genève internationale : des opérations de grande envergure et de dernière minute | 126 |
| 4.2.3. | Caractéristiques du crime à Genève | 127 |
| 4.3. | TROIS MANDATS DISTINCTS : URGENCE, PROXIMITÉ, ROUTE | 128 |
| 4.3.1. | Missions officielles et terrains de chasse de chaque service | 130 |
| 4.3.2. | Le territoire géographique de chaque service | 132 |
| 4.4. | STRUCTURES ET EFFECTIFS | 134 |
| 4.4.1. | Comment chaque service est-il organisé formellement ? | 134 |
| 4.4.2. | La question des effectifs | 136 |
| 4.5. | L'ORGANISATION DES POSTES DE POLICE : PRINCIPES DIRECTEURS ET VARIÉTÉ DES SITUATIONS | 137 |
| 4.5.1. | Les postes « mixtes » | 138 |
| 4.5.2. | Les postes « Propriétaires » | 146 |
| 4.6. | CONCLUSION | 154 |
| CHAPITRE 5. LES CONDITIONS D'EXERCICE DU MÉTIER DE POLICIERS A GENEVE | | 157 |
| 5.1. | UN MÉTIER POLYMORPHE AUX MULTIPLES FACETTES | 158 |
| 5.1.1. | « Moi, j'ai toujours voulu être policier » | 158 |
| 5.1.2. | ...et on grade quand... | 159 |
| 5.2. | UNE PROFESSION, DES MÉTIERS, DES SPÉCIALITÉS, DES AFFECTATIONS, DES CARRIÈRES | 162 |
| 5.2.1. | De quelques métiers et de quelques fonctions dans la Police cantonale et des différentes manières de les exercer | 162 |
| 5.2.2. | Le policier et ses spécialités | 179 |
| 5.3. | « SI LA LETTRE VA, TOUT VA ! » | 180 |
| 5.4. | TERRITOIRE, SECTEUR, QUARTIER, FRONTIÈRE : LE TERRAIN DE CHASSE | 181 |
| 5.5. | RELATIONS HIÉRARCHIQUES ET DE TRAVAIL | 183 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5.5.1. | La gestion au sein des postes | 183 |
| 5.5.2. | La gestion entre les postes : l'enjeu du management à distance | 184 |
| 5.5.3. | Des relations cordiales entre les postes et les États-Majors de service | 185 |
| 5.5.4. | Une marge de manœuvre plus limitée au sein de l'État-Major | 188 |
| 5.6. | UN PEU DE LA VIE QUOTIDIENNE DANS LES POSTES | 189 |
| 5.6.1. | Une commensalité minimale | 189 |
| 5.6.2. | Des vestiaires en partage | 192 |
| 5.6.3. | « Mais même l'ordinateur est compliqué ! » | 193 |
| 5.7. | DES CLIVAGES PUISSANTS | 196 |
| 5.7.1. | « Réquisition » ou « initiative » | 196 |
| 5.7.2. | « On n'aime pas l'avant-poste, on veut être dans la rue » | 199 |
| 5.7.3. | Les horaires : Un problème récurrent | 202 |
| 5.7.4. | « En bleu » ou « en civil » | 206 |
| 5.7.5. | Une « belle » et une « mauvaise » journée | 207 |
| 5.8. | LES POLICIERS DANS LEURS SERVICES : « MIROIR, MON BEAU MIROIR » | 209 |
| 5.8.1. | À police-secours, on est... | 209 |
| 5.8.2. | À la police de proximité, on est... | 212 |
| 5.8.3. | À Police routière, on est... | 216 |
| 5.9. | LES POLICIERS ET « NOUS » : UN FACE-À-FACE VARIABLE | 218 |
| 5.10. | CONCLUSION | 220 |
| CHAPITRE 6 : COORDINATION ET COOPÉRATION AU SEIN DE LA POLICE GENEVOISE : LA QUÊTE DE LA TRANSVERSALITÉ | | 223 |
| 6.1. | LES OUTILS DE LA COORDINATION | 224 |
| 6.1.1. | Visibilité sur le terrain et « points de contacts » | 224 |
| 6.1.2. | Partenariats et « Contrat Local de Sécurité » (CLS) | 227 |
| 6.1.3. | Former les APM : Bon investissement pour le futur ou piège ? | 230 |
| 6.1.4. | Les activités pilotées depuis la Direction des opérations (NHP) | 234 |
| 6.2. | SE COORDONNER : UN IDÉAL PORTÉ PAR NHP | 243 |
| 6.2.1. | Les liens entre les postes et NHP et <i>vice versa</i> | 243 |
| 6.2.2. | La coordination autour du suivi judiciaire | 254 |
| 6.2.3. | Une coordination minimale pour... | 261 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.2.4. | Une collaboration plus routinière en Polprox avec les « partenaires » | 263 |
| 6.3. | LA PERTE DE LA COOPÉRATION : LA GRANDE BROUILLE ENTRE FRÈRES | 265 |
| 6.3.1. | Les mots qui fâchent | 265 |
| 6.3.2. | La mésentente affichée : Réelle ou de façade ? | 269 |
| 6.3.3. | Faire appel aux APM plutôt qu'à Polsec | 270 |
| 6.3.4. | « Si quelque chose de grave arrivait » | 272 |
| 6.4. | « TRANSVERSALITÉ » : LE GRAND MALENTENDU | 274 |
| 6.4.1. | Quand transversalité veut dire <i>mobilité</i> entre services | 275 |
| 6.4.2. | Quand transversalité veut dire <i>coordination</i> entre services | 278 |
| 6.5. | CONCLUSION | 280 |
| | CHAPITRE 7 : LES DILEMMES DE LA RÉFORME | 283 |
| 7.1. | RETOUR SUR LES CONSTATS FORTS | 283 |
| 7.2. | UNE RÉFORME ABOUTIE ? | 286 |
| 7.2.1. | La spécialisation : À quel prix ? | 287 |
| 7.2.2. | L'impact sur le territoire et les quartiers | 288 |
| 7.3. | MODALITÉS DE POSITIONNEMENT DES ACTEURS PRINCIPAUX DANS LA RÉFORME | 290 |
| 7.3.1. | Police-secours : Spécialistes de l'urgence ou de la généralité à l'image du "couteau-suisse" ? | 291 |
| 7.3.2. | Police de proximité : Spécialistes des quartiers ou des affaires récurrentes et pénibles ? | 294 |
| 7.3.3. | Police routière : Spécialistes des blessés et des accidents mortels sur les routes ou généralistes de la route ? | 297 |
| 7.4. | LES AMBIVALENCES STRATÉGIQUES DES ACTEURS PRINCIPAUX DANS LE CONTEXTE DE LA RÉFORME | 299 |
| 7.4.1. | Police routière : L'acquisition de la reconnaissance | 300 |
| 7.4.2. | Police de proximité : L'éternelle quête de légitimité | 301 |
| 7.4.3. | Police-secours : Le dilemme au quotidien | 304 |
| 7.4.4. | Les APM : Gagner en compétences | 305 |
| 7.5. | CONCLUSION | 305 |
| | EPILOGUE | 307 |
| 8.1 | LE SCÉNARIO DU « STATU QUO » | 309 |
| 8.2. | LE SCÉNARIO DES URGENTISTES : VERS LA SPÉCIALISATION DE POLICE-SECOURS | 311 |
| 8.3. | LE SCÉNARIO DES « SPÉCIALISTES MODÉRÉS » | 313 |

| | |
|--|-----|
| BIBLIOGRAPHIE | 316 |
| ANNEXES | 320 |
| ANNEXE 1 ORGANIGRAMME DE POLICE-SECOURS | 320 |
| ANNEXE 2 ORGANIGRAMME DE POLICE ROUTIÈRE | 321 |
| ANNEXE 3 ORGANIGRAMME DE POLICE DE PROXIMITÉ | 322 |

TABLE DES FIGURES

| | |
|---|-----|
| Figure 1 : Force et centralisation par pays | 30 |
| Figure 2 : Formulaire de décharge | 65 |
| Figure 3 : Formulaire de confidentialité | 66 |
| Figure 4 : Méthodes de collecte de données | 77 |
| Figure 5 : Observations par service incluant les immersions/stages de novembre | 80 |
| Figure 6 : Entretiens par service et par grade | 81 |
| Figure 7 : Entretiens par poste | 82 |
| Figure 8 : Affiches de la votation populaire | 103 |
| Figure 9 : Effectif de policiers et effectif optimal | 111 |
| Figure 10 : Nouvelle organisation de la Police, depuis le 1 ^{er} mai 2016 | 129 |
| Figure 11 : Territoires de la police de proximité | 133 |
| Figure 12 : Secteurs de Blandonnet, Chêne, Lancy-Onex, Pâquis, Plainpalais, Rive, La Servette | 134 |
| Figure 13 : Effectifs des policiers au 31 décembre 2016 par service et par sexe | 135 |
| Figure 14 : Collaborateur/trice-s au 31 décembre 2016 | 136 |
| Figure 15 : Évolution des effectifs | 137 |
| Figure 16 : Poste « Co-locataire » | 139 |
| Figure 17 : Modèle « Co-habitant » | 142 |
| Figure 18 : Les horaires de type « 5/3 » | 143 |
| Figure 19 : Modèle « Propriétaire » | 146 |
| Figure 20 : Horaire selon les semaines 1, 2, 3 | 149 |
| Figure 21 : Horaire de type « 4/2 » | 151 |
| Figure 22 : Les grades avant et après la LPol (dans les postes) | 163 |
| Figure 23 : Illustration de la complexité du métier du policier | 164 |

| | |
|--|-----|
| Figure 24 : Illustration de la relation entre postes | 173 |
| Figure 25 : Organigramme du COP | 236 |
| Figure 26 : Tableau des manifestations par année | 239 |
| Figure 27 : Schéma d'une transmission p.v.d.s. | 248 |
| Figure 28 : Les métiers selon la répartition de l'initiative et des réquisitions | 288 |
| Figure 29 : Schéma du champ des possibles | 308 |

ACRONYMES

APM : Agents de la Police municipale

CASTOR : Centre Autoroutier de Surveillance du Trafic et de Gestion Opérationnel des Routes

CECAL : Centrale d'Engagement, de Coordination et d'Alarme

CLS : Contrat Local de Sécurité

COP : Centre des Opérations et de Planification

EM : État-Major

ETP : Équivalent Temps Plein

LAVI : Loi sur l'Aide aux Victimes

Mob : Mobilisations

NHP : Nouvel Hôtel de Police

Polsec : Police-secours

Polprox : Police de proximité

Polrout : Police routière

PRÉAMBULE ET AIDE À LA LECTURE

Cette étude est le fruit d'un mandat de la Police cantonale, qui s'est déroulé de septembre 2016 à juin 2017, et dont nous détaillons les conditions et les modalités de réalisation dans le chapitre 2, intitulé *Le dispositif de l'enquête*. Elle a été rédigée par une équipe, que nous présentons plus avant au chapitre 2, et à plusieurs mains. César Humeroze s'est chargé du chapitre 1, intitulé *Sociologie de la Police*, qui nous permet d'inscrire ce travail dans une ligne des travaux sociologiques. Le champ étant vaste, et les travaux nombreux, nous avons dû faire des choix. Aurélie Friedli s'est chargée dans le chapitre 3, intitulé *La mue de la Police genevoise*, de nous éclairer sur les étapes de la réorganisation qui ont conduit à la nouvelle loi de Police et ses conséquences réglementaires. Dans le chapitre 4, qui porte le titre de *La création de trois services, promesses et enjeux*, Camilla Andenmaten a retracé la création des trois services et s'est attelée à rendre compte de la diversité des situations selon les postes de police du canton. Marine Fontaine s'est vue confier la rédaction du chapitre 5, intitulé *Les conditions d'exercice du métier de policier à Genève*, qui nous place au cœur de la richesse du métier de policier au travers de ces différentes facettes. Laurence Dufour a exploré dans le chapitre 6, *Coordination et coopération au sein de la police genevoise, la quête de la transversalité*, les modalités actuelles d'articulation des forces de police des trois services. Leah Kimber présente, dans le chapitre 7, les dilemmes induits par la réorganisation actuelle et à leurs conséquences sur le terrain. Ce dernier chapitre, intitulé *Les dilemmes de la réforme*, ouvre sur une conclusion générale intitulée *Les scénarios possibles*. Enfin, Mathilde Bourrier a supervisé l'ensemble, relu, et remanié tous les chapitres, écrit le chapitre 2 et co-écrit le chapitre 7, ainsi que les éléments d'introduction et de conclusion.

Nous avons plus particulièrement centré notre réflexion sur trois angles : i) l'organisation des services et des postes, qui fait l'objet du chapitre 4 et qui constitue pour nous l'environnement de travail des policiers ; ii) le métier de policier et ses multiples formes et traductions, qui font l'objet du chapitre 5 ; iii) les relations de travail des policiers et leurs modalités formelles et informelles de coopération, coordination et collaboration font l'objet du chapitre 6 ; et enfin dans le cadre du chapitre 7, nous présentons une analyse du positionnement stratégique des acteurs en identifiant les défis qui se posent à eux, leurs ressources et leurs contraintes pour l'action. Nous proposons également quelques pistes de réflexion qui permettraient de sortir des dilemmes relevés en conclusion générale.

Le lecteur pressé et déjà familier des analyses en sociologie de la Police, des méthodologies qualitatives et du cheminement et des attendus de la loi de Police, pourra donc sans dommage se concentrer sur les chapitres 4, 5, 6 et 7, qui sont basés sur le travail de terrain d'enquête réalisé de novembre 2016 à mars 2017.

REMERCIEMENTS

Cette recherche a bénéficié de la confiance et de l'aide précieuse autant que bienveillante d'un certain nombre de personnes, que nous souhaitons remercier tout particulièrement. Nous pensons ici outre au Directeur de la stratégie de la Police cantonale, en la personne de Monsieur Didier Froidevaux — que nous remercions chaleureusement pour son regard sociologique très précieux et son aide à établir la version finale de ce rapport, à un triumvirat d'acteurs, qui ont tous les trois accepté de nous ouvrir les portes de leurs services : le Major René Jensik en charge de la police-secours, le Major Luc Broch en charge de la police de proximité, le Major Patrick Puhl en charge de la police routière. Leur enthousiasme et leur aide décisive à plusieurs moments clefs de l'enquête nous ont permis de passer des étapes et de mener à bien ce projet dans les temps. Nous voudrions également remercier tous les maréchaux et brigadiers remplaçants chef de poste des postes de Plainpalais, La Servette, Cornavin, Rive, Bachet-CASTOR, Blandonnet, Bourg-de-Four, Lancy-Onex de nous avoir accueillis au sein de leurs postes.

Nous souhaitons également remercier tous les policiers et toutes les policières, toute fonction, tout service, tout grade et tout poste confondus de nous avoir laissés pénétrer dans leur monde. Un monde, que l'on croit connaître un peu pour être des spectateurs assidus des séries télévisées, des films policiers et des lecteurs réguliers de romans policiers, mais qui a recelé bien des surprises, car il est divers, routinier comme extraordinaire. Les policiers côtoient les plus humbles comme les plus riches, les plus égarés comme les plus déterminés dans leurs crimes, les plus faibles comme ceux qui se croient forts, les femmes battues

comme leurs compagnons, les migrants comme les Suisses. Ils interviennent pour de multiples choses, peccadilles comme urgences absolues, ils calment des agités, arrêtent des malfrats, portent secours sur les routes, confrontent les versions, aident à traduire en justice. Vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, cantonnés dans leurs postes, ou au volant de leurs voitures, sillonnant le canton, à pied, en voiture, ils appartiennent à l'une des institutions régaliennes, parmi les plus anciennes, les plus controversées parfois, les plus essentielles au maintien d'un État de droit démocratique.

Nous espérons qu'au travers de cette étude qui ne cache rien de leurs difficultés actuelles, telles qu'ils et elles ont bien voulu nous les confier, ils retrouveront un peu de leur quotidien si particulier.

RÉSUMÉ

Cette enquête menée à la Police cantonale de Genève sur une année universitaire de septembre 2016 à juin 2017 s'est déroulée auprès des policiers et des policières de trois services, issus de la réforme de la Police, mise en application au 1^{er} mai 2016 : la police-secours, la police de proximité et la police routière.

Elle a mobilisé 5 étudiants du Master en sociologie de première année de l'Université de Genève et une assistante d'enseignement et de recherche du Département de sociologie, encadrée par une professeure du même département.

Deux techniques de recueil de données ont été utilisées : le suivi d'activités au quotidien dans les postes ou dans les États-Majors et en patrouilles en voiture comme à pied ; et l'entretien semi-directif auprès des policiers et policières. En tout, 40 observations ont pu être menées à bien, de longueur et d'intensité variables, et 100 entretiens ont été réalisés.

L'institution policière, tout comme l'institution hospitalière ou l'institution universitaire, est confrontée à une série de défis en partie comparables : démocratiser toujours plus les soins, accueillir tous les publics, et dans le même temps développer des soins et des plateaux techniques sans cesse plus performants et à la pointe de la recherche médicale ; démocratiser toujours plus les études, accueillir de plus en plus d'étudiants de tous les âges et dans le même temps se maintenir ou accéder aux rangs les plus prestigieux du classement des établissements d'enseignement et de recherche mondiaux. Ces deux institutions publiques, l'hôpital public ou l'université publique, doivent rivaliser avec des bateaux amiraux privés, cliniques ou universités privées, dotés de ressources sans cesse plus conséquentes, qui trient leurs publics et n'accueillent pas tout le monde.

L'institution policière, confrontée à la montée des exigences de la sécurité publique (ex : terrorisme), doit s'adapter aux nouvelles

criminalités (ex : les cyber attaques), limiter les actes délinquants, tout en maintenant un lien fort et de confiance avec la population. En réalité, plusieurs rôles sociaux sont attendus de la part de la police. La réforme de la Police genevoise vient révéler la complexité des rôles attendus du policier et de l'institution policière.

Dans la littérature sociologique abondante sur les polices du monde entier, un pan nous a spécialement intéressés. Il s'agit des réformes policières elles-mêmes, objet de notre mandat de recherche. Tout particulièrement et en résumé, nous avons trouvé de nombreux travaux retraçant les douloureuses gestations de la « police de proximité », partout dans le monde. Nous avons aussi pu trouver beaucoup de travaux qui nous ont initiés aux efforts de spécialisation des polices du monde entier et aux tensions que ces mêmes efforts produisaient. Ainsi, nous avons pu relativiser et mieux comprendre l'expression des rivalités entre police-secours et police de proximité. Non qu'il faille en réduire la portée, bien au contraire, mais plutôt comprendre que se joue dans cette réforme une partie délicate qui touche à des éléments essentiels de l'exercice du métier.

La réforme touche à trois points cruciaux : i) l'identité du policier ; ii) l'équité entre les policiers, et iii) la doxa professionnelle. Prenons ces trois points un à un :

Au regard de leur identité, les policiers ne vivent pas tous bien d'être cantonnés dans un seul rôle. En particulier, ceux de police-secours sont ambivalents vis-à-vis de l'évolution de leur positionnement : spécialistes des situations d'urgence, ou généralistes et polyvalents ? Mais comme on a pu le montrer, ils ne sont pas les seuls : en police de proximité, on ne souhaite pas endosser uniquement le rôle classiquement « social » et préventif des policiers de proximité, qui demeure, malgré les années, mal reconnu à l'interne.

Au regard de l'équité, les policiers sentent que par le biais de la réforme, des différences sont faites entre eux. L'équité et l'égalité

de traitement seraient en jeu. La création de services, disent-ils, favorise un management différencié des policiers. Ce point est en partie paradoxal, car nous allons montrer que de fait, selon les postes, les affectations, les spécialités, les grades, les moments du jour ou de la nuit, les quartiers, la situation objective des policiers est très différente. Ainsi la réforme aurait d'une certaine façon exacerbé un ressenti sur une situation qui préexiste largement à la réforme. Le corps de gendarmerie unique venait gommer ou amoindrir artificiellement cette diversité, qui dans le nouveau contexte éclate en plein jour.

Enfin, la fameuse doxa professionnelle des policiers vient renforcer les préjugés et les obstacles : en disant ce qu'il est légitime pour un policier de faire, et ce qui ne l'est pas, ce qui est du « vrai » boulot de policier et ce qui est du « sale » boulot, en donnant peu de poids à la facette relationnelle du métier et beaucoup plus de reconnaissance au flagrant délit, à la répression des crimes ou au contrôle, les policiers ont du mal à se reconnaître les uns et les autres, comme œuvrant chacun et collectivement au fonctionnement d'une police moderne.

Une fois le diagnostic posé, cette recherche pointe vers quelques pistes d'évolution, permettant, nous l'espérons de dépasser certains clivages actuels. Comme les lecteurs le constateront, nous avons fait le choix de citer de larges extraits des entretiens et des observations. Si les citations peuvent paraître crues, par endroits, elles ne doivent cependant pas masquer l'extraordinaire dévotion des policiers et des policières à leur métier, à leur profession et à leur devise : « Servir et protéger ».

CHAPITRE 1. SOCIOLOGIE DE LA POLICE : BREF ÉTAT DES LIEUX

« En déroulant ainsi la logique sous-jacente aux acceptions opposées du savoir policier, on extrapole sans doute au-delà de la rationalité explicite des acteurs, mais on pointe aussi les dimensions significatives de tout système de travail : son objet, les ressources requises, les techniques mises en œuvre, les critères d'évaluation applicables. »
(Monjardet, 1996, p. 123)

Ce chapitre vise à présenter le riche héritage des sciences sociales dans l'étude de la police. En effet, les sociologues, mais également les politistes, les criminologues ou les historiens (Cicchini, 2007) ont produit de nombreux travaux sur les polices essentiellement occidentales. On retiendra tout particulièrement les travaux pionniers sur les polices étatsunienne, canadienne, française ou anglaise (Brodeur et Monjardet, 2003). Leur étude et leur comparaison constituent une riche base d'expérimentations et de réflexion sur les attendus, les possibilités, mais aussi les écueils que recèlent les solutions organisationnelles éprouvées depuis près de 50 ans.

1.1. LE RICHE HÉRITAGE DES SOCIOLOGUES DE LA POLICE

1.1.1. DEPUIS QUAND ET SELON QUEL ANGLE D'ATTAQUE ?

Il faut attendre la deuxième moitié du 20^{ème} siècle pour que la sociologie s'intéresse à la police. Cet intérêt tardif pour une institution aussi ancienne peut s'expliquer par des raisons différentes.

Tout d'abord, la police est restée peu étudiée, car elle est apparue longtemps comme plutôt rattachée à des activités quotidiennes et routinières. De ce point de vue, étudier la police est resté un objet marginal pendant longtemps, et ce d'autant plus qu'elle s'occupe principalement des classes reléguées de la société, pauvres et délinquantes. Ensuite, la considération pour la violence d'État produite par le policier a cherché à revenir sur la consubstantialité du policier et du politique (Loubet del Bayle, 2016). Ainsi, les premiers travaux ont eu pour but de comprendre les pratiques policières, et étant donné la manière dont la police usait de la violence, une dénonciation s'est longtemps immiscée dans les publications scientifiques des sciences sociales (Jobard & Maillard, 2015). Pendant longtemps, la police restait de surcroît une institution très fermée et peu désireuse d'ouvrir ces portes au regard des chercheurs en sciences sociales.

Les premiers travaux sociologiques sur la police sont apparus dans des contextes de crise dans lesquels la police était impliquée. Aux États-Unis, c'est dans les années 1950-60, avec la montée de la délinquance et de l'insécurité, que les premiers travaux voient le jour (Jobard & Maillard, 2015). En Europe, il faudra attendre une décennie de plus pour que le même type de raisonnement émerge, avec la période de Mai 68 comme point de départ (Loubet del Bayle, 2016). Après ces premiers travaux critiques, la police est apparue comme un objet légitime de recherches. Les sociologues optent alors pour une vision plus macrosociologique de

l'institution. Néanmoins, un caractère idéologique persiste puisqu'il est question de comprendre le rôle que joue la police dans « l'oppression des populations pauvres » et la « perpétuation de l'ordre social. » (Jobard & Maillard, 2015, p.13).

Ce n'est que dans un troisième temps que la sociologie va s'intéresser à la police pour la comprendre de l'intérieur, allant même jusqu'à produire des connaissances à son intention. Ce mouvement inverse apparaît surtout aux États-Unis, où chercheurs et réformateurs policiers sont parfois les mêmes personnes (Jobard & Maillard, 2015). En particulier, la mise au point des concepts de police communautaire et de police de proximité a constitué un objet privilégié de recherches pour des générations de chercheurs nord-américains ou européens. Brodeur, Skogan, Sparrow ou Monjardet (et bien d'autres...) ont été des figures de proue de ces lignes de recherches prolifiques. À leurs côtés, la sociologie est passée « d'une réflexion militante vers une réflexion scientifique » (Loubet del Bayle, 2016, p.44). De surcroît si les recherches ont émergé lorsque police et population s'éloignaient l'une de l'autre, les rapports qu'entretiennent ces deux groupes demeurent aujourd'hui au cœur des questionnements sociologiques liés à la police (Roché, 2016).

1.1.2. IDENTITÉ POLICIÈRE

Dans ses recherches sur la police, la sociologie s'est particulièrement intéressée à ceux qui la constituent : les policiers. Au fond, qu'est-ce qui définit un policier ? Cette question doit être considérée à deux niveaux : d'une part, l'identité d'un policier vis-à-vis de ses collègues, et d'autre part, son identité par rapport au reste de la société (les civils). Les éléments de réponse seront alors différents, voire contraires, selon le cadre dans lequel le policier se définit.

Entouré de ses homologues, le policier établit une hiérarchie qui a comme critère principal le type de tâches effectué par chacun d'entre eux. L'identité du policier, par rapport à ses pairs, sera

définie par ce qu'il fait concrètement de ses journées. L'action et l'autonomie dans le travail sont deux variables recherchées (Fassin, 2015), et le policier qui en bénéficie sera valorisé par ses collègues. Par exemple, l'excitation des poursuites en voitures ou encore la dangerosité des interventions sont les caractéristiques du « vrai » travail du policier (Jobard & Maillard, 2015).

Fassin (2015) établit également une distinction entre les « good cops » et les « bad cops » (p.95) : les premiers ont tendance à davantage respecter les lois et les procédures légales que les seconds. Cela mérite d'être mis en avant, car le comportement des policiers pendant leur service influence leur rapport à la population. Ainsi, les « bad cops » inspirent plus d'autorité aux civils, qui se tiendront généralement plus calmes qu'avec les « good cops », mais certains débordements font craindre à terme l'apparition d'un fossé entre la police et la population.

Enfin, le policier se définit aussi par rapport à un imaginaire collectif façonné par les films ou les séries télévisées. Étant comparé et se comparant à des héros, le policier en vient la plupart du temps à envier le quotidien — plein d'action — de personnages fictifs, de par le fait que ses propres journées sont loin d'être similaires — et marquées par la routine (Fassin, 2015). L'importance de cet imaginaire peut être constatée par la très grande quantité de posters présents dans les postes de police et par la profusion incessante de productions culturelles sur la police.

En résumé, le policier construit son identité à travers son service et les tâches qui lui sont imposées. Il vise un travail d'action, accompli avec une relative indépendance vis-à-vis de la hiérarchie et en se faisant respecter par la population.

En effet, le policier construit aussi son identité par rapport à la population. À ce niveau-là, ce n'est plus la tâche qui définit l'identité du policier, mais plutôt sa « condition policière », qui renvoie à l'idée que le policier a « un destin social imposé, qu'il n'a pas choisi, et qui s'impose à lui de l'extérieur » (Monjardet, 1996, p.186). Paradoxalement, cette condition ne va pas fonder

une identité, mais une différence. C'est là que nous retrouvons la détention de la force, qui différencie les policiers de la plupart des autres citoyens et les conditionne de deux manières (Monjardet, 1996).

Premièrement, les policiers sont potentiellement la cible de mauvaises intentions, d'agressions, et ils ne peuvent demander d'autre protection que celle qu'ils peuvent s'offrir. Dans le contexte actuel de terrorisme omniprésent dans les métropoles européennes, la question des violences contre la police revêt une actualité toute particulière¹.

Deuxièmement, les policiers peuvent eux-mêmes faire l'objet de soupçons, et par conséquent, doivent être surveillés. Ils répondent généralement à ce sentiment de surveillance — qui leur semble injuste — en « organisant l'opacité » (Monjardet, 1996, p.190), c'est-à-dire en cultivant le secret, même pour les activités les plus anodines. Ce conditionnement va alors créer une très forte solidarité entre eux. Ce que Jérôme Skolnick a appelé « la personnalité au travail des policiers » traduit l'idée que le secret est non seulement une obligation juridique et une nécessité fonctionnelle au regard des investigations à conduire, mais représente aussi un puissant facteur de cohésion interne.

Vis-à-vis de la population, l'identité policière est alors « fondée sur un sort commun » (Monjardet, 1996, p.192), et non plus sur un quelconque savoir ou sur des activités précises. Une fois créée, cette identité accentue la différence entre les policiers et les non-policiers, que les policiers rangent facilement en deux groupes : pour ou contre la police. Fassin (2015) ajoute cependant que cette distinction entre population amie et ennemie n'est pas stable et peut varier en fonction de la situation.

L'identité du policier ne se base donc pas sur les mêmes critères selon que le policier se compare à ses collègues ou qu'il se compare

●
¹ Cf. le numéro spécial des *Cahiers de la Sécurité et de la Justice*, intitulé "Violences contre la police : quelle protection", N°39, 2017.

à la population. Dans le premier cas, c'est la tâche qui définit a priori le policier ; dans le second, le simple fait d'être policier est un marqueur identitaire, qui isole plus qu'il ne favorise la mise en lien avec d'autres professionnel-les ou citoyen-nes.

1.1.3. LES CULTURES POLICIÈRES

Cherchant à comprendre et à décrire la police, la sociologie voit dans la culture policière une potentielle variable explicative des conduites et comportements policiers. Autrement dit, il s'agit de considérer la culture policière (et en particulier ce qui est appelé la doxa professionnelle) comme un principe sur lequel se basent les policiers pour agir, délaissant alors parfois toute logique organisationnelle, hiérarchique ou rationnelle (Jobard & Maillard, 2015 ; Monjardet, 1996).

Cette vision de la culture pourrait être défendue par Goffman (1959) dans sa définition du concept d'*équipe*. L'adhésion à une équipe, selon lui, crée une source de cohésion pour l'organisation ou l'établissement auxquels les membres sont rattachés. Les équipiers construisent des liens de familiarité qui peuvent constituer une sorte d'intimité, en tant que relation formelle qui est automatiquement étendue et adoptée dès que l'individu intègre une nouvelle équipe. Les équipiers développent des liens serrés entre eux, ce que Goffman nomme la *dépendance réciproque* ou *familiarité réciproque*. Cette dépendance mutuelle force les équipiers à adopter des comportements conformes et appropriés au risque de perturber la cohésion de l'équipe. Ce qui nous semble intéressant dans cette définition est la notion d'interdépendance entre les membres, et un sentiment de cohésion subordonné à la confiance réciproque (sans confiance : pas de dépendance, ni de cohésion d'équipe).

Cette description de Goffman concernant l'*équipe* en général s'applique à la police. En effet, les policiers créent le même type de lien grâce à la socialisation qui prend place dans leur groupe. Selon Monjardet (1996), cette socialisation est fondamentale dans

la police, car elle influence le processus de sélection des tâches. Comme le suggère Goffman (1959), c'est donc collectivement qu'est défini ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas. Le policier se comportera alors toujours par rapport aux autres (policiers), parce que tout est collectif. C'est également cette socialisation qui, en lui dictant les pratiques réelles, formera véritablement le policier, sur le terrain et non à l'école.

La culture policière regroupe un ensemble de valeurs et de normes, qui, partagées par tous, prend la forme de « règles collectives implicites qui structurent les visions du monde et conduites des policiers dans l'espace social » (Jobard & Maillard, 2015, p.100). À travers leur culture, tous les policiers sont amenés à construire une frontière entre eux et le monde social, c'est-à-dire le reste de la population. Ainsi, le « nous » (policiers) se distingue du « eux » représentant d'une part les « faibles » à défendre et d'une autre part, les criminels. Selon Fassin (2015), cette indifférenciation du public est due au sentiment qu'ont les policiers « d'être les victimes de l'incompréhension et du désamour des citoyens », mais permet néanmoins « la consolidation du groupe face à une population globalement vue comme hostile » (Fassin, 2015, p.164). Leurs conditions de travail comme les horaires irréguliers et le code de discipline stricte sont des composants renforçant cette distinction.

Cependant, Jobard et Maillard (2015) soulignent le fait qu'il n'existe pas une unique culture policière, mais *des* cultures policières. De ce fait, une autre frontière apparaît qui divise cette fois deux groupes de policiers : ceux du terrain et ceux de la hiérarchie. Cette dernière serait composée de bureaucrates ignorant la réalité du terrain et entravant le travail des policiers. Dans ce contexte, Elizabeth Reuss-Ianni (1983, cité par Jobard & Maillard, 2015) distingue la culture du policier de la rue de celle de l'encadrement. Le fossé existant entre ces deux groupes ne fait que s'agrandir quotidiennement : « les policiers de la rue se sentant de plus en plus incompris dans une institution dont ils estiment que

les règles de fonctionnement ont changé» (Jobard & Maillard, 2015, p.105).

D'autres cultures policières peuvent être mises en confrontation, notamment celles qui fondent les oppositions entre les services. En effet, les différents départements ne jouissent pas du même prestige. Quand les activités des enquêteurs de police judiciaire sont vues comme nobles, celles des policiers en charge de la sécurité routière, par exemple, sont perçues comme routinières.

La présence de cultures au sein de la police semble reconnue et est surtout très importante pour comprendre les comportements et actions des policiers sur le terrain. Une question reste en suspens et mérite d'être posée (Jobard & Maillard, 2015) : est-ce les agents (par les représentations quotidiennes de leur travail) ou l'organisation (par les formations et priorités assignées) qui fondent les cultures policières ?

1.2. LES ORGANISATIONS POLICIÈRES

1.2.1. TYPES ET ORGANISATIONS DE POLICE

La sociologie s'est aussi intéressée à la police d'un point de vue organisationnel. Toutes les polices ne sont pas mises en œuvre de la même manière, c'est pourquoi les sociologues ont tenté de décrire le fonctionnement des polices et ce qui pouvait les différencier les unes des autres. Plusieurs styles de police ont été modélisés, comme nous le présentons ci-après.

Si les polices diffèrent d'un pays à l'autre, elles peuvent aussi exister sous plusieurs formes dans un même État : une police centralisée, une autre plus locale, avec des tâches incombant à l'une ou l'autre. Bayley (1990, cité par Jobard & Maillard, 2015) essaie de classer les institutions en utilisant trois critères permettant de décrire les différents systèmes de police à travers les

États : la centralisation ou décentralisation, le nombre de polices et le niveau de coordination entre elles, c'est-à-dire la répartition des compétences.

Selon ces critères, la France a un système coordonné. L'Italie, contrairement à la France, n'a pas de séparation claire et définie dans le territoire en termes de compétences. Les États-Unis, eux, ont de nombreuses polices qui peuvent procéder à des arrestations, des réquisitions sur un même territoire, sur une même région imposée.

Voyons plus précisément le cas de certains pays. La police allemande est une sorte de somme de plusieurs polices régionales organisées au niveau des seize *Länder* (Jobard, 2003, cité par Jobard & Maillard, 2015). Dans chaque *Land*, il existe un code propre pour la police administrative. L'action des polices est coordonnée, non pas au niveau du ministre de l'Intérieur, mais au niveau de la conférence des ministres de l'Intérieur des *Länder*. Sous l'influence des États-Unis, il y a eu la création d'une police centralisée pour faire face aux institutions du Bloc de l'Est et à la criminalité organisée. Par exemple, quand un événement majeur peut dépasser les capacités de la police locale, le ministre de l'Intérieur du *Land* peut demander de l'aide aux autres polices locales.

La police étatsunienne est plutôt une addition de polices municipales, autonomes et donc non régies par le pouvoir central fédéral. À l'origine, les policiers étaient recrutés pour organiser la vie politique des quartiers et des communautés (Philippe, 2006, cité par Jobard & Maillard, 2015). Depuis, des processus de professionnalisation se sont créés petit à petit, ce qui a réduit l'influence des maires. En outre, l'augmentation des projets locaux financés par le gouvernement fédéral, le terrorisme, l'immigration, les trafics de stupéfiants ont augmenté les interactions entre le fédéral et le local, réduisant l'ancrage local des polices, même s'il reste tout de même fort (Jobard & Maillard, 2015).

La police française, quant à elle, possède un système centralisé typique avec une police urbaine assurée par la police nationale. Il existe tout de même une dualité Paris / Province ; la police nationale est administrée par le ministère de l'Intérieur et reste sous le joug du Préfet de police à Paris. De plus, Luc (2002, cité par Jobard & Maillard, 2015) précise que « la police des zones rurales est assurée par la Gendarmerie nationale, corps militaire gouverné depuis le centre. » Les polices municipales, quant à elles, sont organisées par le maire et se sont dernièrement multipliées. En France, les liens entre police nationale et polices municipales sont réglés par des conventions de coordination. La politisation locale de la sécurité a conduit à un investissement politique des maires et donc à une gouvernance locale de la sécurité, qui atténue un peu le caractère centralisé du système (Roché, 2004, cité par Jobard & Maillard, 2015).

Figure 1: Force et centralisation par pays

| Nombre de forces/ Centralisation | | Structure centralisée | Structure décentralisée |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Une seule force | | Irlande | |
| Multiples forces | coordonnées | France | Grande- Bretagne, Allemagne |
| | non coordonnées | Italie | États-Unis |

Structure des systèmes de police selon Bayley (1990, p. 59)

Enfin, il est important de garder à l'esprit, comme le soulignent Jobard et Maillard (2015), que les différents systèmes sont en mouvance, et par conséquent, il est impossible de se fier uniquement aux critères de Bayley.

Devant assurer, en tant qu'institution publique, le maintien de l'ordre, mais aussi la sécurité de l'ensemble des citoyens, on considère classiquement que les polices sont tiraillées entre deux figures, et ce depuis le milieu du 19^{ème} siècle (Fassin, 2015). La

« police du prince » (Fassin, 2015, p.287) s'engage principalement à rendre des comptes aux autorités, à l'État ou à la municipalité ; la « police du peuple » (Fassin, 2015, p.287) a, quant à elle, la priorité d'être au service de la communauté, que ce soit les habitants d'une ville ou alors de la nation.

Fassin (2015) prend aussi en compte la notion de centralisation et de décentralisation afin de comprendre, en partie, les pratiques policières. Le fait que les autorités soient locales, comme c'est le cas du maire aux États-Unis par exemple, donne lieu à une situation intermédiaire dans sa classification. La police doit alors autant satisfaire les demandes de l'édile que de son électorat. La police française, elle, contrairement à de nombreux pays occidentaux, est au service de l'État (« police du prince »). Enfin, on considère généralement les forces de police britanniques comme étant l'exemple typique de la « police du peuple » (Fassin, 2015).

Sans forcément oublier cette idée que les polices pourraient être, selon les pays, plus appliquées à satisfaire tantôt l'État, tantôt la population (Fassin, 2015), nous pouvons encore considérer une autre analyse pour mieux comprendre l'organisation des polices. Monjardet (1996) explique que la police est mise en œuvre par trois sources différentes : l'ordre du pouvoir (État), l'initiative policière et les demandes du public. Chacune de ces sources a sa logique d'action. Pour le pouvoir, la priorité est que l'ordre public soit maintenu ; pour la profession (les policiers), il s'agit de lutter contre la criminalité ; pour le public, c'est la recherche du sentiment de sécurité et le secours dans des situations dangereuses. Il faut alors saisir que ces principes d'action sont distincts et peuvent même être en concurrence au niveau des ressources et de l'efficacité. Une politique policière doit donc trouver un compromis entre ces trois logiques en tension. Enfin, selon Monjardet, au sein de l'institution policière, personne ne représente la demande sociale au niveau décisionnel (Monjardet, 1996).

Monjardet (1996) distingue alors trois types de police : la police d'ordre, la police criminelle et la police urbaine. Cette dernière a avant tout une fonction sociale, elle doit assurer la tranquillité. Elle est « la vitrine de la police » (Monjardet, 1996, p.274) dans le sens où sa « clientèle » est le « citoyen ordinaire, l'homme sans qualités » (Monjardet, 1996, p.274). Ces trois polices ne travaillent pas ensemble, car elles ont chacune leur cible et leurs techniques, mais tout appareil policier est une superposition et une interrelation de ces trois polices.

Pour terminer, il est intéressant de noter que la police fait figure d'exception dans les théories de la sociologie des organisations. Habituellement, cette sociologie distingue deux types d'organisation : celles de type professionnel et celle de type bureaucratique (Monjardet, 1996). Les premières sont axées sur le contrôle, l'acquisition d'un savoir spécifique et la relation au client. Les secondes sont structurées en interne, par l'application stricte de la règle et sous la forme d'une autorité formelle et impersonnelle. La police se révèle alors originale dans le sens où elle fonctionne de ces deux manières en même temps. D'un point de vue purement théorique, nous retrouvons le type professionnel dans l'organisation des postes de police, et le type bureaucratique dans les relations qu'entretiennent entre eux les différents échelons hiérarchiques. En pratique, la distinction n'est pas aussi nette et il semble plutôt que les deux modèles se mélangent, s'influencent l'un l'autre (Monjardet, 1996). Encore une fois, la police apparaît comme une organisation complexe, et cette superposition des deux types d'organisation en est un bon exemple.

1.2.2. LES INTERACTIONS AU SEIN DE L'ORGANISATION

Maintenant que nous avons vu les différents types de polices et la manière dont celles-ci peuvent être organisées, il est important de porter notre attention sur les conséquences sociales qu'ont ces organisations. Autrement dit, il nous faut comprendre comment

les organisations sont vécues et le genre d'interactions qu'elles impliquent pour les individus qui les composent.

Les polices, en règle générale, sont organisées en forme de pyramide, où plusieurs niveaux se superposent de manière hiérarchique, jusqu'à atteindre les plus hautes autorités politiques. Les décisions sont prises de manière verticale : les ordres donnés en cascade, du haut de la pyramide en descendant les échelons, et il y a contrôle de leur application (Jobard & Maillard, 2015). Cependant, certains travaux (Mouhanna, 2001 et 2007) ont démontré que les policiers (les agents de première ligne) ont une assez grande marge de manœuvre dans la pratique de leurs tâches quotidiennes comme leur « capacité d'appréciation qui concerne tant la définition de leurs priorités que leur façon d'intervenir sur la voie publique » (Jobard & Maillard, 2015, p.48). C'est donc un paradoxe utile, car les situations humaines rencontrées lors de la pratique de leur métier sont trop compliquées pour être formatées de manière strictement bureaucratique. En définitive, les policiers sont soumis à une hiérarchie stricte, mais gardent par ailleurs une autonomie importante dans l'exercice de leur métier. Totalement apparentés aux « street-level bureaucrats » décrits par Lipsky en 1980, les policiers sont dans l'impossibilité de faire intégralement appliquer la loi pour au moins deux raisons résume Mouhanna (2007, p. 33) : Le policier ne peut pas matériellement et physiquement « s'acquitter de toutes les missions qui lui incombent tant elles sont nombreuses » ; et « une application stricte, qui s'apparenterait à une grève du zèle bloquerait le système ».

Une organisation de police possède également d'autres caractéristiques sociologiques. La présence d'une hiérarchie classique donne parfois lieu à des situations paradoxales dans le cadre policier. Comme l'explique Goffman (1959), lorsque plusieurs individus forment une *équipe*, ils adoptent le même comportement suite à l'incorporation d'un « jeu », d'une « mise en scène » et de règles inhérentes à ce jeu. Il y a donc coopération des acteurs, afin d'offrir une performance unique par équipe. Dans la

réalité, il y a souvent deux équipes qui se confrontent dans leurs jeux respectifs, et les acteurs s'alignent temporairement en deux groupes : l'équipe qui contrôle le cadre en donnant le ton aux interactions, et l'équipe qui suit la direction donnée. Le fait de contrôler le cadre permet à l'équipe « dirigeante » — en termes d'interactions — de mettre en place des dispositifs stratégiques pour déterminer le niveau d'informations que l'autre équipe est en droit de recevoir. Grâce à ces stratégies, inconnues pour l'autre équipe, le contrôle est maintenu. Plus globalement, Goffman (1959) observe que ce contrôle donne un sentiment de sécurité, car l'équipe possède alors des informations que les autres n'ont pas.

Cette théorie, somme toute assez banale et intuitive, ne peut justement pas s'observer complètement dans une organisation de police. Au vu des descriptions faites ci-dessus, nous serions en droit de penser que le haut de la hiérarchie est le groupe détenant les informations, au détriment de ses subordonnés. Or, il n'en est pas toujours ainsi. Expliquons pourquoi.

Le travail policier n'est pas une réponse à des « stimuli » (Monjardet, 1996, p.71), car il n'y a pas de stimuli en soi, mais uniquement des signaux perçus et interprétés par les policiers. Cette interprétation génère donc l'activité et le rôle de la hiérarchie y est important pour gérer les tâches. Dans cette gestion, on relève « la dépendance réciproque du gradé et de ses hommes » (Monjardet, 1996, p.71) qui traduit un fort esprit d'équipe. Ce dernier est d'ailleurs de plus en plus important et prend le dessus sur la hiérarchie pure. Cela peut être dû au changement de génération, mais aussi à la réalité du terrain qui force à une plus grande interdépendance. Le chef et ses hommes doivent alors s'entendre un minimum, et cette coopération se négocie avec des récompenses en échange d'un certain engagement. Le style d'autorité varie selon les effectifs et les tâches à accomplir, mais on remarque que plus le chef est en intervention avec ses hommes, plus on se dirige vers un « modèle d'autorité négociée » (Monjardet, 1996, p.79) ; au contraire, plus l'effectif est grand, moins le policier aura d'autonomie et de liberté (modèle d'autorité

militaire). Enfin, alors que la police est pensée comme une organisation hiérarchisée classique où le sommet décide, il s'avère que la base a tout autant son importance.

Monjardet (1996) a forgé le concept d' «inversion hiérarchique» pour décrire la sélectivité du travail policier. La hiérarchie donne un cadre, fixe les priorités des actions à engager, mais «l'initiative, l'événement, l'imprévu, la décision sensible, etc. émanent du plus bas niveau hiérarchique et sont décidés par les exécutants sur le terrain» (Monjardet, 1996, p.89). Les initiatives émanant des exécutants deviennent éventuellement des normes reprises par les dirigeants. Le fait que la base détienne des informations que n'a pas le sommet peut se retrouver dans la définition des tâches. Il est, en effet, très compliqué pour la hiérarchie de savoir ce que font les exécutants, et cela est accentué par le fait que le codage des activités n'est pas nuancé, et que par conséquent, le travail apparaît — injustement — comme monotone et simple. Les tâches et objectifs sont alors bien plus connus par la base, ce qui implique une « reconnaissance mutuelle d'une interdépendance fonctionnelle très étroite » (Monjardet, 1996, p.97).

Malgré des positions hiérarchiques différentes, les policiers doivent former un groupe homogène pour mener à bien leurs obligations. Cependant, cette homogénéité n'est pas évidente à maintenir, car les institutions de police peuvent aussi être considérées comme des *industries* (Ostrom *et al.*, 1978, cité par Jobard & Maillard, 2015). En effet, leurs actions sont dirigées par plusieurs services, possédant chacun leurs propres missions. Ces unités sont reliées et interdépendantes, mais elles vivent une forme de concurrence horizontale. Par conséquent, la délimitation des tâches peut se révéler problématique dans la mesure où elle pousse vers une spécialisation, ce qui menace encore l'homogénéité de la police (Monjardet, 1996). Comme le nombre de tâches est élevé, les plus complexes d'entre elles sont parfois faites par les policiers les plus anciens, laissant aux plus jeunes et moins expérimentés des tâches plus simples, ce qui les empêche de gagner en

expérience. Monjardet (1996) suggère que des conflits peuvent alors émerger entre les différents services.

Pour terminer, les différents services d'une police sont aussi mis en concurrence en termes de prestige. Comme nous l'avons expliqué plus haut, toutes les tâches ne sont pas perçues de la même manière, et selon Jobard et Maillard (2015), la spécialisation mène à une hiérarchie implicite des prestiges du métier de policier. Ainsi, les services les plus généralistes (ceux dont l'activité dépend le plus de la demande du public, comme peut l'être un service de police-secours) sont considérés comme moins prestigieux. Dans ce genre de situation concurrentielle, il y a un risque que « chacun s'enferme pour se protéger des demandes des autres, et chacun contrôle ses affaires en cherchant à accroître son autonomie » (Mouhanna, 2011, p.48, cité par Jobard et Maillard, 2015).

En conclusion, l'organisation policière donne lieu à quelques spécificités qui prennent forme dans les interactions entre les policiers. En premier lieu, la stricte hiérarchie instaurée n'empêche pas ses membres de jouir d'une forte autonomie, que l'on peut percevoir au ras des micro-décisions quotidiennes. D'ailleurs, c'est cette liberté d'action qui permet aux policiers de la base de créer leurs propres pratiques, plus adaptées au terrain, lesquelles deviennent par la suite des normes pour toute l'organisation. Même si, à des degrés divers, la sociologie des organisations et du travail a depuis longtemps montré que l'incomplétude des règles et des scripts organisationnels allait de pair avec le développement d'ajustements et d'arrangements à la marge en fonction des réalités du terrain, les sociologues spécialistes de la police semblent indiquer que l'institution policière et ses organisations de police seraient un cas extrême de cette tendance générale.

Cette configuration crée alors de l'interdépendance au sein de la police, et en ce sens, l'homogénéité est recherchée. Cependant, la division du travail oblige les policiers à se spécialiser, et par conséquent, à être moins homogènes. De cette spécialisation peut naître une concurrence entre les différents services, qui, attelés à

des tâches différentes, sont hiérarchisés selon le prestige qui leur est donné.

Ces différentes interactions augmentent alors la complexité de cette institution déjà particulière.

1.3. RÉFORME POLICIÈRE

Il arrive qu'une organisation soit en tension, en interne ou avec la population qui la côtoie. Lorsque c'est le cas, elle est remise en question et sa place dans la société est discutée. C'est le cas régulièrement de l'École, de l'Hôpital ou de la Justice. C'est bien sûr également le cas de la Police. La sociologie s'est alors intéressée aux réformes policières, afin de voir comment cette institution, qui ne peut de toute manière pas disparaître, évolue et se réorganise quand elle perd en légitimité, ou quand elle cherche à accroître son efficacité.

Nous allons, en premier lieu, décrire les relations entre la police et le politique, instigateur de réformes policières. Puis, nous présenterons quelques enjeux classiques des réformes policières des 5 décennies précédentes.

1.3.1. LIENS ENTRE LE POLITIQUE ET LA POLICE

La police est mise en place par l'État, et de fait, elle est directement influencée par le politique, qui possède plusieurs moyens pour maintenir son autorité. D'après Jobard et Maillard (2015), quatre ressources peuvent ainsi être activées vis-à-vis de la police. La première est le pouvoir de nomination. C'est la ressource la plus directe, car cet instrument permet de s'assurer que la personne nommée suivra l'orientation politique voulue. La deuxième ressource est le pouvoir d'orientation : le politique peut donner des objectifs, tant généraux que précis, qui doivent être suivis par l'institution. Les ressources budgétaires allouées à la fonction constituent un troisième levier utilisé par le politique. Il est aisé de

comprendre l'influence que peut avoir un budget plus ou moins grand sur une organisation telle que la police. La quatrième et dernière ressource est plus symbolique, dans la mesure où elle réside dans les interventions des acteurs politiques, qui, « porteurs de discours sur l'ordre social, la criminalité, l'action des forces de l'ordre » (Jobard & Maillard, 2015, p.64), peuvent influencer la légitimité de la police auprès de la population².

Ce dernier point ne doit cependant pas faire croire que la police est impuissante face à l'État. Elle aussi peut, ou pas, légitimer le politique. En effet, elle est un instrument clef pour gouverner, et en ce sens, la force publique est une ressource du pouvoir. Elle lui permet non seulement d'asseoir son autorité, mais également de définir le style de régime d'une société, en se basant sur la manière dont l'autorité en question est exercée (Fassin, 2015). On peut voir comment l'institution policière devient un enjeu central dans le débat public des sociétés contemporaines quand les questions sur la délinquance et la sécurité sont devenues centrales, c'est-à-dire depuis le début des années 1990. Les statistiques sur la criminalité sont, par exemple, utilisées aussi bien par le gouvernement en place que par l'opposition pour défendre leur position : on a, d'un côté, un gouvernement qui se targue de mettre en avant les dispositifs possibles pour stopper la criminalité, alors que l'opposition, au contraire, montre qu'elle ne cesse d'augmenter. Depuis le 11 septembre 2001 notamment, la préoccupation sécuritaire pose davantage les forces de l'ordre comme un « élément central de la légitimation de la politique gouvernementale » (Fassin, 2015, p.290).

Chacune des deux institutions peut donc donner du crédit à l'autre et ainsi justifier sa présence. Certains sociologues ont tout de même relevé le fait que, malgré cette influence réciproque, la police reste subordonnée à l'État, elle agit toujours sous son



² L'un des cas d'école, parmi les plus célèbres est resté celui des interventions répétées du Président Nicolas Sarkozy en France en matière policière et le spectaculaire retournement concernant la police de proximité et son abandon subséquent en 2002 (Cf. Monjardet, 2005).

autorité. Cela peut alors déplaire aux policiers, qui préféreraient être dirigés par d'autres policiers que par le politique, qui a souvent le dernier mot (Monjardet, 1996). Cette autorité n'est cependant pas sans risque, puisque malgré le fait que les pratiques policières restent semblables sous différentes politiques, le politique est le premier à être critiqué lorsque les affaires se compliquent (Monjardet, 1996).

Le rapport entre les forces de l'ordre et le politique a alors été appréhendé de deux façons opposées. D'une part, d'après une première approche qu'on pourrait qualifier de marxiste, certains sont amenés à penser le rapport entre l'institution policière et le politique dans une relation d'instrumentalité : la police se positionne en tant que « bras armé de l'État » (Fassin, 2015, p.291), elle est utilisée par le pouvoir pour parvenir à ses fins et assure le maintien et la reproduction des classes dominantes. D'autre part, la police est perçue comme un « État dans l'État » (Fassin, 2015, p.291), qui, d'après la théorie wébérienne, possède une grande liberté sur le terrain : « la police se libère en pratique de la tutelle gouvernementale et, comme toute bureaucratie, fonctionne avec une importante autonomie » (Fassin, 2015, p.291).

Il est clair que ces deux visions dépendent largement du contexte. Selon Fassin (2015), l'instrumentalité a plus tendance à apparaître avec des ministres ou des gouvernements puissants tandis que « l'insularité » (Fassin, 2015, p.291) se développe plutôt lorsque les politiques sont très axés sur la sécurité publique.

Pour terminer, les relations entre la police et le pouvoir peuvent être mises en avant lors de réformes. Dans le service public, les réformes cherchent à améliorer l'efficacité de l'institution. Au-delà du fait que cela puisse mettre « en tension une logique gestionnaire de comptabilité et d'économie et une logique démocratique de transparence et de responsabilité » (Fassin, 2015, p.124), les réformes dans le service public sont confrontées au problème de l'évaluation par les statistiques. Mesurer par des chiffres l'efficacité d'une quelconque institution peut être problématique, mais cela peut l'être encore plus dans le domaine de la sécurité. Ainsi, Fassin

(2015) relève que les statistiques sont parfois davantage utilisées pour laisser supposer les succès du pouvoir en place plutôt que pour réellement mesurer la performance de la police. Nous voyons alors que le lien entre la police et le politique peut jouer un grand rôle, que ce soit dans l'orientation d'une police, mais surtout dans son évaluation, et par conséquent, dans sa légitimité à exister aux yeux de la population.

1.3.2. UN ENJEU MAJEUR : ÊTRE PLUS PROCHE DE LA POPULATION

La sociologie a commencé à étudier la police lorsque cette dernière connut un éloignement avec la population, qu'elle était censée défendre. Vivement critiquée, la police a alors compris qu'elle se devait de rester proche des individus qu'elle côtoie : cette proximité justifie son existence, permet d'améliorer son efficacité et cela peut, in fine, profiter au pouvoir en place. Depuis des années maintenant, la police tente donc de se rapprocher de sa population et d'équilibrer prévention et répression. D'une certaine manière, la police cherche toujours à se défaire de l'image, peu valorisante, que lui avait donnée la sociologie lors de ses premiers travaux. L'enjeu principal des réformes policières, et en particulier de celles qui ont vu naître la police de proximité et communautaire, est donc de se rapprocher de la population. Cette tendance peut être perçue à deux niveaux, et c'est ce que nous allons voir à présent.

Dans la formation

Dans un premier temps, les institutions de police ont commencé par amorcer le rapprochement avec la population par le biais de la formation de leurs agents. Il se trouve que c'est le cas de la police en Suisse, qui a changé les modalités de sa formation, avec l'instauration du Brevet fédéral en 2004. Les compétences relationnelles sont désormais au cœur de la formation (Pichonnaz,

2011 ; Pichonnaz & Surdez, 2012) et se déclinent en trois enseignements particuliers : la « Psychologie policière et compétences sociales », les « Droits de l'homme et éthique professionnelle », et la « police de proximité ». Ces enseignements ont pour but principal de sensibiliser les policiers à l'ouverture à l'autre. Entrer en relation avec la population requiert des compétences sociales spécialisées que la réforme permet d'acquérir d'une manière formelle et professionnelle (le brevet ne peut être obtenu sans la réussite de ces trois branches dites « relationnelles »).

Il semble ici opportun d'aborder plus précisément l'enseignement de la « police de proximité » et d'observer quelle est la perception qu'ont les aspirants de cette nouvelle matière. « Les cours de 'police de proximité' ont pour spécificité de promouvoir une conception du métier qui renverse la hiérarchie des fins de l'action policière. Celle-ci donne en effet davantage d'importance à la prévention des infractions, c'est-à-dire à toutes les actions visant à éviter que les infractions soient commises, à celles visant à identifier et interpeller des auteurs d'infraction. Il s'agit donc d'une réforme plus radicale que la valorisation des compétences relationnelles » (Pichonnaz, 2011, p.345). Les savoir-faire enseignés portent sur la manière de créer des contacts privilégiés avec la population, d'en comprendre les profils socio-économico-culturels et de construire des partenariats durables avec différents acteurs et associations. Les objectifs sont donc de promouvoir « un développement positif de la qualité des relations entre une police présente et engagée et la population » et de doter les policiers de compétences de médiation et de négociation (Pichonnaz, 2011, p.346).

Les aspirants interrogés par Pichonnaz (2011) ont des points de vue qui peuvent paraître contradictoires puisque d'une part ils trouvent cet enseignement utile et intéressant, mais d'autre part, ils affirment que cette dimension relationnelle est impossible à mettre en œuvre dans la réalité du terrain, en raison de l'urgence des interventions à laquelle ils sont soumis et aux conditions de

travail qui requièrent l'utilisation d'une voiture, alors que la police de proximité se réalise, selon eux, à pied. « Cette approche s'oppose aux moyens conventionnels de la police, plus 'réactifs', puisqu'elle tente de traiter les problèmes (de petite délinquance et d'incivilités) à la racine et en partenariat avec différents acteurs, avant qu'ils ne s'aggravent » (Pichonnaz, 2011, p.346).

Il ressort de l'enquête que les tâches relationnelles se retrouvent en bas de l'échelle du *policing*, conformément à la *doxa* professionnelle. De là est facile la construction de types d'agents « spécialisés » dans la proximité, que l'on charge de médiations. Cependant, comme le fait remarquer Pichonnaz, « plusieurs auteurs ont de fait attribué l'échec de l'implémentation du modèle du *community policing* à la création d'unités spécialisées (Skolnick, Bayley, 1988), alors que les réformateurs cherchent à ce que ces préceptes imprègnent la pratique de tous les policiers, quelles que soient leurs unités d'appartenance » (Pichonnaz, 2011, p.347).

Les notions de négociation et de médiation étroitement liées à la police de proximité semblent vite sortir des esprits lorsqu'il s'agit d'expliquer les visées de ces nouvelles approches relationnelles. La posture préventive et proactive de la « proximité » devient facilement une posture plutôt attentiste (des informations pouvant venir de la population). D'autre part, « ceux qui ont une vision moins proche de la *doxa* professionnelle, donc proche de celle véhiculée par les matières 'relationnelles', estiment que ces compétences sont *naturelles*, et donc qu'ils en disposaient avant de commencer leur formation (...). Les autres, qui ont une vision du métier plus autoritariste, réfutent l'utilité même des compétences relationnelles, et donc de leur enseignement » (Pichonnaz, 2011, p.347).

Les cours de « police de proximité » sont aussi évalués selon leur « applicabilité » (Pichonnaz, 2011, p.348). En effet, le contenu de l'enseignement tend à redéfinir certaines missions de police. Néanmoins, ces nouvelles manières d'agir ne se retrouvent qu'au sein d'unités spécialisées. Par conséquent, la plupart des policiers

jugent que ce qu'on leur apprend n'est pas applicable tant qu'ils n'intégreront pas l'unité spécialisée en question.

Nous voyons que les visées réformatrices de l'école sont confrontées à des obstacles, et ce malgré une opinion plutôt positive des aspirants quant à leur formation en général. Ces résistances seraient notamment dues au fait que « tant que l'identification des infractions et l'appréhension de leurs auteurs continueront à être considérées comme étant les missions principales de la police et les plus valorisées, la coercition restera au cœur du métier (...). En second lieu, certaines visées réformatrices sont rendues inapplicables par l'organisation du travail, en particulier pour ce qui concerne la police de proximité, reléguée à des unités spécialisées » (Pichonnaz, 2011, p.357) et proposent des moyens d'action qui s'opposent à la culture policière traditionnelle. Toutefois, il faut nuancer. Une des raisons pour lesquelles, le rôle traditionnel de la police fait davantage l'unanimité dans ses rangs, c'est aussi que ce rôle ne leur est pas contesté. Tandis que, dans ses actions de proximité, la police se trouve à devoir composer avec d'autres acteurs pour remplir ses missions.

Dans la pratique

Les changements d'approches peuvent aussi être opérés chez les policiers qui exercent déjà le métier. Voyons comment les polices se sont réformées durant ces dernières décennies, afin d'être plus efficaces, mais aussi plus en adéquation avec la société.

Au cours du 20^{ème} siècle, les organisations policières se sont toutes engagées dans une voie de professionnalisation. Un modèle « professionnel » de la police émerge : les policiers deviennent mieux formés, diplômés et progressivement davantage contraints par des règles et un mandat clairement définis (Jobard & Maillard, 2015). Toutefois, ils conservent une certaine autonomie. Plusieurs auteurs ont pris part à la définition de ce « modèle professionnel », notamment George Kelling et Mark Moore qui, en 1988, ont

résumé ce modèle sous la forme de sept pans : (1) « l'autorité de la police est le double produit de la loi et du professionnalisme, et non plus du lien clientéliste avec les politiques locaux » (Jobard & Maillard, 2015, p.173) ; (2) la mission et les valeurs de la police visent d'abord la lutte contre la délinquance ; (3) la centralisation du management et de la structure de la police s'impose ; (4) les demandes externes ne sont plus imposées par les leaders politiques, mais choisies par l'organisation ; (5) les relations distantes avec l'environnement, c'est-à-dire, la population, sont instaurées ; (6) la dominance des patrouilles aléatoires comme principales tactiques ; (7) l'évaluation de la police axée sur les chiffres de la délinquance.

Cependant dès les années 1960, les critiques contre ce modèle se sont multipliées. Une perte de confiance dans la police, une baisse du respect envers celle-ci et une délinquance de masse viennent dérégler la relation entre police et population. Ce cocktail explosif mena à une vague d'émeutes à partir des années 1960, en particulier aux États-Unis. De plus, les méthodes policières furent aussi remises en cause. En effet, des recherches ont montré l'inefficacité des patrouilles aléatoires, dans la mesure où les chiffres de la délinquance ne cessaient d'augmenter alors même que les moyens mis en œuvre (appareil répressif) étaient plus conséquents (Monjardet, 1996). Enfin, les policiers, ne se concentrant plus que sur les procédures, avaient perdu la finalité véritable de leur travail (Jobard & Maillard, 2015).

Dès lors, il fallait trouver le moyen d'endiguer ce cercle vicieux. La solution envisagée a été celle du « community policing ». En 1982, Kelling et Wilson (cité par Jobard & Maillard, 2015) ont émis l'hypothèse qu'il fallait d'abord se focaliser sur les petits désordres, afin de réduire la délinquance plus sérieuse. On voit donc dans cette approche, les prémises d'une police de communauté. Celle-ci implique la population comme partie fondamentale de sa définition. Le travail des policiers doit être décentralisé, afin de se rapprocher des populations, notamment par le biais de postes de police de quartier. On tend vers une police plus humaine et plus

efficace, où la prévention est considérée comme la bonne approche (Monjardet, 1996). La police endosse alors un rôle que l'on pourrait qualifier de paternaliste dans le règlement des conflits, et elle doit maintenir une relation harmonieuse avec la population. Le « community policing » n'est pas une technique de travail, mais plutôt « une philosophie générale orientant l'action des forces de police » (Jobard & Maillard, 2015, p.183). L'analyse et le suivi de l'implantation de cette police ont fait l'objet d'une production sociologique considérable dont il serait vain de restituer l'ensemble des contributions dans ce chapitre. Néanmoins, il est important de noter que cette introduction de la police communautaire, de quartiers ou de proximité (même si des débats sémantiques existent sur ces termes, nous les utilisons de façon synonyme pour notre propos) a durablement occupé le gros de la production. La raison principale étant que cette forme de police vient percuter de plein fouet les bases du modèle policier traditionnel.

En résumé, le « community policing » se distingue du « modèle professionnel » sur trois points : on change le type d'activité policière, on n'applique plus seulement les lois, mais on soutient la population ; on décentralise les lieux de décisions ; on élargit les relations avec les services publics, notamment pour la prévention. Dans sa version la plus aboutie, la police communautaire se base alors sur quatre principes. (1) Une décentralisation organisationnelle : reconnaître l'autonomie de la base ; (2) la résolution des problèmes : la police doit trouver la cause des problèmes et pas seulement traiter un incident ; (3) une attention aux priorités des citoyens : intervenir selon leurs besoins, pas uniquement selon les règlements ; (4) une collaboration avec les associations locales, associée étroitement à des opérations de prévention (Monjardet, 1996).

La police de communauté a dû au cours des années faire face à des critiques, externes comme internes. Pour les premières, certains — hors de toute organisation policière — ont prétendu que ce type de police ne serait qu'un discours, afin de légitimer

L'usage de la force. En ce qui concerne les secondes critiques, les policiers en charge de cette police sont vus comme des travailleurs sociaux, ne faisant pas du vrai travail de policier (Jobard & Maillard, 2015). Toujours en interne, la police de communauté pourrait représenter une menace dans la profession. En effet, Monjardet (1996) met en avant que la grande délinquance et la petite délinquance sont des phénomènes qui demandent des réponses distinctes. Or, les policiers ne veulent pas faire de distinction entre les deux, car cela pourrait revenir à distinguer les policiers eux-mêmes, avec l'idée que ceux qui s'occupent de la petite délinquance sont des « petits policiers » (Monjardet, 1996, p.247). Un manque de prestige est alors en jeu. À cela s'ajoute le fait qu'aucun système de sanctions positives n'est mis en place en ce qui concerne ce type de police.

D'autres sociologues ont amoindri le caractère novateur du « community policing » en expliquant que même dans les pays ne comptant aucune police de ce genre, une certaine proximité existe malgré tout entre la population et la police. Néanmoins, l'interconnaissance créée est bien moindre que celle voulue par une police communautaire.

En définitive, si la police communautaire ne doit — et ne peut — pas être considérée comme une panacée, elle peut apporter un réel changement.

1.3.3. ÉVALUATION DES REFORMES

L'évaluation des réformes policières est complexe et mérite notre intérêt.

Comme nous l'avons vu, les réformes policières ont été conçues pour améliorer l'efficacité de la police et, par conséquent, la vie des citoyens, mais les risques politiques sont considérables et les efforts pour changer la police ont échoué dans beaucoup de cas (Skogan, 2008). Skogan (2008) soutient que trop souvent les plans de réforme sont pensés par des consultants ou des

académiciens et sont ensuite soutenus par les politiciens qui, souvent, se servent des réformes pour traiter une affaire de police qui fait scandale.

Le chercheur, dans son article *Why Reforms Fail* (2008), explique en sept points les éléments qui entravent les réformes de la police, au-delà de la simple excuse nostalgique du « c'était bien mieux avant ». Tout d'abord, il y aurait les intérêts bureaucratiques ou ceux liés à la carrière. Les exécutants ont peur de perdre leur poste, ne veulent pas s'éloigner de ce qu'ils savent faire et les policiers de rue ne veulent pas être ennuyés par des programmes qui pourraient les déstabiliser ou modifier leurs routines.

Ensuite, il y aurait la résistance des managers. En effet, dans un contexte de décentralisation, le management semble redouter de la part des collaborateurs la tentation de corruption, de collusion, le « racial profiling » et l'usage excessif de la force. D'une manière générale, les managers craignent de perdre de leur autorité.

Puis, toujours selon Skogan (2008), il y aurait la résistance de la part des superviseurs. Classiquement, une réforme risque de dérailler à cause de quatre points déclinés comme suit. (1) La qualité journalière d'un policier dépend en grande partie de la manière dont il répond aux demandes et exigences de son supérieur. Autrement dit, il doit être convaincu que ce qu'il fait est bon et que cela va avoir un impact. (2) Lorsque les programmes sont nouveaux, ceux-ci sont aussi nouveaux pour les policiers. Ils ne savent pas de leur propre expérience comment le travail doit être fait. Ils doivent donc, tout comme les autres, acquérir de nouvelles compétences, savoir et savoir-faire. (3) Ils voient les réformes comme des effets de mode, parfois recherchées et rêvées par les citoyens. Or, les policiers sont sceptiques quant aux programmes pensés et inventés par la population. La culture de la police est nourrie du « nous versus eux », du « insider vs. outsider ». Les policiers se sentent souvent incompris et sont donc réfractaires et hostiles à l'idée d'avoir des citoyens qui participent à la définition de leurs missions. Par ailleurs, beaucoup se sont projetés dans un métier centré sur les crimes et les urgences. (4)

Enfin, la traduction concrète des concepts n'est pas facile. La difficulté est de traduire les points fondamentaux des réformes — souvent abstraits — en éléments concrets du terrain pour le quotidien des policiers. À cela s'ajoute encore la résistance des syndicats. Or comme on le sait, les organisations policières sont habituellement fortement syndiquées.

De plus, Skogan (2008) parle également de l'incapacité à mesurer ce qui importe : difficile de documenter ce que les policiers font. À New York par exemple, l'évaluation est faite à partir de mesures traditionnelles à savoir le nombre de crimes, d'arrestations, de pistolets retirés et des appels à la centrale (911). Ces données donnent lieu à des statistiques comme le nombre d'appels et leur taux de réponse. Le regard du management est qualifié de « top-down » et se base sur des chiffres et non sur des données plus qualitatives. Enfin, il semblerait que la police peine à coopérer entre ses différentes agences. Introduire une police de proximité, par exemple, signifierait étendre le mandat de la police. Mais souvent, les policiers pensent que la police de proximité est le travail d'un département et non celui de toute la ville. Pour terminer, le leadership est bien sûr abordé comme une pièce maîtresse. En effet, l'équipe au cœur de la réforme doit être soutenue par les politiques, la communauté citoyenne et les différents départements, afin que cela tienne. Or, ce n'est que rarement le cas.

Skogan (2008) dresse les potentiels obstacles de réformes dans le cas américain, néanmoins il propose des clefs de lecture permettant de poser un regard critique sur les réformes policières de façon plus générale. Les réformes sont donc rarement évaluées de manière positive. Avant de conclure, nous pourrions rajouter que d'une manière générale, une réforme est acceptée si elle donne plus de ressources et/ou si elle renforce le statut professionnel des personnes qu'elle concerne le plus directement. Sans contrepartie, elle sera refusée si elle menace le système de décision interne (Monjardet, 1996).

1.4. CONCLUSION

Ce chapitre a permis de comprendre comment la police a été appréhendée et étudiée par la sociologie durant les dernières décennies. Quelque peu oubliée dans un premier temps, la police a ensuite fait l'objet de nombreuses recherches, à travers lesquelles les différents enjeux de l'institution ont été discutés.

Qu'elle soit acquise par sa condition ou par les tâches qu'il effectue, le policier se bâtit une identité particulière. Cette dernière ne se définira, cependant, pas de la même manière selon que le policier se compare à ses collègues ou bien qu'il se compare à la population civile. La différenciation forte entre policiers et civils est d'ailleurs mise en avant dans la socialisation des policiers. À travers elle, les policiers façonnent des normes internes qui régissent leurs manières de faire et de penser. C'est ce que les sociologues ont défini comme la « culture policière ».

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les différents types de police. Il est en effet possible de distinguer plusieurs styles de police, selon que l'on compare leur niveau de centralisation, de coordination, leur cible de prédilection ou encore leur relation à l'État. Après avoir compris que la police pouvait être organisée de diverses manières, nous avons mis en avant les conséquences sociales de ces organisations. Autrement dit, nous avons expliqué les interactions pouvant prendre place au sein de la police. Une certaine complexité apparaît alors : soumis à une stricte hiérarchie, le policier jouit à la fois d'une grande autonomie ; la théorie est sans cesse redéfinie par la pratique ; les policiers forment un groupe homogène, mais la division du travail les forces à se spécialiser... C'est par ces points que nous prenons conscience de la spécificité de la police.

Enfin, le contexte de notre propre étude nous forçait à nous intéresser aux réformes policières. Cette partie a d'abord permis de comprendre la relation forte qu'il y avait entre la police et le politique, qui semblent finalement avoir autant d'influence l'un sur l'autre. Puis, il a fallu comprendre les raisons des réformes

policieres : être plus efficace. Dans cette optique, les polices effectuent des modifications dans leur formation, mais également dans la pratique du métier. Si de nombreuses réformes ont déjà eu lieu, la volonté d'être proche de la population se révèle être une tendance générale, et cela se confirmera dans notre étude. Il est indéniable que la grande affaire des réformes policières a été l'introduction de la police communautaire, théorisée et définie à partir des années 70 (Sparrow, 1988 ; Skogan, 1992).

Avant de clore ce chapitre, nous aimerions mettre en avant quelques points qui seront alors à considérer pour l'ensemble de ce travail. D'abord, il nous faut nous questionner sur ce que c'est que d'être un policier aujourd'hui. La professionnalisation du métier amène une forte division du travail. Par conséquent, les policiers sont amenés à se spécialiser, et donc à perdre en homogénéité. En effet, nous avons vu que le policier, vis-à-vis de ses pairs, se définit par les tâches qu'il effectue. Cependant, il apparaît que plus que jamais, le travail du policier est indéterminable et dépend ainsi de la personne qui l'effectue.

L'apparition d'un nouveau modèle policier assorti de tâches qui ne reposent pas uniquement sur la coercition et la répression a remis en cause le « vrai » travail du policier, tel que la doxa professionnelle a encore tendance à le représenter. Les différents modes d'action sont alors hiérarchisés, et malgré le fait que l'institution elle-même mette en avant les capacités relationnelles de ses hommes, les policiers semblent encore préférer l'aspect répressif que l'aspect préventif de leur métier.

Face à ce constat, une question se pose : le travail de proximité peut-il permettre au policier de briller, à l'instar de ses collègues faisant de la répression ? Autrement dit, la police de proximité présente-t-elle un attrait pour les policiers ? Cette question est d'autant plus pertinente lorsque nous savons que les policiers ont des intérêts professionnels qui guident leur pratique.

Enfin, la police peut être considérée comme l'instrument du pouvoir, comme un service public sollicité par la société, ou

encore comme une profession avec ses intérêts propres. Ce sont ces trois dimensions qui font de la police, respectivement, une institution, une organisation et une profession (Monjardet, 1996). Ces trois dimensions sont rarement en adéquation et peuvent même entrer en conflit. Malgré des activités extrêmement variées, la police garde une certaine homogénéité par le fait que sa mission est de « traiter toutes sortes de problèmes humains lorsque, et dans la mesure où, leur solution nécessite, ou peut nécessiter, l'usage de la force, à l'endroit et au moment où ils surgissent » (Bittner, in Monjardet, 1996, p.15).

Si la force n'est pas de loin l'unique moyen d'action des policiers, son usage reste commun à toutes les polices. Cependant, au vu des différentes recherches citées tout au long de ce chapitre, on a pu constater que les exigences de la mise en réseau des affaires de sécurité et les capacités relationnelles deviennent également communes à toutes les polices. Si les réticences existent, la tendance à la police de proximité est confirmée en Occident. L'idée est bien de passer à un partage des responsabilités par la mise au travail d'un réseau d'acteurs diversifié et dense, coordonnés par la police. En effet, la police n'est pas seule responsable des actes délictueux. Cependant, Monjardet (2005, p. 19) résume ainsi le « malentendu constant entre la profession policière et la population destinataire du service public policier. La première se félicite de la croissance du taux d'élucidation et estime avoir accompli sa tâche lorsque le cambrioleur est arrêté, la seconde s'en réjouit sans doute, mais aurait souhaité avant tout ne pas avoir été cambriolée ».

La réforme de la police genevoise de 2016 s'inscrit donc totalement dans ce mouvement plus vaste retracé dans ce chapitre. Les étapes pour arriver à cette mue importante feront l'objet du chapitre 3.

CHAPITRE 2. LE DISPOSITIF DE L'ENQUÊTE

« Rares sont les professions qui cumulent l'exigence de visibilité publique et celle du secret d'État, l'exposition au dénigrement et à l'héroïsation, l'alternance entre le travail de bureau et le travail physique, une forme d'intégration au monde civil (qui distingue la police de l'armée) et, dans le même temps, une organisation de type militaire. »
(Pruvost, 2008, p. 147)

Comme souvent en sociologie des organisations, l'enquête est le fruit d'un intérêt partagé entre sociologues et mandants. Les organisations et les institutions ouvrent leurs portes à la recherche d'un éclairage externe, qui permette de poser ou de travailler différemment un certain nombre de questions, généralement fondamentales par rapport aux missions qu'elles s'assignent et qui leur sont assignées. Des évolutions rapides, à la fois technologiques, légales, sociétales et organisationnelles sont fréquemment à la racine des questions posées au sociologue des organisations sur le fonctionnement de telle ou telle unité, service, profession ou organisation.

Ainsi, à titre d'exemple, en 2008, nous avons été sollicités pour réfléchir aux conditions de l'apprentissage des internes anesthésistes dans un hôpital universitaire, dans le cadre du bloc de chirurgie ambulatoire de la main. L'hypothèse de nos

interlocuteurs médicaux était que ces conditions venaient à être bousculées par les exigences sans cesse plus grandes de transparence vis-à-vis des malades. Ils rapportaient que les malades n'hésitaient plus à porter plainte lorsqu'ils avaient l'impression de servir de cobayes. Comment, dès lors, enseigner à de jeunes internes, au lit d'un malade qui plus est éveillé, en ambulatoire, les arcanes de gestes, imparfaitement maîtrisés ? La pratique de ces gestes par des novices semblait requérir, selon eux, une part d'opacité pour ne pas inquiéter inutilement les patients. Le jeu de la transparence ne pouvait pas toujours être garanti. De surcroît, nous disaient-ils, l'enseignement des médecins faisait de plus en plus l'objet de critiques, au motif qu'il était trop technique, oubliant trop souvent l'impérieuse nécessité de communiquer avec le patient. Ainsi, la réalisation de procédures d'endormissement partiel du membre supérieur — qui allait devenir notre terrain d'enquête — nécessitait une collaboration très fine avec le patient. Cependant, les médecins seniors se demandaient s'il était véritablement possible d'enseigner ces compétences de dialogue. Partant de ce constat d'un inconfort dans les rapports entre médecins juniors et patients, nous avons engagé avec l'ensemble des acteurs, à l'appui d'une enquête par observations et par entretiens, une réflexion sur les tensions qui sous-tendent la transmission des connaissances, des tours de main, des savoir-être auprès des malades dans un grand hôpital universitaire (Bourrier et Coll, 2011).

Un autre exemple d'enquête nous a menés au cœur des paradoxes de la régulation d'une petite équipe d'aides-soignantes (25 personnes), totalement essentielle aux activités d'anesthésie d'un hôpital, mais perçue marginalement par les autres groupes professionnels du service d'anesthésie et des autres services (notamment les blocs opératoires). L'enquête nous a fait pénétrer dans le quotidien des arbitrages des aides-soignantes en anesthésie, aux prises entre les exigences de traçabilité des activités sans cesse accrues à l'hôpital et leur désir d'acteurs au pouvoir informel très fort, adaptables en toutes circonstances, mais peu désireux de se voir encadrer par des processus codifiés d'assurance qualité (Bourrier *et al.*, 2009).

Enfin, autre exemple, à la faveur de ce qui apparaissait aux spécialistes de la protection de l'adulte à l'État de Genève comme une augmentation non-maîtrisée des demandes de mises sous tutelle et curatelle (de 10 à 13 % d'augmentation de dossiers sur les années 2010 et 2011 pour le service de protection de l'adulte de l'État de Genève), nous avons cherché avec eux à identifier les mécanismes structurels qui pouvaient expliquer le recours à des mesures de protection pour près de 4'000 Genevois et Genevoises (c'est-à-dire, moins de 1 % de la population du canton, chiffres de 2012). Nos interlocuteurs constataient que l'augmentation de l'espérance de vie et donc l'augmentation du nombre de personnes très âgées et de plus en plus dépendantes ne pouvaient pas à elles-seules expliquer cette tendance systémique à « l'utilisation » de la tutelle et curatelle comme outils de régulation sociétale. Ils en appelaient aux sociologues pour mieux comprendre les rouages systémiques de ce qu'ils percevaient comme un emballement du dispositif de mise sous tutelle et curatelle ainsi qu'un recours abusif aux services étatiques (Bourrier *et al.*, 2014).

On ne s'étonnera pas que pour pénétrer une institution aussi centrale au fonctionnement des sociétés, mais aussi secrète par construction comme l'est la Police, il faille une bonne raison. Dans ce chapitre, nous présenterons donc les conditions de départ de notre enquête, assorties des objectifs fixés, la méthodologie que nous avons choisie d'adopter et le dispositif qui a été mis en place, de conserve avec l'État-Major de la Police.

2.1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le cadre de la nouvelle loi de Police — la LPol du 9 septembre 2014 votée par le Grand Conseil genevois, puis acceptée en votation populaire en 2015 et entrée en application le 1^{er} mai 2016 — offre de nouvelles perspectives pour le développement des services de police du canton de Genève. Nos interlocuteurs nous expliquent en juin 2016, qu'un remaniement conséquent de la structure même des services et des identités professionnelles est à l'œuvre. Certains deuil sont en train d'être faits par les

personnels : un corps unifié de gendarmes n'existe plus, par exemple, même si l'appellation de « gendarme » subsiste ; un badge unique « police » est en passe d'être créé. Cependant, le regroupement de toutes les forces de la Police cantonale sous la même bannière et la volonté d'insuffler un même esprit, une même culture institutionnelle et un même objectif général de service à la population prennent du temps à se diffuser dans les postes et les brigades. Si les États-Majors des trois services créés issus de la gendarmerie (police-secours, police de proximité et police routière) sont convaincus de l'utilité d'une telle transversalité, sur le terrain, les métiers et les appartenances d'origine restent marqués.

Comme on a pu le comprendre au travers du chapitre précédent, l'objet « réforme » pour les services de police est un thème crucial, qui a fait l'objet déjà de travaux conséquents, chez les sociologues de la Police ou chez les politistes. Le management du changement dans une institution aussi centrale au fonctionnement des démocraties modernes (Roché, 2016) ne peut laisser les analystes indifférents. La réforme de la Police genevoise n'est donc pas un cas isolé. En Suisse, en Europe ou plus largement au niveau mondial, de nombreuses réformes de la police ont fait couler beaucoup d'encre. Des cas d'école ont ainsi pu constituer des *benchmarks*, des modèles et des contre-modèles pour les cadres et décideurs policiers du monde entier. C'est le cas de la police montréalaise, française ou new yorkaise. En particulier, l'introduction de la police communautaire et de proximité et la déclinaison de ses pré-requis ont été auscultées par nombre d'experts. Ces références font partie du bagage de nos commanditaires. La réforme de 2016 s'inscrit sans conteste dans la lignée de ces propositions réformatrices.

Malgré ces études existantes, nous avons cherché à ce qu'elles n'influencent pas trop le regard que nous allons porter sur la situation particulière dans laquelle la Police cantonale genevoise se trouvait en 2016-2017.

Cette étude s'inscrit dans une perspective de management du changement. L'angle sociologique choisi vise à identifier les ressorts de la collaboration opérationnelle entre les trois services issus de la gendarmerie, mais également les freins et les obstacles à cette même coordination.

2.2. LES QUESTIONS POSÉES DE PART ET D'AUTRE

Nos interlocuteurs de l'État-Major font le constat suivant : l'esprit de la loi qui vise à fédérer les forces de police, sans nier leurs spécificités opérationnelles, n'est pas encore totalement une réalité et les frottements entre les forces de la police et les défenses de territoire restent un réflexe assez commun dans les rangs des policiers. Les hiérarchies réelles ou implicites et la valorisation différenciée des métiers, selon des règles de prestige internes, font partie des points de blocage. Les sociologues du travail font le constat récurrent que la défense de son propre travail au détriment de celui des autres est une attitude très répandue dans le monde du travail. Les sociologues de la police, comme nous l'avons esquissé au chapitre précédent, ont également largement documenté ces phénomènes de hiérarchie de prestige dans les corps de police. Les services de la police genevoise n'y feraient donc pas exception.

Or, nos interlocuteurs précisent que l'objectif de la réforme est de renforcer la synergie entre les services opérationnels de la Police cantonale. Ce renforcement concerne également les partenaires que sont les polices municipales, les garde-frontières ou la police des transports, qui ne sont pas inclus dans la présente étude. Des réflexes claniques, élitistes et une définition étroite, car peut-être très technique de certains métiers pointus au sein de la police, empêchent un certain esprit transversal de se créer au-delà des rangs des cadres des États-Majors. Pour nos interlocuteurs, ce manque de transversalité dans les rangs des brigades fait courir un risque à la réforme dans son ensemble, mais aussi à la nouvelle

manière de penser qualitativement les opérations de police au sein du canton.

Premièrement, pour les sociologues, les défenses de territoire et les réflexes claniques sont souvent le symptôme que les identités professionnelles, ancrées dans des solidarités, anciennes et des pratiques du métier, qui ont chacune leurs spécificités, sont chahutées. La transversalité pourrait ainsi mettre en danger, ou mettre en porte-à-faux, une certaine pratique du métier. Avant que les lignes ne bougent définitivement, il y a donc des raidissements, des crispations (et même parfois des retours en arrière) qui traduisent l'inconfort que certains acteurs perçoivent ou la difficulté qu'ils éprouvent à pouvoir fonctionner aussi efficacement que par le passé sur le nouvel échiquier. Les difficultés pourraient être ainsi passagères, conjoncturelles, le temps que le système trouve un nouvel équilibre.

Deuxièmement, la sociologie des organisations invite classiquement à considérer que la coordination entre acteurs, unités, ou secteurs ne se décrète pas (Crozier, 1979). Il faut que les acteurs aient un intérêt précis à se coordonner. Implicitement, cela veut dire que des opérations de coordination ne s'enclenchent pas naturellement : il est impératif que les acteurs directement concernés y voient une tactique payante, capable de les aider dans l'accomplissement des tâches qui leur tiennent à cœur, et/ou pour lesquelles la valorisation et la gratification sont tangibles. En l'absence de ce carburant, toutes les injonctions à la coopération restent souvent lettre morte.

Enfin, on pouvait aussi s'interroger sur la fonction de la mise en scène du conflit et des frottements. En effet, dès juin 2016, nous émettions l'hypothèse que — comme cela s'observe dans d'autres milieux de travail, où les enjeux opérationnels sont très forts —, si dans les discours les lignes de fracture sont marquées, dans le cadre opérationnel, les pratiques sont plus variées et

l'entraide bien réelle³. Ce dernier point nous invite donc à chercher à mieux comprendre les difficultés relationnelles qui sont évoquées dans le début. Cependant, nous en profitons pour rappeler ici, que si les difficultés entre services, ou brigades sont signalées d'entrée de jeu, nous ne savons pas comment elles s'expriment, ni quels en sont les protagonistes, ni leurs objets de prédilection. C'est l'enquête qui sera à même de mieux décrire et de mieux comprendre ce que ces difficultés relationnelles recèlent au plus profond.

2.3. OBJECTIFS COMMUNS

Dans le droit fil des constats que nos interlocuteurs des États-Majors des services partagent avec nous au début, nous tombons d'accord sur l'idée que le but premier de l'étude serait d'identifier les ressorts de la collaboration de terrain entre les trois services opérationnels issus de la gendarmerie, mais également les freins et les obstacles à cette dernière. Dès le départ, seuls les trois services

●
³ Dans le cadre de l'aviation par exemple, Moricot (2001) a montré que les acteurs de maintenance et les pilotes des avions font état régulièrement de confrontations difficiles entre eux. « Les rampants » (ceux qui assurent la maintenance au sol des avions) et les « volants » (les pilotes) — le prestige allant naturellement à ces derniers — s'opposent ainsi régulièrement. Une hiérarchie de « castes », selon le mot même de certains interlocuteurs, opère en profondeur et permet de distinguer les contributions au plus près de l'avion. La sociologue interprète ces frictions au regard de la production de la sécurité qui en résulte. Chaque groupe possède un angle d'approche différent sur l'objet avion et malgré cette hiérarchie de castes, qui distingue et qui n'unit jamais, les points de vue sur la sécurité des avions peuvent s'incarner et être tenus de bout en bout, dans un face à face râpeux mais qui est utile à la prise en compte de tous les points de vue sur l'avion dans l'intérêt de sa sécurité/fiabilité. Dans la même veine, Rochlin (1993) a exploré la production sociale de la fiabilité dans les organisations pouvant engendrer des risques d'accidents graves (chimie, nucléaire, gestion du trafic aérien ou fonctionnement d'infrastructures vitales...). Il a montré qu'il ne fallait pas nécessairement avoir peur des frictions. Elles sont parfois au cœur même de la dynamique de production d'un ordre organisationnel plus sûr, car objet d'un vrai débat, même si houleux.

de l'ancienne gendarmerie feraient l'objet de l'enquête, laissant volontairement de côté, la police judiciaire et la police internationale.

L'idée était de produire une cartographie des arguments en présence, en particulier en interrogeant directement les acteurs sur les effets de la réforme, selon les services, les situations, les brigades, laissant largement la place à une étude fine des pratiques de socialisation organisationnelle. Elles recèlent potentiellement des possibilités de rapprochement insoupçonnées ou sous-utilisées. Enfin, l'idée était aussi d'identifier comment la collaboration entre les trois chefs de service opérationnels était perçue, d'une part dans les groupes et, d'autre part, dans quelle mesure elle pouvait à elle-seule représenter un vecteur de changement des modes de fonctionnement et des pratiques aux différents niveaux hiérarchiques. Finalement, ce sont les dynamiques de changement et leurs modalités qui constitueraient l'objet prioritaire de l'enquête.

2.4. QUESTIONS PRÉLIMINAIRES

Les questions sous-jacentes à ce stade sont que le repérage de certaines occasions, situations, problématiques, lieux, et dispositifs favorisant les collaborations, pourraient servir d'exemples, permettant d'entraîner des apprentissages croisés, partagés au bénéfice de chacun. Ainsi, l'enquête permettrait de découvrir certaines routines organisationnelles, qui sont déjà garantes d'une transversalité minimale existante. La sociologie a déjà montré que les routines organisationnelles s'inscrivent matériellement aussi dans toute une série d'outils qui les soutiennent et sous-tendent (tels que planning ; partage de dossiers informatisés ; opérations de police partagées et menées en commun...). Ces dispositifs collaboratifs (a priori) feront aussi partie de l'étude.

Ainsi le diagnostic socio-organisationnel aura comme objectif de repérer des accroches tangibles et des situations concrètes, où la coopération et les valeurs communes pourraient s'exprimer de

façon manifeste et utile pour l'ensemble des services. On a fait l'hypothèse qu'il existe des situations, où la coopération entre services fonctionne déjà, ou bien encore des opérations sur le terrain, où elle est requise pour apporter des propositions d'intervention qualitativement plus riches, intéressantes, porteuses de sens par rapport au métier de policier, et plus satisfaisantes *in fine* pour les forces de l'ordre et les citoyens.

Le diagnostic vise aussi à comprendre ce que les défenses de territoire servent comme buts « secondaires », utiles aux interventions, et à identifier comment et pourquoi elles ne parviennent pas, dans le système actuel, à trouver d'autres traductions moins dommageables à un esprit d'équipe entre « Polices » et à une « culture police » au sens large.

2.5. LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

2.5.1. DE QUELQUES CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES DES SOCIOLOGUES DE LA POLICE

Quelques sociologues ont produit des textes réflexifs sur les conditions dans lesquelles ils ont pu faire du travail d'enquête sociologique au sein des services de police. Dans son article « Gibier de recherche, la police et le projet de connaître », Monjardet (2005) dépeint le monde de la police comme un terrain de recherche difficile pour les chercheurs en sciences sociales. En effet, tant l'accès au terrain, la collecte de données, que la restitution des résultats requièrent de la part du chercheur une méthodologie souple, afin de tirer le maximum d'informations de son enquête, et une participation active des policiers. Se centrant sur le cas français, il explique que pendant des années, enquêter à la Police s'est avéré impossible.

En effet, la Police n'a pas l'habitude d'être l'objet de recherche, c'est elle qui normalement tient le rôle de l'enquêteur et qui pose les questions. Mainsant (2008, p. 104) avec humour raconte : « Ce

qui a constitué une erreur 'd'intégration' de ma part s'est cependant avéré fécond en me permettant de mettre en évidence la suspicion qu'engendre la prise de notes par une 'extérieure' pour ces spécialistes de l'enregistrement, lesquels n'entendent pas être des 'surveillants surveillés'. Le policier peut adopter une résistance face au regard intrusif du chercheur et revendiquer un monopole de compétence par rapport aux choses policières. Monjardet (2005) rappelle toutefois que le but du chercheur en sciences sociales n'est pas de percer des mystères et de résoudre des enquêtes, mais de « comprendre et de mettre en relation » des contenus et de les énoncer d'une manière explicite.

Fassin (2011) considère que, contrairement à ce qui est présupposé dans les démocraties modernes, le fait que la recherche en sciences sociales soit une activité menée de manière extérieure à l'intervention politique avec pour objet principal et tâche légitime l'analyse du fonctionnement des institutions est aujourd'hui partiellement contesté (Fassin, 2011, p. 29). Ainsi les grandes institutions sociétales (École, Police, Justice), disposent-elles aujourd'hui d'observatoires de leurs propres contributions⁴.

Il est évident que le « secret » entourant la police est lié au devoir de réserve auquel sont astreints les policiers et les gendarmes. Le devoir de réserve pèse sur toute leur parole publique et peut « [...] donne[r] lieu à des sanctions pouvant aller jusqu'à la révocation, quand bien même ils collaborent avec des chercheurs [...] » (Fassin, 2011, p.35). L'auteur considère que l'acceptation par les autorités du regard extérieur sur la police « [...] constitue un bon critère de santé de la démocratie et de la qualité du débat public qui s'y déroule » (Fassin, 2011, p.37).

Au travers des travaux que nous avons recensés, il nous est apparu que les sociologues ont souvent cherché à protéger légitimement les policiers pour ne pas les gêner dans leurs enquêtes. Et inversement, il est aussi apparu que les policiers ne souhaitaient pas exposer inutilement les sociologues. Il s'agit d'une

●
⁴ La Police française a par exemple internalisé la statistique de la délinquance et la statistique pénale (Fassin, 2011, p.35).

co-production de protection et les occasions de co-présence entre sociologues et policiers, ont tendance à prendre des formes repérables, admises et d'un certain point de vue « légitimes » de part et d'autre. « Stages d'observations » ; « accompagnement de patrouilles » ; « moments de pauses aux postes » ; « rondes de visibilité dans un ensemble de rues » sont ainsi des tactiques d'entrées sur le terrain fréquemment utilisées par nos collègues sociologues. Nous les avons également utilisées, car on nous les a proposées naturellement. La fonction de « stagiaire »⁵ est aussi bien repérée à la police, et les étudiant-e-s ont été invités à utiliser cette fonction dans le cadre de leur « stage d'immersion de 3 jours » pour se familiariser avec les activités des brigades de police, de secours, de proximité et de la route. Si la technique de l'observation non participante évite non seulement de gêner les opérations de police, mais également de devenir un auxiliaire passif de la force de l'ordre, il existe aussi des formes d'engagement plus approfondies, dont le récit nous a été très utile pour nous préparer. C'est le cas des travaux de Brodeur (1984) ; Mouhanna (2001, 2002), Monjardet (1996), Pruvost (2007), Mainsant (2008) ou en Suisse, Meyer (2012, 2013), pour ne citer que ceux-là, qui ont toutes et tous réalisé des immersions longues dans les services de police.

2.5.2. MONTRER PATTE BLANCHE

Pour être autorisés à réaliser cette enquête, nous avons dû tous nous soumettre à la vérification de nos casiers judiciaires respectifs et à celle de nos certificats de bonne vie et mœurs, visant à éventuellement refuser l'accès de certain-e-s d'entre nous, si nous avons pris part à des manifestations violentes, à des entreprises terroristes, et à toute activité répréhensible qui pourraient nuire à

●
⁵ C'était aussi le cas à l'hôpital universitaire où nous avons mené des enquêtes dans des conditions similaires : les étudiant-e-s apprentis sociologues se fondaient bien dans la masse des étudiant-e-s et internes en médecine.

notre enquête et/ou qui pourraient constituer un danger pour les policiers. Également, toute condamnation grave serait rédhibitoire. Les policiers protègent l'accès à leur « monde privé » (Pruvost, 2007). Les postes de Police sont au cœur de ce monde privé.

Précisons ici que pour le sociologue des organisations, une telle demande n'est pas extraordinaire. Aujourd'hui, beaucoup d'organisations réalisent de telles vérifications. Bien évidemment, les organisations sensibles, comme les usines chimiques, les centres de recherche, les laboratoires, les centrales nucléaires, ou les postes de police, sont tout spécialement concernées par les questions d'intrusion, et de piratage. Le sociologue doit ainsi montrer patte blanche et respecter ces formes d'engagement avec les enquêtés. On rappellera aussi que pour exercer de nombreuses professions désormais, il faut également posséder un casier judiciaire vierge.

Chaque membre de notre équipe a de surcroît signé un « formulaire de confidentialité » (voir modèle présenté ci-après) qui a été rédigé à notre initiative et que nous utilisons couramment à l'université, notamment par exemple dans le cadre des programmes de formation continue, où les participants sont parfois amenés à confier des éléments sensibles sur leurs contextes professionnels. C'est au travers de ce formulaire, que nous avons ajouté une clause autorisant la police à réaliser ces vérifications.

Enfin, nous avons tous aussi signé une « décharge » (voir modèle ci-après), qui est un formulaire rédigé à l'initiative de la Police, qui vise à rappeler que les « stagiaires » doivent suivre diligemment les ordres qui leur seraient donnés par les policiers en toutes circonstances. Ce document dégage également la Police cantonale genevoise et l'État de Genève de toutes responsabilités en cas d'accident ou d'incident pouvant affecter les signataires de la décharge. Il rappelle que les assurances individuelles de responsabilité civile et d'accident doivent avoir été dûment souscrites.

Figure 2 : Formulaire de décharge

 **REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE**
Département de la sécurité et de l'économie
Police

Police cantonale de Genève
Centre de formation de la police
Rue de la Fontenette 18
1227 Carouge

Genève, le 4 Nov. 2016

N°hr:
Dossier traité par : PCO
Vinf. V2016

Décharge

Je soussigné,^e

Nom et prénom : BOURRIER Mathilde

Date de naissance :

Domicile :

Déclare expressément avoir pris note que la plupart des activités et missions de la Police cantonale genevoise peuvent comporter des risques pour ma personne et mes biens.

Je m'engage à adopter, en tout temps, un comportement sécuritaire quelles que soient les actions menées par la police et notamment à observer rigoureusement les règles de sécurité prescrites par les policiers ou par toute autorité compétente lors de mon stage au sein de la Police cantonale genevoise.

Je décharge entièrement la Police cantonale genevoise, respectivement l'Etat de Genève, de toute responsabilité relative à un accident ou tout incident pouvant affecter ma personne et mes biens durant mon stage.

Je précise effectuer ce stage de ma propre initiative et avoir souscrit toutes les assurances responsabilité civile et accident nécessaires, dûment valables en Suisse, pour effectuer mon stage.

Je certifie disposer de toutes mes capacités physiques et psychiques afin de supporter les spécificités des missions auxquelles je pourrais participer.

Lu et signé à Genève, le 4 Nov. 2016

Signature : [Signature]

Centre de formation de la police • service marketing • Rue de la Fontenette 18 • 1227 Carouge
Tel. +41 22 427.67.00 • Fax +41 22 427.77.16 • pcres@police.ge.ch • www.geneve.ch

Figure 3 : Formulaire de confidentialité

 **UNIVERSITÉ DE GENÈVE**
FACULTÉ DES SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ
Institut de recherches sociologiques

Mathilde Bourrier
Professeure ordinaire
Ligne directe: 022 379 83 26
mathilde.bourrier@unige.ch

FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITE

Maîtrise universitaire en sociologie
Libellé du cours : Atelier 1, T405050 (automne) et T405051 (printemps)
Enseignant(s) : M. Bourrier (cours), Leah Kimber (séminaire)
Période : Automne 2016 et Printemps 2017

ATELIER DE RECHERCHE EN SOCIOLOGIE

Mandat de service : « La police en quête de transversalité. La mise en œuvre de la Loi Police: le cas de trois services (Police de proximité; Police secours, Police routière) »

Entre : le Département de la sécurité et de l'économie (République et Canton de Genève, ci-après le mandant) et l'Institut de recherches sociologiques (Université de Genève, ci-après le mandataire)

Période : du 1^{er} septembre 2016 au 30 juin 2017

Dans le cadre de la recherche mentionnée ci-dessus, je m'engage, par ma signature :

- À respecter la Charte d'éthique et de déontologie de l'Université de Genève.
- À ne pas dévoiler les informations, données et tous autres matériels confidentiels ("Informations confidentielles") fournis par le mandant et expressément mentionnés comme "confidentiel". Cette obligation perdure au-delà de l'échéance de la période du mandat.

et je donne mon accord quant à :

- Etre soumis-e au préalable de la réalisation du mandat à une vérification par la police cantonale de mon casier judiciaire et de mon certificat de bonne vie et mœurs.
- Etre soumis-e au secret de fonction dans le cadre du présent mandat et au-delà de sa réalisation.

Nom et prénom de l'assistante du cours : KIMBER LEAH

Date : 19 septembre 2016

Signature : 

Pour le mandataire :

Signature de la Professeure Mathilde Bourrier 

Uni Mail - 40 bd du Pont-d'Arve - CH-1211 Genève 4
Tél. 022 379 83 25 - Fax 022 379 83 25 - www.unige.ch/sciences-societe/sociolrs

À ces premières formalités, se sont ajoutées des demandes d'autorisation plus ciblées. L'entrée dans les postes a fait l'objet de négociations permanentes. L'autorisation de venir y observer du travail en train de se faire réclamait à chaque fois de prévenir les cadres de l'endroit. Même si les étudiant-e-s revenaient souvent

sur les mêmes lieux, il leur fallait s'annoncer en tout temps. Ainsi, dans cette enquête, les observations ont été dirigées et une forme de contrôle n'a cessé de s'exercer, sans intention consciente de brider l'enquête pour autant. Ces terrains d'enquête sont dits « fermés » dans le langage des sociologues (Pruvost, 2007)⁶. Cet extrait d'observation de l'une d'entre nous laisse entrevoir cette situation particulière d'enquête :

« En arrivant au poste peu avant 9 heures, je sonne à l'accueil pour pouvoir entrer dans le poste. Le jeune homme en civil à l'accueil me reconnaît et m'ouvre la porte. Il me demande d'attendre dans la salle LAVI pendant qu'il va annoncer ma présence aux brigadiers. Un brigadier chef de groupe vient me dire que le chef n'est pas présent. Il ne sait pas ce que je viens observer. Je lui explique que je souhaite voir le suivi judiciaire. Il me demande de patienter. Les policiers qui passent dans le couloir me saluent, mais personne ne semble s'inquiéter de ma présence. Après une demi-heure, le chef de groupe à qui j'ai parlé me dit depuis le couloir : « Le collègue qui va vous prendre en charge arrive ». *Qu'est-ce que je fais là ? J'hésite à partir...* Plus tard, il téléphone avec quelqu'un dans le couloir : « Elle est sous secret. » Il revient me chercher et me donne accès au terrain. Je ne lui demande pas, mais comprends qu'il a contrôlé avec quelqu'un que je pouvais réellement observer le travail du poste » (Notes d'observation, Polsec, 23 novembre 2016).

Ajoutons néanmoins que nous n'avons pas été soumis à un protocole éthique, qui aurait en particulier visé à protéger nos interlocuteurs policiers de tout dommage que nous pourrions leur faire subir, en leur demandant de signer un consentement

●
⁶ Le sociologue des organisations doit très souvent composer avec ces contraintes. Les enjeux d'accès aux terrains des organisations (industrielles, militaires, à risques, internationales...) et les compromis qu'il faut parfois faire pour y enquêter en sociologue sont un objet de réflexion à part entière (Bourrier, 2009, 2010, 2011, 2013).

individuel, à l'issue d'une information la plus complète possible des attendus de notre enquête⁷.

Malgré ces demandes et leurs implications pratiques, nous mesurons la chance qui nous a été donnée de pénétrer ce monde de la Police et la confiance qu'il faut susciter et mériter pour que les portes de sas s'ouvrent et que les policiers engagent un dialogue avec les sociologues.

2.5.3. ORGANISATION DE L'ENQUÊTE

L'enquête s'est déroulée dans le cadre d'un atelier de recherche du master de sociologie de septembre 2016 à juin 2017. L'objectif pédagogique de cet atelier est de former les étudiants à leur future pratique du métier de sociologue par la réalisation d'une enquête grandeur nature. Ainsi, et cela dépend bien sûr des professeurs encadrants et des thèmes, chaque année, une enquête est réalisée de A à Z par les étudiants et leurs encadrants, en l'occurrence cette année une assistante du Département de sociologie et une professeure. L'atelier de recherche constitue le plat de résistance de la première année du master en sociologie.

Dans notre cadre spécifique, le fait qu'un mandat soit aussi à l'origine de l'enquête, rend le cadre contractuel encore plus strict et palpable pour les étudiants. Une fois le choix de l'enquête et les modalités de sa réalisation arrêtées dès juin 2016 entre les interlocuteurs responsables dans les États-Majors des trois services de police et la professeure en charge de l'atelier, les étudiants ont participé à l'ensemble des étapes. Depuis la collecte

●
⁷ Ces comités d'éthique gagnent des pans entiers de la recherche en sciences sociales dans le continent nord-américain. Ils sont déjà présents dans le cas où des patients ou des personnes vulnérables sont impliqués. Pour l'instant en Europe, et en Suisse, le mouvement est lancé, mais il n'atteint pas les proportions bien inflexibles des comités d'éthiques nord-américains, qui aboutissent dans certains cas à devoir renoncer aux méthodologies ethnographiques dans l'étude des organisations et des institutions.

des données, leur codage, leur traitement, la rédaction des chapitres, et la présentation des résultats finaux dans le cadre d'une restitution orale le 13 juin 2017. De surcroît, le 14 mars 2017, avant la phase de codage des entretiens, nous sommes allés à la rencontre des Majors afin de leur présenter, « à chaud », ce que les 100 entretiens et les 40 observations commençaient à dessiner comme tableau d'ensemble.

Les cinq membres étudiant-e-s de l'enquête, l'assistante du département et la professeure ont tous réalisé des entretiens semi-directifs. Au départ, des binômes d'étudiant-e-s ont été formés pour aborder chacun des services. Devant la complexité des organisations de travail dans les services et les postes, il a semblé que c'était une bonne idée de spécialiser un peu aussi les binômes d'étudiants pour acquérir plus rapidement une certaine densité d'informations⁸.

Cette année en master, un seul étudiant figurait parmi nos 6 inscrits⁹. Notre équipe était donc essentiellement féminine et

●
⁸ Le risque assumé était qu'ils épousent un peu trop ce que nos interlocuteurs nous ont décrit comme les « silos », constitués par les trois services. D'ailleurs, rapidement, nous avons vu émerger des « spécialistes-sociologues » de la police routière, des « spécialistes-sociologues » de police-secours, et des « spécialistes-sociologues » de la police de proximité. Chaque binôme épousant presque la cause du dit-service. Mais un peu plus tard, à la faveur du codage des entretiens et des observations, cette fois dispatchés de façon transverse, les un-e-s et les autres ont pu faire des pas importants dans la compréhension plus globale des problèmes. Cependant, ce choix fait pour les sociologues de travailler par service, a aussi reproduit les mêmes problèmes que ceux que relevaient les acteurs du terrain : le risque d'une absence de transversalité ! Il mériterait d'être interrogé plus avant, car il contient sans doute des réponses opérationnelles aux problèmes complexes d'organisation, qui ne concernent pas que les policiers, mais les sociologues aussi : la spécialisation a ses avantages !

⁹ Les études en sciences sociales (qui incluent la sociologie) attirent à l'université de Genève globalement un peu plus de femmes que d'hommes (proportion de 58 % versus 42 %), Source : *Le devenir professionnel des diplômés en sciences sociales entre 2005 et 2015*, Julien Ruey, Emilie Rosenstein, Rita Gouveia et Éric Widmer, 2016, Sociograph numéro 29.

composée à la rentrée universitaire de septembre 2016 d'Aurélié Friedli, Marine Fontaine, Laurence Dufour, Camila Andenmatten, César Humerose et Marigona Kastrati, qui a dû malheureusement interrompre ses études en novembre 2016. Leah Kimber assistante au Département et Mathilde Bourrier, professeure au département ont encadré et dirigé cette enquête. Nous n'avons pas choisi d'investiguer plus avant ce déséquilibre de genre. Pourtant, la nature de notre enquête, au sein d'un milieu essentiellement masculin — même si bien sûr dans les rangs de la Police genevoise, quelques femmes sont intégrées et que nous avons rencontré 13 d'entre elles — invite à nous interroger sur les biais que ce déséquilibre a pu produire dans notre collecte de données¹⁰. On pourra se demander ultérieurement ce qu'une équipe plus mixte aurait pu nous permettre d'approcher et de comprendre différemment.

2.6. LA COLLECTE DES DONNÉES TELLE QU'INITIALEMENT PENSÉE

Nous avons choisi d'aborder l'enquête grâce à un dispositif de type qualitatif. Pour ce faire, nous avons combiné plusieurs types de données : entretiens et observations (au poste, en réunion, en patrouille, à pied ou en voiture...) essentiellement. La réalisation d'entretiens (en face à face ou en groupe, selon les possibilités) au sujet de l'exercice du métier de policier au sein de trois services (police-secours ; police de proximité ; police routière) et des effets de la réforme a été complétée par des observations « in situ » de situations ordinaires de travail, de manière à approcher concrètement et le plus naturellement possible la question de la coopération ou de non coopération entre services.

●
¹⁰ D'autres femmes sociologues se sont déjà penchées sur cette question (Cf. par exemple : Pruvost, 2007 ; Mainsant, 2008).

2.6.1. IMMERSION ET PHASE EXPLORATOIRE

Après les premières discussions du mois de juin, l'élaboration d'un protocole de recherche en août, son acceptation par les États-Majors de la police en septembre, le 20 octobre 2016, Leah Kimber et Mathilde Bourrier ont pu bénéficier d'une première visite des postes qui allaient faire l'objet de l'enquête : La Servette, Carouge et Bachet.

Dans la semaine du 7 au 10 novembre 2016, les étudiants et l'assistante, chargée de co-encadrer l'enquête, Leah Kimber, ont été officiellement autorisés à s'immerger dans les postes de police. Ils ont pu rencontrer des cadres, mais aussi prendre part à certaines activités : surveillance ; patrouille ; appel du 117 ; rédaction de rapports. Leurs feuilles de route avaient été préparées par les États-Majors des différents services.

C'est avec un peu d'appréhension, une bonne dose de curiosité et de l'impatience à enfin se rendre sur le terrain qu'Aurélié Friedli et Camila Andenmatten ont été accueillies au poste de La Servette pour police-secours, que César Humerose et Leah Kimber se sont rendus au poste du Bachet pour police routière et que Laurence Dufour et Marine Fontaine se sont rendues au poste de police de proximité à Carouge. Dans cet extrait, l'une des étudiantes laisse entrevoir le malaise qu'elle éprouve, lorsque le premier soir elle se trouve confrontée à la situation de devoir se présenter et présenter notre étude devant des policiers chevronnés :

« Lors de notre immersion, nous sommes présentées dans la cafétéria au brigadier chef de groupe. Vers 19 heures, le second, appointé remplaçant chef de groupe entre dans la cafétéria avec tous les policiers du groupe. Ils (le groupe comporte une femme) s'assoient à une table. Le chef de groupe leur explique qu'on va passer la nuit avec eux. Il leur demande de se présenter, puis nous demande de nous présenter. Certains policiers expliquent depuis combien de temps ils sont policiers, certains donnent uniquement leur prénom. Ma collègue se présente très brièvement. Il me revient de présenter l'étude. Je suis mal à l'aise : tous

les policiers me fixent. Ils me questionnent sur notre étude. Je sens que je deviens de plus en plus rouge pendant les questions. Malgré ce début des plus difficiles pour moi, la nuit s'est bien déroulée. Je pense qu'il s'agissait d'un genre de bizutage ou d'une forme de crainte à notre égard» (Notes d'observation, Polsec, 10 novembre 2016).

C'est lors de ces immersions que des contacts ont été échangés et que les uns et les autres ont pu progressivement gagner en l'autonomie dans la réalisation de leur collecte d'informations, toujours soutenus par la bienveillance et l'accueil remarquable de tous les policiers et policières.

2.6.2. POSTES TÉMOINS ET CAS-TYPES

Lors de l'élaboration du design de l'étude, nos interlocuteurs ont cherché en particulier à axer l'enquête sur des postes de police emblématiques du mouvement de la réforme.

C'est ainsi que dès le départ, nous sommes conviés à étudier plus spécialement : i) le poste de La Servette où deux antennes « police de proximité » et « police-secours » se partagent le rez-de-chaussée d'un bâtiment, séparé en deux, et également un territoire géographique commun. Nos interlocuteurs nous indiquent que dans ce poste, des échanges quotidiens existent entre les brigades de la police de proximité et celles de police-secours ; ii) le poste de Carouge, entièrement géré comme un poste de police de proximité et où les postes de Plainpalais, Lancy et Chêne interviennent par l'intermédiaire de leurs forces de police-secours sur réquisition et appel ; iii) et enfin, troisième cas de figure, le poste CASTOR, qui est l'unique poste tenu par la police routière, au Bachet, mais dont les brigades, selon nos interlocuteurs entretiennent des rapports suivis en particulier avec les équipes de la police de proximité.

Si notre enquête s'attachera dès le départ à comprendre les logiques de fonctionnement de ces trois cas-types, nous décidons rapidement d'étendre le périmètre de recherche de manière à

mieux comprendre ce qui se joue, tant entre les postes, que dans le découpage géographique et la partition jouée par chaque service, effective et attendue. Nous revenons sur ce point ci-après.

2.6.3. OBSERVATIONS NON-PARTICIPANTES

Nous avons dès le départ indiqué notre souhait de pouvoir réaliser des observations, dans les postes, lors des patrouilles, ou dans le suivi de certaines réunions, et briefings réguliers. La difficulté d'une telle méthodologie est bien évidemment qu'elle doit être de bout en bout négociée et acceptée par les policiers et leurs cadres. Elle doit aussi être autorisée, car les opérations de police, par définition, recèlent des risques qu'il est inutile de prendre ou de faire prendre dans le cadre d'une enquête de sociologie. Chaque étudiant-e a donc pu négocier une présence plus ou moins importante au sein des postes.

Pour réaliser ces observations, les étudiant-e-s étaient libres d'organiser leur temps comme ils le souhaitaient : certains ont préféré une présence régulière presque quotidienne, même de courte durée entre deux cours, tandis que d'autres préféreraient y passer toute une journée, ou une partie de la nuit, bloquant 8 heures d'affilée. Durant ces phases, des discussions « à chaud » se sont nouées, menées de façon informelle au moment où se déroulaient les activités ou lors des temps plus calmes. Ainsi, il a été possible de poser quelques questions rapides aux policiers. Cela dépendait énormément de leur charge de travail et de leur disponibilité.

Certain-e-s étudiant-e-s ont aussi incontestablement semblé plus à l'aise avec la technique de l'observation que d'autres. Ainsi Aurélie Friedli et Camila Andenmatten se sont davantage essayées à cette méthode, s'immergeant des heures entières dans le quotidien des policiers (répartis selon des groupes appelés *Lettres*) et des postes en police-secours.

« Lorsque j'arrive au poste, la secrétaire qui m'ouvre me dit que Jonathan se trouvait dans le bureau du maréchal la dernière fois qu'elle l'a vu. Il ne s'y trouve plus. Je me rends donc à la cafétéria. Lorsque j'entre, ceux que j'ai déjà vus deux fois à l'apéro sont en train de manger. L'un d'eux me dit en riant : 'Vous n'avez pas fini de nous faire c...'. Le chef de groupe lui explique qu'il va répondre à mon sondage. J'explique qu'il ne s'agit pas vraiment d'un sondage ». (Notes d'observation, Polsec, 16 février 2017, 14h00 — 15h30)

Au total, quarante observations ont été conduites, lors de patrouilles, dans les postes de police, lors d'opérations de police routière, lors de réunions d'État-Major (RHO pour réunion hebdomadaire opérationnelle). Ces observations ont duré entre 1 heure et plusieurs heures, lors de plages plus immersives dans les postes.

2.6.4. ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Dès le départ, nous avons indiqué que l'enquête serait adossée à une campagne d'une centaine d'entretiens. C'était le minimum compte tenu du nombre de postes et de la diversité des situations. Nous avons anticipé que certains entretiens seraient plutôt des entretiens de groupe. Cette anticipation s'est révélée exacte, car il n'est pas toujours facile de s'isoler dans les postes, et certains policiers préfèrent parler avec leur binôme, présent à leurs côtés. Ce sont donc 100 entretiens qui ont été réalisés (voir répartition dans les tableaux au point suivant).

Ils ont duré de 45 minutes pour les plus courts à 2 heures et demie pour les plus longs. Ils ont été rarement enregistrés. Il a semblé à la plupart d'entre nous que les conditions de discrétion n'étaient pas toujours remplies dans les postes, rendant difficile la

pose d'un enregistreur sur le coin d'une table¹¹. Seule une des étudiantes a trouvé une manière de négocier cette captation de voix avec ses interlocuteurs. La retranscription qu'elle a faite de ses entretiens est donc *verbatim*, à la différence de la retranscription de tous les autres entretiens, qui est plus concise et souvent *verbatim* aussi, mais qui centre l'attention sur les points que nous investiguons de priorité, à savoir les modalités de coopération/coordination et collaboration entre équipes et entre services.

Nous avons initialement évalué que les populations suivantes feraient partie des enquêtés : les États-Majors des trois services, les brigadiers, les policiers, les cadres de proximité ainsi que les ASP2¹². Comme le révéla l'enquête, la police fourmille de spécialités et de fonctions, qui ne sont pas seulement appréhendables par les grades. La plupart des policiers, et bien sûr cela s'accroît avec l'expérience et l'ancienneté, ont ainsi plusieurs cordes à leurs arcs et sont de ce fait mobilisables en fonction aussi de leurs portfolios de compétences, en parallèle de leurs affectations dans certains postes et *Lettres*¹³. Incidemment, nous soulignons que les termes de l'ancienne gendarmerie ont été retenus. Les grades ayant changé d'appellation en même temps que la réforme, les policiers et policières se référaient encore aux anciens grades au moment de l'enquête.

Dès le début de l'enquête, nous avons pensé axer les entretiens sur le socle de valeurs partagées entre tous les services opérationnels, et celles au contraire qui étaient irrémédiablement non partageables. Nous avons indiqué que nous allions creuser

●
¹¹ Les sociologues ayant fait du terrain dans les postes de police indiquent qu'ils ont souvent abandonné l'enregistrement au profit de la prise de notes (Fassin, 2011, p.52)

¹² Nous avons a priori exclu les ASP3 et ASP4.

¹³ Zorn Jehan (2008) dans son mémoire de master en criminologie souligne : « Ainsi la police regroupe-t-elle en son sein et sous le même terme de 'policier' des travailleurs dont le métier n'est pas forcément le même » (p.66).

les représentations de soi et des collègues, le « eux » et « nous », et en quoi elles favorisent/ou empêchent certains règlements de problèmes, qui pourraient être traités différemment. Nous avons ainsi envisagé de creuser le fait que le discours du « eux » et « nous » pouvait aussi faciliter la mise en récit de certaines difficultés, qui, si elles étaient mieux comprises, aboutiraient peut-être à d'autres représentations.

Nous avons eu de la difficulté avec le terme de « transversalité » : fallait-il le nommer en entretien et confronter nos interlocuteurs avec ce vocabulaire ou au contraire les laisser avec leurs mots aborder la question de la transversalité ? Nous avons plutôt opté pour la seconde solution, consistant à rester au plus près de la manière dont les acteurs exprimaient les conditions de leur coopération, coordination ou collaboration au sein des postes, entre postes et entre services.

Nous avons également opté pour un guide d'entretien assez simple. Il privilégiait trois thèmes : i) le travail au quotidien tel que pouvait nous le décrire nos interlocuteurs ; ii) les relations de travail pour effectuer les tâches quotidiennes et iii) des questions plus directement orientées autour des coopérations entre services, brigades ou tout ce qui relevait spontanément de la collaboration. Les quarante observations réalisées avec les policiers ont permis de contextualiser grandement ce travail des policiers, qui par certains aspects nous paraît à tort familier. À l'instar des soignants, que tout un chacun est amené à rencontrer au cours de sa vie, il est rare de ne jamais avoir eu affaire aux policiers. De surcroît, ils sont également très présents dans la production culturelle contemporaine, à la télévision, au cinéma, mais aussi dans les documentaires, tout comme les soignants d'ailleurs.

Figure 4 : Méthodes de collecte de données

| Techniques de collecte de données | Buts | Caractéristiques | Exemples |
|--|---|---|--|
| <p>Observations non-participantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit de l'observation en temps réel et de son compte rendu. • Cela nécessite d'être physiquement sur place, présent dans la situation, la regarder se dérouler et d'éventuellement prendre des notes si c'est possible. | <ul style="list-style-type: none"> • Le phénomène étudié est observé dans l'instant où il se produit. • L'observateur reste en marge de la scène. • Généralement, les observations sont faites en fonction d'une grille. Elles sont retranscrites le plus fidèlement possible. | <p>« Il n'y a personne à la salle du suivi jud. lorsque nous arrivons. Il est 1h47 du matin. Tout le monde est à la cafétéria y compris les deux patrouilles. Ils discutent de ce qui n'est pas repris par le suivi-jud : tout ce qui ressort de l'initiative. Une patrouille du groupe, suite à un contrôle routier 'standard', s'est retrouvée dans une course poursuite. Ayant finalement réussi à interpeller le chauffeur, la patrouille a dû faire le rapport puisque l'affaire n'a pas été reprise». (Notes d'observation, poste de police-secours)</p> |
| <p>Entretiens approfondis et semi-directifs</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit de récolter le plus d'informations pertinentes concernant généralement la conception et la mise en œuvre du travail quotidien de l'interlocuteur. | <ul style="list-style-type: none"> • Un entretien dure entre 1 et 2 heures. • Il peut être enregistré ou pas. • La retranscription se fait le plus mot à mot possible. | <p>« On va toujours aider les collègues en cas de coup dur, c'est notre esprit militaire, on n'a pas le droit de reculer, on aidera toujours » (Entretien Géraldine, Polrout)</p> |

2.6.5. DOCUMENTATION

Nous avons aussi pu recueillir un certain nombre de notes, de graphiques, de logigrammes ou d'organigrammes de service nous permettant de mieux comprendre certaines nouvelles dispositions organisationnelles, en particulier autour de la DS COPP.03 sur les horaires et le traitement des heures supplémentaires ou sur les transferts entre services.

Les articles de presse sur la police n'ont pas manqué de faire aussi partie de notre corpus, même si nous ne les avons pas traités avec la même systématique que les entretiens ou les observations. Ils permettent aussi de comprendre que la réforme de la police intéresse au plus haut point les édiles du canton et la population qu'ils représentent. Tout ce qui touche de près la police n'est donc pas traité avec indifférence. Récemment, les accidents de la route en ville de Genève¹⁴, les difficultés liées au bâtiment du poste de police de La Servette ont été rapportées dans le journal *La Tribune de Genève*¹⁵ ou l'intoxication alimentaire dont ont été victimes 90 policiers pendant une mobilisation en janvier 2017 a aussi été relatée¹⁶. Les prestations de serment en octobre 2016 de jeunes policiers ont été suivies par la presse locale, la *Tribune de Genève*¹⁷ comme la chaîne de télévision, *Léman bleu*¹⁸. Des documentaires sur le quotidien en particulier de la police judiciaire ou des îlotiers aux Pâquis ont été tournés dans les années récentes. Les modalités d'application de la directive DS COPP.03, sur les horaires, les

●
¹⁴ <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/La-police-n-a-pas-delaiss-le-centre-ville//story/16712611>, 28 août 2017.

¹⁵ <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/police-empêche-voisins-dormir/story/11235123>, 25 nov. 2016.

<http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Des-malfaçons-decelées-dans-un-poste-de-police-bruyant/story/21890961>, 1er mai 2017.

¹⁶ <https://www.rts.ch/info/suisse/8306398-en-mission-speciale-300-policiers-suisse-mal-nourris-et-mal-loges.html>, le 13 janvier 2017.

¹⁷ <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Prestation-de-serment-de-la-police-genevoise/story/14513523>, 28 sept. 2016.

¹⁸ <http://www.lemanbleu.ch/fr/News/Trente-trois-nouveaux-policiers-prent-serment.html>, 28 sept. 2016.

débours et les compensations liées au service ou les revendications salariales sont aussi régulièrement traitées¹⁹. La vie des corps de police est donc présente relativement souvent dans la presse locale.

Enfin, nous avons pu recueillir un certain nombre de rapports, notes internes, mémos et mémoires, réalisés à l'interne, par le truchement de Monsieur Froidevaux. Ces documents ont été particulièrement utiles pour étoffer nos connaissances sur les projets « Proxipol » ou « Phénix », à la racine de la réforme actuelle.

2.7. LA RÉALISATION DE L'ENQUÊTE

Chaque mercredi, pendant 3 à 4 heures, nous débriefions ensemble, ce que chacun avait appris, en soulignant les surprises comme les confirmations, de manière à ce que chacun partage avec les autres le fruit de ses découvertes, nouveautés comme impasses. La phase de collecte a duré du début novembre 2016 jusqu'à la fin mars 2017. C'est au cours de ces débriefings que rapidement nous avons pris la décision d'étendre le périmètre de l'étude.

2.7.1. L'ENRICHISSEMENT DU DESIGN INITIAL

Le fonctionnement du poste de La Servette ou celui de Carouge soulevait toute une série de questions que nous ne pouvions traiter qu'en nous décalant. À la différence de celui du Bachet qui reposait sur une unité de territoire (tout le canton), de service (la police routière) et de prestations (tout ce qui touche aux accidents graves sur la route), les autres services que sont police-secours et police de proximité expérimentaient un nombre très divers de situations de travail, selon les postes, les rives, les thèmes, les organisations de travail. Comme nous le verrons dans les chapitres suivants,



¹⁹ Récemment: <https://www.letemps.ch/suisse/2017/04/27/salaire-policier-un-psychodrame-genevois>, 27 avril 2017.

rendre compte de la richesse et de la complexité des organisations de travail, réclamait que nous complexifions aussi notre design de recherche initial.

Ainsi, nous avons rencontré des policiers du poste de Rive, de manière à faire le pendant à ceux que nous rencontrions à Plainpalais. Nous sommes aussi allés à la rencontre du poste de Blandonnet, ainsi que du poste de Cornavin. Nous nous sommes rendus aussi au poste de Bourg-De-Four, ou au quartier général des APM de la ville de Genève au boulevard Helvétique. Nous nous sommes également rendus à la direction des opérations, au COP et à la centrale d'appel, au Nouvel Hôtel de Police.

Cependant, il a fallu mettre des limites à cette exploration de la vie des postes de police et nous n'avons pas pu nous rendre dans la totalité des postes. Nous espérons que ceux que nous avons choisis reflètent les différents modèles de travail et de relations dans lesquels les policiers sont amenés à se retrouver le plus fréquemment.

2.7.2. LA COLLECTE EN TABLEAUX

Figure 5 : Observations par service incluant les immersions/stages de novembre

| Observations | Police-secours | Police de proximité | Police routière | Totaux |
|------------------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-----------|
| Réunion (ex. : RHO) | 2 | 2 | 3 | 7 |
| Patrouilles (Obs. en extérieur) | 4 | 3 | 1 | 8 |
| Intérieur du poste | 13 | 7 | 4 | 24 |
| Totaux | 19 | 12 | 8 | 39 |

Figure 6 : Entretiens par service et par grade

| Grades | Police - secours | Police de proximité | Police routière | Autres (APM, COP, CdF) | Nombre d'entretiens |
|---|-------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Stagiaires | 1 | 5 | 1 | -- | 7 |
| Appointé, Sous-Brigadier | 11 + 1 focus group | 10 | 4 | 2 | 27+ 1 FG |
| Brigadier chef de groupe/ Remplaçant chef de poste | 8 | 16 | 5 | 2 | 31 |
| Brigadier S/Procédurier | 4 | -- | -- | -- | 4 |
| BRCP | 4 | 5 | 2 | -- | 11 |
| Maréchal | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| Officier | 3 | 3 | 5 | 1 | 12 |
| Total | 34 | 41 | 19 | 6 | 100 |

Figure 7 : Entretiens par poste

| Poste | Police - secours | Police de proximité | Police routière | Autres | Nombre d'entretiens |
|---------------|------------------|---------------------|-----------------|----------|---------------------|
| Carouge | -- | 13 | -- | -- | 14 |
| La Servette | 11 | 8 | -- | -- | 19 |
| CASTOR | -- | 3 | 14 | -- | 17 |
| Blandonnet | 5 | 1 | -- | -- | 6 |
| Bourg-de-Four | -- | 1 | -- | -- | 1 |
| Cornavin | -- | 4 | -- | -- | 4 |
| Plainpalais | 5 + 1 FG | 4 | -- | -- | 10 |
| Lancy-Onex | 1 | -- | -- | -- | -- |
| Rive | 7 | 4 | -- | -- | 11 |
| NHP | 4 | 3 | 5 | -- | 12 |
| Autres | -- | -- | -- | 6 | 6 |
| Total | 34 | 41 | 19 | 6 | 100 |

2.7.3. LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Les données collectées par entretiens et par observations ont été traitées de manière strictement anonyme et confidentielle. Tous les noms et prénoms ont été modifiés pour ne conserver que des prénoms d'emprunt. Dans l'emploi des citations et dans la confection des vignettes, permettant de rapporter des saynètes sous forme de récits, nous avons veillé tout particulièrement à ce que les individus ne soient pas reconnaissables. Il reste que certains des récits, par leur caractère exceptionnel, pourront être identifiables.

Tout le corpus a tout d'abord été retranscrit et partagé entre nous sur une base de données fermée. Nous avons commencé par lire soigneusement l'intégralité du corpus, tout en notant au fur et à mesure les thèmes qui nous semblaient centraux. Au début avril, nous nous sommes entendus sur une liste de codes, afin que chacun puisse encoder les parties du corpus qui lui revenaient de la manière la plus semblable possible. Nous avons choisi le logiciel Tams Analyser. À la différence d'autres logiciels de traitement qualitatif, Tams Analyser est surtout un logiciel « Tagger », il ne permet pas le croisement de codes et de variables (sexe, grade, âge) comme peut le proposer le logiciel *Atlas Ti*, par exemple. Dans le cadre de cette enquête, il nous a semblé suffisant.

Plusieurs rencontres en groupe ont été nécessaires pour mettre en commun ces thèmes et commencer à établir une liste de codes (c'est-à-dire des catégories qui nous permettraient de découper notre corpus de manière utile pour l'analyse). Une fois un premier nombre de codes stabilisé, nous avons recommencé à travailler quelques jours chacun de notre côté, testant ceux-ci sur nos données. Nous nous sommes revus deux fois au cours de ce processus. À l'issue de ces rencontres, certains nouveaux codes ont été créés, d'autres ont été supprimés, d'autres encore ont été fusionnés. Nous avons pris soin de définir précisément chaque code, c'est-à-dire expliquer précisément à quoi il se rapportait en donnant des exemples afin de fonctionner le plus possible de la même manière et ainsi éviter les disparités. Il est évident que la

sensibilité de chacun influence les opérations de codage, mais l'objectif, notamment grâce à des tests du type « comment coderais-tu ce morceau d'extrait ? », « quels sont les codes et sous-codes associés à ce morceau d'entretien ? », est bien d'amener le groupe à développer une philosophie de codage, suffisamment robuste pour être la moins sensible possible aux codeurs.

Nous avons désormais notre liste de codes stabilisée qu'il n'était plus question de modifier. Dans la dernière phase, nous avons codé l'intégralité du corpus qui nous semblait pertinent en le découpant en portions de texte selon les catégories (« codes ») établies. Le principe de base est le suivant : après avoir sélectionné une phrase ou un paragraphe, l'utilisateur lui attribue un ou plusieurs codes. Une fois l'ensemble du corpus codé, il est possible de voir combien de fois tel ou tel code apparaît, permettant de se rendre compte de son poids dans les échanges ou interactions verbales comme non-verbales. Il est également possible d'accéder directement aux extraits concernés.

Ce travail nous a été d'une aide précieuse pour l'analyse et pour l'écriture du manuscrit final. Nous avons pu plus aisément confirmer certaines de nos hypothèses et avoir de nouvelles idées. Surtout, cela nous a permis de gagner du temps dans l'écriture puisque nous avons facilement à disposition les citations nécessaires pour illustrer notre propos.

2.8. LES LIMITES DU DISPOSITIF

Comme tout choix de dispositif d'enquête, celui-ci comporte des limites qu'il importe de souligner dès maintenant. Tout d'abord, la complexité de l'organisation du travail des forces de police, sur le territoire du canton, mais aussi lors de mobilisations, et la diversité des situations de travail, vécues dans les postes et en détachement auraient pu réclamer davantage d'observations de certaines situations précises. L'exemple des mobilisations (les « MOB ») nous vient en tête. Suivre leur préparation puis leur dislocation de A à Z aurait pu nous donner quelques clefs d'entrée alternatives à

la compréhension de la transversalité entre les services. En effet, il s'agit bien d'opérations où les différents services et spécialités doivent coopérer entre eux. C'est une expérience concrète et faite très régulièrement par les policiers du canton.

On rappellera ici bien sûr la situation internationale de la place genevoise, qui suscite de nombreux événements diplomatiques hautement sensibles pour la marche du monde. Le contexte de haute tension terroriste en Europe se fait sentir partout, et réclame l'encadrement des manifestations sportives, des festivals, des parades, ou tout autre rassemblement conséquent. Ainsi, selon le rapport d'activité de 2016 de la Police cantonale de Genève, pas moins de 605 événements ont nécessité la mise en place de mesures planifiées, sécuritaires. À la réflexion et a posteriori, il nous apparaît que, c'est dans le cadre de ces opérations, plus ou moins longues, plus ou moins ponctuelles, ou récurrentes, que s'éprouvent des modalités transversales de coordination, auxquelles nous n'avions pas pensé initialement.

Les trois services de police concernés par notre enquête comprennent 688 policiers et policières²⁰. Nous en avons rencontré 100. C'est déjà un bel échantillon parfaitement dans les canons de ce type d'enquête, mais compte tenu de la diversité à laquelle nous ne nous attendions pas tout à fait, refaire une campagne d'entretiens, une fois la première phase traitée aurait pu nous être utile. Une seconde campagne nous aurait permis sans doute d'approfondir certains points, en particulier la vision future des policiers *pour* et *de* leur institution. De surcroît, nous n'avons pas choisi de suivre des affaires de A à Z, sans doute parce que l'immersion trop ponctuelle même si assidue des étudiant-e-s n'a pas permis de maintenir un fil d'Ariane solide sur certaines affaires.

Une troisième limite peut être soulignée. Alors que les APM sont apparus comme des acteurs assez centraux dans le jeu de pouvoir impliquant les services de la Police cantonale, nous

●
²⁰ Rapport d'activité 2016 de la Police cantonale genevoise.

n'avons que très marginalement rencontré ces acteurs et en particulier nous ne sommes jamais allés à leur rencontre sur le terrain.

Enfin, nous n'avons pas poursuivi la piste de la socialisation institutionnelle et n'avons pas investigué plus avant comment les agents de tous les grades sont formés aujourd'hui à devenir policiers. Des travaux récents permettent d'éclairer très finement cette problématique²¹.

Conscients de ces limites, nous essaierons dans le corps du rapport tout à la fois de laisser des voies de prolongation ouvertes, mais également de donner à voir tout ce que nous avons déjà recueilli même si certains éléments sont encore incomplets.

2.9. SOCIOLOGUES ET POLICIERS

Comme brièvement rappelé dans l'explication méthodologique, nous voudrions revenir sur la situation particulière dans laquelle cette enquête nous a plongés.

Enquêter à la Police n'est jamais anodin. À la différence de nombreux milieux de travail, dont nous ignorons tout et dont nous avons une expérience, éventuellement purement livresque ou cinématographique, il se trouve que chacun d'entre nous a eu au moins une fois dans sa vie affaire aux policiers : le franchissement d'une ligne blanche, un excès de vitesse, des phares de voiture

●
²¹ Un travail relativement récent de 2012 par Pichonnaz et Surdez, issu d'un mandat de la commission externe d'évaluation des politiques publiques de la République et canton de Genève avait proposé une enquête par questionnaire et entretiens approfondis auprès des policiers récemment assermenté-e-s visant à évaluer la politique de formation de la Police genevoise. Au travers de cette enquête est déjà posée la question de l'intégration de la police de proximité comme matière du brevet fédéral. Tandis que 5 ans plus tard, c'est à un service à part entière que la police de proximité accède. Enfin tout récemment Pichonnaz vient de sortir *Devenirs policiers. Une socialisation professionnelle en contrastes*, Lausanne, Editions Antipodes, 2017.

cassés, un cambriolage dans notre maison, des bagarres qui dégénèrent... De surcroît, nous sommes tous friands de ces séries télévisuelles, de ces films et de ces romans policiers, qui font le délice des jours de pluie. Les policiers font à la fois partie de notre imaginaire collectif (tout comme les soignants par exemple), et sont inscrits dans notre quotidien : nous les croisons dans la rue, nous les voyons circuler en voiture, sirènes hurlantes, nous les voyons se déployer lors de manifestations, nous les rencontrons au poste pour porter plainte, nous les appelons à la rescousse et parfois ils nous arrêtent pour nous contrôler.

Dès lors les sociologues et apprentis sociologues que nous étions, avons tous une expérience préalable de la Police et des policiers. Les sociologues, comme les ethnologues et les anthropologues, mais toutes les sciences sociales en général, doivent se méfier des *a priori* et des constructions préalables. Même si les clichés, les raccourcis, le sens commun servent tout un chacun à se repérer rapidement dans des situations sociales, le sociologue doit par définition faire exactement l'inverse et questionner l'intégralité de ce qu'il voit. Se purger de ses préjugés le plus possible (même si bien sûr il est impossible d'être à ce point réflexif) fait intégralement partie du travail d'enquête. Nous avons tenté de le faire le plus possible.

Aller à la rencontre des policiers, c'est aussi aller à la rencontre de « spécialistes » de la société. Les policiers sont *aussi* des spécialistes de l'urbain, de la famille, de la délinquance, de l'addiction, de la violence, de la migration, du terrorisme, de la diplomatie internationale... Cependant, ils ne se revendiquent pas, à l'instar des sociologues, comme des analystes de la société. Ils agissent sur un corps social, qui est traversé de tensions avec des cadres de pensée et des solutions éprouvées dans les brigades, correspondant plus ou moins aux injonctions de leur hiérarchie et à des priorités politiques des gouvernements en place, dans le respect d'un code de procédure pénal, en évolution (Mouhanna, 2002). De nombreux observateurs ont déjà décrit comment les forces de police reproduisent des schémas qui fonctionnent et étiquettent rapidement, en racialisant par exemple leurs actions et

les situations et en utilisant l'humour pour baliser leur terrain d'action (Mainsant, 2008).

Les sociologues de notre équipe ont été témoins de cet usage des blagues, qui portent à la fois sur les « clients », mais aussi sur les policiers eux-mêmes, dans une surenchère à l'autodérision, qui a ses règles et qui traduit aussi la compétition qui se joue entre les policiers, entre services, entre brigades, entre personnes. Trouver sa place face à ce flot de blagues, plus ou moins compréhensibles, parfois très grivoises, parfois très privées, n'a pas été toujours facile pour les étudiantes du groupe. Parfois, prises à partie en tant que femmes, « Il fait une blague sur la bouffe que je dois cuisiner » (Notes d'observations, poste de police-secours), parfois témoins de propos qu'elles ont trouvés très moches, comme les blagues sur le jeune Théo en France, ou encore prises à partie sur le sujet de l'enquête lui-même « Une étude sur la transversalité dans la police (rires). Bah je pense que les résultats vont ressembler à tes notes (NdR : sous-entendu brouillonnes). » (Notes d'observations, poste de police-secours), il est impossible d'ignorer ces partitions plaisantées prises sur le vif.

Cet usage des blagues est à rapprocher de celui qui est fait dans les salles de pauses dans les hôpitaux. Une explication sans doute assez facile pourrait nous inciter à penser que cet humour potache, gras, ou parfois sexiste sert à laisser déborder le trop plein de situations souvent difficiles et tristes. Exactement comme à l'hôpital, où l'historiographie et l'anthropologie des salles de garde regorgent de témoignages ubuesques sur les rituels de bizutage des jeunes internes, gages d'un puissant sentiment d'appartenance (et d'exclusion des autres), pour celles et ceux qui en ont réchappé (Godeau, 2007)²².

●
²² Pour Godeau, ces rituels et ces plaisanteries incessantes visent à inverser l'ordre des choses. Là où dans les salles de soin, on va réclamer aux médecins qu'ils sachent manier la froide neutralité affective devant des corps dénudés et souffrants, les internes entre eux se montrent impudiques, bruyants, tout entiers placés sous le signe d'une sexualité vitale et virile.

Si l'on veut faire un parallèle avec les policiers, on pourra aussi remarquer que l'on attend d'eux une impartialité, une équité de traitement et un calme maîtrisé lors des interventions. En contrepartie dans l'entre-soi, les policiers sont en permanence dans le débordement du langage, de la pensée, et choquent autant que possible par leurs blagues incessantes. Ainsi, cet usage de la plaisanterie, très courant, permet aussi de maintenir cadenassé un entre-soi qui ne souffre aucune intrusion, et qui marginalise tous les autres, ceux qui ne sont pas policiers, d'abord, puis par extension tous ceux qui ne sont pas du groupe. Malgré la constante rencontre entre les policiers et la population, et la permanente exposition des policiers, au travers de leurs pratiques d'interpellation (désormais susceptibles d'être filmées en direct par n'importe quel possesseur de téléphone et bientôt auto-filmeurs de leurs activités grâce à de mini-caméras embarquées) et de leurs procédures d'arrestation, ils maintiennent une bulle protectrice, qui les préserve tout en les isolant. C'est sans doute le prix qu'ils acceptent de payer pour exercer un métier, qui ne laisse personne indifférent.

On le disait plus haut, les policiers sont des spécialistes de nos sociétés. C'est aussi en cela qu'ils sont fascinants pour les sociologues, dont c'est aussi le métier. Cette rencontre fut donc des plus riches, même si nous n'avons pas choisi dans ce rapport d'en développer tous les aspects.

2.10. CONCLUSION

Ainsi dans ce chapitre nous avons rendu compte du dispositif d'enquête. Nous avons veillé à croiser le plus possible les données, en rapprochant systématiquement entretiens semi-directifs, observations, discussions plus informelles, le tout étant éclairé par les lectures préalables que nous avons faites sur la sociologie de la Police. Nous avons veillé à enrichir les données du mieux possible, afin de rendre compte des situations, très diverses, dans lesquelles se trouvent les policiers du canton. Bien sûr, la Police genevoise est une grande maison, dont nous n'avons pas exploré toutes les

facettes, c'est pourquoi cette enquête comporte donc des limites, que nous avons précisées et dont nous assumons la responsabilité.

CHAPITRE 3. LA MUE DE LA POLICE GENEVOISE

« Le phénix était, disait-on, une sorte d'aigle, mais de taille considérable ; son plumage se parait de rouge, de bleu et d'or éclatant, et son aspect était splendide. Il n'existait jamais qu'un seul phénix à la fois ; il vivait très longtemps : aucune tradition ne mentionne une existence inférieure à cinq cents ans. N'ayant pu se reproduire, le phénix, quand il sentait sa fin venir, construisait un nid de branches aromatiques et d'encens, y mettait le feu et se consumait dans les flammes. Des cendres de ce bûcher surgissait un nouveau phénix. »
 (« PHÉNIX, mythologie », Encyclopædia Universalis [en ligne]²³)

Dans ce chapitre, nous abordons la mise en place de la réforme, l'évolution du projet et les différentes étapes qui ont jalonné sa maturation jusqu'à son acceptation populaire et sa mise en œuvre actuelle. Nous nous arrêterons ensuite sur le cadre donné par la nouvelle loi sur la police. Une institution de cette ampleur est régie



²³ Consulté le 31 août 2017. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/phenix-mythologie/>

par diverses lois, tant cantonales que fédérales. Il est donc nécessaire de s'attarder sur ce cadre réglementaire pour comprendre certains enjeux organisationnels.

Le contexte sociétal et juridique ayant fortement évolué, la nécessité d'une réforme de la Police genevoise se fait sentir dès le début du millénaire²⁴. Genève était devenue la capitale suisse de la criminalité et son blason était à redorer²⁵. La réforme, concrétisée par une nouvelle loi sur la police, vise notamment la mise en conformité avec le Code de procédure pénale fédéral²⁶ (ci-dessous CPP adopté en 2007) et entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011. Elle permet également de remplacer la loi de 1957 par une loi plus moderne et plus en adéquation avec le brevet fédéral de policier introduit en 2004. De surcroît, elle vise à donner à la Police un dispositif organisationnel lui permettant de lutter contre la criminalité actuelle²⁷. Les étapes pour y parvenir seront néanmoins semées d'embûches.

3.1 LES ÉTAPES DE LA LONGUE MARCHÉ

Élaborer un projet de réforme n'est en soi pas un exercice aisé. À celui-ci s'ajoute le processus législatif qui apporte également son lot de difficultés et qui dure rarement moins d'une dizaine d'années en Suisse.



²⁴ Le canton de Genève est concerné au même titre que l'ensemble des cantons suisses. Ces derniers verront également de grandes réformes de leur police se mettre en place au début du millénaire.

²⁵ <https://www.letemps.ch/suisse/2011/09/12/dix-annees-casse-tete-policier-geneve>. 12 sept. 2011.

²⁶ RS 312.0.

²⁷ PL 11228, Exposé des motifs, p.21.

3.1.1 LE « VIRAGE COMMUNAUTAIRE » (1990-2000)

La documentation interne de la Police genevoise, dont nous avons pu prendre connaissance, atteste de l'antériorité des idées de réforme²⁸. En particulier, le « virage communautaire » a été pris, dès les années 1990-2000, avec la création successive de la fonction des îlotiers en 1993 dans le cadre du plan PEGASE (Présence accrue pour la Surveillance et les Actions de Proximité). Dans la foulée, l'expérience d'« îlotier ethnique » a également été conduite. La brigade des mineurs et des mœurs ont, dans les mêmes années, adapté leurs activités en intégrant la philosophie et le concept de proximité.

3.1.2 LA PREMIÈRE TENTATIVE DE CRÉATION D'UNE POLICE DE PROXIMITÉ (2000-2009)

Puis en 2004, un élargissement et un renforcement de la police de proximité sont souhaités par les décideurs policiers. Ils sont élaborés dans le cadre du projet Proxipol. Ce projet est conduit par étapes. L'une d'entre elles est clef : Il s'agit de la réalisation d'un Diagnostic Local de Sécurité (DLS) du canton de Genève, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres villes du monde, comme celle de Montréal par exemple. Le DLS de 2004 a cherché à « identifier le sentiment d'insécurité, l'image de la police et les attentes de la population en matière de sécurité » (Proxipol, 2004).

À la suite de ce diagnostic et de son partage avec les partenaires, les édiles du canton et la Presse, des plans d'action sont établis. Comme ce fut le cas dans de nombreuses villes, l'augmentation des infractions recensées par la Police, en particulier provenant de la petite et moyenne délinquance, et les incivilités constatées, ont conduit la police à réformer son modèle d'action, en incluant un grand volet de prévention. De surcroît, il apparaît que l'« image



²⁸ Cf en particulier, Proxipol, énoncé directionnel de la police de proximité, Miméo police cantonale de Genève, Sept. 2005. Document interne.

de la Police dépend de la qualité du lien social dans le quartier ». Quatre axes sont développés : 1) Se rapprocher du citoyen ; 2) Développer l'approche préventive et proactive en mettant en œuvre les méthodes de résolution de problèmes de type SARA (Situation, Analyse, Réponse, Appréciation) ; 3) Assurer une responsabilité géographique des postes en favorisant et renforçant l'autonomie des postes de police et de leurs cadres, dans cette veine un rapprochement avec la police judiciaire est esquissé en forgeant le concept de « poste de police intégré » ; enfin 4) Co-produire la sécurité en partenariat, c'est véritablement assumer le fait que la Police seule est impuissante ; le travail en réseau et en partenariat est la clef pour lutter efficacement contre les criminalités de tous ordres.

Le projet affirmé et très construit va buter sur un manque de ressources. En 2004, cette première réforme échoue, seuls les effectifs sont augmentés, et ce, uniquement sur le papier²⁹. En effet, chaque nouveau poste doit être approuvé et voté au budget par le Grand Conseil, exercice plus que difficile lorsque les finances de l'État sont au plus mal. Cependant, en 2009, sous la Conseillère d'État Isabel Rochat, l'idée d'une réforme est relancée.

3.1.3 IMPULSION DE LA RÉFORME PAR LE CONSEIL D'ÉTAT (2009-2010)

« [...] Genève a mal à sa police »³⁰. Le constat du Conseil d'État est lourd et explique avec force et conviction sa détermination à réformer la Police. En effet, sous Laurent Moutinot au Département des institutions (DI) de 2005 à 2009, la volonté de réorganiser la police vient du Conseil d'État ; le 8 septembre 2009,



²⁹ <https://www.letemps.ch/suisse/2011/09/12/dix-annees-casse-tete-policier-geneve>. 12 sept. 2011.

³⁰ Rapport du Conseil d'État RD 794, p. 1.

celui-ci a déposé un rapport auprès du Grand Conseil, enjoignant ce dernier à réorganiser la police³¹.

« Le Conseil d'État [veut] réorganiser la police pour améliorer son efficacité et pour la mettre à l'abri de critiques nuisant à sa bonne réputation. Cette réorganisation n'est évidemment pas dirigée contre les collaborateurs/trices, preuve étant la volonté du Conseil d'État d'augmenter leur rémunération. Le phasage de la réorganisation est particulièrement important de manière à ce que les avantages et inconvénients, tant pour l'État que pour les collaborateurs/trices, respectent une saine symétrie, voire une simultanéité »³².

De surcroît, à la fin du mandat de Laurent Moutinot au Département des institutions, et au début de celui de la conseillère d'État Isabel Rochat au Département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE), le projet de loi de 2010 vise à modifier la loi sur la police de 1957, afin de créer des postes d'assistants de sécurité, une inspection générale des services, un service financier, un service des ressources humaines ainsi qu'un service technique, scientifique et informatique³³.

Le Conseil d'État dit avoir déposé son rapport après avoir consulté les différents acteurs³⁴. La commission judiciaire et de la police du Grand Conseil, chargée d'étudier le projet de loi, estime néanmoins que tel n'a pas été le cas³⁵.

Ladite commission recommande ainsi de refuser la partie du projet de loi concernant la réorganisation des services de la police. En effet, elle estime « [...] [qu'elle] n'a pas été placée en position de se faire une opinion raisonnable, faute des explications et de la vision nécessaires pour comprendre ce que le département,

●
³¹ Rapport du Conseil d'État RD 794, pp.1, 9.

³² Rapport du Conseil d'État RD 794, p. 8.

³³ PL 10541, Art. 6.

³⁴ Rapport du Conseil d'État RD 794, p. 1.

³⁵ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/570106/27/>, premier débat, intervention de M. Jornot rapporteur de la commission.

derrière cette réorganisation, voulait faire de notre police »³⁶. Le manque de clarté de l'orientation et du but de la réforme motive son refus.

Le Grand Conseil scinde alors la réforme et accepte uniquement des modifications qui sont de l'ordre du toilettage (renvoi correct à d'autres lois, changements de certains termes). À l'exception toutefois de l'élévation de l'âge de la retraite qui passe de 52 ans avec 30 ans de service à 58 ans, âge correspondant à la limite inférieure fédérale en matière de prévoyance professionnelle ³⁷ et de la réforme des horaires. Deux modifications qui sont de petites révolutions au sein de la Police.

La loi du 18 mars 2010³⁸ acceptée par 84 oui et 3 abstentions³⁹ ne comprend donc pas mentions des nouveaux postes et services. La réforme globale de la police (tant au niveau de la prévoyance professionnelle qu'au niveau de la réorganisation) voulue et proposée par Laurent Moutinot n'est finalement pas concrétisée.

3.1.4 RELANCE D'UNE NOUVELLE LOI SUR LA POLICE ET LE PROJET « PHÉNIX » (2010-2012)

Tout est relancé avec le projet « Phénix »⁴⁰, sous l'égide d'Isabel Rochat, à la tête du Département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE — anciennement DI), qui sera institué par le Conseil d'État le 30 juin 2010. Ce projet fait suite à la rédaction de deux rapports, celui de M. Mario Annoni sur la

³⁶ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/570106/27/>, premier débat, intervention de M. Jornot rapporteur de la commission.

³⁷ PL 10541, Art. 28, p. 8.

³⁸ L 10541.

³⁹ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/570106/27/>.

⁴⁰ Les éléments des paragraphes suivants sont tirés du document « Phénix : Réorganisation de la police-Rapport final du groupe d'experts, institué par le Conseil d'État en date du 30 juin 2010 ». Miméo, document interne, police cantonale, 23 juin 2011.

rémunération de la Police genevoise et celui de la Cour des Comptes concernant l'audit de légalité et de gestion, toujours relatif aux éléments de rémunération du corps de police. Les travaux de réflexion sont relancés. Le mandat du comité d'experts s'énonce en ces termes : « Une analyse prospective des besoins du canton en matière de sécurité publique, un inventaire des ressources qui y sont actuellement consacrées, l'énoncé des missions qui doivent être celles du corps de police, le modèle d'organisation et la définition des moyens propres à permettre au corps de remplir ses missions de la manière la plus efficiente » (Extrait PV séance du Conseil d'État, 30 juin 2010).

Le groupe de travail est placé sous la présidence de la conseillère d'État, Madame Rochat. Un travail conséquent est mené, en faisant appel à des experts extérieurs, des groupes de travail à l'interne sont constitués, des auditions sont organisées et des représentants syndicaux sont associés aux réflexions. Un état des lieux très détaillé est réalisé grâce à une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats/ Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). La lecture de cet état des lieux souligne de nouveau que l'approche préventive, la diffusion du renseignement, la répartition des tâches entre police judiciaire et gendarmerie (voire également police internationale) pèchent trop souvent dans le fonctionnement quotidien. À la suite de leur travail, les experts déposent donc un rapport le 23 juin 2011 présenté au Conseil d'État le 29 juin de la même année.

La lecture rétrospective de ce document est intéressante pour notre étude notamment lorsqu'il détaille les 3 branches que sont « police de proximité », « police-secours et intervention » et « sécurité routière ». Ces 3 branches constitueront les 3 services, issus de la réforme de 2016 et de l'abandon d'un corps de gendarmes unifié. On peut remarquer que les constats du rapport Phénix sont encore en partie valides 5 ans plus tard. À titre d'exemples, on relève que la question des effectifs de la police de proximité est posée, de même que celle du changement de culture pour favoriser cette dernière, le positionnement et le statut des APM sont également questionnés, de même que la résistance

interne au changement, et en particulier l'adaptation des horaires en fonction des pics anticipés d'activités des patrouilles d'intervention.

Issue de nombreuses consultations, la réorganisation souhaitée doit « mettre en œuvre une véritable police de proximité et améliorer la capacité de police-secours ». Il apparaît clairement que le domaine de la police de proximité concentre une grande partie de l'attention. Il faut en augmenter la visibilité, la présence, en faire accepter la plus-value à l'intérieur de la police et suivre très précisément le maillage des partenariats externes. À l'issue de ce travail est proposée une réforme d'envergure. Une proposition d'organigramme est faite. À peu de chose près, c'est celui qui prévaut aujourd'hui. Initialement devant être mise en place de manière échelonnée jusqu'en 2012, la réforme conçue sous l'égide du projet Phénix, mettra quelques 4 années de plus à aboutir. On comprend à travers ce bref rappel que les attentes sont nombreuses et à la hauteur des enjeux perçus (changements sociétaux ; criminalité devenue plus violente ; poussée démographique du canton ; nouvelles formes de criminalité...) et des efforts consentis par divers acteurs pour faire aboutir cette réorganisation.

Or, la conseillère d'État ne parvient pas à imposer le projet Phénix à cause de revendications syndicales et de discussions animées en commission notamment.

3.1.5 LE TOURNANT DU MANDAT DE PIERRE MAUDET (2012-2016)

À la suite de l'élection de Pierre Maudet, lors d'une élection complémentaire le 17 juin 2012, les dicastères du Conseil d'État sont réorganisés. Le nouveau venu reprend le dicastère de Madame Rochat et se retrouve à la tête du Département de la sécurité (DS), anciennement le Département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE).

Le conseiller d'État reprend rapidement le projet de réforme de sa prédécesseure en y apportant des touches personnelles⁴¹. Le projet « Phénix » devient « Police 2015 ». En effet, Genève reste l'une des villes suisses où le taux d'infractions est le plus élevé et où le sentiment d'insécurité des habitants ne cesse d'augmenter⁴². Comme nous l'avons déjà mentionné, outre la mise en conformité avec le CPP et l'adéquation avec le brevet fédéral de policier, le but est également de donner à la Police un dispositif réglementaire et organisationnel lui permettant de lutter plus efficacement contre la criminalité.

Un nouveau projet de loi sur la police (PLPol) est ainsi déposé le 19 juin 2013 par le Conseil d'État. Celui-ci a été renvoyé sans débat à la commission judiciaire et de la police par le Grand Conseil⁴³. Les discussions à mener sur la loi se font plus aisément en commission qu'en séance plénière puisque les commissions sont non publiques, protégées par le secret de commission et réunissent moins d'élus.

Le Conseil d'État est l'employeur de la Police et donne des ordres dans le cadre hiérarchique. La Police répond également de ses activités de police judiciaire auprès du Ministère public⁴⁴. Le Ministère public partage la philosophie du projet de la loi, mais bien qu'associé aux travaux dès le début reste critique sur certains points, par exemple la nécessité de conserver la mention que la Police est organisée militairement et non pas uniquement de manière hiérarchique⁴⁵.

De plus, bien que le projet de loi ait été élaboré par le Conseil d'État en concertation avec les syndicats, ceux-ci n'ont pas été associés à la rédaction et ne sont donc pas en accord avec tous les points, en particulier l'interdiction temporaire de trois ans

●
⁴¹ www.ge.ch/dse/doc/news/expv_secu_proxi_cc-2013_01_10.pdf.

⁴² Ibid.

⁴³ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/570410/55/17/>.

⁴⁴ <http://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL11228A.pdf>, p.13.

⁴⁵ <http://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL11228A.pdf>, p.14.

d'exercer une activité dans le domaine de la sécurité après avoir quitté la Police⁴⁶.

La commission judiciaire et de la police du Grand Conseil a procédé par amendements pour faire évoluer le projet de loi. Le Département, le Ministère public et les syndicats ont proposé des amendements. Ceux-ci ont été en partie repris par les députés qui ont également pu y ajouter leurs propres amendements.

La loi et les amendements ont été discutés en séance plénière du Grand Conseil le 28 août 2014 suite au rapport de la commission judiciaire et de la police⁴⁷. Après avoir débattu près de 7h30 sur des centaines d'amendements au cours de trois séances différentes, le Grand Conseil accepte la nouvelle loi par 57 oui et 36 non le 9 septembre 2014⁴⁸.

3.1.6 RÉFÉRENDUM

Suite à l'acceptation de la loi par le Grand Conseil, un référendum populaire a été lancé le 19 septembre 2014 par le Mouvement citoyen genevois (MCG)⁴⁹. Ce parti politique considérait que la nouvelle loi, loin d'améliorer le fonctionnement de la Police et la sécurité de la population, prend le risque de rendre l'institution plus coûteuse et bureaucratique⁵⁰.

Le 16 octobre 2014, un second référendum est lancé par le parti Ensemble à gauche. Bien que les raisons motivant la gauche de la gauche à s'opposer à cette loi divergent quelque peu de celles du MCG, les deux formations politiques se rejoignent sur

●
⁴⁶ <http://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL11228A.pdf>, pp. 21, 26.

⁴⁷ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/010110/67/>

⁴⁸ <http://ge.ch/grandconseil/memorial/seances/010110/69/>

⁴⁹ <http://www.20min.ch/ro/news/geneve/story/Loi-sur-la-police--le-MCG-lance-un-referendum-13059791>. 19 sept. 2014.

⁵⁰ Ibid.

l'opposition à la création de la commission du personnel ainsi que la scission de la gendarmerie en trois services distincts⁵¹.

Le Groupement des associations de police réunissant les syndicats des différents corps de Police était également en faveur du référendum, pour lequel il a réuni des signatures auprès de ses membres⁵².

En 2014, les référendaires devaient récolter les signatures de 3 % des électeurs du canton, soit environ 7'300 signatures, pour faire aboutir un référendum facultatif contre une loi cantonale⁵³. Les signatures récoltées par les deux comités référendaires s'additionnant et ayant atteint les 3 % requis dans le délai imparti, le référendum a abouti.

La votation populaire sur cet objet est fixée au 8 mars 2015.

3.1.7 RECOURS AU TRIBUNAL FEDERAL

Les bulletins pour la votation sont envoyés aux Genevois-e-s, accompagnés de leur habituelle brochure officielle contenant les informations concernant les objets soumis au vote. Un citoyen genevois décide alors de recourir devant la Chambre constitutionnelle de la Cour de justice (ci-dessous la Chambre) et demande l'annulation de la votation et son report à une date ultérieure⁵⁴.

Le grief du recourant est le suivant : trois articles invalidés par le Tribunal fédéral figurent sans mention particulière dans la brochure officielle⁵⁵. Il s'agit des art. 56 à 58 LPol liés aux mesures

⁵¹ <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/ensemble-gauche-dit-loi-police/story/19368301>. 16 oct. 2014.

⁵² <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/policiers-soutiendront-referendum-loi-police/story/18730799>. 3 oct. 2014.

⁵³ À/520/2015 du 05.03.2015, considérant 7 de la partie en fait.

⁵⁴ À/520/2015 du 05.03.2015, considérant 16 de la partie en fait.

⁵⁵ Ibid.

préalables ayant lieu avant l'ouverture d'une procédure pénale, comme les recherches préventives secrètes ou l'enquête sous couverture.

Dans son arrêt, la Chambre considère que ces dispositions revêtent un caractère marginal qui « [...] n'apparaît en tout état pas propre à exercer une influence un tant soit peu déterminante sur le résultat dudit scrutin [...] »⁵⁶.

La Chambre rend sa décision le 5 mars soit trois jours avant le scrutin : celui-ci ne sera pas annulé, l'irrégularité ne pouvant être qualifiée d'importante, elle ne peut, à elle seule, justifier l'annulation de la votation cantonale⁵⁷.

Son recours ayant été rejeté par la Chambre constitutionnelle, le citoyen en question a ensuite recouru au Tribunal fédéral. La plus haute instance suisse a confirmé le jugement cantonal et rejeté le recours⁵⁸.

À noter que les articles controversés sont entrés en vigueur le 1^{er} mars 2017⁵⁹, suite à leur mise en conformité avec le droit fédéral.

3.1.8 VOTATION POPULAIRE

Suite à l'aboutissement du référendum populaire et à la décision de la Cour de justice de maintenir la votation, le référendum fut rejeté et la loi acceptée à 50,02 % le 8 mars 2015⁶⁰.

Le résultat est extrêmement serré ; seules 42 voix séparent les deux camps⁶¹. Un résultat avec un écart si restreint est plutôt

⁵⁶ À/520/2015 du 05.03.2015, considérant 15 de la partie en droit.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ 1C_130/2015 du 20.01.2016.

⁵⁹ https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/tab/F1_05.html.

⁶⁰ https://www.ge.ch/legislation/referendum/f/ref_table.html#L11228.

⁶¹ <http://www.ge.ch/chancellerie/communiqués/2015/20150309.asp>.

inhabituel. Pour cette raison et pour éviter toute contestation de l'acceptation, la Chancellerie genevoise décide de procéder à un nouveau dépouillement du vote⁶². Suite à ce recomptage, l'acceptation de la loi a été confirmée⁶³.

Ayant été acceptée par la population genevoise, la nouvelle loi sur la police est finalement entrée en vigueur le 1^{er} mai 2016 soit près de trois ans après son « lancement » politique.

Figure 8 : Affiches de la votation populaire



Sources : <https://www.facebook.com/notrepolice> ; <http://policegeneve.ch>.

3.2 QUE VEUT L'EXÉCUTIF DE L'ÉTAT DE GENÈVE ?

Dans son exposé des motifs, le Conseil d'État explique que la réforme est nécessaire et « [...] aujourd'hui engagée de façon telle qu'un retour en arrière n'est plus possible »⁶⁴. Le Conseil d'État a, en effet, dès 2011 entrepris des changements structurels et fonctionnels, tels que la création du centre des opérations et de la



⁶² Ibid

⁶³ <http://www.ge.ch/votations/20150308/information/>.

⁶⁴ PL 11228, Exposé des motifs, p.21.

planification et la nomination de son chef (2011), le développement de la police de proximité et la création d'une unité spéciale (2012), la création de la fonction d'officier de police et la mise au concours des postes (mi-2012), et enfin l'adoption d'un véritable concept de sécurité de proximité (début 2013)⁶⁵.

Pour le Conseil d'État, la réforme ayant déjà été mise en marche, cette loi est un élément dont on ne peut se passer.

3.3 QUE VEUT FAIRE LE LEGISLATEUR ?

Au niveau cantonal, le pouvoir législatif est conféré au Grand Conseil⁶⁶. C'est donc lui qui joue le rôle de législateur.

Saisi du projet de loi rédigé par le Conseil d'État, le Grand Conseil a fait évoluer le texte de loi (Cf. Chapitre 3.2.3). Les changements majeurs introduits par la LPol seront présentés ci-dessous.

Les missions de la Police font leur apparition tout au début de la loi (art. 1 LPol) ; celles-ci, nommées auparavant attributions (art. 3 aLPol), s'en retrouvent renforcées.

La nouvelle loi fixe les principes généraux de la police et est accompagnée par de nombreux règlements qui règlent des questions plus précises. Cette façon de procéder permet par la suite de modifier uniquement les règlements en cas d'ajustements. Ainsi notamment les effectifs maxima de police ainsi que le nombre de gradés ne sont plus réglés dans la loi (art. 6 aLPol), mais par le Règlement sur l'organisation de la police⁶⁷ (ci-dessous ROPol).

La composition de la police telle que décrite par la loi subit une petite révolution puisque les services généraux (art. 6 al.1 let. 1

●
⁶⁵ PL 11228, Exposé des motifs, p.22.

⁶⁶ <http://ge.ch/grandconseil/gc/parlement/>.

⁶⁷ Recueil systématique genevois F 1 05.01.

aLPol) deviennent 5 services d'appui, à savoir la direction des services d'État-Major, la direction de la stratégie, la direction des ressources humaines, la direction du support et de la logistique et enfin la direction des finances (art. 6 let. a LPol).

Les services opérationnels sont également fortement modifiés, passant de la police judiciaire, la gendarmerie, la police de la sécurité internationale (art. 6 al. 1 let. f, g, h aLPol), à 6 services, soit la direction des opérations, la police-secours, la police judiciaire, la police de proximité, la police internationale et la police routière (art. 6 let. b LPol).

Enfin les commissaires de police (art. 6 let. c LPol) font leur apparition dans la composition de la police. Ce terme désignant auparavant un rang (« Les postes de police intégrés sont placés sous l'autorité d'un officier de police ayant rang de commissaire » art. 8 aLPol) devient une fonction, un métier à part entière⁶⁸. La nouvelle loi prévoit qu'« [ils] sont chargés de la réponse d'urgence et de la prise de décision en matière d'événements concernant la police, ainsi qu'en matière de procédure pénale et administrative » (art. 14 LPol).

Des tâches dites communes sont décrites à l'art. 7 LPol. Elles ne sont pas attribuées à un service particulier. En complément de cet article, chaque service possède son propre article de loi qui décrit ses attributions (art. 8-14 LPol). L'ancienne loi ne possédait pas de telle distribution des tâches et des compétences.

●
⁶⁸ La loi de 1957 comportait des officiers et des commissaires de police. La loi de 2010 crée une nouveauté en instaurant, à côté des autres officiers et des commissaires, deux commissaires à la tête de deux postes de police intégrés. Ces postes n'ont jamais vu le jour, écartés d'emblée dans le projet PHENIX. La nouvelle LPol mentionnait des « officiers de police de service » qui sont nommés dans la version votée « commissaires de police ».

3.4 QUE VEULENT LES POLICIERS PAR LE BIAIS DE LEURS SYNDICATS DE POLICE ?

Lors d'une assemblée de leurs membres, le Groupement des associations de police a décidé de soutenir le référendum ainsi que le non à la nouvelle loi sur la police⁶⁹. Une majorité des policiers syndiqués sont donc opposés à cette réforme et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la création de la commission du personnel est vue comme une manœuvre pour désavantager les syndicats. En effet, la commission étant représentative, les syndicats craignent de ne plus être perçus comme des partenaires sociaux légitimes. De plus, elle est placée sous le « contrôle » du Conseil d'État puisque celui-ci fixe le nombre des membres de la commission, les modalités d'élection et son mode de fonctionnement (art. 20 al. 2 LPol).

Les syndicats sont également opposés au fait que les policiers ne puissent avoir d'activités rémunérées à côté de leur emploi au sein de la police, sans avoir au préalable reçu l'aval du chef du département. Ils craignent notamment que cela permette au chef du département de les empêcher d'être rémunéré pour certaines activités syndicales ou associatives.

Enfin, l'interdiction qui leur est faite, trois ans après la fin des rapports de service, de travailler pour une entreprise de surveillance ne fait que renforcer leur motivation de s'opposer à la nouvelle loi sur la police. Les syndicats considèrent que pour favoriser une éventuelle reconversion professionnelle, la loi ne devrait pas contenir une telle interdiction.

La loi ayant été acceptée en votation populaire, deux syndicats ainsi que deux policiers ont déposé un recours auprès de la Chambre constitutionnelle de la Cour de justice le 14 mars 2016

●
⁶⁹ <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/policiers-soutiendront-referendum-loi-police/story/18730799>. 3 oct. 2014.

contre certains articles de la LPol⁷⁰, notamment l'art. 20 LPol relatif à la commission du personnel et l'art. 44 concernant la fin des rapports de travail. Ils ont invoqué la violation de droits constitutionnels par cette loi.

Leur recours a été partiellement admis et aboutira à une modification de la loi. L'art. 44 est été supprimé le 17.11.2016 de la LPol suite au jugement de la Chambre, annulant ainsi toute interdiction quant aux activités d'un policier à la fin des rapports de travail⁷¹. La demande d'autorisation pour exercer une activité rémunérée en sus d'un emploi de policier, n'a pas été jugée contraire aux droits fondamentaux.

3.5 QUELS COMPROMIS DANS LA LOI ?

Suite à la prise en compte des amendements, de nombreuses différences entre le projet de loi et la nouvelle loi sur la police sont à noter. Le pouvoir législatif (le Grand Conseil) a passablement revu la copie du pouvoir exécutif (le Conseil d'État).

Un changement important est intervenu au niveau structurel. En effet, certaines compétences ne sont plus spécifiquement attribuées à un service, mais ont été redistribuées à l'entier des services et nommées *tâches communes* :

- C'est le cas du flagrant délit qui n'est plus uniquement la prérogative de police-secours.
- Le suivi des infractions qui n'atteignent pas une gravité suffisante pour être traitées uniquement par la police judiciaire fait dorénavant partie des tâches communes.

⁷⁰ À/863/2016 du 10.11.2016, considérant 10.

⁷¹ https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/tab/F1_05.html.

- Le suivi judiciaire des infractions de la route constatées ou portées à sa connaissance par d'autres services n'est plus uniquement du ressort de la police routière.

Cette répartition des tâches inédite semble être l'une des pierres d'achoppement de cette réforme. Nous reviendrons sur les implications de ces points dans les chapitres suivants.

Nous avons dénoté l'utilisation du terme organisation hiérarchique versus militaire comme une différence de terme importante entre le projet de loi et la loi (art. 4). Néanmoins, le terme d'organisation militaire était déjà présent dans la LPol (art. 7) et sa réintégration dans la nouvelle loi voulue par le ministère public.

Dans le projet de loi, les policiers ne pouvaient pas exercer d'activités bénévoles sans demander l'autorisation du chef du département. La loi est moins incursive : elle prévoit à son article 23 al. 2 que les membres du personnel de la police doivent demander une telle autorisation pour exercer une activité lucrative. Ce compromis n'est pas suffisant du point de vue des syndicats, mais a été jugé respectueux des droits constitutionnels des membres du personnel (Cf. Chapitre 3.5).

Les mesures d'identification (art. 48 LPol) sont possibles de manière conditionnelle et sont davantage réglementées qu'auparavant, ce qui semble créer une restriction de la force dont peut faire preuve la police.

Le système de pension ainsi que la grille salariale doivent être révisés et ce depuis 2010, mais rien ne semble être décidé. L'art. 67 LPol renvoie donc aux articles 47 et 52 de la loi sur la police, du 26 octobre 1957. Cette manière de faire quelque peu particulière a néanmoins l'avantage de permettre l'entrée en vigueur de la nouvelle loi bien que les négociations ne soient toujours pas terminées à ce jour.

3.6 CE QUE LA LOI NE DIT PAS

La loi cadre l'activité policière, mais ne règle pas l'entier de l'organisation, laissant ainsi une liberté organisationnelle et opérationnelle nécessaire à l'exercice des tâches de police.

Au sens de l'art 19 al. 2 LPol, le Conseil d'État fixe les effectifs nécessaires aux services opérationnels pour accomplir leurs missions respectives en fonction de la population. L'introduction de quotas a fâché une partie de la classe politique⁷². Néanmoins, le Conseil d'État a fixé ceux-ci en respectant la délégation de compétence législative. Ainsi, l'art. 4 du Règlement sur l'organisation de la police indique quels sont les effectifs optimaux de la police. La police-secours devrait avoir 6 postes par tranche de 10'000 habitants du Grand Genève⁷³, dont la population s'élève à environ 900'000 habitants⁷⁴. L'effectif optimal de police-secours totaliserait ainsi 540 policiers. La police de proximité quant à elle devrait se pourvoir de 8,5 postes par 10'000 habitants du canton⁷⁵. Le nombre d'habitants s'élevant à un peu moins de 494'000 personnes⁷⁶, l'effectif visé pour la police de proximité est de 420 postes. Quant à la police routière, l'effectif en vue est de 2,5 postes par tranche de 10'000 personnes constituant la population diurne du canton⁷⁷ ce qui rend le comptage plus difficile en raison de la variation des chiffres. En se basant sur les derniers chiffres disponibles datant de fin 2011, environ 318'000 personnes exercent une activité professionnelle sur le canton de Genève sans y résider⁷⁸. Ce qui porte le nombre de personnes évoluant de jour à Genève à 821'000. L'effectif maximum de la police routière devrait atteindre 203 postes. En fixant des quotas basés sur la taille



⁷²<http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/nouvelle-polemique-quotas-policiers/story/13369301>. 9 avril 2016.

⁷³ Art. 4 let. a ROPol.

⁷⁴ <http://ge.ch/amenagement/grand-geneve>.

⁷⁵ Art. 4 let. c ROPol.

⁷⁶ http://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_02_1/tableaux.asp#24.

⁷⁷ Art. 4 let. e ROPol.

⁷⁸http://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2015/informations_statistiques/autres_themes/is_travailleurs_non_residants_25_2015.pdf.

de la population, le Conseil d'État pourra augmenter les effectifs de la police si le besoin s'en fait sentir face à l'augmentation de la population sans avoir à modifier le texte de loi.

Les différences importantes entre les effectifs actuels et ceux qu'il faudrait idéalement atteindre sont expliquées au moins en partie par le fait qu'il revient au Grand Conseil de voter le budget du canton et notamment celui destiné à la création de nouveaux postes dans la police. Fixer de hauts effectifs optimaux donne une marge de manœuvre certaine au Conseil d'État, mais fige également les attentes de la population et à plus forte raison des membres de la police.

L'organisation territoriale, soit l'emplacement des postes et leur secteur, est également laissée au Conseil d'État qui en décide sur proposition du département de la sécurité et de l'économie (art. 7 du ROPol). Cette délégation de compétence au Conseil d'État lui permet d'effectuer des choix stratégiques d'emplacement ou des modifications de secteur sans nécessiter une modification de la loi.

Figure 9 : Effectif de policiers et effectif optimal

| | Police - secours | Police de proximité | Police routière | Police judiciaire | Police internationale | Direction des opérations (en ETP) | Services d'appui (en ETP) |
|---------------------------------------|------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Femmes | 38 | 27 | 14 | 64 | 10 | 22 | 11 |
| Hommes | 370 | 138 | 101 | 215 | 168 | 155 | 74 |
| Total | 408 | 165 | 115 | 279 | 178 | 177 | 85 |
| Effectif optimal | 540 | 420 | 203 | 315 | 420 | 200 | 60 |
| Pourcentage d'effectif atteint | 76 % | 39 % | 56 % | 89 % | 40 % | 89 % | 142 % |

3.7 LES RÈGLEMENTS D'APPLICATION

La loi est accompagnée de nombreux règlements d'application très précis. Au sens de l'art. 64 LPol, il revient au Conseil d'État de les édicter. Tous ne seront pas étudiés ici. Nous nous pencherons sur certains points réglés par le règlement sur l'organisation de la police (ROPol) ainsi que par le règlement général sur le personnel de la police⁷⁹ (ci-dessous RGPPol).

La question des effectifs réglée par le ROPol a déjà été évoquée (Cf. Chapitre 3.7).

Les nouveaux grades sont régis par l'art. 5 ROPol. Ils sont homogènes entre les services. Seule la police judiciaire conserve des grades qui lui sont propres («inspecteur», «inspecteur principal adjoint», «inspecteur principal»). Le terme de «gendarme» est conservé comme premier grade pour les collaborateur/trice-s.

Les questions des horaires et des heures supplémentaires sont réglées par les art. 2 ss du RGPPol.

Les horaires sont planifiés, mais peuvent être modifiés afin de répondre aux besoins du service (art. 2 al. 4 RGPPol). La commandante, après consultation de la commission du personnel, fixe les conditions (procédure et délai) dans lesquelles les horaires planifiés sont définis et dans lesquelles ils peuvent être modifiés (art. 2 al. 5 RGPPol). Lorsque les horaires planifiés sont modifiés selon les conditions fixées par la commandante, les heures effectuées ne donnent pas lieu à majoration, sous réserve des heures supplémentaires (art. 2 al. 6 RGPPol).

Les heures supplémentaires sont majorées de 25 % au sens de l'art. 3 al. 2 RGPPol. Quant à celles effectuées durant un jour de repos ou de congé, elles le sont de 100 % (art. 3 al. 3 RGPPol). Les heures supplémentaires sont en principe compensées en temps (art. 3 al. 4 RGPPol). Lorsqu'elles sont compensées par



⁷⁹ Recueil systématique genevois F 1 05.07.

paiement, cette compensation ne peut excéder 200 heures supplémentaires par an (art. 3 al. 5 RGPPol). Enfin, le solde des heures supplémentaires effectuées pendant une année par les policiers doit être intégralement repris en congés l'année suivante, à quelques exceptions près (maladie, accident, besoins du service) (art. 3 al. 6 RGPPol).

Les services de nuit, soit entre 19h et 6h, sont indemnisés (art. 6 al. 1 RGPPol). Le montant de l'indemnisation n'est pas réglé par le règlement, mais par l'office du personnel de l'État (art. 6 al. 2 RGPPol).

Les policiers et assistants de sécurité publique chargés de responsabilités particulières de par leur spécialisation et qui ne sont pas des cadres supérieurs peuvent être mis au bénéfice d'une indemnité mensuelle de 300.- CHF (art. 8 RGPPol).

Les policiers et les assistants de sécurité publique de certaines unités opérationnelles peuvent bénéficier d'une indemnité forfaitaire pour leurs débours, lorsque la nature de leur activité le justifie (art. 9 RGPPol).

La mobilité du personnel entre les services est voulue et consacrée à l'art. 15 al. 1 du RGPPol qui dit qu'afin de favoriser l'évolution professionnelle du personnel de la police, la mobilité entre les différents services de la police est possible, en fonction des compétences et des connaissances métier spécifiques des membres concernés du personnel et des besoins des services. Le commandant détermine les critères d'admission dans les différents services et certaines unités spécialisées (art. 15 al. 2 RGPPol). Des modules de spécialisation sont mis en place pour garantir une mise à niveau des compétences nécessaires à la nouvelle affectation. Ces modules permettent de la mobilité entre les services (art. 15 al. 2 RGPPol).

L'avancement est régi par l'art. 28 RGPPol. Les grades d'appointé ou d'inspecteur principal adjoint ainsi que ceux de caporal ou d'inspecteur principal sont acquis par ancienneté, après 6 ans et 12 ans de service, à la condition que les policiers possèdent

les aptitudes et obtiennent les qualifications requises (art. 28 al. 1 RGPPol). Les policiers peuvent ensuite se soumettre aux évaluations des compétences spécifiques, décrites dans une directive de service (art. 28 al. 2 RGPPol), afin de pouvoir, en cas de réussite, faire partie pour une durée de 3 ans de l'effectif prévisionnel de relève (art. 28 al. 5 RGPPol). Durant cette période, les policiers peuvent postuler à des postes relevant du niveau de compétences correspondant, qui font l'objet d'une mise au concours (art. 28 al. 5 RGPPol).

Une promotion est confirmée au plus tard 2 ans après celle-ci, à condition que les objectifs fixés soient jugés atteints (art. 29 RGPPol).

Les règlements d'application sont, comme nous venons de le voir, d'une grande précision. Néanmoins, ils doivent parfois être précisés par des directives. Celles-ci règlent les conditions d'exercice du métier. Nous traiterons particulièrement de la DS03 qui a trait aux horaires.

3.8 CONCLUSION

La nouvelle loi a fait face à des oppositions à plusieurs étapes de son élaboration. La réforme voulue, depuis le début des années 2000, semble n'avoir pas été politiquement mûre en 2010. Néanmoins, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi en 2016, elle est pleinement réalisée. Celle-ci crée les postes d'assistants de sécurité publique, une direction des finances, une direction des ressources humaines ainsi qu'une direction du support et de la logistique, concrétisant ainsi tous les objectifs de la réforme lancée en 2010.

La division de la gendarmerie en trois services distincts est réglée de manière concise dans la loi. Les tâches de chacun semblent clairement définies. Toutefois, les implications concrètes pour chaque service sont bien plus importantes qu'il n'y paraît et

sont au cœur des prochains chapitres. Elles avaient d'ailleurs été anticipées dans les conclusions du rapport Phénix.

La nouvelle organisation dont la gestation a duré plusieurs années fut le fruit de nombreux efforts réflexifs et prospectifs, qui ont mobilisé les cadres de la police, des experts internes et externes, des représentants syndicaux, des élus locaux. Les attentes sont donc légitimement importantes.

CHAPITRE 4. LA CRÉATION DE TROIS SERVICES : PROMESSES ET ENJEUX

« Avant, il n'y avait que police-secours, qui avait beaucoup plus de tâches que maintenant et puis des brigades spécialisées. Et en fait, l'idée de cette réforme a été de faire disparaître la gendarmerie. Napoléon est parti d'ici en laissant la gendarmerie.

La gendarmerie a une compétence sur tout le territoire. Ici, on peut retrouver trace de la France. Pour bien comprendre, nous, à l'interne, on fait une école de gendarmes, avec une hiérarchie militaire. Les inspecteurs de police, ils sont en civil et en fait on va tous devenir policiers. Mais quand on fait l'école, on est dans une caserne, j'ai connu cet apprentissage. Il faut se garantir d'avoir des personnes qui vont obéir aux ordres. »

(Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

Depuis le début des années 2000, l'histoire de la Police genevoise est parsemée de changements structurels et organisationnels, plus ou moins aboutis. Que ce soit par l'établissement de nouveaux

concepts, tel que celui de la « proximité » ou par la réallocation ou le renforcement d'effectifs, la Police genevoise ne cesse de voir son organisation se modifier pour mieux répondre aux changements sociétaux du canton. En juin 2011, le projet « Phénix » a inspiré et conduit la réforme de l'institution policière, objet de la présente enquête. Désormais, de nouvelles règles délimitent le champ opérationnel des policiers genevois et c'est l'objet de ce chapitre.

4.1. LA FIN DE LA GENDARMERIE

Le projet de réorganisation de la police a eu comme conséquence principale de mettre fin à l'entité « gendarmerie » au sein de l'institution policière au profit de « services de gendarmerie ». Depuis l'instauration de la nouvelle loi sur la police le 1^{er} mai 2016, l'ancienne gendarmerie a été divisée par missions. La nouvelle structure en place comporte cinq services opérationnels. D'un côté, trois nouveaux corps de police, issus de l'ancienne gendarmerie, voient le jour : la police-secours (Polsec), la police de proximité (Polprox), et la police routière (Polrout). De l'autre, la police judiciaire (PJ) et la police internationale (PI) restent à part.

L'apparition de ces trois nouvelles entités n'est pas sans conséquence sur l'organisation de la police. Auparavant, la gendarmerie était dirigée par un même chef de service. Désormais, trois nouveaux chefs de service sont nommés à la tête de chaque entité, sur recommandation de la commandante de la police, Madame Bonfanti. Chargés d'assurer les axes opérationnels de la nouvelle loi sur la police, ils entrent, naturellement, en fonction dès l'entrée en vigueur de la LPol : le premier-lieutenant René Jensik est nommé chef de service de police-secours, l'officier de police de service Patrick Pulh est nommé chef de service de la police routière et le capitaine Luc Broch est nommé chef de

service de la police de proximité⁸⁰. Ces derniers, nommés par le magistrat chargé du département de la sécurité et de l'économie, M. Pierre Maudet, obtiennent le grade de Major.

Comme nous le verrons par la suite, l'organisation des postes a également été modifiée. Plusieurs postes-tests ont vu le jour.

Toujours dans le cadre de la réorganisation de la police, la formation des policiers s'est vue modifiée. Une voie unique a été mise en place pour tous les policiers du canton de Genève. Ainsi, depuis avril 2016, l'Académie de police de Savatan accueille les futurs policiers du canton. En 2017, 135 aspirants de police du canton du Valais, du canton de Vaud et du canton de Genève entament leur formation à Savatan⁸¹.

4.1.1. LES SYMBOLES

L'entrée en vigueur de la nouvelle loi est aussi perceptible sur l'hexis vestimentaire des policiers. Les symboles phares de la Police cantonale ont, en effet, été modifiés suite à l'avènement de la LPol. D'après une demande du législateur, les collaborateur/trice-s de la police uniformés portent désormais un nouveau numéro de matricule, les « patelettes », de façon visible, sur l'épaule gauche. Chaque matricule possède la même structure : la lettre « P » pour police, puis cinq chiffres dont les deux premiers indiquent l'année d'engagement⁸².

⁸⁰ <https://www.ge.ch/dse/presse/welcome.asp?rubrique=communiques&nId=638>. 20 avril 2016.

⁸¹ <https://www.academie-de-police.ch/savatan-135-futurs-policiers-debutent-leur-formation/>. 7 avril 2017.

⁸² Les policiers sont attachés à leur histoire et la mise en place des nouveaux insignes a cristallisé de nombreuses peurs et attisé les rancunes autour d'une loi que beaucoup de policiers, au travers de leur syndicat de police notamment, ont combattue. Derrière les arguties techniques et les différents manquements qui ont émaillé la création de ces badges, se cache la perte d'un corps unifié de gendarmes.

Le grade du policier se trouve aussi sur son uniforme ou sur son gilet pare-balles, au niveau du torse côté gauche. Le port visible du matricule se veut le témoin d'une plus grande transparence de la police envers sa population et il facilite, également, l'identification des collaborateur/trice-s en cas d'interventions jugées abusives⁸³.

4.1.2. L'ABANDON DU « RANG MATRICULE » ET LES NOUVELLES PROCÉDURES POUR GRADER

Depuis l'instauration de la nouvelle loi, les perspectives professionnelles ont évolué pour les policiers et de nouvelles formes de hiérarchie ont vu le jour. Les critères de promotion dans le corps de police sont désormais fondés sur les qualifications des policiers et non pas sur le nombre d'années de service. On note, cependant, que l'abandon du rang matricule est antérieur à la dernière réorganisation. Ce qui change avec celle-ci c'est le système de grades et de statuts en lien avec le plan de carrière, la formation et les assessments. Autrement dit, en matière d'avancement, l'ancien système, basé sur une promotion automatique en fonction de l'ancienneté, laisse place à une sélection basée sur l'évaluation des compétences effectives des policiers et ce que dans d'autres univers on appellerait des entretiens d'embauche lors de « short lists ». L'introduction de ces nouvelles mesures donne une plus grande marge de manœuvre aux projets professionnels des policiers puisqu'elle offre la possibilité de se former pour postuler à des positions qui les intéressent. Dans le même temps, elles les placent dans un univers beaucoup plus compétitif entre eux, et dans l'obligation de satisfaire leurs futurs employeurs, les cadres de l'État-Major qui les recrutent.

●
⁸³ <http://www.tdg.ch/signatures/reflexions/Policiers-portant-matricule-enfin/story/27526544>. 9 fév. 2015.

Pour cela, et depuis 2013, il faut passer par des « assessments ». Le processus afin de grader comprend quelques modules :

L'un comprend la partie informatique, ce que les policiers appellent à proprement parler « les assessments ». C'est un examen sur ordinateur où les policiers doivent naviguer entre les différentes plateformes informatiques de la police afin de trouver les informations demandées par un questionnaire. Ce module comprend aussi des cas pratiques, mais toujours sur ordinateur. Afin de passer au module suivant, il faut avoir obtenu 75 % de réussite. À moins de 75 %, le candidat est éliminé et doit se représenter l'année d'après. La particularité est qu'il n'y a pas un nombre limité de participations. Ainsi, un candidat peut se présenter indéfiniment à ces « assessments ».

Un autre comprend des mises en situation entre 4 policiers. Ce module consiste à planifier des rendez-vous, à réaliser des ordres, etc.

Enfin, la décision de recrutement et de nomination (ou pas) est une décision qui revient aux Majors des différents services.

4.1.3. UN PEU DE NOSTALGIE

En évoquant la fin de la gendarmerie, la majorité des policiers ne cachent pas leur nostalgie.

« Je suis un brigadier de la gendarmerie de Blandonnet. Je dis 'Gendarmerie de Blandonnet' lorsque je répons au téléphone. C'est un mot très important. Il est lié à l'histoire de la gendarmerie de Genève. Et c'est plus classe que police. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Les « anciens » policiers, ayant plus de 15 ans de service, révèlent que selon eux les choses ont changé. La réforme n'est pas seule en cause. L'arrivée de jeunes générations contribue à modifier les rapports humains.

« Nos vieux qui nous ont formés, nous ont mieux formé à supporter la misère du monde en nous tâtant le cul, comme on dit, en tout cas mieux que les jeunes de maintenant. Maintenant, on doit prendre des gants. Avant on se faisait engueuler, il y avait le respect de la hiérarchie et du grade. C'était beaucoup plus important. On n'avait pas de 'oui, mais...'. Ça aide à se former une carapace. Avant on buvait un verre ensemble pour décompresser. Le chef à la fin du service nous disait, 'tu ne pars pas. Tu restes, tu bois un coup, juste un moment', bon maintenant ça serait du rivella, du coca, peu importe, l'important c'était de parler. Donc on partait vers 19h15-20. Mais le but c'était d'échanger. En parler permet d'extérioriser et de ne pas ramener ses problèmes à la famille. Mais aujourd'hui à 18h57 on est dans les starting-blocks et à 19h02 vous êtes sûr de ne voir plus personne dans les vestiaires. À l'époque, les burn-out n'existaient pas. Ça n'existait pas chez nous (à la gendarmerie). C'est beaucoup trop confortable maintenant. Ce sont des beignets aujourd'hui. C'est même possible de venir ici sans même avoir fait l'armée, c'est pour dire. » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

L'esprit d'entraide, de camaraderie, de grande famille où s'éprouvait une solidarité entre hommes semble perdu. La collusion qui pouvait accompagner cet entre soi protecteur n'a plus cours.

« Il y a 24 ans quand je suis rentré, on était beaucoup plus dans les arrangements. Si un pote nous appelait, car il s'était fait mettre une bûche on pouvait l'annuler. Mais maintenant, ce n'est plus possible. Tout est enregistré. Bon, c'est mieux aussi, mais du moins c'est moins copains/copines. » (Pascal, Brigadier S, Polsec)

Toutefois, il y aurait une volonté de l'État-Major de retrouver une identité de police malgré les changements, les différentes générations et la création des services distincts.

« - *C'est quoi la différence entre Police et Gendarmerie ?* - Si je devais faire une distinction le modèle de la police

judiciaire, est très individuel, c'est le métier qui veut cela. On a notre affaire, on partage peu, et on est jaloux de notre indépendance. Le modèle de la gendarmerie, c'est les 'uniformés', si t'es pas uniformé t'es pas intéressant, c'est l'idée du dernier rempart contre l'insécurité. C'est une culture fraternelle de camarades. Mais il y a un truc qu'on fait tous, c'est 'l'écoute active de la population' et ce sont les valeurs mêmes de la Police. On doit retrouver une identité de police. Et tous se mettre sous une même bannière. On doit créer des axes sociaux fédérateurs pour la police. Vous voyez entre Polprox et Polsec, ce sont des frères siamois, ils ont les mêmes bureaux et les mêmes terrains de jeu. Moi, j'suis déjà sur autre chose. » (Officier supérieur, Polrout)

4.2. DE QUELQUES SPÉCIFICITÉS DES FORCES DE POLICE À GENÈVE

Comme chaque canton suisse, Genève possède sa propre force de police. On peut diviser cette force en deux polices. Elle est munie, d'une part, d'une police cantonale divisée en plusieurs services, et de l'autre, de plusieurs polices municipales. Chaque police possède ses propres missions, le législateur genevois ayant délégué certaines tâches aux polices municipales⁸⁴.

« Art. 184 Force publique

¹ Le canton détient le monopole de la force publique.

² La loi règle la délégation de pouvoirs de police limités au personnel qualifié des communes.

³ Les situations conflictuelles sont traitées en priorité de manière à écarter ou limiter le recours à la force. Les personnes concernées sont tenues d'apporter leur concours. » (Constitution genevoise)

●
⁸⁴ Cf. LAPM, F107.

4.2.1. ORGANISATION ET DISTRIBUTION ENTRE POLICE CANTONALE ET MUNICIPALES

Quotidiennement, un peu moins de 2'000 collaborateur/trice-s de la Police cantonale servent et protègent la population du canton de Genève.

Au 1^{er} janvier 2015, on trouve également 200 agent-e-s de la Police municipale de la Ville de Genève, dits APM, sur le territoire de la cité aux côtés de 18 autres polices municipales dans les communes genevoises⁸⁵. Huit postes, six de quartiers et deux antennes sont implantés dans différents quartiers de la Ville. Les postes ouvrent du lundi au vendredi de 9h à 17h. La Police municipale possède également sa propre centrale d'appel qui est mise à disposition des habitant-e-s à partir de 6h du matin jusqu'à minuit, du dimanche au mercredi, et jusqu'à 3h du matin, du jeudi au samedi⁸⁶.

Fondamentalement, la Police municipale est chargée d'allier prévention et, dans une moindre mesure, répression. Il s'agit principalement de repérer des problématiques potentielles de quartier en amont afin de les éviter au mieux. Son rôle principal est donc d'assurer une « sécurité de proximité ». En ce sens, la Police municipale est, de par ses fonctions, intrinsèquement liée à la police de proximité genevoise, dont le but est aussi d'optimiser la qualité de vie des habitants genevois.

À l'instar de la police de proximité, la Police municipale effectue un travail d'ilotage. Elle entretient des relations privilégiées avec les acteurs de quartiers, que ce soit les habitants,

●
⁸⁵ <http://policemunicipale.ch/recrutement/> il s'agit de : Anières, Bernex, Carouge, Chêne-Bougeries, Chêne-Bourg, Collonge-Bellerive, Cologny, Grand-Lancy, Grand-Saconnex, Meyrin, Onex, Petit-Lancy, Plan-Les-Ouates, Thônex, Vandoeuvres, Vernier, Versoix, Veyrier.

⁸⁶ <http://www.ville-geneve.ch/themes/securite-prevention/police-municipale/>

les commerçants, les membres d'associations ou encore les responsables d'écoles.

En plus de la patrouille en voiture pendant la journée, les policiers municipaux se déplacent à pied ou en vélo. Ils effectuent aussi des patrouilles nocturnes depuis 2013, les jeudis, vendredis et samedis soirs jusqu'à 3 heures du matin. En plus de sa fonction dissuasive, cette présence de nuit vise à mieux lutter contre le bruit et la délinquance de rue.

Dès l'année 2013, la collaboration entre la Police cantonale et les APM s'est étendue. En janvier de cette même année, Monsieur Pierre Maudet, Conseiller d'État en charge de la sécurité, pose les jalons d'un nouveau concept⁸⁷ : les « contrats locaux de sécurité », dits CLS. Ce dispositif permet en effet une collaboration plus étroite entre la Police cantonale et les agents municipaux, le but principal étant de lutter de manière plus effective contre la criminalité en renforçant « l'action de l'ensemble des acteurs de la chaîne sécuritaire » (Rapport d'activité 2016, p. 11).

Au total, six contrats locaux de sécurité ont été signés entre l'État et les communes. Le premier CLS est signé en avril 2013 avec la commune de Carouge. La même année, la Ville de Genève, Vernier et Meyrin sont intégrés au dispositif. Les deux derniers contrats sont signés avec les communes de Plan-les-Ouates et Lancy, respectivement en avril 2014 et 2015.

En 2016, 5'908 interventions sur appel de la centrale d'engagement de la Police cantonale ont été traitées par les policiers municipaux. Depuis l'instauration des CLS, on compte

●
⁸⁷ Les CLS existent ailleurs en Europe et en particulier en France où ils ont été introduits à la fin des années 90. Comme l'explique Mouhanna (2002, p. 164) : « signés par le préfet, le procureur de la République territorialement compétent, et le (ou plus rarement les) maire(s) concerné(s), ces contrats cherchent à favoriser la coopération locale sur les questions de sécurité ».

20'575 interventions reprises par ces derniers. La moitié de ces interventions concernent des affaires de circulation⁸⁸.

4.2.2. LE POIDS DE LA GENÈVE INTERNATIONALE : DES OPÉRATIONS DE GRANDE ENVERGURE ET DE DERNIÈRE MINUTE

Genève, en tant que ville internationale, organise régulièrement de grands événements ou accueille de grandes manifestations politiques, diplomatiques, festives ou sportives. Ainsi, la police supervise et assure la sécurité lors de ces événements, quelle que soit leur nature. En effet, cette prestation s'applique autant aux événements ponctuels qu'extraordinaires. On peut toutefois différencier cette prestation des autres, notamment de la prestation de police qui doit « assurer la réponse d'urgence et maintenir la sécurité et l'ordre public au quotidien ». Ainsi, la Police cantonale garantit la sécurité du milieu international à travers 60 objectifs surveillés⁸⁹.

L'année 2016 s'est avérée être particulièrement chargée au niveau de l'activité internationale et diplomatique pour Genève et la Suisse. On compte 337 gestions de manifestations, soit une augmentation de 20,4 % par rapport à 2015. En outre, les mesures de sécurité ont été renforcées pour les manifestations sportives et festives après l'attentat de Nice (14 juillet 2015). Chaque année, les Fêtes de Genève réclament également un dispositif conséquent. Dans le contexte terroriste actuel, les demandes de sécurisation de périmètres entiers ne cessent de croître. Genève ne fait pas exception.



⁸⁸ Nous reviendrons sur le fonctionnement des CLS dans les chapitres 5, 6 et 7.

⁸⁹ « [D]ont 48 par des patrouilles motorisées PADI (patrouilles diplomatiques par des policiers de la PI) et OBDIGA (objectifs diplomatiques gardés, mission effectuée par des ASP3) ; 12 sites par des plantons fixes », Rapport d'activité 2016, p.28.

À titre d'exemples, quatre événements majeurs, qui ont engendré une mobilisation massive des forces de la Police cantonale genevoise, ont marqué le début de l'année 2017 à Genève et en Suisse : le World Economic Forum à Davos (du 17 au 20 janvier) ; l'opération « Aphrodite » concernant les pourparlers de paix sur Chypre ; l'opération « Panda » cadrant la visite du président chinois en Suisse et à Genève ; et l'opération « Euphrate », sécurisant un ensemble de conférences sur la Syrie en février 2017. La coordination des opérations interservices et des dispositifs pour les grands événements est assurée par la direction des opérations.

Malgré le grand nombre d'événements planifiés à l'avance à Genève, on ne peut exclure les situations exceptionnelles. Ces événements spontanés demandent une grande capacité d'adaptation de la police et une organisation au coup par coup. Certains cas de diplomatie américaine ont été récurrents lors de nos entretiens, notamment la venue de John Kerry, secrétaire d'État américain, sous l'administration Obama.

4.2.3. CARACTÉRISTIQUES DU CRIME À GENÈVE

Récemment publiés, le « Rapport d'activité 2016 » de la Police cantonale⁹⁰ et la « Statistique policière de la criminalité (SPC) »⁹¹ sur les données genevoises nous permettent d'avoir un aperçu de l'évolution de la criminalité et des types d'infractions commises sur le territoire genevois.

En ce qui concerne le taux d'infractions au Code pénal, on note une tendance à la baisse depuis l'année 2011. Entre l'année 2011 et l'année 2016, le nombre d'infractions a diminué de 29 %. Cette tendance à la baisse est causée en grande partie par une importante diminution des infractions contre le patrimoine. Ces dernières

●
⁹⁰ Rapport d'activité (2016), Police cantonale de Genève.

⁹¹ Statistique policière de la criminalité (SPC) (2016), Office fédéral de la statistique.

constituant environ 76 % de toutes les infractions, leur diminution fait drastiquement chuter le nombre total d'infractions commises.

Les infractions contre l'intégrité physique et la vie représentent un peu plus de 4 % des infractions commises à Genève. Bien que de gravité inégale, le risque de subir un vol à Genève est bien plus important que celui de subir une attaque contre son intégrité physique.

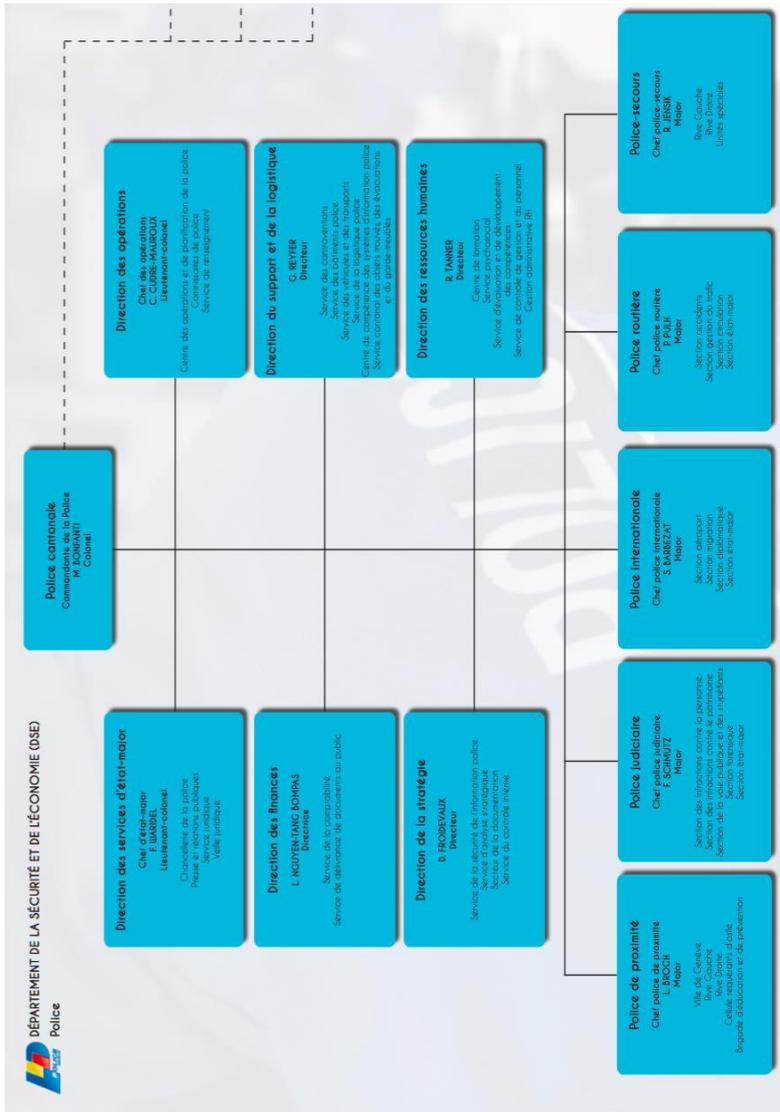
Par rapport à l'année 2015, les infractions à la loi sur les étrangers (LEtr), dont 87 % représentent le séjour illégal et les violations des dispositions sur l'entrée en Suisse, ont connu une baisse de 23 % (SPC, 2016).

Une diminution globale des infractions est donc à constater.

4.3. TROIS MANDATS DISTINCTS : URGENCE, PROXIMITÉ, ROUTE

Depuis la mise en place de la nouvelle loi sur la police en mai 2016, une toute nouvelle organisation de la police a émergé, avec comme changement principal, la création de trois services opérationnels à part entière, issus de la gendarmerie : la police-secours, la police de proximité et la police routière.

Figure 10 : Nouvelle organisation de la Police, depuis le 1^{er} mai 2016



Source : organigramme, site de la Police cantonale de Genève, 2017

4.3.1. MISSIONS OFFICIELLES ET TERRAINS DE CHASSE DE CHAQUE SERVICE

Malgré la création de services distincts, il n'en reste pas moins que tous ces services qui constituent la Police cantonale défendent des buts communs. Il est fondamental que la police puisse assurer la tranquillité, la sécurité et l'ordre public pour les citoyens. La tranquillité renvoie plus spécifiquement aux interventions ou aux réquisitions visant à réduire les bruits excessifs, ou à régler les problèmes de voisinage. Le maintien de l'ordre concerne plutôt le dispositif mis en œuvre pour la gestion des manifestations, qu'elles soient autorisées, non autorisées, voire interdites. Pour assurer l'enjeu central qu'est la sécurité au quotidien, la police allie plusieurs types d'actions : de prévention, de dissuasion et de répression.

Engagés pour assurer des buts communs, les services ne partagent pas les mêmes principes d'action. La police-secours doit assurer la réponse d'urgence H24 aux appels provenant du 117. Les réquisitions sont assurées par une ou plusieurs patrouilles. La moyenne du rapport d'activité en compte environ 200 par jour. Le groupe du suivi judiciaire, sur le fonctionnement duquel nous reviendrons, a comme but principal d'accélérer le retour des patrouilles sur le terrain et ainsi d'optimiser la présence de ces dernières dans les rues. Des unités spéciales, telles que la brigade des chiens de police, le groupe d'intervention et la police de la navigation, sont rattachées au socle police-secours. Voici ce que dit la loi sur la Polsec :

«¹ Police-secours assure en tout temps et en tout lieu les interventions d'urgence nécessaires pour garantir la sécurité publique et pourvoir à la protection des personnes et des biens. ² Par sa présence visible, police-secours assure en outre une action permanente de prévention des infractions.» (art. 9 LPol, 9 septembre 2016).

La police de proximité a été créée dans le but de lutter de manière plus efficace contre les problèmes de criminalité. Le 1^{er} mars 2014, le premier poste pilote de proximité ouvrait ses portes à Carouge. Un second poste pilote de proximité a ouvert à La Servette, où les agents de proximité partagent le même établissement que la police-secours. Une des missions de la police de proximité est en théorie d'accueillir le public et notamment d'enregistrer des plaintes contre x. Plus généralement, il s'agit d'inclure la population, par le biais des commerçants, des associations de quartiers, dans les solutions visant à faire cesser des problèmes récurrents. L'article 11 de la loi sur la police présente les missions officielles de la police de proximité :

«¹ Par sa visibilité et ses partenariats durables avec la population et l'ensemble des institutions publiques et privées, notamment les communes, la police de proximité assure la prévention de la criminalité, selon les spécificités sociétales de chacun des secteurs dans lesquels elle est déployée.

² La police de proximité contribue à la cohésion sociale et procède par une approche de résolution de problèmes. Elle assure en outre la récolte du renseignement.

³ Les postes de police concrétisent l'ancrage territorial de la police de proximité. » (art. 11 LPol, 9 septembre 2016).

À l'instar de police-secours, la police routière opère également en continu. Depuis la mise en vigueur de la loi sur la police, l'organisation de ce service s'est transformée. La brigade routière et accidents (BRA) a remplacé la brigade de sécurité routière (BSR). La BRA s'occupe non seulement des interventions qui impliquent les accidents de la circulation, mais également de 25 escortes d'ambulance et 1 escorte de transports d'organes. En outre, elle effectue des contrôles de circulation, 327 en 2016. On trouve trois autres groupes au sein de la police routière : le groupe technique de recherches de véhicules (GTRV), le groupe transports et environnement (GTE), qui tous deux font partie de

la nouvelle brigade recherches et technique (BRT) depuis septembre 2016.

«¹ La police routière assure la sécurité des usagers des voies de circulation, surveille le trafic, et contribue à la fluidité de celui-ci.» «² La police routière mène des actions de prévention et de dissuasion.» (art. 12 LPol, 9 septembre 2016).

4.3.2. LE TERRITOIRE GÉOGRAPHIQUE DE CHAQUE SERVICE

Il est important de noter que le champ d'action de police-secours et de celle de proximité est clairement délimité par des frontières géographiques. Théoriquement, leur action se limite à un secteur/territoire⁹². Conceptuellement, police-secours a l'habitude de travailler en termes de «secteurs» alors que la police de proximité travaille sur des «territoires». Pour compliquer un peu plus la chose, les APM de la Ville de Genève sont également divisés par secteurs, qui ne recoupent pas ceux des deux autres forces (police-secours et police de proximité de la Police cantonale). D'ailleurs, on trouve dans tous les postes, une carte indiquant les délimitations géographiques dans lesquelles les policiers sont amenés à exercer. Cependant, nous verrons dans le chapitre 5 que la notion d'espace n'est pas si simple à cerner.

Les « territoires Polprox »

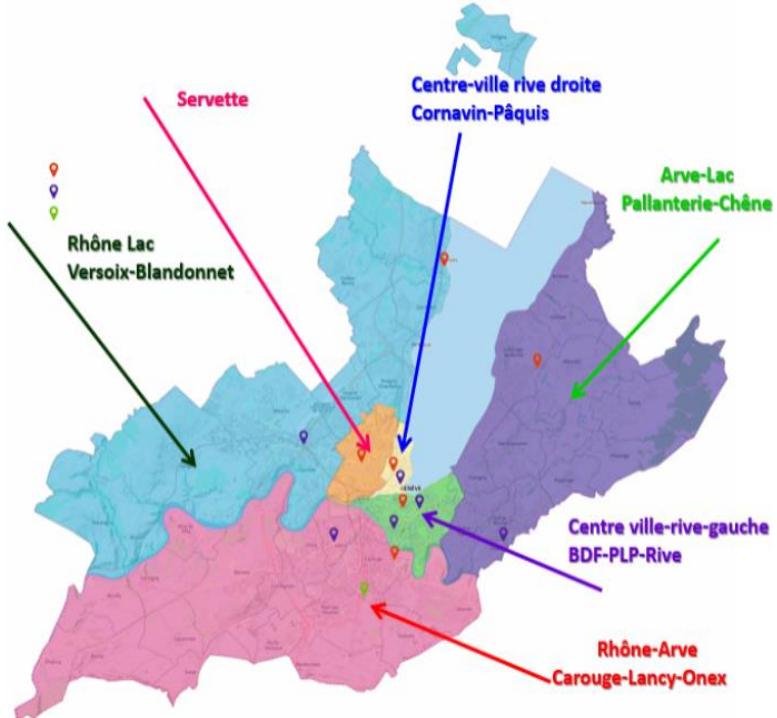
Comme il a été mentionné dans l'article 11 de la nouvelle loi sur la police, la police de proximité s'organise en «territoires de proximité». On compte, à ce jour, six territoires : Arve-Lac, Arve-Rhône, Rhône, Rhône-Lac, Centre-ville rive gauche, Centre-ville rive droite et La Servette. Deux postes de proximité, un principal



⁹² Il apparaît aussi qu'en cas d'urgence, on peut enfreindre son territoire.

et un secondaire, sont assignés à chaque territoire. Les postes secondaires, qui sont essentiellement exploités par la police-secours, hébergent une antenne proximité.

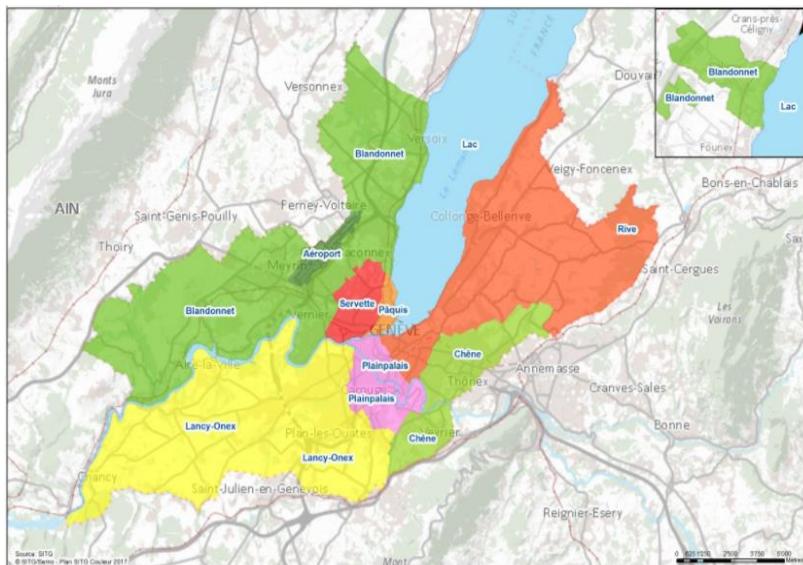
Figure 11 : Territoires de la police de proximité



Les « secteurs de Polsec »

Que ce soit au niveau des patrouilles ou des réquisitions, l'action de police-secours se délimite, comme dit précédemment, par secteurs.

Figure 12 : Secteurs de Blandonnet, Chêne, Lancy-Onex, Pâquis, Plainpalais, Rive, La Servette



4.4. STRUCTURES ET EFFECTIFS

4.4.1. COMMENT CHAQUE SERVICE EST-IL ORGANISÉ FORMELLEMENT ?

Comme le montre le tableau ci-dessous, avec 408 policiers, police-secours est le service le plus « peuplé » de la police. Viennent ensuite, dans l'ordre décroissant, la police judiciaire (279 policiers), la police internationale (178). En police routière, on compte au total 115 policiers et 165 policiers sont regroupés en police de proximité (les organigrammes des trois services se trouvent en annexe).

Figure 13 : Effectifs des policiers au 31 décembre 2016 par service et par sexe

| | Police-secours | Police de proximité | Police routière | Police judiciaire | Police internationale | Direction des opérations (en ETP) | Services d'appui (en ETP) |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Femmes | 38 | 27 | 14 | 64 | 10 | 22 | 11 |
| Hommes | 370 | 138 | 101 | 215 | 168 | 155 | 74 |
| Total | 408 | 165 | 115 | 279 | 178 | 177 | 85 |
| Effectif optimal | 540 | 420 | 203 | 315 | 420 | 200 | 60 |
| Pourcentage d'effectif atteint | 76 % | 39 % | 56 % | 89 % | 40 % | 89 % | 142 % |

4.4.2. LA QUESTION DES EFFECTIFS

Entre 2001 et 2005, les polices cantonale et municipale ont vu leurs effectifs croître de 24,6 %. Cette augmentation a chuté à 9,5 % entre 2005 et 2008 et ce, malgré une croissance de la population de 7,9 % pendant cette période. En 2016, Genève est le deuxième canton le mieux loti en termes de rapport policier/habitants (1 policier pour 349 habitants), derrière Bâle-Ville avec 1 policier pour 284 habitants⁹³.

Comme le montre le tableau suivant (Figure 14), l'effectif au 31 décembre 2016 est composé de près de 2'000 collaborateur/trice-s dans le canton de Genève.

Figure 14 : Collaborateur/trice-s au 31 décembre 2016

| | Total | Policiers | Agents de sécurité publique | Agents administratifs | Stagiaires |
|--|-------|-----------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| Nombre de collaborateur/trice-s | 1'985 | 1'417 | 119 | 377 | 72 |

Au fil de nos entretiens, tant dans les rangs des brigades qu'auprès des cadres, la question des effectifs a été abordée. Que ce soit à police-secours, à la police de proximité ou à la police routière, le manque d'effectifs est récurrent dans le discours des policiers. Cependant, comme le montre le Rapport d'activité 2016 ci-dessous, l'effectif a augmenté de 10 % entre 2011 et 2016. Par ailleurs, pour beaucoup de nos interlocuteurs, c'est une question qui ne pourra pas être résolue. Elle est désormais intégrée



⁹³

<https://www.plaidoyer.ch/article/f/toujours-plus-de-policiers-en-suisse/>.
23 mai 2016.

implicitement comme une contrainte, pas comme un véritable combat.

Figure 15 : Évolution des effectifs

| Évolution des effectifs | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Évolution % 2011 à 2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Policiers | 1'344 | 1'368 | 1'382 | 1'382 | 1'398 | 1'407 | 5 % |
| Agents de sécurité publique | 55 | 55 | 60 | 66 | 91 | 116 | 111 % |
| Personnels administratifs et techniques | 318 | 332 | 350 | 376 | 359 | 356 | 12 % |
| Stagiaires | 51 | 65 | 65 | 61 | 75 | 72 | 41 % |
| TOTAL | 1'768 | 1'820 | 1'857 | 1'885 | 1'923 | 1'951 | 10 % |

4.5. L'ORGANISATION DES POSTES DE POLICE : PRINCIPES DIRECTEURS ET VARIÉTÉ DES SITUATIONS

Au fil des observations, nous avons pu découvrir l'incroyable diversité des postes de police. Leurs locaux, leurs ambiances, leurs pratiques, leurs manières de traiter les problèmes ou les conflits font ressortir les spécificités de chaque poste.

On peut tout d'abord opérer deux types de classements : i) On peut ainsi opposer d'un côté, les postes « tests » qui sont nés de la réforme et les autres postes, plus « traditionnels » qui se trouvent peut-être au milieu du gué. Précisons que les postes « tests » ne sont plus en phase expérimentale. ii) De l'autre les postes peuvent

aussi se diviser en deux groupes, les postes « mixtes », où cohabitent la police-secours et la police de proximité, ou les postes non mixtes, que nous avons appelés « propriétaires », qui sont exploités par une seule entité de police. En outre, chaque poste possède une organisation particulière et un fonctionnement interne propre. Voyons les choses d'un peu plus près.

4.5.1. LES POSTES « MIXTES »

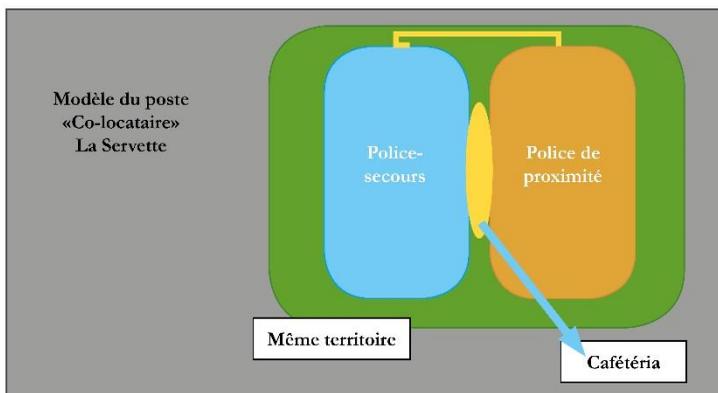
Les postes mixtes font référence aux postes qui abritent plusieurs entités de police. Toutefois, on peut encore diviser les postes mixtes en deux groupes. D'un côté, on trouve les postes mixtes, dits « co-locataires », représentés par le poste de La Servette. En effet, l'année 2016 ⁹⁴ aura été marquée par l'inauguration d'un grand poste réunissant à La Servette (le 1^{er} mai), les deux entités « secours » et « proximité ». De l'autre, les postes « co-habitants » sont caractérisés par le fait que le poste soit majoritairement tenu par police-secours, mais abrite également une antenne de proximité. De fait, dans ces postes, la police de proximité se trouve sous l'autorité d'un maréchal externe. Dans ces cas, on trouvera les postes de Plainpalais, Rive et Blandonnet.

Type « Co-locataire » : Le cas de La Servette

L'ouverture du nouveau poste pilote, en milieu urbain, de La Servette a été concomitante à l'instauration de la nouvelle loi sur la police, le 1^{er} mai 2016. Situé au rez-de-chaussée d'un immeuble d'habitation, ce poste, que nous avons surnommé « co-locataire », est caractérisé par la présence massive de deux services distincts ainsi que par la présence du suivi judiciaire primaire centralisé.

●
⁹⁴ <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Inauguration-du-poste-de-police-de-la-Servette/story/30907260>. 9 mai 2016.

Figure 16 : Poste « Co-locataire »



À police-secours, 64 policiers sont répartis dans 6 grands groupes (A-F) qui varient entre dix et onze personnes. La police de proximité de La Servette est composée de deux groupes (A et B) de respectivement sept policiers et huit policiers. Ils sont dirigés par un maréchal chef de poste et deux brigadiers remplaçant chefs de poste. Le « pool Polprox » est constitué d'un îlotier-chef de groupe, de deux ESP, d'une enquêtrice, un enquêteur et un stagiaire. À l'avant-poste, trois ASP 2 s'occupent de l'administratif. La police de proximité n'a pas d'horaires fixes le week-end. Au total, 81 personnes travaillent au sein de ce poste.

Le poste s'étend sur un étage et un sous-sol. On y trouve un vestiaire commun pour la police-secours et la police de proximité, et un parking. Les deux services sont séparés par un sas de sécurité. Plus précisément, c'est un système d'ouverture de porte automatique, équipée d'un système de badges afin d'éviter que les détenus ne s'échappent. Toutes les fenêtres sont blindées.

Du côté de police-secours, on trouve trois salles de travail, dont une salle est réservée au suivi judiciaire, deux bureaux pour les cadres, une salle de réunion et une salle LAVI réservée aux

victimes. Un long couloir longe toutes ces salles. Des photos montrant les policiers sur le terrain sont accrochées aux murs. Aux deux extrémités de ce couloir, on trouve, d'un côté, une cafétéria commune, et de l'autre les salles d'auditions, et les « violons ». D'ailleurs, l'emplacement de ces derniers semble poser un grand problème, autant pour les voisins de l'immeuble que pour les policiers⁹⁵. En effet, un problème d'insonorisation oblige ces derniers à déplacer temporairement les prévenus trop bruyants au poste de Lancy-Onex ou aux Pâquis. L'ordre de service « Silencio » a spécialement été conçu pour résoudre, du moins temporairement, ces problèmes. Dès que les détenus font du bruit, ils sont immédiatement déplacés au poste de police des Pâquis ou Lancy Onex.

Les locaux utilisés par la Polprox se trouvent de l'autre côté du sas. Le maréchal possède son propre bureau. Les deux brigadiers remplaçants chefs de postes cohabitent dans le bureau d'à côté. Les groupes travaillent dans un open space : près des fenêtres, six postes de travail avec ordinateur sont à disposition, ainsi que trois tables.

Au sein des postes « hybrides », que nous proposons d'appeler « co-habitants », les policiers de police-secours sont en majorité. Néanmoins, ils cohabitent avec une police de proximité minoritaire, sous forme d'un détachement.

Type « hybride classique » : Le cas de Plainpalais

Situé sur la rue de Carouge en face des rails du tram, le poste de Plainpalais est un poste mixte. Il réunit en son sein la police-secours et celle de proximité.

« Le poste de Plainpalais est un poste urbain, en plein cœur d'un quartier très animé. Une fois passé le sas, on



⁹⁵<http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Le-poste-de-police-de-la-Servette-fait-trop-de-bruit-pour-ses-voisins/story/19778262>. 7 juin 2016.

s'annonce aux personnes de l'accueil, des femmes, occupant des bureaux légèrement en retrait et qui s'avancent derrière un comptoir pour parler aux visiteurs et les orienter. Une fois annoncée, l'une d'entre elles appelle la personne que je viens voir et me laisse entrer sur le côté droit. Tout de suite à droite en entrant, le bureau du maréchal de pol secours et de ses adjoints : c'est le cœur du poste. La pièce est remplie de bureaux et de passages des collaborateurs. On s'installe sur une petite table ronde. En continuant la visite du poste, on trouve des vestiaires surchargés, des petits bureaux, les violons, la cafétéria commune, une autre salle pour les policiers de pol secours et enfin tout au bout du poste, séparée par une porte maintenue fermée, les bureaux du détachement de Polprox, dont les murs sont fraîchement repeints en blanc. Décidément, la configuration ne semble pas se prêter à la franche collaboration ». (Notes d'observation, poste de Plainpalais, 8 déc. 2016)

Du côté Polsec, on trouve trente-six collaborateur/trice-s, répartis dans six groupes de six personnes (A à F).

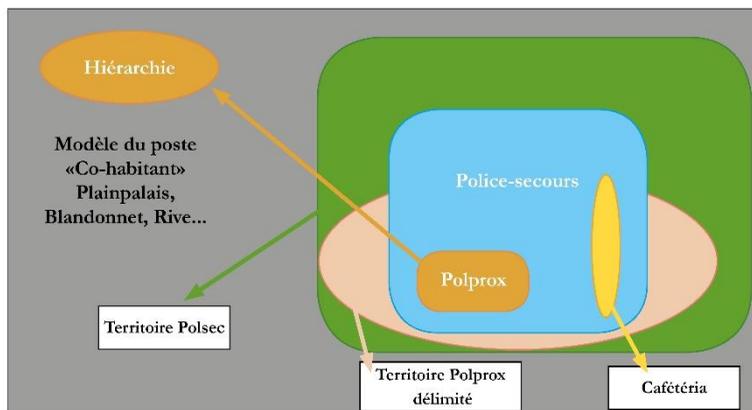
Le détachement de Polprox de Plainpalais, qui dépend du maréchal du Bourg-De-Four, est composé d'un brigadier remplaçant chef de groupe, deux enquêteurs, quatre secrétaires ASP (d'eux d'entre elles travaillent à temps partiel), deux ESP et deux îlotiers. L'accueil à Plainpalais est ouvert tous les jours. Il est tenu par la police-secours aidée des ASP le mardi, jeudi et vendredi. La police de proximité prend le relais le lundi et le mercredi.

Notre travail de terrain nous a permis de constater que la configuration de ces lieux laissait peu de place à l'intimité, notamment lors des visites de victimes. De l'extérieur, ce poste est vu comme l'archétype du poste de police « à l'ancienne ».

« Alors on dépend du maréchal du Bourg-De-Four et là le maréchal il est devenu un chef de territoire et donc le brigadier est devenu chef de poste. Parce que le maréchal

il ne vient pas ici.» (Tom, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

Figure 17: Modèle « Co-habitant »



Type « hybride classique » : Le cas de Rive et de Blandonnet

Le poste de Rive et de Blandonnet sont deux postes également mixtes. Comme dans le cas de Plainpalais, ces postes-là sont essentiellement exploités par la police-secours, mais ils possèdent une antenne de police proximité. En ce sens, ils sont également des détachements des postes de police de proximité de Bourg-De-Four et de Versoix.

En ce qui concerne les horaires, ils sont aussi testés dans deux postes pilotes. Contrairement à l'horaire des autres postes, qui tournent sur six jours, communément appelé le « 4/2 », ces postes-là font une rotation sur huit jours, le « 5/3 ». Les horaires sont divisés en quatre services et deux jours de congés, comme le montre le tableau ci-contre.

Ce nouvel horaire bouleverse temporairement les rotations des *lettres* entre postes essentiellement en police-secours et police routière. En adoptant le nouvel horaire, Blandonnet et Rive sont passés de huit personnes par groupe, avant le changement, à six personnes par groupe. À terme, tous les postes devraient fonctionner sur l'horaire « 5/3 » réharmonisant ainsi le cycle de la simultanéité des *lettres*⁹⁶.

Figure 18 : Les horaires de type « 5/3 »

| Services | Horaires |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Service 1 | 14h-24h (16h-2h vendredi et samedi) |
| Service 2 | 11h-19h |
| Service 3 | 8h30-19h |
| Service 4 | 5h45-12h / 19h-24h |
| Service 5 | 00h00— 6h15 (descente de nuit) |
| Liberté ⁹⁷ | |
| Repos | |
| Repos | |

Le poste de Blandonnet est tenu par la police-secours. Huit *lettres*, de A à H, occupent les lieux. L'avant-poste, où se fait l'accueil du public, est tenu presque en permanence par la police-secours et deux ASP. La police de proximité s'en occupe le mardi matin, entre 9h et midi. Au total, trois ASP2 tournent à l'accueil.

La police de proximité est composée de deux îlotiers, deux enquêteurs de sécurité publique (ESP), d'une enquêtrice et d'un brigadier. Les agents de la police de proximité sont sous l'autorité du maréchal du poste de police de proximité à Versoix.

Le secteur de Blandonnet comprend les communes de Vernier, Meyrin, Russin et Satigny. Pendant la nuit, le dimanche et les jours

⁹⁶ Pour que l'on comprenne bien, la *lettre* A du poste X travaille avec la lettre A du poste Y et du poste Z...

⁹⁷ On appelle « Liberté » le premier jour de congé.

fériés, le poste de Blandonnet reprend le secteur du poste de Versoix, puisque ce poste Polprox n'est pas ouvert à ces occasions.

Le poste de Blandonnet, situé au rez-de-chaussée d'un bâtiment de bureau, date de 1997. Il s'étend sur un étage et un sous-sol. On y trouve des violons, une salle de réunion, un vestiaire et un parking. Au sein du poste, deux bureaux sont occupés par les cadres, mais le reste du poste est un grand *open space* où la partie Polsec et Polprox cohabitent. Les locaux sont spacieux et sous-occupés.

« La salle dans laquelle se situe le bureau du maréchal est spacieuse. Toute une paroi est vitrée avec des stores en lamelles verticales en tissu. Il semble y avoir trois places de travail, deux se faisant face et la troisième perpendiculaire. De nombreux posters ornent les murs. Je peux voir de nombreuses figurines également. De grandes armoires fermées sont situées contre les 2 murs du fond. Je pose mes affaires sur une petite table à droite des bureaux. Le maréchal me propose un café. J'accepte et nous nous rendons à la cafétéria. La cafétéria située au bout du poste (après les deux salles de travail) est triangulaire. De grandes armoires ainsi que de grands frigos sont attribués aux groupes (lettres indiquées). Une cuisinière ainsi qu'une grande machine Nespresso occupent la partie gauche de l'espace. Au centre 2 ensembles de tables. La cafétéria possède également une façade vitrée. Elle est bien plus petite et lumineuse que celle de La Servette ce qui lui donne un aspect plus accueillant. Le maréchal m'explique que les vestiaires ainsi que le garage se trouvent au sous-sol. La salle de travail des groupes est spacieuse. De hautes armoires séparent les places de travail Polprox et Polsec. Quant aux ESP, un espace de travail délimité par des paravents leur est aménagé en face des violons. » (Notes d'observation, poste de Blandonnet)

Le poste de Rive connaît, à l'instar de Blandonnet, les horaires sur huit jours. Le groupe police-secours de Rive est composé de huit *lettres* (A, B, C, D, E, F, G, H). Les sept premiers groupes sont

composés de cinq policiers et le dernier, la lettre H, en a six. Pour ce qui est de la hiérarchie, on trouve à la tête du poste, un maréchal chef de poste ainsi que cinq brigadiers remplaçants chefs de poste.

L'antenne de la police de proximité de Rive est composée d'un îlotier, un ESP, une enquêtrice et un enquêteur. Ils sont sous l'autorité du brigadier remplaçant chef de poste de la police de proximité du poste, lui-même sous l'autorité du maréchal du Bourg-de-Four.

Installé depuis le début des années 2000 sur la Rue Adrien-Lachenal, le poste de Rive se divise en trois étages. À l'entrée du poste, on trouve l'avant-poste, pris en charge par les ASP, du lundi au samedi matin. Une fois par semaine, un agent de police-secours est assigné à l'avant-poste pour la durée d'une matinée. Toujours au rez-de-chaussée, derrière l'accueil au public, on trouve les cadres du poste. Seul le maréchal est installé dans un bureau individuel. Un peu plus loin, on trouve les salles d'auditions et les violons, près de l'ascenseur et des escaliers.

Le deuxième étage est quasiment exclusivement occupé par la police-secours. On trouve deux salles d'audition et une cafétéria commune où les repas se partagent les soirs avec les collègues du poste de la Pallanterie. Trois rangées de bureaux, avec 12 postes de travail, occupent la pièce principale. Pendant les observations effectuées sur cet étage, il n'était pas rare de croiser des APM venant traiter leurs affaires.

Le troisième étage est occupé par la police de proximité. On y trouve une grande salle avec une grande table pour les réunions, le bureau de l'ESP ainsi que des vestiaires communs pour tous les agents du poste.

«Je fais remarquer la présence d'un énorme drapeau suisse à l'entrée du poste. Le maréchal me propose ensuite de me faire un tour du poste, ce que j'accepte bien évidemment. On commence par le rez-de-chaussée, il me montre les violons. Le long du parcours, nous échangeons. Nous allons directement au 3^{ème} étage. Là, il me présente un enquêteur, ils échangent quelques blagues.

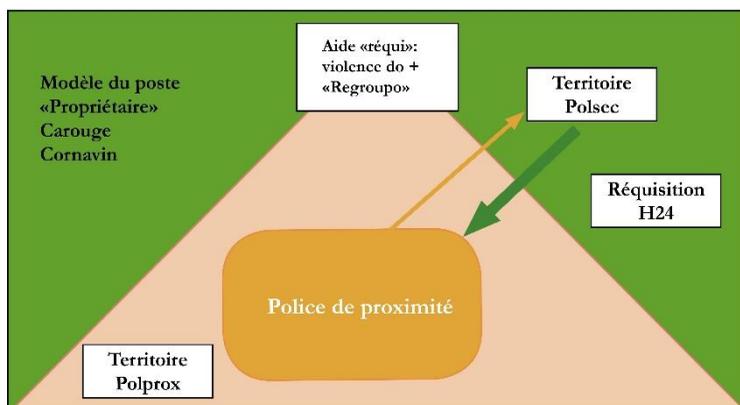
Nous allons ensuite dans le bureau de Polprox (sur le même étage), c'est un petit bureau décoré avec une belle vue sur la rue de Villereuse. Il y a uniquement quatre bureaux. Il me fait remarquer la présence de femmes dans ce bureau, vu la présence de calendriers d'hommes nus, on rigole. » (Notes d'observation, poste de Rive)

On verra que la disposition des postes influe sur les relations qui s'y instaurent.

4.5.2. LES POSTES « PROPRIÉTAIRES »

Les postes que nous avons nommés « propriétaires » sont caractérisés par la présence d'une seule entité sur le lieu de travail. Dans notre échantillon, c'est le cas du poste de Carouge, de Cornavin et du CASTOR⁹⁸.

Figure 19 : Modèle « Propriétaire »



⁹⁸ La Brigade d'Éducation et de Prévention a été transférée de la Polrout à la Polprox, mais en conservant les mêmes locaux. Donc on pourrait dire que marginalement le poste du CASTOR est « mixte », mais en fait il n'en est rien. Les pratiques au travail n'ont guère changé.

Type Carouge

Le poste de Carouge se situe sur le secteur Rhône-Arve. Il est entièrement exploité par la police de proximité. D'ailleurs, il a été le premier poste du canton de Genève exclusivement dédié aux activités de proximité. La phase pilote du poste de Carouge a commencé le 1er mars 2014, et le but était de tester une nouvelle organisation « en correspondance avec les objectifs opérationnels déclinés dans l'art. 11 de la nouvelle loi sur la police » (Rapport d'activité 2016, p. 9). La phase test est désormais terminée et le poste continue à offrir un service uniquement dédié à la proximité.

Une des spécificités de la Polprox de Carouge est qu'elle est la seule police de proximité à prendre en charge les réquisitions de violences domestiques sur son territoire.

Le poste se situe dans le même bâtiment que le Centre de formation continue de la police et le Centre de formation des APM. Avant d'être accueillis par une des deux commises administratives, les « clients » attendent dans un minuscule sas d'entrée donnant sur les bureaux de l'avant-poste, uniquement séparés du sas par un guichet vitré. Le poste occupe deux étages, mais le principal de l'action se passe au rez-de-chaussée. Celui-ci est composé d'une petite salle LAVI pouvant contenir deux personnes, d'un corridor qui fait office de vestiaire et de tous les postes de travail qui se situent dans un espace ouvert, à la taille particulièrement restreinte pour tou-te-s les collaborateur/trice-s.

L'État-Major du poste, composé du maréchal et de ses trois brigadiers remplaçants chefs de poste, occupe le même bureau. Les deux îlotiers partagent un bureau adjacent à celui des cadres, alors que l'enquêteur de sécurité publique partage l'espace ouvert avec les autres policiers. Au rez-de-chaussée, se trouvent également une petite cuisine, quatre salles d'audition/violons et une unique toilette pour tout le personnel. La cafétéria fait office de salle de réunion lorsque les autres salles fermées viennent à manquer. Au premier étage, il y a une salle de réunion à laquelle

les collaborateur/trice-s peuvent accéder soit par l'escalier, soit par l'ascenseur.

« Bureaux exigus : deux salles de travail : une pour la base (env. 12 places de travail) et une salle pour le chef de poste et ses adjoints (4 places de travail). Une cuisine aménagée d'une machine à café (1.- le café) et d'un four micro-onde. 1 salle qui fait office de cafétéria, de salle pour les repas, et de réunions. 1 WC. Pas de salle de réunion au sein du poste. Il faut se rendre aux étages supérieurs qui font partie du centre de formation continue de la Police (et de celui des APM). Un petit sas d'entrée avec trois chaises. Une sonnerie désagréable qui retentit à chaque fois qu'une personne appelle quelqu'un à la réception. Une réceptionniste/secrétaire qui travaille à temps partiel et qui doit être remplacée par un agent lorsqu'elle est absente pour recevoir les visiteurs. 4 salles d'audition/violons. Cette description pourrait laisser croire que l'ambiance est morose vu l'exiguïté des lieux, toutefois il règne une ambiance plutôt joviale et l'accueil est excellent. » (Notes d'observation, poste de Carouge)

Trois groupes (A, B, C), un de sept et deux de huit policiers, tournent sur trois semaines.

Figure 20 : Horaire selon les semaines 1, 2, 3

| Jour de la semaine | Semaine 1 | Semaine 2 | Semaine 3 |
|---------------------------|---|----------------------|--|
| Lundi | 7h00— 12h00 / 13h00 — 18h00 (10h) | Congé | 9h00— 19h00 (10h) |
| Mardi | 7h00— 12h00 / 13h-18h (10h) | Congé | 9h00— 19h00 (10h) |
| Mercredi | Congé | 9h00— 19h00 (10h) | 7h00— 12h00 / 13h00 — 18h00 (10h) |
| Jeudi | Congé | 7h00— 17h00 (10h) | 10h00— 12h00 / 13h00 — 21h00 (10h) |
| Vendredi | 15h00— 2h00 (11h) | 7h00— 17h00 (10h) | Congé |
| Samedi | 15h00— 1h00 (10h) | Congé | Congé |
| Dimanche | 13h00— 19h00 (6h) | Congé | Congé |

Type Cornavin

Ancien poste dédié à la Polsec, le poste de Cornavin se consacre entièrement aux tâches de proximité depuis janvier 2017. Une de nos observations nous y projette particulièrement bien :

« Le poste de Cornavin se trouve au sein de la Gare, dans un passage reliant l'extérieur de la gare à l'intérieur (Montbrillant 16). Les vitres sont légèrement teintées et ne permettent pas aux nombreux passants de voir à l'intérieur du poste, si ce n'est lorsqu'ils s'arrêtent devant la vitre. Une première porte coulissante permet de rentrer dans un premier sas où se trouvent diverses informations sur une petite étagère, ainsi que deux chaises. Une sonnette permet d'avertir la réception de notre présence. L'ASP ouvre la deuxième porte coulissante qui nous fait entrer dans la zone de réception. Une vitre blindée sépare le personnel de la réception (2 ASP) et les visiteurs. Le sol est un revêtement résine bleu et les murs sont gris. Les néons éclairent le poste dépourvu de lumière du jour. »
(Notes d'observation, poste de Cornavin)

Le personnel du poste est composé d'un maréchal, de deux remplaçants chefs de poste, d'un îlotier, d'un enquêteur de sécurité publique, d'un enquêteur, de 24 policiers répartis en six groupes de quatre, et de deux assistantes de sécurité publique. Sous l'autorité du maréchal de Cornavin, figure également l'antenne Polprox du poste de Pâquis composée d'un remplaçant chef de poste, de six assistants de sécurité publique, de deux enquêteurs de sécurité publique, et de deux îlotiers.

Le poste se trouve sur deux étages. Au rez-de-chaussée, il y a la réception, deux bureaux pour l'État-Major du poste, un bureau commun pour l'îlotier, l'enquêteur et l'ESP, un local digicode pour le rangement des armes, deux violons et une salle d'audition.

À l'étage, on trouve une cafétéria/cuisine, un vestiaire, et les bureaux du reste des policiers. Situé le long des fenêtres, les bureaux donnent sur le passage intérieur de la gare et, à l'extérieur, sur la route des trams qui passent sous les voies.

« Bruit sourd et conséquent ainsi que des vibrations des trains qui passent juste en-dessus du poste. Il y a de l'espace dans ce poste, mais les conditions de travail ne sont pas faciles en raison du manque de lumière et du bruit des trains. Des pauses spéciales sont instaurées pour permettre aux policiers d'aller prendre l'air ». (Notes d'observation, poste de Cornavin)

Cornavin s'organise sur l'horaire « 4/2 », excepté le personnel administratif et l'ilotier qui ont des horaires réguliers. On a pu voir qu'« administratif » ne veut pas dire grand chose pour l'ilotier. Un horaire dit « administratif » veut dire que l'on travaille de 08h00 à 12h00 et de 13h00 à 17h00 tous les jours.

Figure 21 : Horaire de type « 4/2 »

| Services | Horaires |
|-----------|---------------------|
| Service 1 | 9h-19h |
| Service 2 | 9h-19h |
| Service 3 | 6h-12h / 18h — 2h30 |
| Service 4 | Descente de nuit |
| Service 5 | Liberté |
| Liberté | Repos |

Bien qu'il soit dédié aux tâches de proximité, le poste continue d'entretenir des liens avec Polsec. En effet, la police de proximité est chargée des réquisitions au sein de la Gare et des parkings durant la journée. La nuit, en soutien à Polsec Pâquis, elle patrouille jusqu'à 2h30 (voir chapitre 6 – opération « Regroupo »).

Type CASTOR

Ce service de la police routière est logé dans un seul et unique bâtiment, nommé le Centre Autoroutier de Surveillance du Trafic et de gestion Opérationnelle des Routes (CASTOR). Il se divise en trois étages. À l'origine, ce centre a été construit en partie avec une subvention fédérale, liée à la surveillance de l'autoroute. Le

poste de la police routière a été inauguré en 1993 en même temps que l'autoroute de contournement.

Au sous-sol tout d'abord, les véhicules de la police routière sont stationnés dans un garage. Ces motos, voitures, fourgons et autres véhicules blindés sont primordiaux pour que le service puisse assurer convenablement ses tâches. C'est dans cette idée que la police routière possède d'ailleurs sa propre station essence, dans la cour du bâtiment. Le sous-sol contient également des bureaux (open space), investis par certaines brigades.

Ensuite, le premier étage est constitué de plusieurs espaces de travail que se partagent les autres brigades du service. En prévision d'éventuelles visites, des cellules de détention (les violons) et des salles d'audition sont également présentes. C'est aussi à cet étage que se trouvent une cuisine et une salle commune où les policiers peuvent manger et prendre une pause.

L'élément le plus extraordinaire du CASTOR est sa salle de télésurveillance. La salle de surveillance de l'autoroute est également au premier étage. Il s'agit d'une grande salle, très haute de plafond, dotée d'un écran géant au centre, entouré de 23 plus petits écrans. Assis derrière des bureaux, les opérateurs se concentrent sur un ou deux moniteurs et acquittent ponctuellement les alarmes qui sonnent. Dans un article consacré à cette salle de télésurveillance, Valérie November expliquait en 2004 que la surveillance du trafic et des incidents est en grande partie automatisée : « Les fondements du système reposent premièrement sur la présence de boucles d'induction électromagnétique noyées dans la chaussée et d'un réseau de caméras de vidéosurveillance équipées également de systèmes de détection automatique d'incidents » (p. 99). Différents paramètres sont ainsi automatiquement suivis (densité du trafic, taux de CO₂, ventilation des tunnels, détection de verglas, d'objets immobiles...). Les opérateurs prennent aussi les appels en direct de manière à envoyer des secours si besoin et d'assurer le mieux

possible et en tout temps la sécurisation et la fluidité du trafic de l'autoroute du canton⁹⁹.

En dernier lieu, un avant-poste a été bâti pour pouvoir accueillir la population. Enfin, le troisième étage est composé de salles de réunion. C'est là que se tiennent différents rendez-vous, ceux entre l'État-Major du service et ses cadres par exemple.

La police routière n'est pas sectorisée et, par conséquent, se déploie sur l'entièreté du canton de Genève. Environ 150 personnes y travaillent, 112 policiers et 39 administratifs, répartis dans 5 brigades différentes : la BRA (brigade route et accident), la BJR (brigade judiciaire et radar) — au 1er étage ; le GTE (groupe transport et environnement), la BAT (brigade autoroute et trafic) et le GTRV (groupe technique de recherche de véhicules) — au sous-sol. Chacune de ces unités possède sa propre hiérarchie, avec un maréchal ou un brigadier chef de groupe à sa tête.

Nous devons finalement mentionner la présence d'une sixième brigade, la BEP (Brigade Education et Prévention). Cette dernière a la particularité de ne plus appartenir à la police routière. En effet, il s'agit désormais depuis mai 2016 d'un détachement de la police de proximité, dont la tâche est de sensibiliser les jeunes écoliers aux dangers de la route. Un espace au niveau du sous-sol leur est réservé lorsqu'ils ne sont pas sur le terrain. Même s'il existe donc un petit détachement de Polprox, cela ne fait pas de CASTOR un poste mixte à l'instar des autres.

Le personnel de la BRA, travaillant en urgence (24h/24), est organisé par *lettres*, comme police-secours : chaque policier est attribué à une lettre de A à F, ce qui l'affilie à un groupe et lui donne son horaire de travail. Le reste des policiers travaillent avec des horaires de type administratif.

Voici un extrait d'une de nos observations :

●
⁹⁹ Pour davantage de détails sur la centrale de surveillance autoroutière, on pourra se reporter à l'étude de November (2004).

« En arrivant dans le poste de police, à la rue Le-Sapet, je monte 3 marches pour arriver devant une porte automatique. Elle s'ouvre, j'y rentre. J'appuie sur un interrupteur à gauche d'une seconde porte vitrée, qui me permet de me mettre en communication avec l'avant-poste. On me fait entrer. L'avant-poste fonctionne comme un sas. Sur la droite, se trouve une petite salle d'attente accompagnée de toilettes. Je m'y installe en attendant que le brigadier remplaçant chef de poste me fasse entrer. Une fois entrée réellement dans le poste, où sillonnent des policiers, je suis reçue dans le grand poste des cadres de la BRA. Le BRCP me propose un café. Il est 7h57. Je le suis donc jusqu'à la cafétéria qui se situe à une extrémité du poste. Nous passons les violons, salle d'auditions et salle où est posé l'éthylomètre. Les plafonds sont hauts, le poste est lumineux, la peinture est grisâtre. La salle commune est immense. Deux tables pouvant compter une vingtaine de personnes chacune sont à disposition. On y trouve une machine/distributeur de café de toutes sortes et un distributeur de boissons fraîches. » (Notes d'observation, CASTOR)

4.6. CONCLUSION

Ce chapitre nous a ainsi fait pénétrer au cœur des postes. Au fil de nos observations et de nos entretiens, nous avons pris conscience à quel point l'organisation de la police était complexe et ne pouvait se réduire à la vision schématique d'un organigramme. En effet, l'organisation des postes n'est pas simple à cerner. Certains sont en transition, d'autres plus avancés sur le chemin de la réforme. Que ce soit au niveau de l'aménagement de l'espace, de l'organisation des équipes, du territoire couvert, de l'heure du jour ou de la nuit, du fonctionnement ou de l'ambiance, chaque poste est décidément un monde en soi. Ainsi, le corps des policiers ne peut se concevoir totalement comme une entité homogène. Les policiers qui en théorie sont soumis aux mêmes règles, même si elles se traduisent dans différentes missions selon le service opérationnel, où ils exercent, sont en réalité placés, dans leur

quotidien, dans des conditions différentes. Le poste de Plainpalais n'est pas celui du Bourg-De-Four, celui de La Servette ne se compare pas à celui de Rive. Les organisations de travail qui façonnent la vie des postes sont très différentes selon que l'on se situe dans un poste de type « co-locataires », comme à La Servette, ou « co-habitants », comme à Rive ou Plainpalais ou « propriétaires », comme au CASTOR ou à Carouge. Ce chapitre a donc tenté de rendre plus abordable la réalité *plurielle* des postes que nous avons observés.

CHAPITRE 5. LES CONDITIONS D'EXERCICE DU METIER DE POLICIERS A GENEVE

« Pour moi, c'est d'être intègre,
honnête, trouver la fraternité
dans le groupe, et de faire un
travail où on doit être
irréprochable. C'est inconcevable
pour moi de réprimander des
gens et de leur donner des
bûches alors que j'enfreins la
loi. »
(Ryan, Stagiaire, Polrout)

Ce chapitre nous permettra d'aborder les différentes facettes qui composent le métier de policier. Nous verrons que l'identité du policier est complexe et résulte d'une juxtaposition de plusieurs appartenances. De plus, nous verrons que l'importance apportée à ces appartenances, notamment celle du groupe dans lequel les policiers évoluent, peut être à géométrie variable et remettre en cause certains principes prédéfinis. Nous verrons ensuite que les tâches et les missions des policiers peuvent conduire à l'émergence de clivages puissants, articulés autour des réquisitions et de l'initiative policière. Ces clivages sont exacerbés par la réforme en cours. La nature des relations hiérarchiques et des formes dans lesquelles s'incarne la hiérarchie seront présentées. Pour finir, nous aborderons la manière dont chaque service se représente l'autre et concluons sur quelques considérations concernant la représentation que se font les policiers des populations qu'ils servent, protègent et combattent.

5.1. UN MÉTIER POLYMORPHE AUX MULTIPLES FACETTES

5.1.1. « MOI, J’AI TOUJOURS VOULU ÊTRE POLICIER »

L’univers de la police regorge de profils aussi divers que variés. Opticien, bûcheron, chimiste, ingénieur sont quelques professions par lesquelles sont passés les policiers avant d’intégrer leur métier actuel. Nos données nous ont permis de mettre en lumière trois voies d’accès au métier de policier¹⁰⁰.

La première, minoritaire, est le choix par vocation. Certains policiers ont baigné dans cet univers dès leur plus jeune âge et savaient intimement qu’ils deviendraient un jour policiers.

« Ça a toujours été une vocation. Mon papa était policier. J’ai une photo de moi à 5 ans en uniforme avec mon papa. Ensuite, mon papa est mort quand j’étais jeune. Oui, donc j’ai fait l’apprentissage à 15 ans. J’étais un mordu. C’est ça que je voulais faire. » (Loïc, Cadre, Polrout)

La seconde voie d’accès au métier de policier est due à un changement de carrière. Certains des policiers interrogés occupaient un autre emploi avant de s’orienter vers le métier de policier. Afin de justifier ce changement de voie, les agents ont évoqué le besoin de venir en aide à la population, l’envie de plein air et celle de ne pas être cantonné à un emploi de bureau, qu’offre la profession policière.

« Je suis né à Genève, j’ai fait l’école de commerce et ensuite un apprentissage dans une banque. À 23 ans après avoir travaillé comme employé de commerce, ça ne m’a pas plu et je voulais rendre service, me rendre utile. » (Pascal, Brigadier S, Polsec)

●
¹⁰⁰ Pour un travail entièrement consacré à la socialisation des policiers en Suisse, se reporter à Pichonnaz (2017).

« J'aime rendre service, aider mon prochain. J'ai soif de justice... défendre les faibles. » (Henri, Brigadier chef de groupe, Polprox)

La troisième voie d'accès à ce métier est le hasard. En effet, un bon nombre de policiers ne se voyaient pas dans ce métier, mais par un concours de circonstances, ils ont passé les examens et ont intégré l'école de police. Le hasard s'est manifesté par la voix d'un ami qui les a inscrits aux examens, un jeu de pile ou face, la rencontre d'un policier leur proposant de passer les tests ou bien comme Olav par la lecture d'un article dans le journal :

« Ce fut un hasard. Après une formation à l'université, je me suis retrouvé au chômage. Durant mes recherches de travail, je suis tombé sur une annonce de la police. J'ai été attiré par le panel de métiers énorme, et pour être honnête, par des conditions financières et sociales intéressantes. À 26 ans, j'ai commencé l'école sans grande conviction, et j'ai passé les étapes les unes après les autres » (Olav, Îlotier, Polprox).

Ainsi les voies d'accès sont diverses, la féminisation, même limitée existe, et une élévation du niveau de diplôme des individus recrutés est une réalité. Une fois entrés dans la Police, les policiers avancent aussi dans la carrière selon des modalités qui ont changé, comme on l'a compris au chapitre 4.

5.1.2. ...ET ON GRADE QUAND...

Lorsqu'un policier veut monter en grade, il doit passer des assessments, qui sont des évaluations de compétences sur des thèmes précis (Cf. chapitre 4). Ce processus a remplacé le système du « rang matricule » qui favorisait l'ancienneté plutôt que les compétences acquises pour occuper certains postes. Cependant, les procédures d'assessments ne remportent pas l'adhésion pleine et entière dans le rang des policiers. En effet, si certains policiers soulignent qu'il était important de privilégier les compétences à l'ancienneté et donc d'abandonner le « rang matricule », pour

d'autres, les assessments ne sont pas forcément vus comme étant la meilleure solution. En effet, ceux-ci testent les compétences dans le maniement des outils informatiques qui ne sont pas faciles d'utilisation (Cf. 5.5.3). Ils testent aussi des connaissances jugées trop générales, peu en prises avec la réalité du terrain.

« Pour la plupart des flics, c'est une humiliation (l'assessment). Les questions qu'ils nous posent n'ont rien à voir avec le métier de policier. Un jour, vous aurez un jeune qui sera le chef d'anciens à qui il donnera des ordres, là, ça va poser des problèmes. C'est le côté dommage de la nouvelle loi. » (Carlos, Brigadier chef de groupe, Polprox)

« D'ailleurs, l'examen des assessments est nul. On te demande de trouver des informations dans nos 15'000 sortes de bases de données différentes, toute avec une autre logique et faites différemment. Et on te demande de le faire rapidement. Ce n'est pas que je ne connais pas où je ne peux pas trouver l'information, mais il faut rentrer dedans. » (Roger, Brigadier chef de groupe, Polrout)

Mais certains admettent que :

« Les assessments c'était la hantise de tout le monde, mais ça permet de mettre des gens incompetents de côté. » (David, Appointé, Polsec)

Tandis que d'autres sont encore dubitatifs :

« Formation avec assessments c'était censé être pour avoir des chefs compétents, mais ça marche pas. Il y en a qui deviennent maréchal après 15 ans de service alors que normalement c'est plutôt au bout de trente ans. Donc ça bloque des postes parce que le mec va rester maréchal pendant encore 15 ans ! » (Éric, Appointé, Polrout)

De plus, pour plusieurs policiers interrogés un certain favoritisme pourrait venir entacher cette nouvelle méthode.

«La réussite de l'assessment tient énormément sur cet entretien, c'est très subjectif, si ils ne veulent pas de toi, ils trouveront toujours une raison.» (Christian, Brigadier remplaçant chef de poste, Polrout)

«Moi j'ai fait mes évaluations de compétence et on m'a enfin donné cette fonction que je convoitais depuis un moment. Mais il faut dire que les assessments c'est un peu à la tête du client.» (Pascal, Brigadier S, Polsec)

D'autres évoquent le fait que les policiers ne sont pas tous logés à la même enseigne pour préparer les assessments. Là encore, il est difficile de trancher. Pour certains, les policiers qui sont moins soumis au roulement ont davantage de temps pour se préparer. Typiquement, les policiers de police-secours seraient dans ce cas défavorisés. Mais pour d'autres, au contraire, ces policiers, appelés sur des urgences toutes différentes, connaissent mieux les procédures, car ils les utilisent quotidiennement :

«La police-secours a plus de facilité dans cet examen sur les procédures, car ils les utilisent quotidiennement contrairement à la police internationale qui ne les utilise pas quotidiennement.» (Carlos, Officier supérieur, Polsec)

Conscients de ces critiques, certains États-Majors de service organisent des préparations en amont pour réduire les inquiétudes et favoriser les besoins de relève. Durant notre enquête, nous avons pu assister à des séances de préparation, afin de familiariser les collaborateur/trice-s avec les outils informatiques et avec le type de questions susceptibles de leur être posées.

«C'est une initiative qui vient du Major pour ses propres hommes, car ceux-ci étaient stressés par cet examen. Alors le Major les accueillait et répondait à leurs questions. C'était un besoin de la part des hommes. Cette année, cette séance a été rendue officielle. Il y a d'autres services que Polsec qui ont assisté à cette séance.» (Carlos, Officier supérieur, Polsec)

Pour finir, indiquons que de nombreux policiers ont évoqué leur volonté de monter en grade afin de découvrir d'autres facettes de ce métier polymorphe. On peut noter ici que c'est aussi la raison d'un recrutement qui s'est diversifié. Les jeunes policiers ont des attentes vis-à-vis de l'institution, car ils ont été souvent attirés par la richesse des fonctions offertes à la Police. Cependant, pour certains, si grader veut dire se couper du terrain ou des enquêtes et de la latitude dans l'exercice de leur métier, la fameuse initiative policière, ils ne s'y résoudreont pas :

« On nous parle de plan de carrière, mais je n'en ai pas en tant qu'ESP. Mon prochain grade serait brigadier, et je devrais rester dans un bureau toute la journée. C'est hors de question. Je n'ai pas de carrière, mais un métier. »
(Tiago, ESP, Polprox)

5.2. UNE PROFESSION, DES MÉTIERS, DES SPÉCIALITÉS, DES AFFECTATIONS, DES CARRIÈRES

5.2.1. DE QUELQUES MÉTIERS ET DE QUELQUES FONCTIONS DANS LA POLICE CANTONALE ET DES DIFFÉRENTES MANIÈRES DE LES EXERCER

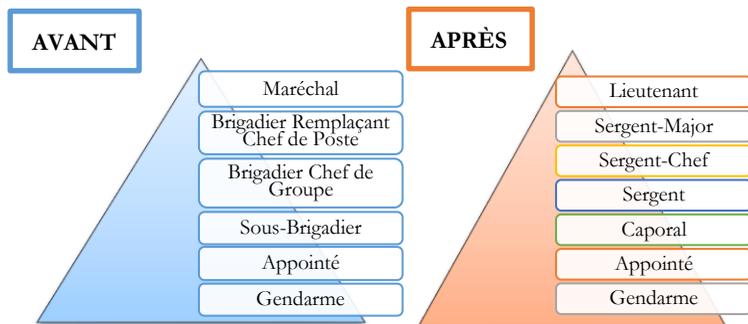
Lors de notre terrain, nous avons été confrontés à la complexité du métier de policier et aux multiples strates qui composent son identité. Nous tenterons de rendre compte de la juxtaposition des différentes facettes du policier au travers des différentes casquettes que celui-ci peut porter. La figure 22 représente tous les grades qu'il est possible de rencontrer au sein d'un poste de police, avant et après la réforme¹⁰¹. Cette ligne de commandement



¹⁰¹ Attention, comme indiqué plus haut, tout au long du texte, nous maintenons les grades tels que nous les avons rencontrés dans les postes. L'harmonisation était en cours et les nouvelles appellations n'avaient pas encore tout à fait cours.

s'entrecroise avec des métiers et des fonctions différents, présents dans toutes les couches¹⁰².

Figure 22 : Les grades avant et après la LPol (dans les postes)

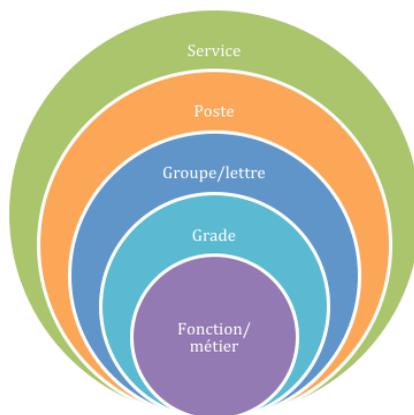


Sans prétendre aborder l'entier des facettes, nous allons nous concentrer sur quelques fonctions et métiers, afin de toucher du doigt la complexité du métier de policier.

Pour rendre nos explications plus claires, nous allons baser notre réflexion sur la figure 23. Celle-ci montre la complexité « la plus simple », pesant sur tous les policiers. En effet, chaque agent appartient à un service, s'établit dans un poste, se trouve dans une *lettre*, dans un groupe, occupe un grade et exerce une fonction ou un métier. Cependant, et c'est ce que nous avons constaté lors de notre terrain, la complexité du métier de policier ne s'arrête pas là.

●
¹⁰² Art. 5 ROPol.

Figure 23 : Illustration de la complexité du métier du policier



Le métier de gendarme

Comme représenté dans la figure 22, le grade de gendarme est désormais le plus bas qu'un policier puisse avoir. Mais plus qu'un grade, il représente le métier de base que tout policier a effectué dans sa carrière. À l'origine, police-secours représentait la matrice, le creuset de tout apprentissage de gendarme. Dans la tête de nombre de nos interlocuteurs, c'est encore le cas. Police-secours serait un service de formation essentiel pour exercer pleinement son métier de policier. Toutefois, à la faveur de la réforme, ce passage obligé est remis en cause. Certains le déplorent et s'en inquiètent.

Au moment de notre enquête, voici comment le métier de base s'exerçait dans les différents services :

Le métier de la « troupe » de Polsec est défini par le rythme des réquisitions que les policiers reçoivent de la CECAL, plus de 200 par jour. C'est le métier de base, celui du secours, du primo-arrivant, qui ne peut être délégué à personne :

« Je suis rattaché au socle police-secours et puis mes missions principales c'est de répondre aux appels

d'urgence qui émanent de la centrale. C'est ma tâche principale. Patrouiller dans les rues en voiture, à pied et répondre aux appels.» (Dorian, Appointé, Polsec)

Cependant, certains postes ont des spécificités comme celui de La Servette où se situe le suivi judiciaire :

«Le premier jour de travail on est en patrouille de 12h jusqu'à 19h, donc là j'assure toutes les réquisitions, quand on est en patrouille je regarde aussi tout ce qui est LCR pour mettre des amendes, feux rouges et autres sinon en service 2, 9h-12h, je fais également la patrouille, donc tout ce qui est réquisitions. Après de 12h à 19h c'est suivi judiciaire donc là je traite les affaires que les collègues amènent. Service 3, 6h-12h c'est pareil suivi judiciaire et la nuit c'est la même chose à peu près, de 19h à 6h du matin.» (Damien, Appointé, Polsec)

Les agents du poste de Plainpalais s'occupent aussi en sus des points de contact¹⁰³, de leur suivi judiciaire, ainsi que de l'avant-poste :

«Lors du service 1, de 11h à 12h on fait du travail admin, je fais des mails, j'organise ma journée. Je fais des lettres que je déposerai ensuite durant la journée auprès des personnes que je dois auditionner. J'essaie si possible de manger aussi. Ensuite, on part et on fait de la visibilité, on fait des points de contact, même si c'est le travail de Polprox. Lors du service 2, comme aujourd'hui, on fait des auditions, je serai donc à l'avant poste.» (David, Appointé, Polsec)

●
¹⁰³ Les points de contact constituent un outil qui identifie un ensemble de lieux sensibles dans le canton et qui bénéficient d'une présence policière en uniforme accrue. Chaque jour, une patrouille passe au moins 30 minutes dans ces endroits. Ces points de contact évoluent au fil du temps. Ils ont été créés originellement pour asseoir la présence visible des patrouilles de police-secours. Leur établissement est désormais confié à la police de proximité. Mais les patrouilles de police-secours assurent le maintien de ces points de contact physiques.

On comprend, par ce bref aperçu, que les tâches sont tout à la fois routinières, mais également diversifiées et que selon le poste où l'on est basé, on aura davantage ou moins de polyvalence. Certains mandats de Polprox sont aussi réalisés par des policiers de police-secours. L'encadré suivant basé sur le récit d'une des étudiantes nous permet de comprendre d'un peu plus près un morceau du quotidien d'une patrouille de police-secours.

Une sortie ordinaire d'une patrouille de police-secours

À 6 heures 30, je pars en patrouille en voiture avec Karl et Sean. N'étant pas appelés pour une réquisition, Sean qui conduit dit à Karl qu'il a un mandat à réaliser pour la Polprox.

- Karl : « L'enquêtrice du poste nous donne parfois des mandats. Là, c'est une personne qui n'a pas payé ses amendes. Soit elle paye, soit on l'emmène à l'Office des poursuites et elle ira en prison. »

- Sean : « Comme nous on travaille tôt, on va voir si les gens sont là. Dans ce cas-là, la dame n'est pas annoncée à l'Office de la population. L'enquêtrice a fait des recherches et a trouvé que la dame habite vraisemblablement une maison qui est à son nom de jeune fille. Du coup, les commandements de payer se perdaient en route. Et maintenant, les jours-amendes vont se transformer en peine d'emprisonnement si elle ne paye pas. »

Nous arrivons chez la dame. Des jouets d'enfants traînent à l'extérieur de la maison. Je suis stressée à l'idée que les policiers que j'accompagne puissent devoir arrêter une maman devant ses enfants. Sean sonne. Un monsieur ouvre et nous dit que la dame n'est pas là, mais dans son restaurant. Les policiers le remercient et nous reprenons la voiture pour nous y rendre.

- Sean : « Quand c'est comme ça, les gens trouvent une solution. Ils appellent tous leurs potes. Ils vont en prison sinon, donc ils se débrouillent pour trouver l'argent. »

Je leur dis que j'ai remarqué des jeux d'enfants sur le sol devant la maison et leur demande ce qu'il se serait passé s'ils avaient dû emmener la dame et que des enfants étaient présents. (Silence de plusieurs secondes.) Je ressens un fort malaise par rapport à ma question.

- Karl me répond : « On doit trouver une solution. On essaie de les mettre chez les voisins ou de joindre quelqu'un

de la famille. Si vraiment personne n'est disponible, il y a toujours l'unité mobile du service social. Ils ont un bus et peuvent faire des placements d'urgence. Il y a toujours un assistant social et un infirmier. Ils font un travail incroyable. »

- Sean : « Il y a beaucoup de séparation dans les couples des policiers. C'est lié aux horaires, mais aussi à ce qu'on voit, ce qu'on vit. Tu ne peux pas toujours raconter. Et typiquement si tu dois séparer des parents de leurs enfants, c'est très dur. »

- Karl : « Quand il y a des enfants, on s'adapte. Mais en fait, on s'adapte tout le temps. Si tu suis la procédure de A à Z, tu es coincé. Donc on s'adapte. Tu es obligé de t'adapter, de trouver des solutions. »

- Sean : « Si on suit vraiment la procédure, elle ferait 12 jours en prison. Sa vie basculerait pour toujours alors que ce n'est pas une criminelle. Elle a une amende convertible. 100 CHF par jour. Elle doit 1'200 CHF. 12 jours de prison. »

Nous arrivons au restaurant. La dame nous ouvre. Sean lui explique calmement la situation. La dame dit que son fils l'a appelée pour lui dire que la police la cherchait. Elle explique qu'elle a fait les démarches auprès de l'Office de la population et qu'elle n'a jamais reçu les courriers en question. Elle demande si elle peut venir le lendemain matin au poste avec l'argent.

- Sean : « Oui, mais sans faute alors parce que sinon nous serons obligés de vous mettre en prison. » La dame acquiesce et nous partons.

Le métier de la « troupe » de Polprox se passe en grande partie dans la rue, afin d'effectuer de la prévention. Ils assurent certains points de contact et assurent une présence visible. Ils se chargent de surveiller certains endroits pour faire remonter des informations et font vivre les contrats locaux de sécurité (CLS). Ils s'occupent aussi de l'accueil au public à l'avant-poste. Ils assurent tout leur suivi judiciaire. Cependant, le métier des

gendarmes de proximité n'est pas le même dans tous les postes. Comme on l'a déjà spécifié, les postes que nous avons appelés « propriétaires » et les postes « mixtes » diffèrent grandement.

Les policiers du poste de proximité de Carouge, dédié entièrement à la Polprox, ont des spécialités comme les réquisitions de « violences domestiques », ainsi qu'une collaboration poussée avec les APM :

« Je fais des patrouilles, et des patrouilles 'violences domestiques', de l'accueil au public. Malheureusement, cette tâche vient en-dessus des patrouilles, des CLS, du contrôle routier, du travail judiciaire, des enquêtes. Je fais également des réunions échanges de rens, du travail administratif, de l'appui pour les réquisitions Polsec. » (Josiane, Appointée, Polprox)

« Mes tâches principales sont l'accueil du public, dont les plaintes sont principalement des plaintes contre inconnu, ou plaintes nominales. Les points de contact, et les CLS où les problématiques sont discutées en partenariat avec les APM. On a une excellente collaboration avec les APM. Avant, ils étaient très mal vus par les gendarmes. Ils viennent plus facilement vers Polprox. À Carouge, on a un très bon réseau de contacts. » (Fabio, Appointé, Polprox)

Les policiers du poste de Cornavin, aussi dédié à la Polprox, ont des tâches spécifiques à leur poste. Ils doivent notamment assurer les réquisitions dans la gare et les parkings de celle-ci durant la journée. Puis, pendant la nuit, se forme une patrouille sécuritaire dite « regroupo ». Il s'agit d'une patrouille formée par des policiers de Polsec et Polprox afin de venir en renfort au poste des Pâquis jusqu'à 2h30.

« Il peut arriver que les agents Polprox finissent plus tard que 2h30 (jusqu'à 06h00) selon les missions de la nuit. Les deux patrouilles se donnent rendez-vous à 19h00 au poste de Pâquis. Ils peuvent intervenir sur tout le canton en tant que policiers Polsec (pas seulement gare, Grottes et

Pâquis). Selon les affinités entre les deux patrouilles, ils mangent ensemble ou pas avant de prendre leur service. »
(Notes d'observation, Polprox)

On y reviendra dans le chapitre suivant, mais cette dernière observation nous ouvre à tout un monde de complexités, qui n'est pas étranger aux tensions actuelles. Comme le suggère cette observation, on apprend ici que police-secours peut intervenir la nuit sur tout le canton. On en déduit donc que la territorialité des brigades n'est donc pas totale. On apprend que les patrouilles se forment chacune dans leur service respectif. Il n'y a donc pas de patrouilles formées de deux policiers de services différents, roulant dans la même voiture. Enfin que le partage du repas n'est pas la norme.

Le métier de la Polrout est très diversifié et se compose de plusieurs facettes. À la Brigade Routes et Accidents (BRA), le policier, en service 24h/24, répond aux réquisitions concernant les accidents mortels et les accidents avec blessés. Durant l'exercice de son métier, le policier est appelé à prendre des photos et des mesures, sécuriser le périmètre, coordonner la venue d'autres spécialistes (ambulanciers, pompiers, etc) et prendre le témoignage des personnes impliquées, auteurs comme victimes. Une fois de retour au poste, c'est lui qui est chargé de remplir un « fichet », soit un rapport préliminaire qui retrace les éléments clefs de l'incident. Le suivi judiciaire des accidents lui incombe aussi :

«C'est organisé sur trois jours. Le premier, c'est administratif, donc c'est des mails et des plannings à consulter pour les missions à venir. Une fois que c'est fait, elle peut faire de « l'écriture », c'est-à-dire le suivi des accidents sur lesquels elle est intervenue. C'est possible de faire des accidents sur réquisitions ce jour-là, mais c'est rare. Normalement, le jour 1 c'est assez libre, ils servent surtout de « joker » au cas où il y aurait trop d'accidents et qu'il faut donner un coup de main. Ils peuvent aussi avoir des « missions », par exemple des patrouilles mixtes, police suisse et française ensemble en moto, ou encore

servir de renfort à la police internationale.» (Géraldine, Appointée, Polrout)

Mais et c'est important à signaler, les policiers de la BRA, sont aussi susceptibles d'être appelés en renfort pour appuyer leurs collègues de police-secours :

« Alors, là à la Polrout, on s'occupe de tout ce qui est accident. On répond aux réquisitions avec accidents. Ensuite, on comble aussi les trous de la radio avec des patrouilles et on répond à la LCR ce qui consiste à faire des contrôles routiers et des contrôles d'alcoolémie le soir par exemple. Aussi, s'il y a 3 patrouilles qui tournent en Polrout, on peut aussi répondre à des réquisitions de Polsec quand c'est dans notre quartier, si c'est proche. » (Ryan, Stagiaire, Polrout)

À la Brigade Autoroute et Trafic (BAT), le policier a comme mission principale de fluidifier le trafic sur l'autoroute. Lorsqu'un incident survient sur l'autoroute, c'est lui qui se rend sur place pour constater les faits et sécuriser le périmètre, afin d'assurer au maximum le flux sur la route. Il fera appel, en cas de besoin, à la voirie, ou aux autres corps d'urgence. En contact régulier avec la centrale de surveillance du CASTOR, il est en mesure d'indiquer la signalisation adéquate à la situation. Cela implique, dans certains cas, l'interruption d'une voie de circulation.

À la Brigade Judiciaire et Radar (BJR), le policier contribue à faire respecter les limites de vitesse dans le canton. Cela signifie pour certains, d'installer des radars mobiles à des endroits définis par leur hiérarchie directe, pour d'autres, il s'agit d'identifier, grâce à la collecte des photos, les conducteurs flashés. Pour identifier ces usagers de la route, ils peuvent parfois faire appel à des collègues d'autres cantons, voire d'autres pays, si les plaques d'immatriculation ne sont pas enregistrées à Genève. La brigade est responsable de transmettre l'information d'une infraction de la route pour excès de vitesse aux autorités.

Le Groupe Transport et Environnement (GTE) a pour mission de contrôler les chauffeurs professionnels et leurs véhicules pour

s'assurer que les normes environnementales sont respectées. Par conséquent, le policier assure une présence sur le terrain à des endroits définis au préalable.

Enfin, le Groupe Technique de Recherches de Véhicules (GTRV) s'occupe de retrouver les véhicules recherchés dans le cadre d'un accident avec fuite, d'un vol ou de tout autre délit de fuite. Le policier a besoin parfois de se rendre personnellement sur le terrain pour récolter des indices. Il est souvent en civil pour effectuer des « planques » afin de mener à bien sa mission. Comme la brigade précédente, le GTRV peut aussi recevoir de l'aide d'autres polices (autres cantons, pays).

Quand on occupe une fonction...

Le maréchal occupe la fonction de chef de poste. Il représente le lien qui unit l'État-Major et le poste de police. Ne travaillant plus directement sur le terrain, il s'occupe de la gestion du poste ainsi que de l'évaluation des agents qui le composent.

Au sein des postes non mixtes, le maréchal doit assurer le bon fonctionnement et la bonne cohésion entre les différents groupes et les différents cadres.

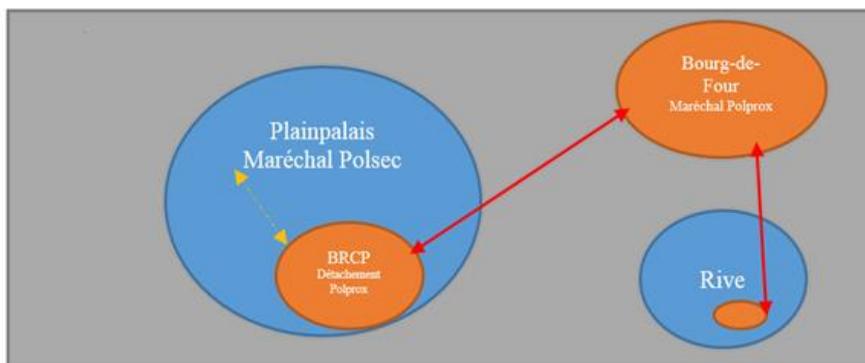
« Je remets de l'ordre au niveau du groupe pour que les chefs de groupe n'aient pas à le faire. C'est eux qui doivent vivre avec le groupe au quotidien, donc si c'est le chef direct qui remonte les bretelles ça peut poser des problèmes ensuite. » (Hugo, Maréchal, Polsec)

Cependant, son travail peut devenir complexe quand le poste qu'il gère est de type « co-habitant-mixte ». Techniquement, le maréchal d'un poste mixte ne supervise pas le détachement de Polprox au sein de son poste. La figure 24 représente les relations managériales théoriques entre les deux entités. Néanmoins, il arrive que le maréchal police-secours engage un dialogue avec le BRCP en charge du détachement de Polprox afin de gérer au

mieux la cohabitation des deux services sous le même toit. Nous reviendrons sur ces tensions dans le chapitre suivant.

« Et puis on a les tensions entre Polsec et Polprox. Mais bon quand on est cadre, il ne faut pas mettre de l'huile sur le feu [...] Et puis il y a toutes les vannes, certains collègues envoient des vacheries [...] Le cadre du poste si c'est une fois de temps en temps, bon, cela passe, mais il doit venir en protecteur, à lui d'avoir la stratégie pour calmer les troupes. » (Sergio, Maréchal, Polprox)

Figure 24 : Illustration de la relation entre postes



Les brigadiers peuvent occuper plusieurs fonctions, notamment celle de chef de groupe. Celui-ci effectue les mêmes missions que les gendarmes, mais se voit attribuer des tâches supplémentaires telles que : être le lien entre la hiérarchie du poste et le groupe, attribuer les missions, assurer une bonne collaboration de ses agents, organiser les patrouilles, etc.

« Mes tâches sont principalement des tâches de coordination au sein du groupe. Je distribue les missions et contrôle que celles-ci soient bien effectuées. Je suis en sorte l'intermédiaire entre la hiérarchie et le groupe. J'ai un rôle de distillateur et de contrôleur. Je fais en sorte qu'il y ait un bon niveau de collaboration entre les membres de

mon groupe et que le travail soit bien fait.» (Charles, Brigadier chef de groupe, Polprox)

Les métiers spécifiques de la Police de proximité

L'îlotier, l'enquêteur de sécurité publique et l'enquêtrice sont tous trois des métiers propres à la police de proximité. Ils existaient avant la réforme, comme on l'a vu au chapitre 3. La police de proximité est vue souvent à travers ces métiers.

Le métier d'îlotier¹⁰⁴ représente le « public relation » de la police, selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs. Il était déjà présent avant la réforme et a perduré quand celle-ci est entrée en vigueur. Ce métier existe depuis de nombreuses années dans de nombreuses polices européennes. L'îlotier participe aux réunions de quartier et va au contact des commerçants, des associations de quartiers, afin de construire des liens solides entre la population et la police. Cette population est pour lui une source infinie d'informations afin de régler les problèmes présents dans son secteur. L'îlotier jouit d'une grande autonomie dans son travail. Premièrement, il peut traiter les affaires dans l'ordre qui lui semble le plus adéquat. Deuxièmement, il peut exercer son métier en civil, ce qui représente une marque d'autonomie dans le métier de policier. Enfin, il noue des contacts avec des partenaires comme par exemple la police municipale.

« Il faut aussi répondre aux gens, sortir, visiter, mais je ne le fais pas assez à mon goût, je passe beaucoup de temps derrière mon ordinateur ou au téléphone. Il faut être une écoute, les gens ont souvent besoin de se plaindre, car quand on ne sait pas qui appeler, on appelle la police. »
(Claude, Îlotier, Polprox)

●
¹⁰⁴ C'est un métier qui a fait l'objet de nombreuses recherches, notamment dans l'inflexion que de telles fonctions donnaient au travail de la police (Cf par exemple, Mouhanna, 2001, 2002, 2007).

«J'ai la chance de pouvoir gérer librement mon travail après validation des demandes d'activités par l'E-M du poste. J'ai beaucoup d'autonomie pour m'organiser en fonction des priorités, et le maréchal m'accorde sa pleine confiance.» (Olav, Îlotier, Polprox)

Les enquêteurs de sécurité publique (ESP) exercent leur métier en civil la plus grande partie du temps. Il s'occupe des délits de stupéfiants et de la petite délinquance. Les ESP n'ont pas d'horaire fixe, mais ils doivent adapter leur journée en fonction de leur secteur. Il se peut qu'un ESP commence à 12h-13h pour finir vers 23h. L'origination de leur travail ne se fait pas hiérarchiquement, mais selon les spécificités de leur secteur. Chaque ESP a une connaissance très fine de son territoire. Il confirme ou transmet des renseignements sur certains individus à ses collègues de la police judiciaire. Il est véritablement le lien privilégié de la police judiciaire dans les postes. De surcroît, la nouvelle loi a délégué dans les postes la répression autour de la petite délinquance et le petit deal de stupéfiants.

«Polsec est lié à un horaire cadencé alors que les collègues, les ESP, par exemple c'est souvent plus facile de pouvoir auditionner les gens ou de faire des enquêtes en fin d'après-midi et en début de soirée. On fait notre horaire à la semaine, mais on peut travailler tôt le matin ou tard le soir.» (Martin, ESP, Polprox)

«Je suis le responsable de la sécurité publique sur mon secteur. Le 90 % de mon travail consiste à lutter contre la toxicomanie de rue, spécialement au Quai 9 et environs, et les délits contre le patrimoine (vols simples, vols à la propriété, vols à la tire, etc.). Mon but est de maintenir l'équilibre du milieu. Si je vois qu'il y a quelqu'un qui pourrait le déstabiliser, on l'arrête. C'est une stratégie qui prend racine dans la connaissance parfaite du terrain.» (Salvator, ESP, Polprox)

Le métier d'enquêtrice est exercé principalement par des femmes policières. Historiquement, c'est un métier qui fut mis en place afin de pouvoir faire bénéficier aux femmes qui le

souhaitaient d'une place pouvant être exercée à temps partiel. L'enquêtrice travaille, au même titre que l'ilotier, avec des partenaires tels que l'Office des poursuites et le Ministère Public. Ces partenaires sont à l'origine du travail d'une enquêtrice, mais il lui arrive de collaborer avec les autres polices cantonales, afin d'enquêter sur un résident du canton de Genève ayant commis une infraction dans un autre canton. À l'instar de l'ilotier ou de l'ESP, l'enquêtrice reste très autonome dans son travail, elle reçoit les enquêtes de la part de ses partenaires et les traite dans l'ordre qui lui semble le plus adéquat. Il arrive parfois que l'enquêtrice doive laisser son travail de côté, afin d'aller donner un coup de main à ses collègues de Polprox.

« Mais ça m'arrive de combler les trous dans les groupes de police de proximité. En effet, au poste de La Servette, il y a beaucoup de stagiaires pour peu de fixes. Donc quand un fixe est malade, les stagiaires ne peuvent pas sortir en patrouille tout seuls, donc je dois remplacer le fixe. » (Jennifer, Enquêtrice, Polprox)

« Alors on ne me dit pas quoi faire donc je suis libre de faire mon travail comme j'en ai envie, tant qu'il est rendu correctement et dans les temps, donc j'ai un certain nombre d'enquêtes qui m'arrivent, j'en ai à peu près entre 800 et 1000 par année qui arrivent, de toutes sortes et voilà il y en a certaines elles sont très faciles à faire, très rapides, des notifications des trucs très rapides, il suffit de les convoquer et ils viennent chercher leurs affaires, d'autres c'est des mois de boulot. » (Karen, Enquêtrice, Polprox)

Un métier spécifique de Police-secours

À police-secours, l'ancien grade de brigadier remplaçant chef de poste a une fonction toute particulière pour 18 d'entre eux. Ces policiers, communément appelés « Brigadier S », ne sont pas restreints à une fonction et un poste, mais naviguent entre leur poste d'attachement et le poste de La Servette pour le suivi judiciaire. Ils ont la particularité de maintenir une présence sur le

terrain. Cette place au sein de la Police est convoitée pour cette raison. La possibilité de grader tout en conservant une multitude de tâches favorise un travail quotidien diversifié et intéressant. Ainsi, un « Brigadier S » est à la fois sur le terrain en tant que brigadier de service, il est un gestionnaire en tant que brigadier remplaçant chef de poste et il s'occupe du suivi judiciaire à La Servette en tant que brigadier procédurier. Gilles, Laurent et Lucien décrivent leurs missions en ces termes.

« En tant que BRS nous avons 3 missions. Sur le terrain, on chapeaute les interventions conséquentes et on fait le contrôle de la procédure, mais j'ai encore un chef au-dessus. (...). Du coup, s'il est question d'enlever un véhicule, oui c'est moi qui peux le faire faire, mais s'il y a un mort d'homme, c'est le commissaire ou le procureur. La deuxième mission est celle du gestionnaire au niveau du poste. Il faut donc seconder le chef de poste avec des corrections de rapports, la planification des services sur la COPP. Par exemple, les BRCP ne sont pas là la nuit. C'est moi qui reprends de nuit si on m'annonce une absence pour cause de maladie ou autre. Je gère essentiellement une lettre, car je m'insère dans une lettre. Ensuite, la troisième mission c'est celle d'être procédurier et ceci se fait au poste de La Servette. Là, je vérifie les procédures. J'apporte une aide aux collègues. C'est moi qui décide de la reprise d'une affaire au suivi judiciaire lorsque des collègues m'appellent. Les critères ? S'il y a un accident de la circulation par exemple et que la personne est sous ébriété, ceci est de l'ordre de la LCR et donc ne requiert pas de suivi judiciaire à La Servette. Si par exemple, les collègues font de l'initiative, c'est aussi eux qui finissent l'affaire. Tout dépend donc du type de réquisition et de l'effectif au poste. S'il n'y a pas assez d'effectifs, c'est le poste du secteur et les primo intervenants qui s'en chargent. Le suivi judiciaire est donc une aide aux collègues. » (Gilles, Brigadier S, Polsec)

« On a un bureau avec deux brigadiers administratifs qui eux ne font que de la gestion administrative. Ils sont dévolus au maréchal, il y a que le maréchal qui... C'est le

maréchal leur cadre si tu veux. Moi mon cadre c'est un commissaire de police. Eux ils ont que cette tâche-là et moi j'ai ces 3 tâches-là. Alors je fais un peu moins d'admin, je suis moins pointu qu'eux en admin. Je gagne moins qu'eux parce qu'ils ont été nommés avant moi. Je suis au même niveau qu'eux, mais avec un peu plus de charges. » (Laurent, Brigadier S, Polsec)

« Les BRS sont les brigadiers de service. Ils sont dans la rue et au suivi judiciaire. Ils sont également appelés en renfort pour gérer de grosses affaires. Par exemple un gros accident. C'est une nouveauté que je trouve très bien. » (Lucien, brigadier chef de groupe, Polsec)

Au-delà de la diversité dans le travail s'ajoute la solidarité entre les 18 brigadiers.

« Alors heureusement entre les différents BrS on est hyper complémentaires et puis vu que c'est le suivi judiciaire, on reprend les affaires d'un autre, quand il manque quelque chose en principe celui d'après il va essayer de récupérer ce qui a été oublié. En fait tous les jours, on s'appelle à chaque relève, une demi-heure avant notre relève, on se fait un petit compte rendu de ce qui se passe dans la voie publique, ce qu'il se passe au suivi judiciaire, savoir si on a encore de la place pour les détenus dans nos violons, etc. Et puis, les éléments particuliers, s'il y a des mobilisations, des manifs, trucs en cours, comme ça on est au courant de plus ou moins ce qu'il se passe et puis, s'il y a eu des cas particuliers durant notre absence de congé, bah on essaie de se faire vite un petit rappel, le journal des événements là, vite regarde ce qu'il y a dedans s'il y a un truc... » (Laurent, Brigadier S, Polsec)

Les 4 « Brigadiers S » interviewés sont conscients de leur chance et de leur environnement de travail. Le maintien sur le terrain, la diversité du travail et l'autonomie au travail rendent ce métier attractif.

« Ah, alors les ordres (viennent) des officiers, mais la gestion de qui fait le S, qui fait le procédurier, c'est entre

nous. C'est nous qui sommes autonomes et puis qui gérons nos vacances, notre planning, en fait on planifie nous notre travail sur l'année et puis après t'es un petit peu une des dernières... euh, je dirais autorité, pour le gendarme de la rue. T'es un peu un garde-fou, t'es juste en dessous de l'officier, c'est toi en fait qui gère beaucoup de choses et qui évite que les gens appellent l'officier pour demander des conseils. T'es le référent de police-secours. Donc, faut un peu t'assurer que tu fasses des bonnes réponses justes et être un petit peu à la pointe de tout ce qu'il y a comme directive qui change, etc.» (Laurent, Brigadier S, Polsec)

«C'est un boulot où t'es hyper autonome, et puis on est que 18. C'est quand même un boulot qui est valorisant tu vois. À mon avis, c'est une des plus belles places que tu peux trouver actuellement malgré la charge de boulot.» (Laurent, Brigadier S, Polsec)

5.2.2. LE POLICIER ET SES SPÉCIALITÉS

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, le métier de policier est complexe. Cependant, cette complexité peut aller plus loin encore si l'on y ajoute les spécialités des policiers. Certains d'entre eux choisissent, en plus de leur travail de policier, d'effectuer des formations, afin d'exercer une spécialité : maître chien, démineur, maître de stage, etc. Cette spécialité peut être contraignante et influencer sur l'effectif du poste de police. C'est notamment le cas des spécialistes du déminage (NEDEX). Au vu de la conjoncture actuelle, ceux-ci sont fort peu présents dans les postes.

«Je suis le remplaçant du chef de groupe et je le suis souvent, car mon chef est spécialisé dans le déminage, du coup il est souvent loin.» (Célien, Appointé, Polsec)

Cependant, il arrive qu'une spécialité n'oblige pas le policier à devoir quitter le poste, c'est notamment le cas des maîtres de stage. Le policier en charge de cette spécialité effectue le même travail

que les agents du poste et remplit son devoir de maître de stage en amont.

« Je fais des évaluations de stagiaires. C'est un formulaire à remplir qui reprend tous les points qu'on demande à un stagiaire pour sa formation : communication ; des domaines comme les stup', la circulation routière, le respect envers la population et la hiérarchie ; la résistance aux nuits, au stress. Il y a 7, 8 pages en tout. On a un carnet noir où on note tout ce qui va et tout ce qui ne va pas. Le but c'est de noter exactement tout ce qui s'est passé et à quelle date, de décrire exactement ce qu'il s'est passé. Quand ça se passe mal, on le dit tout de suite, on attend que l'intervention se finisse, on ne va pas dire devant tout le monde, on en discute avec lui. Si on veut une amélioration, on fait un entretien, le but c'est qu'il règle ses problèmes, que les problèmes soient réglés avant l'évaluation. S'il y a un problème dans l'évaluation, c'est qu'on n'a pas réussi à corriger le problème. Le but c'est vraiment que le stagiaire s'améliore. S'il y a des mauvaises évaluations tant pis. » (Damien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

5.3. « SI LA LETTRE VA, TOUT VA ! »

Enfin, chaque policier est affilié à un groupe qui est lui-même représenté par une lettre. Celle-ci occupe une place capitale dans le quotidien du policier. En effet, le sentiment d'appartenance à une lettre peut dépasser le sentiment d'appartenance au poste voire au service.

Lorsque nous demandons à un policier son premier point d'attache à la police, il cite la lettre avant le service.

« Ils ne mangent pas à la même table. Il y a une vie en commun. Ils ne se détestent pas, mais même au niveau de la Polsec, ils ne mangent pas tous ensemble. Ils mangent plutôt parmi leur groupe/lettre. » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

« Pour moi, c'est un poste comme un autre. Je n'y suis pas émotionnellement attaché, comme à n'importe quel autre à vrai dire. Je suis plus attaché à la lettre je dirais. » (Gilles, Brigadier S, Polsec)

« D'ailleurs, y'a une super ambiance dans la lettre et on fait un brunch tous les dimanches à 8h lorsqu'on est en service 3, avec tous les collègues de la lettre, quel que soit le service. Donc une fois toutes les 6 semaines. » (Jean-Jacques, Brigadier chef de groupe, Polrout)

Il faut bien comprendre avec cette dernière citation que la solidarité de la lettre s'étend à tous ceux qui sont dans la même lettre, entre les postes et entre les services, que sont police-secours et police routière. On a pu remarquer, tout spécialement, cette solidarité dans le cas des policiers de la lettre F, qui après avoir vécu un événement traumatique, à la rue Hoffman, maintiennent une camaraderie très clanique.

5.4. TERRITOIRE, SECTEUR, QUARTIER, FRONTIÈRE : LE TERRAIN DE CHASSE

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, chaque poste est affilié à un territoire. Cependant, même si Polsec de par son ancrage territorial, est soumis à un secteur, les agents ont les habilitations, afin d'intervenir sur tout le canton de Genève, en particulier la nuit. Mais la notion de territoire peut faire naître des ambivalences dans le métier de policier. En effet, on peut se demander si la sectorisation ne constitue pas un alibi, afin de ne pas être obligé d'intervenir dans les autres secteurs ou une entrave à l'exercice du devoir du policier.

De plus, le chevauchement des territoires entre services, notamment à La Servette où Polsec et Polprox évoluent sur le même périmètre, peut poser la question de la répartition des tâches. Néanmoins, nos données ne nous permettent pas de définir des points de tensions précis et récurrents liés à cette superposition.

« Il est déjà arrivé que des agents refusent d'intervenir sur une réquisition, car ce n'était pas dans leur secteur, il faut arrêter de penser en termes de secteur ! » (Carlos, Officier supérieur, Polsec)

« Nous nous arrêtons comme je l'ai dit plus haut vers le quai 9, plus précisément à l'angle de la rue en face du quai 9. Le chef de groupe se dit content que le quai 9 ne soit pas dans leur secteur, donc ils ne doivent pas s'en occuper, mais il me dit ensuite « bien sûr si maintenant on voit un délit on va y aller. » (Notes d'observation, Polprox)

« Je lui demande s'il est conscient qu'en réglant un problème sur son secteur il se déplace ailleurs. Il me répond qu'il en est bien conscient, mais qu'il fait son job : sécuriser son secteur. Les choses qui se passent après ne le concernent plus. » (Notes d'observation, Polprox)

Durant la nuit, certains secteurs sont redéfinis. C'est notamment le cas du poste de Carouge dédié totalement à la Polprox qui assure un horaire jusqu'à 2h le week-end. Les nuits de semaine et les fins de nuit le week-end sont assurées par le poste de police de Plainpalais et la Police municipale¹⁰⁵.

Enfin, la police judiciaire peut aussi faire naître des tensions quant à l'attribution des territoires. En effet, leurs voitures n'étant pas visibles pour la CECAL, ils peuvent intervenir sur des réquisitions, tous secteurs confondus, qui leur semblent intéressantes.

« Ils [PJ] ne travaillent pas de nuit et même s'ils travaillent de nuit, en patrouille, ils ne se déclarent pas. » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

●
¹⁰⁵ Les horaires de patrouilles des agents de la Police municipale sont les suivants : du lundi au jeudi de 6h du matin à 3h du matin, du vendredi au dimanche de 6h du matin à 6h du matin, et le dimanche de 9h du matin à 19h du soir.

5.5. RELATIONS HIÉRARCHIQUES ET DE TRAVAIL

Trois niveaux d'examen des relations hiérarchiques sont utiles à notre travail. Tout d'abord ce qui se déroule au sein des groupes et dans les postes. Puis, ce qui se joue entre les postes, notamment dans le cas spécifique de la gestion des détachements de police de proximité au sein des postes mixtes, tenus par Polsec, et enfin l'articulation des relations entre les postes et les États-Majors de service.

5.5.1. LA GESTION AU SEIN DES POSTES

Au sein d'un poste, on retrouve généralement la hiérarchie suivante ; un maréchal, plusieurs brigadiers remplaçants chefs de poste, plusieurs groupes attribués à des lettres constitués d'un chef de groupe et des policiers (gendarmes, appointés).

Un chef de groupe possède le premier grade hiérarchique et a comme mission de superviser et coordonner le groupe tout en assurant sa mission du terrain. Il est le lien entre ses policiers et les brigadiers remplaçants chefs de poste, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de fixer des horaires.

« Les heures supplémentaires sont validées par le chef de groupe et entrées dans la COPP. Les heures supplémentaires effectuées dans notre travail courant sont gérées à l'interne du poste, pour ce qui concerne les missions spéciales, c'est le COP (Centre Opérations et Planification de la Police – ne pas confondre avec COPP) qui les entre. » (Béatrice, Appointée, Polprox)

« - *En tant que chef de groupe, quelles sont tes tâches ?* - La gestion du groupe. Ce sont des petits groupes de 6 gars. Donc ce n'est pas de l'immense gestion. Sinon, je fais exactement les mêmes tâches que les gars. Je refuse de faire autre chose qu'eux ou de tout leur déléguer. Mais je suis responsable. On a une organisation militaire. Donc s'ils

font une bêtise, c'est moi qui en réponds. Je forme les jeunes aussi. Je tourne avec eux. Les jeunes ont l'envie. C'est bien, ça nous pousse.» (Jonathan, Brigadier chef de groupe, Polsec)

«Mes tâches sont principalement des tâches de coordination au sein du groupe. Je distribue les missions et contrôle que celles-ci soient bien effectuées. Je suis en sorte l'intermédiaire entre la hiérarchie et le groupe. J'ai un rôle de distillateur et de contrôleur. Je fais en sorte qu'il y ait un bon niveau de collaboration entre les membres de mon groupe et que le travail soit bien fait.» (Charles, Brigadier chef de groupe, Polprox)

«Aussi, on doit s'engager auprès des Brigadiers remplaçants chefs de poste. C'est notre rôle, on fait les tampons entre nos policiers et la hiérarchie. T'as quand même un peu plus de poids quand il s'agit de s'imposer dans le bureau. On est assez crédible. On a quand même un statut qui est reconnu, grâce aux assessments et nos années de service» (Cyril, Brigadier chef de groupe, Polrout)

Maintenir une bonne entente avec le niveau hiérarchique supérieur, autrement dit, les brigadiers remplaçants chefs de poste, profite non seulement au groupe, mais aussi au brigadier chef de groupe. Comme les BRCP sont souvent à la recherche de policiers supplémentaires, ils font appel aux chefs de groupe. Inversement, le BRCP peut apporter de l'aide dans la résolution d'un conflit qui implique de trop près le chef de groupe.

5.5.2. LA GESTION ENTRE LES POSTES : L'ENJEU DU MANAGEMENT À DISTANCE

Le cas des détachements de Polprox au sein des postes mixtes, tenus par Polsec, introduit une complexité supplémentaire. À la différence du passé, où le maréchal d'un poste était responsable de l'ensemble des personnes travaillant au poste, désormais pour

ces postes, qui sont majoritaires, ce n'est plus le cas en ce qui concerne des personnels qui relèvent de la Polprox, comme les îlotiers, les enquêtrices, les ESP ou encore les ASP.

« Le Maréchal d'un poste gère les deux équipes proximité, mais il dit que ce n'est pas évident d'avoir des collaborateurs qui ne sont pas sous le même toit. Il n'y a pas de contact direct avec son équipe. » (Notes d'observation, Polprox)

« Pour lui, le fait que le chef du poste ne soit pas leur chef est gênant, 'on doit se référer à un gars qui n'est même pas présent physiquement'. Le maréchal du poste X n'a pas la maîtrise sur les agents de Polsec. Il s'est fait 'bouffer' par eux et c'est Polsec qui contrôle le poste. » (Notes d'observation, Polprox)

« Avant, on avait la vue sur l'ensemble du personnel d'un poste, mais maintenant on peut voir que Polsec et pas Polprox ». (Entretien de groupe, cadres, Polprox)

Cela conduit, d'après nos observations, à deux phénomènes : outre les difficultés relationnelles qui sont apparues dans certains postes entre les membres du détachement de Polprox et certains membres de Polsec, une sorte d'isolement de la part du détachement de Polprox a favorisé un repli sur soi et une forte autonomisation en ce qui concerne le travail à effectuer. Ces relations tendues et ce qu'elles produisent en termes de stratégies quotidiennes traduisent le milieu du gué dans lequel se trouvent encore certaines forces de police d'un point de vue organisationnel.

5.5.3. DES RELATIONS CORDIALES ENTRE LES POSTES ET LES ÉTATS-MAJORS DE SERVICE

La relation entre les postes et l'État-Major est majoritairement entretenue par les maréchaux. Ils en sont un vecteur incontournable.

« Je me tourne vers les officiers supérieurs de l'EM, mais c'est souvent le Major qui me rappelle. » (Hugo, Maréchal, Polsec)

Dans certains cas, le grade de brigadier remplaçant chef de poste, en la fonction du brigadier de service assure le lien avec NHP en particulier en ce qui concerne les opérations en train de se dérouler sur le terrain.

« Avant cette fonction (Brigadier S) était attribuée à l'adjudant. Mais l'adjudance est désormais déconnectée du terrain. C'est nous qui assurons le lien entre la hiérarchie et la base. Dans le terrain le brigadier S c'est le chef de la République pour toutes les patrouilles. » (Pascal, Brigadier S, Polsec)

Par ailleurs, les cadres des postes et l'État-Major se rencontrent en principe une fois par semaine dans le cadre des réunions hebdomadaires opérationnelles (RHO). Cette séance a pour but de rassembler les maréchaux et les membres de l'État-Major dudit service. Cette réunion a lieu au CASTOR pour le service de la police routière et à NHP pour police-secours et la police de proximité.

« Je suis dans la salle de réunion au-dessus de la salle de contrôle de l'autoroute. La séance commence un peu après 9h. Je rentre et reconnais le Major Puhl, le maréchal de la BJR, le maréchal de la BRA, celui de la BAT. La séance est dédiée à un rapport des officiers. La secrétaire de l'État-Major, ici du Major Puhl prend des notes pour le PV. » (Notes d'observation, RHO, Polrout)

« La gestion du RHO est différente de celle de Polsec. Le Major ne préside pas la réunion hebdomadaire (mais y participe une fois par mois). Ses officiers sont en charge de mener la réunion. Selon le Major, cela donne du crédit à ses officiers auprès des maréchaux, et cela évite le court-circuitage (passage direct entre maréchaux et Major, sans passer par les officiers). Le Major partage toutes les informations avec ses officiers (excl. les problèmes RH). Il ne leur cache rien. Ils ne sont pas des 'subalternes', mais

sont parties prenantes des décisions, au même titre que lui. » (Major, Polprox)

Ces réunions hebdomadaires se déroulent dans une ambiance très cordiale. Toutefois, nous avons pu remarquer que les maréchaux s'y expriment peu et ne saisissent pas ces moments pour échanger entre eux, par exemple, ou pour partager plus avant certaines problématiques transverses.

« Il semblerait que l'info se partage très haut, et à NHP, mais que les maréchaux entre eux ne communiquent pas trop, car ils n'en ont pas besoin ou en tout cas n'en ressentent pas le besoin. C'est le Major qui aimerait créer plus de relations entre eux. » (Notes d'observation, RHO, Polrout)

De surcroît dans les États-Majors, on attend que les maréchaux fassent redescendre les informations récoltées et distillées dans les RHO, ce qui ne semble pas être la règle. Un officier déclare : « Je ne comprends pas pourquoi les maréchaux ont tendance à ne pas transmettre les infos à la base, ils font beaucoup de tri ».

Les adjudants et les Majors se déplacent également à la rencontre des cadres et des policiers en se rendant dans les postes. Les rapports de gestion opérationnels (RGO) sont une occasion formelle, mais d'autres sont saisies en fonction des urgences. Un certain hiatus est repérable des deux côtés : les adjudants de service voudraient aborder des thèmes un peu plus stratégiques avec leurs interlocuteurs dans les postes ; tandis que ces derniers sont parfois davantage préoccupés de problèmes logistiques.

« Il n'y a pas assez de communication avec les policiers dans les postes à mon goût. Il y a un contact mensuel, le RGO (rapport de gestion opérationnel). Les adjudants vont dans les postes vers 11h et transmettent des infos qui viennent 'd'en haut', des problèmes opérationnels. Je vois le décalage entre les policiers des postes et les adjudants : 'On leur fait part de problèmes opérationnels et eux nous parlent de problèmes quotidiens, comme une voiture qui n'a plus de chauffage'. Il y a des RGO en Polprox et en

Polsec. Suite à cela, les adjudants restent un moment dans les postes afin de discuter avec eux. 'Il y a souvent des problèmes de logistique, ça revient en boucle, nous, on essaie d'amener la vision globale. On n'est pas contre eux' ». (Carlos, Officier supérieur, Polsec)

Du côté des postes, certains déclarent ressentir l'influence des méthodes managériales du privé et reprochent cette distance qui se serait créée.

« —Au sein de la Police, il y a un double, voire un triple langage. Par exemple, avant on pouvait consulter le rapport des RHO sur internet... Aujourd'hui, seuls les maréchaux reçoivent le rapport de la réunion. Certains maréchaux relaient l'information, d'autres non. Parfois, j'apprends des infos par d'autres biais. - *À vous entendre, on aurait l'impression que l'organisationnel est passé dans les mains du politique ?* - Le département veut reprendre la main sur la Police. Ce sont eux qui redéfinissent les règles, et ces règles viennent du privé, de l'administration générale. » (Salvatore, Maréchal, Polprox)

5.5.4. UNE MARGE DE MANŒUVRE PLUS LIMITÉE AU SEIN DE L'ÉTAT-MAJOR

Alors que la base semblerait jouir d'une certaine autonomie, dans le respect des strates hiérarchiques, au sein des États-Majors les marges de manœuvre sont plus limitées et une nécessité de s'organiser de manière indépendante se fait sentir.

« Il y a une forte présence du politique. Le Major n'a pas beaucoup de marge de manœuvre. Plus on est en haut de la hiérarchie, moins on a de marge de manœuvre. » (Major, Polprox)

« Le Major est un manager. Il compte sur le fait que son équipe se gère. Il veut que je trouve la solution avec d'autres ou seul avant d'aller le voir et de voir avec lui enfin peut-être si besoin. Nous sommes 3 en open space

avec mes collègues, donc on s'aide et on se pose les questions et ensemble on essaie de trouver des solutions.»
(Yannick, Officier supérieur, Polrout)

Nous avons montré que les relations entre postes et États-Majors de service sont suivies et cordiales partout, tout en préservant des marges d'autonomie aux postes. Cependant, il nous semble à ce stade qu'elles ne sont pas fortement étayées par l'utilisation de dispositifs de coordination structurants. Les relations hiérarchiques en sont un vecteur. Mais il n'est pas le seul. De manière à mieux comprendre ce que le vocable de la transversalité revêt, l'attention portée aux mécanismes de coordination et de coopération est essentielle. Ils feront l'objet du chapitre 6.

5.6. UN PEU DE LA VIE QUOTIDIENNE DANS LES POSTES

Nous avons choisi de traiter deux points particuliers, de manière à rendre compte des postes comme lieux de vie, au travers du partage des repas et des vestiaires. Ces points peuvent paraître anecdotiques et marginaux, mais dans tous les milieux d'astreinte, de piquet et fonctionnant 24 heures sur 24, les moments de veille, de garde, d'attente, sont très importants. Ils signent un pan de la culture des milieux de travail. C'est à ce titre que nous avons inclus quelques éléments issus de nos observations. Ces lignes n'ont cependant pas pour ambition de fournir une ethnographie complète, mais simplement de suggérer quelques pistes de réflexion que nous reprendrons dans la conclusion.

5.6.1. UNE COMMENSALITÉ MINIMALE

La question des repas au sein de la Police a fait l'objet d'observations par le sociologue Dominique Monjardet, il y a plus de 20 ans. À l'époque, il considérait que ce partage était important pour la culture de service. Voici ce qu'il rapportait en ces mots :

« En province, la « brigade des gastronomes », qui prend le temps et le soin — en service de nuit — de dresser la table et de préparer un vrai repas, est celle qui manifeste le consensus le plus élevé sur les normes de travail (contenu, volume, répartition interne), et d'une certaine façon ce repas commun — qui prend parfois allure de fête collective — en est la sanction : auto gratification du groupe par lui-même. À l'inverse, la brigade où chacun consomme individuellement, dans son coin et à son heure, son sandwich personnel, connaît des tiraillements constants pour déterminer qui fait quoi. » (Monjardet, 1996, p.54)

D'une façon générale, les sociologues et les anthropologues ont constaté régulièrement que les milieux de travail où l'astreinte est assurée 24 heures sur 24 ont très souvent des pratiques élaborées en matière de repas partagés, dits « améliorés » et festifs (l'hôpital en est un exemple, cf. Godeau, 2007). Ils marquent un entre-soi très fort.

Les moments de repas au sein de la police ont été abordés tout récemment par le sociologue suisse Michaël Meyer dans son article de 2016. Il expliquait que paradoxalement et à sa grande surprise, ces moments ne faisaient pas partie intégrante de la culture policière : « La description de mon expérience de l'alimentation dans le contexte policier se confronte d'abord à une difficulté : la pratique n'y est que peu thématifiée, encore moins valorisée, par les agents. » (Meyer, 2016, p.306).

Nonobstant ce constat, nous avons malgré tout cherché à documenter ce que les pauses et les moments de repas pris en commun pouvaient représenter comme partage et comme source de liens par-delà les lettres, les groupes, les services.

Cependant, nos données nous ont montrés, et dans le droit fil des remarques de Meyer, que les repas à la Police genevoise restaient des moments très clivants et peu investis positivement. Au sein des postes « co-habitants », les services ne se mélangent

pas et les collègues s'installent sur des tables différentes au sein de la même cafétéria.

« Nous rentrons dans la cafétéria du poste. Je vois un agent de Polsec qui est aux fourneaux et prépare le repas de nuit de Polsec. Il y a trois rangées de tables, la première est au $\frac{3}{4}$ remplie d'assiettes, celles pour Polsec. Nous nous installons à la dernière rangée de tables, loin de celle de Polsec. » (Notes d'observation, Polprox)

Pourtant, durant la nuit, les repas sont pris en commun entre les postes, de façon à en rationaliser la préparation. Par exemple, le poste de La Servette soupe avec celui de Blandonnet et le poste de Plainpalais soupe avec celui de Lancy-Onex. Ces repas ont pour but de rassembler les agents afin qu'une seule personne soit mobilisée à faire la cuisine. Cependant, ces moments restent problématiques, car ils demandent une certaine logistique et apparemment celui qui cuisine doit rester au poste toute la nuit.

« Les gars devraient soit prendre un repas à l'emporter ou se rendre à la centrale pour souper. (Je ne sais pas de quelle centrale il parle.) La centrale possède une caf ouverte toute la nuit. Il considère que ces repas pris en commun sont une perte de temps et qu'ils n'ont pas le personnel suffisant pour laisser une personne toute la nuit au poste pour s'occuper des repas. Les policiers de Blandonnet ne sont pas non plus très contents de devoir aller à La Servette pour le repas. Certains brigadiers sont parfois confrontés à des feintes ou des fausses excuses de leur gars qui ne veulent pas y aller. » (Notes d'observation, Polsec)

« En plus, on doit encore bouger à Lancy pour la bouffe la nuit et Lancy ne vient pas ici. Donc moi je dois aller faire des courses, amener tous les cartons à Lancy-Onex au lieu de juste tout faire ici. Bon le but c'est de nouveau de rassembler pour qu'il n'y ait qu'une personne qui fasse à manger et pas 2 et qu'il y ait plus de patrouilles en réserve. Cette décision vient de l'EM. » (Julien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« Leur truc d'aller manger à La Servette la nuit. C'est chi*** d'aller manger là-bas. Ça embête tout le service : qui cuisine ? Combien y vont ? Le capitaine avait décidé qu'on devait manger là-bas pour économiser une personne qui cuisine. Mais celui qui s'y colle y passe la nuit. Tu as tout le temps l'épée sur la tête de savoir qui est celui qui va cuisiner. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Les repas pris en commun, la nuit, ne semblent pas être reçus avec enthousiasme. Personne n'a mentionné que les repas permettaient d'échanger des informations, d'éprouver la camaraderie, de se sentir solidaires. Il semble qu'à la Police cantonale, l'instauration de ces repas n'ait pas encore trouvé ses marques. Cette difficulté traduit que le poste prime encore sur la culture de service, mais que la lettre prime sur toute autre considération. L'entre-soi est vraiment rivé autour du groupe et de la lettre au sein du poste.

5.6.2. DES VESTIAIRES EN PARTAGE

La question des vestiaires peut paraître anodine. Pourtant, l'hétérogénéité des situations concernant les vestiaires accroît la perception par les policiers qu'ils ne sont pas tous traités à la même enseigne. En effet, les vestiaires du poste de Plainpalais ne ressemblent pas aux vestiaires du poste de La Servette qui ne ressemblent pas à ceux de Carouge et encore moins à ceux de Bourg-de-Four.

À La Servette, les vestiaires pour les deux côtés du poste sont situés du côté de police-secours. Ce qui veut dire que les agents de police de proximité doivent traverser le long couloir afin d'aller se changer.

À Plainpalais, les vestiaires des hommes sont très étroits et l'architecture du poste n'aide pas à la mise en place d'une solution plus confortable. Les espaces privés pour les hommes et les

femmes ont parfois du mal à être respectés et les agents s'en amusent.

« Nous quittons la cafétéria. Les policiers vont chercher leurs sacs dans les vestiaires situés de l'autre côté de l'accueil. Les vestiaires sont d'une exigüité impressionnante. Je m'en étonne. Le Brcdg me dit 'Et attends pour aller aux douches, je dois traverser tout le poste. Comme je n'ai pas de linge, ben je traverse à poil.' Rires. 'Les vestiaires des filles c'est mieux. Elles ont un vestiaire à elles, mais il n'est pas assez grand pour toutes. Du coup, certaines sont dans les vestiaires des mecs. Moi je m'en f***, mais pour elles, c'est pas top.' » (Notes d'observation, Polsec)

Tantôt exigus, tantôt vastes, à partager ou « privatisables », mais le plus souvent encombrés, les vestiaires cristallisent une difficulté à vivre ensemble. Beaucoup de leurs configurations actuelles et respectives n'aident vraisemblablement pas à rendre plus sereines les relations de travail.

5.6.3. « MAIS MÊME L'ORDINATEUR EST COMPLIQUÉ ! »

Les outils informatiques font véritablement partie de la vie quotidienne des postes. GENESIS ¹⁰⁶, MACS ¹⁰⁷, BIP ¹⁰⁸,

●
¹⁰⁶ Ce programme permet de saisir l'identité des personnes, des lieux ou des véhicules. Puis le policier peut choisir un type de rapport. Le programme génère automatiquement des rapports.

¹⁰⁷ Pour utiliser ce programme, le policier a besoin de sa carte d'accès fédérale et de son code. La carte est placée dans un boîtier relié à chaque ordinateur. Macs centralise de nombreuses bases de données différentes. Le programme permet de vérifier l'identité des gens et s'ils ont un lien avec des affaires autant comme victime que comme instigateur.

¹⁰⁸ Bulletin d'Information de la Police. Il s'agit d'un journal de la police. Il revient à chaque policier de le consulter car il parle des mises à jour les plus importantes.

INTRAPOL¹⁰⁹, COPP¹¹⁰, P 2000¹¹¹ ont été les plus souvent cités. Certains de ces outils informatiques sont vus comme des obstacles pour les policiers dus à leur complexité d'utilisation. C'est notamment le cas du P2000 et de la COPP. Le référencement des affaires n'est pas le même pour tous.

« Il m'explique ensuite que le problème, c'est que chaque affaire a un numéro de référence dans les logiciels, mais que ces numéros sont différents dans chaque logiciel ! Et chaque service a son logiciel 'préférée' donc pour retrouver les affaires il faut à chaque fois checker partout pour avoir la concordance. » (Sébastien, Sous-Brigadier, Polrout)

De plus, le P2000 n'est pas universel à toutes les polices. Cela peut poser un problème dans la communication d'informations avec la police municipale. C'est pourquoi celle-ci se fait par le biais de réunions, les « échanges de rens' ».

« Il y a un problème que j'aimerais soulever. La 'main courante' (ndlr : répertoire/liste de toutes les missions) des APM n'est pas la même que celle des gendarmes ! Nous avons un programme qui s'appelle P2000 et qui coûte très cher. J'imagine que c'est une question de budget. Ça coûterait trop cher d'installer P2000 chez les APM, d'où le besoin de faire des échanges de rens'. On a des papiers différents avec nos informations. » (Fabio, Appointé, Polprox)

Cependant, il semble que ce problème soit en cours de résolution.

Le deuxième outil qui peut s'avérer problématique est la COPP. C'est une plateforme où les policiers retrouvent leur planning ainsi

●
¹⁰⁹ Portail de la police genevoise, où l'on retrouve les informations du P2000, les dernières publications que les policiers doivent lire ainsi qu'une rubrique aide.

¹¹⁰ Agenda du policier et plateforme du suivi des heures ainsi que des heures supplémentaires.

¹¹¹ Main courante électronique.

que le décompte de leurs heures. Cependant, la COPP peut réserver des surprises comme nous l'expliquent Ferdinand et Larry :

« Dans la COPP, en rouge c'est quand on travaille et en bleu lorsqu'on ne travaille pas, mais les couleurs changent à minuit donc ni les collègues ni même moi je ne comprends très bien. Il y a un problème de compréhension. » (Ferdinand, Brigadier remplaçant chef de poste, Polsec)

« La COPP tu dois la checker tous les jours et si t'es en vacances bah vaut mieux regarder ta COPP quand tu reviens, pas que t'aies une surprise, si d'un coup il y a la Cour de justice, l'hôpital, quelque chose, des fois tu commences et ton service il a changé tu vois, faut être assez mobile. » (Larry, Appointé, Polsec)

La complexité évoquée par les agents fait écho à la crainte de ceux-ci face aux assessments. Comme expliqué au chapitre 4 et au 5.1.2, les policiers doivent naviguer parmi ces logiciels durant l'examen.

D'autres outils, à l'instar de DATAPOL pourtant développé en interne, permettant de réaliser des analyses, d'améliorer l'aide à la décision et d'optimiser les réponses de la Police grâce à la production de cartes, et qui existe depuis 2009 n'a jamais été mentionné dans les entretiens, ni observé lors des immersions (Rinaldi, 2012)¹¹².

●
¹¹² Laura Rinaldi, 2012, « Comment optimiser l'implantation et l'utilisation d'une nouvelle application informatique au sein de la Police genevoise ? Analyse du projet DATAPOL », Travail de Bachelor, Haute école de gestion de Genève (HEG).

5.7. DES CLIVAGES PUISSANTS

Enfin, nous abordons ici un point central de l'exercice du métier : les policiers vivent et font vivre tout un ensemble de marquages, d'oppositions et de clivages. Ils en sont tout à la fois les premières victimes et les principaux instigateurs.

5.7.1. « RÉQUISITION » OU « INITIATIVE »

L'instauration de la LPol en mai 2016 a modifié le partage des tâches entre les services. Parmi ces tâches, celle qui consiste à faire de l'initiative est passée en réalité des mains de Polsec aux mains de Polprox. L'initiative permet aux policiers de sortir dans la rue afin d'effectuer des patrouilles en vue de repérer des infractions, ou de « toquer certains individus », c'est ce que les policiers appellent « la chasse ». Avant l'instauration de la LPol, l'initiative était la tâche de tout le monde et faisant partie intégrante du service 2. Elle représentait l'autonomie et la plus-value dans le travail quotidien du policier. Pour résumer, depuis mai 2016, Polsec n'est censée agir que sur réquisitions c'est-à-dire sur appel et n'est plus censée effectuer de l'initiative, qui est effectuée par Polprox. Cependant, certains agents de Polsec continuent de faire de l'initiative.

« - En fait si je comprends bien vous faites de l'initiative ? - Bah carrément ouais, bien sûr. - Et du coup, ça, c'est un peu du travail de Polprox. Si je comprends bien. - Exactement. »
(Curtis, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« Mais on a encore beaucoup de temps pour l'initiative. Les jeunes y vont. Moi j'abuse de ma situation. J'essaie de faire ce qui me plaît. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Mais le glissement de tâches ne se fait pas seulement du côté Polsec. Polprox effectue aussi des réquisitions notamment dans le cadre de l'ordre de service « Regroupo » (Cf. Chapitre 6), les

réquisitions de la gare et de ses parkings, les violences domestiques à Carouge ainsi que les réquisitions se trouvant à proximité des patrouilles.

« Puis nous parlons de la collaboration de Polprox et Polsec sur le terrain, notamment en cas d'intervention suite à un message radio entendu par les deux services. Selon mes interlocuteurs, le « primo intervenant » peut tout autant être Polprox ou Polsec en fonction de leur localisation sur le terrain. Si Polprox entend le message radio et qu'elle se trouve près du lieu d'intervention, elle s'y rend sans hésiter. Elle se doit de réagir, même si l'intervention est sollicitée par une réquisition (hors du territoire de la gare et des parkings). Je leur demande si cela ne créerait pas de tensions chez Polsec, et ceux-ci répondent par la négative. Ils disent qu'ils restent policiers avant tout et que c'est leur devoir d'intervenir en cas de besoin. Je leur demande également si Polsec les rejoindrait sur le lieu d'intervention dans un deuxième temps, et ils répondent non. C'est Polprox qui gèrera l'affaire. » (Notes d'observation, Polprox)

L'initiative, étant davantage du ressort de Polprox, en théorie et moyennant exceptions, peut-on dire que les agents de Polsec sont les perdants de l'initiative ou ont-ils gagné à ne plus en faire ? Là encore, les avis divergent.

« Le grand perdant c'est l'initiative. On ne peut reporter notre boulot sur personne, nous. Et tout ça, c'est lié au manque d'effectifs. On ne peut pas se permettre d'être coincé dans un rapport puisqu'on doit être disponible. Du coup, on fait moins d'initiative. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« On n'a pas le choix de nos tâches. On devrait avoir la possibilité de faire de l'initiative. On est toujours sur le terrain, on le connaît mieux que tout le monde. » (Sean, Appointé, Polsec)

« Il n'y a plus de place pour l'initiative chez police-secours, avant ils le faisaient, mais ils ont perdu cette prérogative.

Certains sont contents de ne plus faire d'initiative, ils ont gagné le droit d'attendre les appels de la CECAL, on ne pourra pas leur reprocher de ne pas faire d'initiative. Mais certains se sentent bridés, car l'initiative reste très intéressante, attendre peut être cool pour certains, mais d'autres préfèrent une lutte active.» (Claude, Îlotier, Polprox)

Mais pourquoi l'initiative est-elle au cœur de tant de conflits ? Nos données nous ont permis de dessiner deux voies de réponse. Premièrement, l'initiative représente la chasse au sein de la police et pour beaucoup celle-ci fait partie intégrante du métier de policier, de son autonomie et de sa capacité de jugement. Deuxièmement, l'initiative est par définition incertaine, potentiellement génératrice d'heures supplémentaires. Des heures que les policiers avaient l'habitude de prendre en jours de congés, mais qui sont désormais surveillées de près par les cadres des États-Majors des services.

« On ne fait plus trop d'initiative, car ça génère des heures supp et on n'a pas le droit en principe d'en faire trop. » (David, Appointé, Polsec)

« Les initiatives sont faites à 18h30 quand on finit à 19h pour arrêter une personne et faire des heures supplémentaires. Les cadres sont partis à 18h, selon les postes ils partent encore avant, et c'est une manière de créer des horaires supp justifiées en faisant du travail » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

« L'initiative génère des heures supplémentaires. C'est PAAAAS bien. Si tu arrêtes une voiture qui zigzague, tu vas en avoir pour environ 2 heures de paperasse. Tu risques de te faire engueuler, donc tu hésites. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

En perdant le travail d'initiative, certains ont peur de perdre des prérogatives et une capacité à faire valoir l'entièreté de leurs cahiers des charges, leur permettant de conserver leurs classes de salaire.

« Moi je dis, qu'il faut arrêter de se plaindre. Il faut que nous reprenions nos compétences pour garder notre salaire. Il faut qu'on puisse garder nos cahiers de charge, sinon on va nous réduire le salaire puisque les autres feront notre travail à la place. » (Notes d'observation, David, Appointé, Polsec)

L'initiative et la réquisition sont véritablement au cœur de la manière d'exercer le métier. Les discours sont tranchés. Il y va de la représentation que chacun se fait de son métier, de ce qui est légitime ou pas.

5.7.2. « ON N'AIME PAS L'AVANT-POSTE, ON VEUT ÊTRE DANS LA RUE »

L'avant-poste aussi appelé la « banque » dans le jargon policier est la partie du poste de police où la population peut venir déposer plainte. L'avant-poste est géré en grande partie par des ASP qui ont les habilitations afin de prendre les plaintes contre X. En ce qui concerne les plaintes nominales, ce sont les policiers qui doivent s'en charger. Par ailleurs, il faut également un policier ou une policière armé-e, présent-e à l'avant-poste, en cas d'intrusion brutale dans le poste.

Depuis mai 2016, l'avant-poste est théoriquement géré par la Polprox et retiré des prérogatives de Polsec. Cependant, la réalité ne suit pas forcément cette logique. Au sein de nombreux postes co-habitants, l'avant-poste doit être géré conjointement entre Polsec et Polprox dû au manque d'effectifs des seconds. C'est l'un des points du contentieux entre les deux services :

« Dans la réforme ce qui était prévu c'est que les avant-postes seraient tenus par Polprox, mais en fait ce n'est pas possible, aujourd'hui on se rend compte que ce n'est pas réaliste. Donc chaque fois que les Polsec sont à l'avant-poste ils ralentent. En fait Polprox ils ne peuvent pas y être. » (Sergio, Maréchal, Polprox)

« Dans un poste mixte la grosse problématique c'est l'accueil à la clientèle. Polsec estime que c'est à la Polprox de la faire, car c'est elle qui est au plus proche de cette dernière. Polprox n'est pas d'accord de faire que ça, car ils sont policiers et parce qu'ils ne sont pas assez pour tout assurer. La réception est un p*** de problème que les gens ne veulent pas faire, car ça les em*** alors que ça fait partie de leur boulot. » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

« Une autre thématique qui pose problème, c'est l'accueil au public. Il y a un mix entre Polprox et Polsec. Si nous avions plus de monde, on pourrait reprendre complètement l'accueil, mais ce n'est pas possible. » (Dominique, Officier supérieur, Polprox)

Mais pourquoi les policiers n'aiment-ils pas l'avant-poste ? Nos données nous ont permis d'écartier l'hypothèse que nous avons faite au départ : la mise à distance émotionnelle est difficile à mettre en œuvre à l'avant-poste entre la population et les policiers, c'est pourquoi les policiers n'aiment pas y être confrontés. En revanche, nous avons constaté que premièrement, l'avant-poste est redouté par les policiers, car celui-ci génère une masse de travail importante que le policier doit prendre en charge jusqu'à la fin de l'enquête. Deuxièmement, l'avant-poste coince les policiers à l'intérieur alors que ceux-ci aiment être dehors. Le témoignage de Lucien nous aide à mieux comprendre :

« - *Pourquoi cela vous embête-t-il de vous occuper de l'avant-poste ?*
- Déjà parce que cela ne correspond pas à ce qu'on nous avait dit. Ensuite, parce que ce n'est pas très agréable ni très intéressant. Pour chaque plainte, on va passer au moins 1 heure sur l'ordi et on va sûrement devoir mener au moins une audition. Actuellement, c'est la mode du vol en bande. Là, c'est 5 ou 6 auditions. Ça peut rapidement prendre des proportions énormes. Si t'as de la chance, tu as encore des violences conjugales en plus pendant que tu t'occupes de l'avant-poste. Tu te retrouves avec 2 énormes dossiers et tu ne vas pas pouvoir sortir de la journée. Les procédures prennent énormément de temps. Les auditions sont souvent prévues 3 semaines à l'avance.

Si la personne ne vient pas, tu lui envoies un deuxième mandat de comparution. Rien que ça, ça te prend 2 mois. Tant que tu n'as pas pu faire tes auditions, tu ne peux pas te débarrasser de l'affaire.» (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« - *Du coup, ça ne te manque pas les Pâquis ?* - Non, déjà t'as l'avant-poste qui est ouvert tout le temps et ça c'est insupportable, ça honnêtement ça m'a gâché la vie parce que la nuit t'as 12'000 gens qui viennent déposer plainte parce qu'ils n'ont pas un autre moment pour venir déposer plainte qu'à 2h du matin et du coup tu dois traiter, tu dois prendre des plaintes et tout alors que là je suis dehors toute la nuit, c'est trop bien. » (Sara, Stagiaire, Polsec)

Cependant, il existe encore une minorité de policiers aimant faire de l'avant-poste.

« Je dois aussi m'occuper de « la banque ». C'est comme ça que l'on appelle l'avant-poste. Ce qui me plaît, c'est d'arriver à résoudre des problèmes sans faire de la paperasse. Ça me plaît. Les gens veulent être écoutés, raconter leurs problèmes. C'est du pur social. Quand ils arrivent, ils sont tout gênés de parler. Après, ils sont super contents d'avoir pu expliquer leurs problèmes. Mais ça te demande de parler, de réfléchir à une solution. Ce n'est pas pour rien que les collègues s'en plaignent. » (Karl, Appointé, Polsec)

Là encore, comme dans le cas du clivage entre réquisition ou initiative, ce sont des représentations fortes du métier de policier qui s'expriment. Pour certains, l'avant-poste ne fait pas partie du « vrai » travail de policier et constitue du « sale boulot ». Pour d'autres, il en fait partie.

5.7.3. LES HORAIRES : UN PROBLÈME RÉCURRENT

Horaire variable ou en rotation

La question des horaires représente un point de friction entre les services de la Police cantonale. Pour ceux qui ont un horaire cadencé, tous les autres ont un horaire « administratif ». En particulier, c'est une des autres manières de dénigrer pour Polsec le travail de leurs collègues de Polprox. Nombreux sont les policiers pensant que la Polprox fait des horaires administratifs, c'est-à-dire 8h-17h du lundi au vendredi. Cependant, la réalité du terrain est plus nuancée. Ils ne font pas des horaires administratifs, mais des horaires variables en fonction du secteur et de la période de l'année.

« Mes interlocuteurs me glissent gentiment que normalement ils sont du soir, car leurs clients sont plutôt du soir. 10h00 du matin c'est un peu tôt. Je comprends d'emblée comme me l'avait expliqué un autre agent que les policiers de Polprox ont un horaire flexible, relativement à la carte, en fonction des objectifs de leurs missions. » (Entretien de groupe, Polprox)

C'est notamment le cas du poste de Carouge qui est ouvert le week-end jusqu'à 2h du matin, mais ce n'est pas jugé suffisant par Polsec.

« La Polprox est vendue comme celle qui doit traiter des récurrences au niveau d'un secteur. Mais le problème c'est qu'on fait le travail de Polprox sur Carouge, parce qu'il y a des boîtes de nuit et que eux ne travaillent pas la nuit. Et c'est nous qui nous tapons leurs suivis alors que c'est leur travail. On fait aussi le travail des pelotons (les pots de fleurs) alors que c'est la mission de la PI. On est totalement dégarnis et on fait la même chose ou plus avec le même nombre d'effectifs. » (David, Appointé, Polsec)

En effet, un horaire variable ne veut pas forcément dire une amplitude de travail qui couvre la nuit complète.

Le cas de la DS COPP.03

Enfin, un autre problème vient encore davantage tendre les relations. Il réside dans l'application de la directive DS COPP.03. Elle règle la gestion parcimonieuse des heures supplémentaires, introduit l'annualisation du temps de travail, ainsi que le montant forfaitaire des débours¹¹³. Elle comprend trois types de situations pouvant engendrer des changements d'horaire.

Les premiers sont les événements sporadiques. Ces derniers doivent être communiqués plus de 30 jours avant la date. Si ce délai est respecté, les heures travaillées durant cet événement seront comptabilisées sur le compte annualisation et ne représenteront pas des heures supplémentaires. Ces heures pourront être récupérées quand le planning le permettra. Toutefois, les heures « annualisation » travaillées sur un week-end doivent être récupérées le mois suivant.

Les seconds sont les événements récurrents, tels que la Fête de l'Espoir, la Course de l'Escalade ou les Fêtes de Genève. Ceux-ci doivent être communiqués aux agents plus de 90 jours à l'avance et suivent le même principe que les événements sporadiques.

Les troisièmes sont des changements d'horaires sur des jours de travail planifiés. Ils doivent être communiqués plus de 72 heures à l'avance. Passé ce délai, le policier a deux possibilités. Premièrement, il peut accepter son changement d'horaire, on dit alors qu'il y a « coulissement ». Deuxièmement, il peut refuser son changement d'horaire et effectuer sa journée en poursuivant avec les heures ajoutées. Celles-ci compteront en heures supplémentaires dans la limite des 200 heures par an. Cependant,

●
¹¹³ Nous nous risquons, ici, à une présentation de cette directive, et restons entièrement responsables des erreurs que nous aurions pu commettre dans sa compréhension. Par ailleurs, cette directive est en réalité, au moment où nous écrivons ces lignes, suspendue. Le syndicat de police a obtenu la médiation de deux conseillers d'État en la personne de Monsieur Barthassat et de Monsieur Poggia pour tenter de régler cette question épineuse. La délégation comprend également Monsieur Maudet.

cette nouvelle directive ne fait pas l'unanimité, quel que soit le service :

« - Une équipe en piquet à l'OMC¹¹⁴ devait attendre la relève, mais on leur avait communiqué que leur travail se terminait à 18h00. À 18h00 sonnantes, ils sont partis, malgré le fait que la relève n'était pas arrivée. Ils n'en avaient rien à faire. C'était l'heure. - *Est-ce que c'est parce qu'ils ne pouvaient pas noter des heures supp ?* - Certainement. Les mentalités changent. C'est un système très complexe, il y a des règles différentes. » (Salvator, ESP, Polprox)

« Il y a aussi des problèmes d'argent. Avant les heures supplémentaires, c'était bien rémunéré, maintenant c'est plus le cas dans la mesure où ils ont changé leur manière de planifier. C'est-à-dire que désormais, tout doit être fixé 30 jours à l'avance, c'est ce qu'il appelle le « profil horaire ». Avant c'était « donnant-donnant », maintenant tout doit être justifié, et du coup il y a moins d'engagement. On veut bien donner sans compter, mais eux (la hiérarchie) comptent tout. » (Marc, Maréchal, Polrout)

« La directive prévoit que si cela est prévu 30 jours à l'avance, un congé peut devenir un jour de travail et ne sera donc pas majoré. De plus, le nombre d'heures de travail est annualisé (environ 2'000 heures). Le compteur des heures annualisables se base sur le travail planifié. Si le total d'heures annuel est dépassé, les heures supplémentaires doivent être prises en congé. La majoration est ainsi perdue. Il existe un second compteur qui prend en compte les heures supplémentaires non planifiées. Celles-ci sont majorées à 25 %. Le problème principal de la directive réside dans le fait que 3 jours avant la journée de travail, l'horaire peut être complètement modifié sans justification et sans que l'avis du policier ne soit pris en compte. Mais cette planification à 3 jours peut elle-même être modifiée 24h avant la journée de travail et revenir à l'horaire initialement prévu. C'est pour cette

●
¹¹⁴ Organisation Mondiale du Commerce, dont le siège est à Genève.

raison que les policiers parlent de travail à l'appel. » (Notes d'observation, Polsec)

« Depuis quelques années ça commence à devenir la priorité [les heures supplémentaires, ndlr], mais faut quand même faire des économies, on se dit 'attends, mais la police ils font beaucoup trop d'heures supplémentaires, c'est pas normal', mais bon les mecs ils travaillent, oui, mais bon du coup faut changer la planification 'ah oui pas de souci' donc maintenant ce qu'on fait c'est qu'on reprend à 30 jours, je vais travailler sur un jour de congé et je marque pas d'heures supplémentaires je dois juste récupérer un jour. Oui, mais, attends, moi j'ai un horaire qui fait que j'ai deux dimanches toutes les 8 semaines, donc ça veut dire que le seul dimanche que j'ai le droit de prendre je vais venir travailler et je vais rien marquer en plus ? Maintenant, c'est que des trucs comme ça. » (Tarek, Appointé, Polsec)

Les débours, c'est-à-dire ce que dans d'autres milieux de travail on appelle parfois le « forfait » journalier est aussi un sujet contentieux :

« Le Brigadier remplaçant chef de groupe dit : « Tu veux un café ? Je peux encore te le payer avec mes débours. » Je lui demande ce que ça signifie. « Les débours devraient tomber au 1er avril. On touchait 17.- par tranches de 4 heures. Maintenant, on retourne aux notes de frais. On pourra se faire rembourser max 35.- par jour. Le risque c'est que de ne pas manger et de donner un ticket quand même. » Les policiers en rigolent, mais le sujet semble tout de même poser problème. » (Notes d'observations, Polsec)

Il semble que ces problèmes d'horaires, couplés au futur règlement des débours, empoisonnent la vie des postes. Pour l'observateur extérieur, il n'a pas toujours été simple de comprendre toutes les subtilités de la régulation sociale qui se joue au travers de cette DS COPP.03 pour plusieurs centaines de personnes.

5.7.4. « EN BLEU » OU « EN CIVIL »

Le port de l'uniforme représente un autre point de friction dans la Police cantonale. Les agents de Polsec sont constamment en uniforme alors que ceux de Polprox peuvent se permettre d'avoir recours aux vêtements civils, afin d'effectuer du flagrant délit ou des visites chez les particuliers ou les partenaires. Cela peut créer des tensions, car le travail en civil est significatif de l'initiative et cristallise le fait que Polprox jouit d'une certaine marge de manœuvre. En effet, le fait de pouvoir porter une tenue civile au sein de la police signifie que l'agent a de l'autonomie dans son travail. C'est notamment ce qui est apprécié par les policiers de la police de proximité :

« Moi, comme je te dis, j'aime vraiment bien être sur le terrain, dehors, donc c'est arrivé, ne pas avoir trop d'écrits, c'est que l'avant-poste ça passe vite sans rien, pouvoir sortir ensuite, moi j'adore faire des trucs en civil, ça me plaît vraiment, hier par exemple je suis sorti avec deux collègues qui bossent tout le temps en civil donc c'était super cool. » (Barth, Stagiaire, Polprox)

« C'est le travail en civil, lorsqu'on fait des PASP (ndlr : proposition d'action de sécurité publique). Ce sont des opérations montées, organisées et planifiées où on va à la chasse... On cible un certain type de délit. Y'a des moyens de faire des belles affaires. L'observation se fait en civil et on interpelle sur place avec notre brassard. » (Greg, Stagiaire, Polprox)

Pendant, si le travail en civil est un aspect apprécié par la Polprox, il est critiqué voire jaloué par Polsec.

« Arrêtons d'être d'accord que les policiers de proximité fassent de la chasse aux stupés. Déjà, ils n'ont pas le droit. Ils disent qu'ils tombent dessus par hasard. Ouais... Tu faisais quoi en civil tr** d** ? Le pire c'est que ça fait effet boule de neige. Après c'est une patrouille qui doit intervenir. Et eux ils retournent chasser. » (Notes d'observation, Polsec)

Plus fondamentalement, les policiers de Polsec craignent que progressivement leurs collègues, toujours habillés en civil, ne sachent bientôt plus faire des interpellations musclées, comme il faut parfois en faire.

5.7.5. UNE « BELLE » ET UNE « MAUVAISE » JOURNÉE

La question en a fait sourire plus d'un lorsque nous leur avons demandé de nous décrire une « bonne » et une « mauvaise » journée. Cependant, grâce à cette question plus complexe qu'il n'y paraît, nous avons pu mettre en lumière ce que les policiers aimaient faire et ce qu'ils redoutaient. Les réponses ont été diverses, mais la plupart ont convergé dans quatre catégories, d'égale importance.

La première catégorie concerne la journée ayant permis d'effectuer une belle affaire et de la finaliser.

« Une belle journée de travail, c'est quand on a pu aider des gens, bons contacts, ça, c'est des belles journées et puis si vous avez une belle affaire aussi que vous avez pu résoudre. » (Cameron, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« C'est lorsque je peux finaliser une enquête, que mon rapport est fait et que j'ai pu découvrir quelque chose, que le travail a porté ses fruits. C'est également lorsqu'on a été utile aux collègues et à la population, que l'ambiance est bonne au poste. » (Daphné, Stagiaire, Polprox)

La deuxième catégorie est en partie dans la réponse de Daphné. La bonne journée, c'est quand l'ambiance est au beau fixe dans le groupe. A contrario, une mauvaise journée rime avec une mauvaise ambiance :

« [Une mauvaise journée] c'est lorsqu'il y a des conflits dans le groupe. Il faut travailler à la source. C'est un souci que j'ai eu en tant que chef de groupe. Il faut travailler à

la bonne cohésion du groupe. » (Henri, Brigadier chef de groupe, Polprox)

La troisième catégorie peut être analysée plus en profondeur. En effet, pour certains policiers, une bonne journée est celle où ils rentrent indemnes de leur service. Cela pose la question du risque. En effet, les policiers, particulièrement ceux de Polsec, sont confrontés en permanence au risque. L'adrénaline est la carte de visite de Polsec, cependant, il ne faudrait pas que l'intervention s'avère trop risquée. Prendre des risques en connaissance de cause est une valeur importante du métier. Le manque d'informations sur les opérations est souvent critiqué.

« Une belle journée pour moi, c'est une journée où tout s'est bien passé, où je ne me suis pas mis en danger. C'est un des problèmes de ce travail : on se met tout le temps en danger. Au début, on aime l'action, mais avec le recul, et l'expérience, on devient beaucoup plus prudent. Une journée au suivi ça me va très bien. » (Damien, Appointé, Polsec)

« C'est très calme. Ça nous repose. Des fois on aime bien quand ça bouge pour que ça passe vite, mais il ne faut pas qu'il y en ait trop. » (Notes d'observation, Polsec)

Pour finir, la quatrième catégorie concerne l'utilité du travail effectué par le policier. La journée est belle quand il s'est senti utile pour ses collègues et la population. A contrario, la mauvaise est celle où il s'est senti inutile et n'a pas fait du « vrai » travail de policier comme l'explique Dorian :

« - Tu parlais des tâches qui ne sont pas 'police', tu entendais quoi par-là ? - C'est par exemple les gardes d'hôpital, les gardes d'hôpital pour moi... je pense que c'est un système qui n'a pas sa place, pour moi. C'est quand un détenu doit aller se faire opérer par exemple ou quand voilà, on doit aller 'garder' l'hôpital, je veux dire quand il est en salle d'opération, on sait très bien qu'il va pas se réveiller donc... Au bout d'un moment, rester des heures et des heures devant une salle d'opération alors que le gars il dort... Je

ne trouve pas que notre présence est très utile. » (Dorian, Appointé, Polsec)

« Une belle journée, c'est quand j'ai des choses à faire, 3-4 accidents, où je me sens utile. » (Ryan, Stagiaire, Polrout)

5.8. LES POLICIERS DANS LEURS SERVICES : « MIROIR, MON BEAU MIROIR »

Comme expliqué depuis le début de ce rapport, la LPol a créé trois services distincts : police-secours, police de proximité et police routière. Il est maintenant pertinent de voir comment chaque service se perçoit lui-même et comment les services se perçoivent entre eux. Grâce à cela, nous pourrions mettre un peu plus en lumière les possibles tensions à l'œuvre entre les services de la Police cantonale.

5.8.1. À POLICE-SECOURS, ON EST...

On se voit comme...

Dans la plupart de nos entretiens, les agents de police-secours ont revendiqué qu'ils étaient les « généralistes » de la police. En effet, les policiers de police-secours sont appelés pour tous types de problèmes (et souvent à tout bout de champ), y compris effectuer des contrôles routiers, ce qu'ils considèrent désormais comme étant davantage du ressort de la police routière ou assurer l'avant-poste, ce qu'ils considèrent comme étant du ressort de la police de proximité. Ceci peut créer des conflits, car les policiers de police-secours considèrent que les deux autres services sont devenus des « spécialistes » et qu'ils peuvent se permettre de refuser des affaires qui ne sont pas dans leurs cahiers des charges.

« Nous repassons devant le poste de Carouge. Le brigadier chef de groupe me parle de l'aberration de l'intervention

pour le suicide du matin : la patrouille est venue de Plainpalais, pour une intervention en face du poste de Carouge. » (Notes d'observation, Polsec)

« En fait, c'est vrai que la Polsec fait aussi bien de la Polrout que de la Polprox et que de la Polsec. Mais on n'est pas reconnu comme tel, voilà. On n'est pas rétribué comme tel, on n'est pas reconnu comme tel, on n'est pas vu, reconnu comme tel. Voilà. » (Curtis, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Ce travail de généralistes, que certains revendiquent, n'est pas toujours reconnu par les collègues.

La police-secours se voit donc comme des primo-intervenants pouvant être utilisés pour tout et n'importe quoi. Dans le même temps, ils ont une image d'eux-mêmes comme étant « les patrons de la rue », car ils interviennent 24 heures sur 24. Ils valorisent beaucoup cette polyvalence.

« Je suis un inconditionnel de la Polsec, on est les meilleurs, on fait le plus de choses et on le fait bien. » (Pierre, Brigadier remplaçant chef de poste, Polsec)

Malgré le fait qu'ils soient souvent perçus comme urgentistes, certains revendiquent également un lien avec la population. « De la proximité, on en a toujours fait, cela fait partie de notre job », nous dit un policier de police-secours. Voici comment un autre décrit à quoi peut ressembler cette proximité y compris dans les missions classiques de police-secours :

« - *Y a-t-il d'autres infractions où tu as de la latitude ?* - Il y a les 'non infractions' : jeune, j'ai eu un accident en état d'ébriété. J'ai tout de suite dit aux policiers que j'avais été bête de prendre le volant. Les policiers n'ont pas tenu compte de mon état d'ébriété. Ils m'ont dit de rentrer à pied. C'est ça une non infraction. Si j'arrête quelqu'un et que je pense qu'il a bu, je lui demande 'Vous sentez-vous en état de conduire ?' S'il me répond oui, je lui fais un test de l'éthylo. S'il me répond non, je lui dis 'parquez-vous là

et rentrez autrement'. Je travaille beaucoup au feeling. Si tu ne fais pas souffler, tu ne sais si le gars a bu. C'est une non infraction. Je suis très attaché au lien entre les gens. »
(Sean, Appointé, Polsec)

... On est vu comme...

La police de proximité, quant à elle, perçoit police-secours comme étant en permanence dans l'urgence et n'ayant pas le temps de parler avec les gens. C'est notamment pour cette raison qu'Audrey a voulu changer de service :

« Avant j'étais à police-secours et je ne me trouvais pas forcément à ma place, je me trouvais trop « ouverte » pour être à police-secours, j'étais trop dans le social. C'était trop dans l'urgence et je ne prenais pas le temps pour les gens. »
(Audrey, Appointée, Polprox)

En ce qui concerne la police routière, leur avis a été plus difficile à capter, mais en règle générale, celui-ci confirme plutôt la tendance à dire que police-secours est en permanence dans l'urgence, une communauté de destin que certains d'entre eux partagent. De plus, les agents de police-secours sont aussi vus comme des généralistes, en comparaison avec la police routière, qui se veut un service de spécialistes.

« Il y a les réquisitions, les points de contact, il faut aller à l'hôpital, il y a de l'administratif... 'La Polsec c'est la pouibelle de la république'. » (Sébastien, Sous-Brigadier, Polrout)

Nous pouvons dire, au travers de ces quelques exemples, que la vision de police-secours est plutôt unanime dans tous les services.

« On est généralistes en tout et spécialistes en rien à Polsec. » (David, Appointé, Polsec)

Cependant, leur image est en fait double. Elle est celle de généralistes, polyvalents, capables d'intervenir dans toutes les situations. Elle est aussi celle de spécialistes de l'urgence, capables de mettre en action toutes les autres spécialités en fonction de la situation. Nous y reviendrons.

5.8.2. À LA POLICE DE PROXIMITÉ, ON EST...

On se voit comme...

La police de proximité était, auparavant, intégrée au sein de la gendarmerie, et sa mission faisait partie des tâches de chaque policier. Cette intégration n'a pas produit les effets escomptés. Depuis mai 2016, la police de proximité est un service à part entière avec son cahier des charges et ses missions.

Les policiers de proximité se voient comme étant dans le social et à l'écoute des gens. Selon eux, ils ont davantage de temps afin de discuter avec la population. Ils se voient comme étant une police disponible :

« Les gens ne vont pas forcément appeler le 117 pour signaler un petit événement, mais quand on est à pied, ils viennent plus facilement vers nous pour nous le dire. »
(Alexandre, Stagiaire, Polprox)

Ensuite, les policiers de proximité se voient aussi comme « des chasseurs », car ils ont hérité de l'initiative. Les policiers de proximité ont la possibilité d'évoluer en civil, afin de faire du flagrant délit.

« À l'extérieur, il y a les patrouilles 'violences domestiques' et les patrouilles d'initiative, comme les points de contact et les contrôles. On est libre. C'est de la chasse si on veut. »
(Greg, Stagiaire, Polprox)

Ils se voient aussi comme des spécialistes, en comparaison avec les généralistes de police-secours. On peut confirmer cette affirmation en regardant de plus près les fonctions d'ESP et d'îlotier (cf. 5.2). A contrario, certains d'entre eux déplorent un cahier des charges trop étendu voire non défini.

« Un cahier des charges trop étendu, ça crée du stress. On ne peut pas être à fond dans une histoire. On peut oublier des choses. » (Inès, Îlotière, Polprox)

« Mais en ce moment, c'est la confusion générale. On n'a pas de cahier des charges précis sur qui fait quoi, et comment ? On doit faire l'accueil au public, le back-office, le traitement des enquêtes, l'accueil à l'avant-poste, s'occuper des cas récurrents. » (Martin, ESP, Polprox)

Enfin, les policiers de proximité, les plus jeunes et les moins gradés, se voient comme étant des renforts de police-secours de deux manières. Premièrement, en récupérant les affaires récurrentes de police-secours et en travaillant sur les problèmes en amont. Deuxièmement, ils viennent en renfort à police-secours sur des interventions, soit pour libérer les patrouilles, soit par manque d'effectifs.

« Il donne l'exemple d'un cas qui a 'coûté' 70 réquisitions à Polsec. Dès que Polprox a pris en charge le cas, il n'y a plus eu de réquisition en raison d'un travail sur le plus long terme, et en partenariat avec d'autres acteurs. » (Carlos, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

« - *Pourriez-vous me décrire ce que vous faites dans votre travail (tâches) ?* - [...]Renfort Polsec : on a les mêmes radios avec Polsec alors si y'a urgence on y va, en fonction des possibilités. Sur place, on effectue le même travail que Polsec, et on se coordonne avec eux pour savoir qui prend en charge le cas. » (Daphné, Stagiaire, Polprox)

... Mais on est vu comme...

La vision de la police de proximité par certains agents de police-secours est très tranchée, notamment sur ce qu'ils appellent « la chasse » ou en d'autres termes : l'initiative. En effet comme expliqué dans le chapitre 5.7.1, police-secours a perdu l'initiative après l'instauration de la LPol et c'est la police de proximité qui en a hérité. Cette situation crée des tensions entre les services de police.

« Ici, on n'a pas ressenti la réforme puisqu'on n'est pas séparé. Mais à La Servette, sur le terrain, c'est Polprox qui chasse et qui s'occupe du trafic de stup. Ça ne correspond pas du tout à ce qu'on nous avait dit. » (Notes d'observation, Polsec)

« Moi je ne le trouve pas intéressant le rôle de la Polprox. Pourquoi ? Parce que c'est le rôle des APM d'être proches de la population. On n'aurait pas dû créer la police de proximité et garder comme avant : une personne de référence qui fait le lien avec les APM. » (Notes d'observation, Polsec)

L'observation ci-dessus montre un autre point de friction, celui concernant les tâches de la police de proximité. Certains agents de police-secours considèrent que la police de proximité fait le travail de la police municipale et que par conséquent il y a eu un brouillage des rôles. Par exemple, pour le poste de Carouge, la police de proximité n'effectue pas la totalité de la nuit, et c'est donc la police municipale qui prend le relais et qui doit assurer la fin de la nuit.

« Mais bon, pour moi la Polprox fait du travail d'APM. On a beaucoup trop d'entités nommées police. Ce sont des personnes qu'on retire de Polsec. Mais elles font quoi ? » (Notes d'observation, Polsec)

A contrario de ceux qui pensent que la police de proximité fait le travail de la police municipale, nous avons le discours d'agents

de police-secours qui ne savent pas quelles sont les tâches de la police de proximité¹¹⁵. Ce discours s'est aussi retrouvé au sein des agents de la police de proximité qui attribuent potentiellement la mauvaise entente sur le compte du manque d'information sur ce que fait réellement la police de proximité.

« Il y a totalement un clash entre Polprox et Polsec. On devrait faire un 'vis ma vie' comme à la télé. On ne sait pas ce qu'ils font. Conceptuellement, on sait, mais qu'est-ce qu'ils font la journée entière quoi? On n'a pas de feedback par rapport à ce qui se passe, pas de mise en commun. » (Notes d'observation, Polsec)

De plus, les agents de police-secours perçoivent la police de proximité comme étant ceux leur ayant pris des effectifs. En effet, il a fallu, pour créer ce service, y placer des effectifs, ce qui n'arrange pas la vision pessimiste que police-secours a de la police de proximité.

« Alors moi ce que je pense, mon sentiment c'est qu'on devrait remettre toutes les personnes de police de proximité dans police-secours et donner la police de proximité aux APM et non pas faire un mix de tout. » (Larry, Appointé, Polsec)

Enfin, les policiers de police-secours considèrent que progressivement les policiers de police de proximité vont perdre en capacité d'intervention et en polyvalence.

Du côté de la police routière, les avis rejoignent ceux de police-secours, que ce soit en termes de sur-effectif ou de la définition de leurs tâches.

« Nous, on a l'impression que Polprox ne sert à rien, ils doivent bien servir à quelque chose hein, mais nous, on ne voit pas trop. » La Polprox, c'est vu comme une « punition », peu aimerait faire de la Polprox. À Polrout,

●
¹¹⁵ Nous revenons au chapitre suivant sur ce phénomène.

ils ne comprennent pas pourquoi Polprox sont plus nombreux qu'eux.» (Géraldine, Appointée, Polrout)

« Police proximité ! Ils sont clairement trop !. Ce qui le gêne, c'est que des APM sont formés pour faire de la police de proximité. 'On leur donne des formations et des droits en plus, et on met des policiers pour faire quoi ? De la proximité ! Ça n'a aucun sens !.' » (Éric, Appointé, Polrout)

5.8.3. À POLICE ROUTIÈRE, ON EST...

On se voit comme...

La police routière, rappelons-le, est le seul des trois services à avoir tout Genève comme secteur d'activité. C'est un point essentiel de leur identité, car ils n'ont aucun problème de territoire. De plus, la police routière se définit comme étant un service de spécialistes. En effet, il y a des spécialistes motos ou camions, ceux spécialisés dans les véhicules en fuite, les spécialistes de l'autoroute et encore bien d'autres.

« Nous en Polrout, on a des locaux différents, on est une unité de spécialistes. » (Pedro, Officier supérieur, Polrout)

Le rapport à la population n'est pas le même à la police routière selon les agents qui la composent. En effet, ils sont face à des accidents et ceux-ci sont commis par « monsieur ou madame tout le monde ».

« Elle me dit quand même que niveau relationnel, ce n'est pas pareil d'être à Polsec ou à Polrout, ce ne sont pas les mêmes types de rapport. À Polsec, c'est des cas sociaux tandis qu'à Polrout c'est des gens 'normaux' » (Géraldine, Appointée, Polrout)

... Mais on est vu comme...

La vision des autres services n'est pas facile à percevoir, car les points de friction ne sont pas nombreux entre Polrout et les deux autres services. En effet, la question des horaires, du cahier des charges et des territoires ne se pose pas, car Polrout est présente 24 heures sur 24, a un cahier des charges très spécifique et rayonne sur tout le canton.

« On n'a pas de points communs avec la police routière. »
(Jean, Appointé, Polprox)

« Il n'y a pas besoin que l'on travaille ensemble. »
(Alexandre, Stagiaire, Polprox)

Les autres services s'accordent sur le fait que les agents de police routière sont des spécialistes et ils le reconnaissent sans difficulté.

« Polrout, ce n'est pas nouveau quoi ils ont leur spécialité et moi je trouve que c'est quelque chose qui tourne bien, pour les accidents graves comme ça, mortels ou avec blessés, pour moi ils font tout le temps leur boulot, ce qui leur est demandé, ils ont leurs tâches annexes et tout ça, ça impacte pas je trouve police-secours » (Larry, Appointé, Polsec)

Cependant, certains agents de police-secours ne partagent pas le même avis :

« Donc oui, à la Polsec on ne voit que du négatif contrairement à la Polrout. Qu'est-ce qu'ils voient ? Des blessés ? Ils ne voient rien. De quoi peuvent-ils se vanter ? Ils ne voient pas ce qu'on voit. » (Norbert, Brigadier S, Polsec)

La perception ici est qu'à la différence de Polsec qui se heurte quotidiennement à la misère du monde, Polrout n'est confrontée qu'à une partie, certes douloureuse, de cette misère.

« Sur l'avenue Georges-Favon, une voiture de police zurichoise vient en sens inverse. Il salue ses collègues et m'explique ensuite que la BRA reçoit toujours des belles voitures en prêt. Là, il s'agissait d'une 4x4 Volvo. » (Notes d'observation, Polsec)

Pour finir, la Polrout peut être parfois jalouée par Polprox et Polsec, car celle-ci jouit d'une belle flotte de véhicules de service.

5.9. LES POLICIERS ET « NOUS » : UN FACE-À-FACE VARIABLE

« Art. 1 Missions

¹ La Police cantonale de la République et canton de Genève (ci-après : la police) est au service de la population, dont elle reflète la diversité. Sa devise est : protéger et servir.

² En tout temps, le personnel de la police donne l'exemple de l'honneur, de l'impartialité, de la dignité et du respect des personnes et des biens. Il manifeste envers ses interlocuteurs le respect et l'écoute qu'il est également en droit d'attendre de leur part. » (LPol, 1 mai 2016)

Le rapport à la population est une partie fondamentale du travail de policier. En effet, c'est à travers la population que les policiers puisent une grande partie de leur légitimité. Mais ce rapport n'est pas toujours aisé, car les policiers sont confrontés à beaucoup de « cas sociaux » et à des populations difficiles.

« Et c'est vrai que t'as à faire à des gens, on va dire 50 % c'est des gens qui sont ouais, un peu des cas sociaux quoi. Tu vas aux Pâquis, bah t'as que des cas sociaux, Plainpalais il y a que des cas sociaux, il faut arriver à discuter avec, essayer de gérer une situation qui n'est pas facile. » (Laurent, Brigadier S, Polsec)

Comme l'explique Laurent, la population n'est pas la « même » dans les différents postes. Au sein du poste de Rive, les policiers aiment à dire qu'ils font face à tout type de populations, autant la bourgeoisie que les plus démunis.

« Qu'est-ce qui te plaît dans ce secteur ? Déjà, c'est au centre-ville donc le fait de voir du monde. Le fait d'avoir affaire à différentes catégories de la population, tant la bourgeoisie du côté de Cognoy-Champel etc. que plutôt les gens qui sont un petit peu en bas comme les Eaux-Vives, etc. C'est un petit peu différent de voir toute cette catégorie de population moi j'aime bien. » (Dorian, Appointé, Polsec)

A contrario, le poste des Pâquis est considéré comme étant l'un des pires du point de vue de la population. Certains policiers en viendraient même à dire qu'il devient difficile de parler poliment et calmement à ce « type » de population.

« On disait un peu les Pâquis t'as toujours à faire aux mêmes personnes et du coup tu deviens vite beaucoup plus nerveux, beaucoup plus aigri, quand t'as une 'normale' qui vient te poser une question, tu répondrais presque la même chose que si c'était quelqu'un. Et justement faut pas rentrer là-dedans il faut toujours garder suffisamment d'énergie pour différencier les personnes et chaque personne est différente et voilà. » (Larry, Appointé, Polsec)

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, le face-à-face avec la population peut créer des désillusions et une image négative envers la population. Au sein de la Police cantonale, cette vision est plus nuancée et cela dépend des services. Ainsi les policiers de police-secours sont confrontés à des populations difficiles et donc peuvent avoir une image plus négative de la société. Quant aux policiers de Polrout, ils sont en contact avec des gens « normaux » ce qui selon Laurent rend le métier plus facile à gérer.

« - *Les accidents de circulation c'est dur non ?* - Ouais, mais t'as affaire à des gens normaux. Je pense que c'est ce qui fait

que j'ai encore envie du boulot maintenant. Par rapport à peut-être d'autres qui ont fait que du police-secours et puis qui sont un peu usés maintenant. Police-secours, je pense c'est un boulot où tu vois vraiment des choses qui choquent, qui frappent et la misère humaine. T'as affaire à des gens qui sont... Ouais, des pas normaux, des cas sociaux, c'est toujours les mêmes (*il souffle*). Ça devient, ouais c'est un boulot qui est usant police-secours. Et Polrout c'est quand même un boulot où t'as affaire à des gens normaux qui ont des accidents, c'est des faits extraordinaires dans leurs vies, c'est un père de famille, c'est des moments de vie qui te touchent plus, mais qui sont plus humains. » (Laurent, Brigadier S, Polsec)

Nous terminons par mentionner que nous n'avons pas spécialement exploré le lien entre les policiers et la population du canton, car telle n'était pas notre mission. Cependant, nous avons récolté des éléments qui nous permettraient de documenter un peu mieux les conditions de cette relation, si essentielle au métier de policier. Il semble que les policiers de police-secours soient appelés pour un oui ou pour un non. Leur situation d'urgentistes du quotidien nous fait penser à l'analyse qui avait été faite par le sociologue Jean Peneff (2000) à propos des malades des urgences. Il avait, par exemple, pu montrer que les services d'urgences des hôpitaux étaient engorgés par des consommateurs de soins, qui n'avaient pas, ou ne souhaitaient pas avoir, un médecin de famille. À condition d'attendre des heures, ils étaient ainsi rapidement vus par un spécialiste, ce qui dans beaucoup de situations n'aurait pas été possible avant des mois. La condition des urgentistes du soin est sans doute à rapprocher de l'usage qui est fait dans nos sociétés des services de police-secours.

5.10. CONCLUSION

Nous avons vu tout au long de ce chapitre que l'exercice du métier de policier n'est pas le même selon le service où le policier se trouve, le poste où il est affecté ou encore la fonction qu'il occupe. La construction des clivages se fait tous les jours, que ce soit à

l'heure du repas, dans le port de l'uniforme, dans la répartition des tâches et dans les jugements de valeur portés les uns sur les autres, et qui ne visent pas tant les personnes, mais bien l'essence même du travail du policier, nous y reviendrons. Les relations sont cordiales entre les postes et les États-Majors, et plus râpeuses au sein des postes mixtes où se côtoient différents détachements. On a pu constater que les dispositifs de coordination entre services et fonctions qu'ils soient informatiques ou organisationnels ont peu été évoqués. Ces dispositifs existent bel et bien. Leur examen fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : COORDINATION ET COOPÉRATION AU SEIN DE LA POLICE GENEVOISE : LA QUÊTE DE LA TRANSVERSALITÉ

« Aucun de nous ne sait ce que
nous savons tous, ensemble ».
(Euripide, dramaturge)

Ce chapitre nous permettra d'aborder les différents moyens que la Police genevoise a mis en place afin d'assurer une bonne coopération entre les policiers dans la pratique de leur métier et de leurs missions. Il mettra en lumière les dispositifs de coordination et la manière dont ceux-ci sont communiqués par l'équipe dirigeante. Nous verrons également que la coopération nécessite des mesures concrètes et que celle-ci n'est pas un donné, mais bien un construit, dans une organisation où les intérêts peuvent différer d'un service à l'autre. Le corps de police est un système organisationnel en mouvance qui est impacté par la nouvelle stratégie mise en place suite à la réforme et qui peut s'en trouver fragilisé. Pour conclure, nous révélerons les différences de perception au sein d'une même organisation quant au terme « transversalité », notion au cœur de la réforme, qui suscite beaucoup de réflexions et de questionnements.

Tout d'abord, il est utile de rappeler la définition des trois notions suivantes, *coordination*, *collaboration* et *coopération*, termes utilisés dans le langage courant, parfois sans distinction, qui ont pourtant une signification bien distincte.

La littérature nous renseigne sur la définition de *coordination* comme étant l'ajustement délibéré et ordonné des actions des partenaires pour atteindre des objectifs déterminés conjointement (Gulati, 2012). Elle fait l'objet de prescriptions d'ordre administratif et hiérarchique et se situe davantage dans le registre du formel. La *collaboration* se caractérise par la communication entre des acteurs concernés. Quant à la *coopération*, elle désigne la mutualisation du travail entre différents acteurs qui vont œuvrer ensemble. La coopération implique une compréhension mutuelle des contributions offertes par chacun et des retombées espérées. Ces deux dernières modalités sont souvent exprimées dans le registre de l'informel.

6.1. LES OUTILS DE LA COORDINATION

La gestion d'une institution telle que la Police genevoise requiert un travail de coordination rigoureux de la part des sphères dirigeantes afin que les missions spécifiques de chaque service soient optimisées, non seulement sur le papier, mais sur le terrain¹¹⁶. La mise en place des interventions soumet les personnes en charge des plannings à une charge de travail considérable. Les journées de la troupe sont soumises à des contraintes qui peuvent venir du poste, de l'État-Major, du COP, et de l'extérieur. Les outils mis en place pour coordonner le travail des troupes constituent ainsi un cadrage minimal du travail des policiers.

6.1.1. VISIBILITÉ SUR LE TERRAIN ET « POINTS DE CONTACTS »

Les « points de contact » sont des outils d'intervention utilisés par Polprox et Polsec dont la fonction principale est de guider et de documenter la visibilité des policiers sur le terrain et de prévenir

●
¹¹⁶ Pour les missions, se référer à la Section 3 « Organisation structurelle » de la Loi sur la Police.

la criminalité. Ces endroits de visibilité accrue sont qualifiés de sensibles et nécessitent la présence régulière d'agents à des heures spécifiques de la journée, et diffèrent selon l'actualité criminelle du moment. Ces interventions ciblées sont planifiées par les cadres des postes et n'entrent pas dans une démarche d'« initiative ». Pour exemple, les mois de novembre et décembre sont connus pour la recrudescence des braquages et des vols à la tire, à la proximité des établissements tels que les banques, les offices de poste et les stations-service. Des points de contacts réguliers sont organisés et assurés afin de dissuader les malfrats de toute action allant dans ce sens, spécialement dans les villages proches des frontières.

Outil de surveillance qui de prime abord permet une certaine liberté d'action aux policiers, le « point de contact » peut toutefois être perçu comme une action planifiée dont l'efficacité est remise en question du fait d'une préparation trop éloignée du terrain. Les propos recueillis reflètent un certain questionnement par rapport à la mise en place d'un « programme de passages » et son réel effet sur le terrain. La nature de la tâche ressort, selon les policiers de Polsec, principalement du domaine de la prévention et non de l'intervention. Le « point de contact » n'est pas contesté dans son objectif premier, toutefois, sa mise en place cadrée peut court-circuiter le travail sur le terrain et aller à l'encontre de sa réalité. Pour les policiers, la pertinence entre le besoin sur le terrain et la mission planifiée est cruciale. La répartition des points de contact entre Polprox et Polsec est aussi un objet de débat.

« Par-dessus ça, s'ajoutent les points de contacts et là tout dépend du poste. Soit c'est un ordre, soit c'est au choix, tout dépend de la politique du poste. En gros, y'en a beaucoup trop. À l'époque, c'était pour encourager le travail du policier, pour certains qui n'en faisaient pas assez, mais là c'est trop ! On fait des missions qu'on ne devrait pas faire. On fait les points de contact avec la Polprox, mais c'est d'abord le travail de la Polprox et non celui de la Polsec ». (Célien, Appointé, Polsec)

« Après les points de contact, on fait un retour, on n'est pas bête à bouffer du foin non plus. On va dire aux personnes qui nous ont donnés ces points de contact, 'là ça sert plus à rien d'y aller', ou par exemple si tu m'envoies vers une école un mercredi ça sert pas à grand-chose puisqu'il n'y a personne. Donc, si ce n'est pour aller voir qu'il n'y a pas de jeunes qui sèment la zizanie ou qui squattent ou par exemple, si on m'envoie à une école pour vérifier que tout se passe bien un dimanche ça ne sert à rien. Ça peut arriver, c'est arrivé, des choses similaires sont arrivées ». (Curtis, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« La collaboration avec Polprox fait ch***. Ils (?) créent des points de contact, qui sont à la base une bonne idée, car ça force à passer à des endroits où on n'a pas l'habitude de passer, mais si je dois arrêter quelqu'un à la Coulouvrenière, ça me bouffe 2h au minimum, et y'a plus de patrouille pour autre chose. Donc je ne suis plus convaincu des points de contact. Y'en a trop et du coup on bâcle le travail. Si on faisait moins avec plus d'effectifs on pourrait régler le truc de fond et pas juste passer, faire disparaître tout le monde le temps de rester figé là. On sait très bien que les dealers reviennent quand on part. Ça ne sert à rien. C'est réglé pour 5 minutes, c'est tout ». (Julien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

D'après nos informations, l'outil « point de contact » n'est pas travaillé, ni mis au point par les brigades de Polsec en coordination avec celles de Polprox. Il s'agit d'un outil qui est utilisé pour patrouiller de façon ciblée, mais dont l'usage ne soutend pas la coopération entre les services au travers d'un échange soutenu d'informations, véritablement partagées entre les services.

6.1.2. PARTENARIATS ET « CONTRAT LOCAL DE SÉCURITÉ » (CLS)

Un autre outil formel de coordination est représenté par les contrats locaux de sécurité (CLS)¹¹⁷. La conclusion d'un contrat local de sécurité entre une commune et le Conseil d'État de Genève a pour objectif d'encadrer la coordination des activités de la Police cantonale et municipale dans le but de rationaliser et de formaliser la présence et les interventions des agents sur un secteur donné, en lien avec la sécurité. Ce renforcement du partenariat entre les deux corps de police permet de mener des opérations conjointes selon des axes définis, discutés notamment lors des « échanges de renseignements », réunions hebdomadaires entre les deux polices au sein des postes cantonaux. Les agents de police municipale (APM) sont les partenaires et les interlocuteurs privilégiés de la Police cantonale dans le cadre des CLS.

« C'est un document signé entre Barazzone et Maudet qui définit des axes de travail en commun, par exemple autour des délits de circulation routière, de bruit, de petite délinquance et des incivilités ; en fait, plus ou moins tout ce qui ne vaut pas plus de 3 ans de prison, tout ce qui est passible de plus de 3 ans de prison, on n'est pas compétent. » (Cadre, APM, Ville de Genève)

« Souvent avec l'aide de nos partenaires privilégiés, la police municipale, on travaille main dans la main, surtout depuis l'instauration du CLS que vous avez dans la ville de GE, mais aussi dans d'autres communes, ou la Police cantonale comme la police municipale, dans le cadre de leurs prérogatives respectives, font une partie du travail en commun ou séparément ; on travaille sur 4 axes : CLS,



¹¹⁷ Les CLS ont été mis en place dans d'autres pays, notamment la France, par le biais d'une circulaire du 28 octobre 1997 (Cf, l'article de Mouhanna (2002) pour d'autres détails).

incivilités, LRDBHD ¹¹⁸, circulation routière et stupéfiants. » (Balt, Îlotier, Polprox)

Nous avons noté, durant notre travail d'enquête, que ces mesures de pacification du terrain par le biais de coopérations sont perçues avec ambivalence au sein de la Polprox et de Polsec. Si l'augmentation du nombre d'agents sur le terrain et l'amélioration du sentiment de sécurité recueillent généralement des avis positifs, l'opérationnalisation des CLS laisse la porte ouverte à de nombreuses questions au sein du corps de Police cantonale.

Tout d'abord, les CLS sont des mesures qui échappent à l'autonomie d'action de la Police cantonale, puisque les contrats sont établis entre l'État et les communes. Les directives les concernant proviennent directement du département de la sécurité et de l'économie (DSE), alors que la mise en œuvre des CLS revient *in fine* au poste de Police, selon que la commune où il est localisé a conclu ou non un contrat avec l'État. Ces collaborations formelles peuvent être ressenties comme une plus-value ou au contraire comme une entrave à la bonne marche du poste.

« On travaille avec les APM parce qu'eux nous amènent du travail. Ce n'est pas nous qui travaillons avec eux. Eux généralement, ils interpellent les gens et ils disent 'c'est pas de notre compétence' donc ils nous les ramènent, ça, c'est la plupart du temps. On ne travaille pas avec les APM, on fait des CLS parce que ça a été voté politiquement et puis qu'on n'a pas le choix, mais en soi ce n'est pas une obligation de travailler avec la police municipale. » (Tarek, Appointé, Polsec)

« Le concept de CLS c'est ce qui a permis le rapprochement entre les directions et le terrain, mais en fait après c'est une question de personnes et la Police cantonale, ben ils ne sont pas toujours d'accord de le faire.

●
¹¹⁸ Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (2015)

Ils n'aiment pas la police municipale. Après les gens qui s'aiment pas etc., c'est au chef de poste de décider si dans son poste cela marche ou pas ». (Cadre, APM, Ville de Genève)

Tout porte à croire que les CLS sont au bénéfice de la population, cependant, il est intéressant d'évoquer les dilemmes créés par ces contrats au sein de la Police cantonale.

Les CLS sont-ils un outil de prévention ou d'intervention ? Lorsque les CLS ont été créés, le message du politique a mentionné le fait que les contrats s'appuieraient sur les piliers de la Polprox, c'est-à-dire la présence sur le terrain, la prévention et la coopération entre différents acteurs policiers. Aujourd'hui, ces contrats sont principalement exécutés par la Polprox, toutefois, Polsec se voit occasionnellement confier la tâche des CLS, notamment lorsque les agents de la proximité ne sont plus présents sur le terrain, c'est-à-dire la nuit, créant des incompréhensions et des tensions au sein du service.

« Les CLS ce sont nous qui les faisons. Pourquoi c'est nous qui les faisons ? Leur mission (ndlr : à Polprox) c'est d'être dans la rue en contact avec la population et les magasins, mais ils ne font pas ça ici. Les points de contact sont décidés par la Polprox et le maréchal en concertation avec les APM. On en a 8 par jour à faire, 4 la nuit. Pourquoi Polprox n'est pas là la nuit s'il y en a 4 à faire la nuit ? Les CLS sont liés aux points de contact. On les fait parfois avec les APM. Si les points de contact ne sont pas faits, on s'en f***. On les remplit au bol. Mon groupe ne les fait *JA-MAIS* ». (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

L'instrument CLS ne semble pas bien compris lorsque l'organisation n'offre pas les conditions de sa mise en œuvre collectivement décidée, et que son champ d'application n'est pas clairement défini sur le terrain.

Sans rentrer dans les détails des prérogatives de chacun, le fait que les APM ne disposent pas des mêmes compétences métier que

la Police cantonale crée de la confusion dans la gestion de ces alliances. S'il est reconnu que les APM ont une connaissance affûtée de leur commune, de leur territoire, ils ne disposent toutefois pas des mêmes moyens d'action que leurs collègues cantonaux, obligés de les former afin que les agents municipaux effectuent leurs tâches d'une manière efficace et deviennent ainsi des partenaires effectifs. De plus, n'étant pas armés, les APM peuvent représenter une charge additionnelle sur le terrain pour les agents de la Police cantonale qui seraient dans l'obligation de devoir « défendre » leurs collègues municipaux en cas d'attaques.

6.1.3. FORMER LES APM : BON INVESTISSEMENT POUR LE FUTUR OU PIÈGE ?

Les prérogatives des APM ont été élargies et un important effort de formation et de transfert de connaissances est à l'œuvre. Un cadre des APM explique ces changements :

« Ils ont plus de prérogatives. Ils traitent les délits, et non plus seulement les contraventions. Ils sont maintenant sous les directives du procureur, ils sont soumis à la D6 (directives et réglementations à suivre), et peuvent donc traiter tout ce qui touche aux stupéfiants, à la route, aux armes, aux étrangers... Avant, ils faisaient une interpellation, effectuaient la fouille et emmenaient la personne au poste, et ensuite ils remettaient la personne à la Police cantonale. Maintenant, ils font aussi la procédure. Ils ne peuvent, cependant, pas faire la procédure dans leurs locaux, car leurs ordinateurs n'ont pas le logiciel qu'il faut (le P2K, qui met tout en commun au niveau cantonal et que le procureur peut consulter). »
(Michel, Sergent Major, APM)

La formation des APM est un thème qu'il nous a semblé utile de traiter séparément dans le chapitre des collaborations, en raison des nombreux propos récoltés à ce sujet. Dans la plupart des cas, et principalement au sein des postes de Polprox, la plus-value offerte grâce aux partenariats avec les APM est reconnue et

appréciée. Cependant, nous avons pris l'option de ne pas faire l'impasse sur les doléances des policiers concernant la charge supplémentaire de travail que représente leur formation et leur mise à niveau d'une part et sur les critiques face à leur manque d'autonomie dans la conduite de leurs objectifs¹¹⁹.

« D'un côté, ils ne savent rien faire, c'est du boulot en plus, il faut tout leur expliquer, on perd plus de temps qu'autre chose. Mais ils n'ont pas la même formation que nous, donc il faut les comprendre aussi. » (Mélanie, Stagiaire, Polsec)

« - Les APM font plus d'interventions. Ils sont devenus nos yeux et nos oreilles. Ils se rendent davantage compte de ce que c'est d'être en interventions, le stress, connaître la loi. Comme ils doivent apprendre de nouvelles procédures, ils sont tout le temps en train de nous appeler pour poser des questions. C'est un soutien qu'on leur donne. - *Ça prend du temps sur votre travail ?* - Ça prend beaucoup, voire trop de temps, mais plus vite ils seront autonomes dans les démarches, moins je serai dérangée. » (Inès, Sous-Brigadière, Polprox)

« Avant ce n'était pas les APM c'était les assistants de sécurité municipale et c'est monsieur Maudet qui a changé de nom et qui a dit police municipale ce qui est illégal parce que police pour avoir le terme 'Police' il faut avoir le brevet fédéral de policier. On est la seule Police de Suisse à avoir une Police municipale qui n'a pas de brevet fédéral de policier. Dans les autres cantons, la Police municipale, ils sont en bleu, ils sont de la municipale, chez nous ils sont en gris, ça change tout, ils ne sont pas armés. Et puis, aujourd'hui, on leur donne des prérogatives on leur dit 'voilà, vous avez le droit de faire des gens qui ont pas de papiers, vous avez le droit de faire les stupéfiants,

●
¹¹⁹ Nous rappelons ici que nous n'avons pas fait d'entretiens avec des APM. Nous n'avons rencontré que quatre de leurs cadres ce qui est insuffisant pour pouvoir rendre compte de leur point de vue, en particulier sur la manière dont ils vivent la coopération avec leurs collègues de la Police cantonale.

de contrôler les véhicules’, mais s’ils vont contrôler un véhicule et puis qu’il y a un mec qui te tire dessus tu fais quoi? Alors ok, on n’est pas à Bagdad ou aux USA, mais ça peut arriver. Je veux dire le nombre de fois où la police municipale ils hurlent sur la radio pour dire que la personne qu’ils contrôlent veut pas s’arrêter, je dois dire, c’est pas leur boulot, ils ont des feux oranges, ils n’ont même pas le droit de griller un feu rouge avec ça, donc c’est complètement aberrant.» (Tarek, Appointé, Polsec)

Cette phase de formation, pour autant qu’elle soit transitoire, est acceptée par les policiers cantonaux; toutefois, elle pose la question de la possible redondance des tâches de proximité entre une Police de proximité qui manifeste son besoin d’inscrire son identité au sein du nouveau corps de police, et une Police municipale dont les effectifs et les prérogatives n’ont fait qu’augmenter ces dernières années.

De fait, la perception globale des APM au sein de la Police cantonale est contrastée selon les individus avec qui l’on s’entretient. La police de proximité travaille plus harmonieusement avec les APM, notamment parce qu’un dispositif de coordination, les CLS, leur permet de cadrer leurs échanges. Du côté de la police-secours, il s’agit d’une délégation de tâches. A peu près 6 % des réquisitions (chiffres de 2015) sont réalisées par les patrouilles des APM. Des APM qui par ailleurs possèdent, en Ville de Genève, leur propre centrale d’appels.

Souvent utiles, partenaires appréciés ou traités avec condescendance, ils s’imposent aux policiers qui n’ont pas d’autre choix que de coopérer avec ce groupe, duquel il faut se démarquer.

« Il y a certaines difficultés avec les APM. Ils n’ont pas le même recul que les policiers, pas la même sensibilité. Ils me donnent très souvent des renseignements bruts (vagues, avec peu de détails, qui manquent de recherche) qui nécessitent des consolidations. Les APM peuvent rapporter un sentiment d’insécurité qui est fondé uniquement sur leurs perceptions limitées de ce qui se

« passe réellement dans les faits. » (Carlos, Brigadier chef de groupe, Polprox)

Les APM eux-mêmes redoutent parfois de perdre le contact avec le terrain au profit d'un travail procédurier, qui les en éloigne. Si cette montée en compétences les crédibilise et assoit leur magistère, elle peut aussi comporter le risque d'une coupure avec le terrain.

« Avoir plus de prérogatives est quelque chose de bien dans la mesure où ils traitent maintenant les affaires de A à Z (avant toute la procédure était faite par la Police cantonale). Néanmoins, s'occuper de la procédure est 'chronophage', et ça 'prétérise la police de proximité', c'est-à-dire que tout le temps qu'ils passent à faire la procédure dans un bureau, ils ne sont pas dans la rue. Lorsqu'une affaire découle de leur initiative, ils font la procédure au suivi judiciaire à La Servette. Lorsque c'est suite à une réquisition, ils font la procédure dans le poste du secteur où ils se trouvent. Ça peut être à Carouge, à Plainpalais ou même au CASTOR. » (Michel, Sergent Major, APM)

Aujourd'hui, et au vu de tous les retours que nous avons eus, on pourrait craindre la formation d'un 6ème « silo » au sein de la Police genevoise. Un policier de Polsec utilise même le terme :

« Et puis, on est en train de créer ce silo-là chez les APM parce qu'on sait qu'il y a beaucoup de gens là-dedans et que les communes ont de l'argent, mais à l'État de Genève on se transforme en grippe-sous. » (Tarek, Appointé, Polsec)

Et si l'hypothèse se confirmait, quels seraient les moyens pour perpétuer la coopération entre les deux Polices dans un contexte où les profils de l'une et de l'autre pourraient entrer en concurrence ?

« Ce sont des policiers, mais ce sont les seuls qui n'ont pas le brevet fédéral. Ils viennent ici, on doit tout leur

expliquer et ça fait doublon avec la Polprox. Ce sont des gardes parcs à la base. Pourquoi n'ont-ils pas de brevet fédéral ? » (David, Appointé, Polsec)

« On a par exemple une compétition au niveau du poste de police de La Servette, car en Polprox à La Servette ils sont 30, ils sont plus forts et du coup ils sortent beaucoup, il y a une forte présence des gendarmes de Polprox dans le quartier de La Servette. » (Cadre, APM)

Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur cette alliance en construction avec les APM, en particulier avec la Police de proximité.

6.1.4. LES ACTIVITÉS PILOTÉES DEPUIS LA DIRECTION DES OPÉRATIONS (NHP)

La CECAL (Centrale d'Engagement, de Coordination et d'Alarme)

La CECAL est l'un des centres névralgiques de la Police genevoise, puisque c'est de ce lieu que sont dispatchés tous les appels d'urgence 117 et 112 (appel d'urgence européen). La CECAL fait partie de la direction des opérations de la Police cantonale genevoise, sous la responsabilité du chef du « pôle métier COP ».

La CECAL est composée de quatre pôles d'activité, dont celui de la « prise et traitement des appels », qui nous intéresse principalement dans notre enquête. En janvier 2016 (date de l'Audit de la Cour des Comptes), ce pôle d'activité comptait 28 opérateurs, tous policiers, qui assurent un service opérationnel 24h/24h. Les principales missions de ces opérateurs sont :

1. Répondre aux appels reçus par téléphone ou par radio

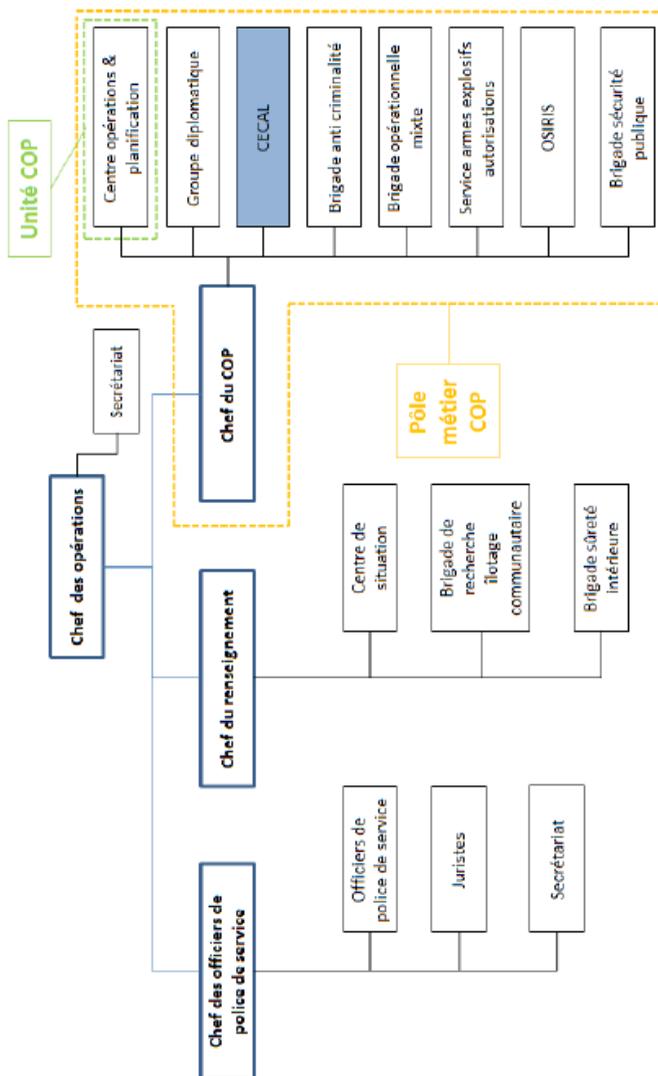
2. Renseigner la police, les partenaires de la police et les personnes privées
3. Gérer les événements en réquisitionnant et en coordonnant les moyens de police et en informant les partenaires adéquats pour répondre à l'événement (ambulances, pompiers, etc).

Ce pôle était complété par trois « calltakers » qui viennent en support aux opérateurs pour la prise d'appels et peuvent saisir les événements non urgents¹²⁰.



¹²⁰ Cour des Comptes, Rapport 107, juin 2016, Audit de Gestion CECAL
État de Genève.

Figure 25 : Organigramme du COP



Cette présentation succincte nous permet de comprendre le rôle majeur de la CECAL dans la coordination du travail de la Police cantonale, principalement au sein du service Polsec, en charge des réquisitions sur tout le territoire depuis la mise en place de la nouvelle loi¹²¹. Les interventions des policiers sont rythmées au son des appels de la CECAL, dont la prise en charge est prioritaire sur toute autre tâche.

«Les patrouilles que l'on fait se font au rythme de la CECAL. N'importe quelle réquisition passe par la centrale. Tout passe par là pour qu'elle puisse envoyer une patrouille et ne pas faire doublon avec une patrouille qui partirait déjà. Même si un policier joint une personne depuis le poste dans le rapport, ça rentre à la CECAL.»
(Julien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Cette affirmation est toutefois nuancée, notamment pour Plainpalais, où il nous a été confié que certains appels arrivent parfois en direct, et que ces informations sont relayées par les assistants de sécurité publique auprès de la CECAL.

La bonne collaboration entre la CECAL les services opérationnels est conditionnée par la qualité de l'information reçue des opérateurs de la centrale, de son exactitude et de sa précision, éléments essentiels pour que le policier puisse répondre d'une manière optimale à la situation d'urgence.

«- Le brigadier chef de groupe : 'On a un problème de manque d'info. C'est le travail des centralistes. Parfois, on est obligé de rappeler les gens et de leur demander : Vous êtes blessés ou pas ? Ils te répondent : Oui j'ai mal au dos (ou non)'.

- *Comment ils (les centralistes) font au téléphone ?*

- L'appointé : 'Une fois, ils m'ont dit que j'allais sur un vol dans les vestiaires d'une piscine. Donc pas vraiment une

●
¹²¹ Excepté les appels urgents pour violences domestiques qui sont assurés par la Polprox, sur le secteur de Carouge (Rhône-Arve).

urgence. J'arrive sur place, je demande qu'on me montre où cela s'est déroulé. La personne m'explique que c'est là qu'était le coffre-fort. La centrale t'envoie sur un vol de vestiaires alors qu'il s'agit d'un cambriolage avec vol d'un coffre-fort.'

- Le brigadier chef de groupe : 'Ils te disent toujours : on n'a pas plus d'infos.'

- L'appointé : 'Y en a certain c'est sur du velours. Ça dépend du centraliste.' » (Notes d'observation, Polsec)

Les « mob » (manifestations, grands événements et situations exceptionnelles)

Les événements ponctuels du canton de Genève pour lesquels la Police cantonale est sollicitée sont communément appelés « mobilisations » ou « mob », dans le jargon. Ces événements extraordinaires sont nombreux à Genève, en raison notamment de la présence des Organisations Internationales sur le territoire. Planifiés avec parfois peu de concertation avec la Police, ces événements génèrent une forte mobilisation de la Police cantonale tout au long de l'année. D'autres manifestations, propres à la ville de Genève, telles les Fêtes de Genève, la Course de l'Escalade, sont planifiées d'année en année et mobilisent un nombre conséquent d'agents, tous services confondus.

« On l'appelait entre nous 'Maybe', car on ne savait jamais quand il allait arriver. Et cela a été très compliqué pour nous. Tout bêtement, avec un seul individu de l'importance de Kerry, cela nous a fait basculer en ville spectaculaire. Sur l'ensemble on a eu très peu de difficulté *in fine*, mais un WE cela peut valoir 400 000 CHF, cela nous a fait exploser les Heures Sup, parce que on est prévenu très tard. Il nous est arrivé d'être prévenus par les services de Kerry, de l'arrivée de 250 personnes, le vendredi à 18h10 pour une arrivée le samedi à midi, le lendemain. Et on avait que des ordres oraux. » (Officier supérieur, COP)

Le contexte particulier de Genève, son positionnement international et ses activités diplomatiques soumettent les services de la Police à une forte demande en effectifs de la part de la Direction des opérations, précisément du COP, le Centre des opérations et de planification de la Police.

Gestion de manifestations

Figure 26 : Tableau des manifestations par année

| Année | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Variations 2015/2016 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|-------------------------|
| Manifestations | 220 | 290 | 305 | 188 | 280 | 337 | 20,4 % |

Le nombre de manifestations ayant nécessité la mise en place d'un dispositif par la police, de quelque nature qu'il soit, a augmenté de plus de 20 % en 2016¹²².

La circulation de l'information en lien avec une mobilisation est un cheminement complexe qui requiert un temps additionnel de travail conséquent, du côté de l'État-Major comme du côté des postes.

Le COP annonce l'événement extraordinaire aux Majors de chaque service, ainsi que les besoins en effectifs. L'État-Major de chaque service communique ces besoins aux maréchaux des postes qui transmettent en retour les disponibilités de leurs collaborateur/trice-s pour la période concernée. Suite à la communication officielle de la mobilisation à tous les postes, les maréchaux sont dans l'obligation de planifier les feuilles de service des collaborateur/trice-s en fonction de la mobilisation. En effet, les demandes émanant du COP sont prioritaires par rapport aux tâches « ordinaires » de chaque poste — qui bien sûr n'ont rien d'ordinaire.



¹²² Rapport d'activité 2016, Police cantonale Genève.

« Les informations envoyées par le COP donnent des instructions précises sur le nombre requis d'agents par service pour les mobilisations, ainsi que les heures de service. Théoriquement, ce nombre ne devrait pas dépasser 4 agents par groupe, toutefois ce plafond n'est pas respecté, du moins pas pour le mois de décembre, et les effectifs des postes se voient diminués. Il en résulte un manque d'agents pour les tâches de 'proximité' au sein du territoire. ». (Claude, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

La coordination des mobilisations par le COP s'appuie sur les principes de l'annualisation du temps de travail à l'État de Genève, édictés en mai 2015, et sur la Directive DS COPP.03 qui règle la gestion des horaires et des heures supplémentaires.

Selon la directive, les événements extraordinaires doivent être communiqués plus de 30 jours à l'avance, et les heures travaillées durant les mobilisations sont inscrites dans le compte annualisation (qu'elles soient travaillées conformément au profil horaire ou au contraire durant des jours non-travaillés comme les jours de liberté, de congé ou de repos).

« Pascal m'explique que c'est très compliqué de mobiliser les policiers. Il faut prendre en compte les disponibilités de chacun. Les mobilisations sont considérées comme des heures supplémentaires si elles sont transmises aux policiers moins de 30 jours avant l'événement. Si elles sont prévues 30 jours ou plus à l'avance, c'est du travail normal et les heures supplémentaires effectuées pendant l'événement en question seront inscrites dans le compte annualisation. » (Notes d'observation, Polrout)

Durant notre enquête, nous nous sommes rendu compte de la difficulté que ces mobilisations représentent pour les agents de terrain, et pour les planificateurs d'horaires. Le nombre d'heures supplémentaires de certains policiers, pour les seuls deux premiers mois de l'année 2017, est resté très élevé sans doute en raison du volume de mobilisations en janvier et février. N'étant pas en mesure de contrôler l'accomplissement effectif de la plupart des

événements aux dates prévues, le COP a été contraint d'effectuer des mobilisations qui ont dû finalement être ajournées en raison de l'annulation ou du report des manifestations. Ces démobilisations ont provoqué des discussions houleuses et des tensions parmi les policiers et leurs représentants. Certains ont déclaré avoir des difficultés à organiser leur vie privée dans un contexte d'incertitude.

« Y'a pas longtemps, j'ai vécu une mobilisation désastreuse au niveau organisationnel. J'ai appris la veille à midi que je devais partir 10 jours. Je n'ai pas reçu d'ordre d'engagement officiel. La logistique était déplorable. Je ne parle pas de puces dans les lits comme vous avez sûrement lu dans la presse... » (Sylvain, Appointé, Polsec)

Un autre exemple...

« L'an passé, on a eu 362 MOB. On doit envoyer les MOB dans les délais. On a des trucs où il faut faire attention : on a des couples de policiers, les deux vont travailler le même jour, or ils s'étaient organisés différemment ; on a les dimanches, et puis il y a tant de jours de congés, où on ne peut pas les reprendre. Mais pour vous donner un exemple le 20 déc. 2016, on avait 6 MOB en même temps. » (Officier supérieur, COP)

Et il y a ceux qui restent au poste, qui n'ont pas été mobilisés et qui se sentent lésés de ne pas avoir pu comptabiliser des heures supplémentaires grâce au travail additionnel que les mobilisations représentent. De surcroît, ils ont souvent à faire face à beaucoup de travail au poste.

« Y en a qui sont payés 100 heures et toi à peine 30, ce n'est pas normal. » (Notes d'observation, Anika, Appointée, Polsec)

Pourtant, certains policiers apprécient les mobs en raison du côté très cadré de l'engagement, du fait que cela se passe hors du poste et surtout de l'absence de rapport d'intervention à faire dans la foulée.

« Personne n'a rien contre les MOB, car avec les MOB tu n'as pas de rapport à faire. En fait si tu es resté au poste c'est là que tu as du boulot. » (Sergio, Maréchal, Polprox)

Les contrôles préventifs de la circulation¹²³ : une mobilisation interne

Les contrôles préventifs de la circulation sont orchestrés par la Polrout. Selon les effectifs en place, ils peuvent nécessiter l'aide de policiers provenant d'autres services. C'est le COP qui organise la sélection des policiers mobilisés pour les contrôles. Historiquement, ces tâches faisaient partie du cahier des charges de Polsec, qui se voit attribuer « naturellement » la fonction de renfort en cas de sous-effectif. Cela n'est pas sans provoquer quelques questionnements au sein de Polsec qui peine à comprendre pourquoi on fait toujours appel à elle. Effectivement, selon la nouvelle loi Police, seule la Polrout est habilitée à effectuer de la prévention et de la dissuasion sur les voies de circulation.

« Il y a aussi pendant la nuit des missions qui sont déléguées par la Polrout où l'on fait des contrôles ébriété. C'est ce qu'on appelle des « visiroute ». Ces missions devraient normalement être assurées par la Polrout. C'est vraiment stricto sensu du travail de Polrout, mais comme ça a été fait pendant très longtemps par la Polsec, c'est un peu resté dans les us et coutumes et puis on le fait toujours. » (Curtis, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« Pour 'visiroute', c'est la Polrout qui devrait le faire, n'est-ce pas ? Et demander l'appui de Polsec ? Eh ben non, c'est Polsec qui mène. À Polrout, quelqu'un développe un concept et ensuite passe par le COP pour la mise en marche de gens. Le gars de Polrout prend des gens à Polsec. Polsec travaille la nuit. Le COP prend ceux qui bossent de nuit pour 'visiroute'. Donc y'a certains de



¹²³ Nommés « visiroute » dans le passé.

Polrout, mais la plupart sont chez Polsec.» (Alexandre, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Les résistances des autres services, Pascal, de Polrout les ressent concrètement lors d'un contrôle auquel nous avons pu prendre part.

«Pascal me dit également que les policiers qui sont là aujourd'hui, mais qui ne sont pas de la Polrout n'ont pas envie d'être là parce qu'ils considèrent que ce n'est pas leur travail : 'y'en a qui en ont rien à f*****, ils restent là, les mains dans les poches. Ça les fait ch***, ce n'est pas leur job'». (Notes d'observation, Contrôle routier, Polrout)

6.2. SE COORDONNER : UN IDÉAL PORTÉ PAR NHP

6.2.1. LES LIENS ENTRE LES POSTES ET NHP ET *VICE VERSA*

« Eux et nous »

La Police genevoise est une institution aux organigrammes multiples qui forment un réseau de près de 2000 collaborateur/trice-s. Comment s'organise-t-elle pour garantir et optimiser les liens entre les différentes entités, entre les différents postes et leur commandement, entre le « terrain » et la hiérarchie ? Plusieurs types de réunions ont été mis en place pour créer des rencontres entre les membres du corps de Police. Il y a notamment les RHO (Rapport Hebdomadaire Opérationnel), qui ont lieu tous les vendredis, et pour chaque service. Réunissant le Major à la tête du service, son État-Major, et l'ensemble des maréchaux, ces réunions permettent de faire descendre les informations et décisions stratégiques aux maréchaux, afin que ceux-ci puissent les

relayer aux cadres de leur poste, puis aux chefs de groupe. Elles permettent également d'aborder les problématiques que rencontre chaque service et elles donnent la parole aux maréchaux sous forme de tours de table¹²⁴.

Aucune de nos observations ne relève de tensions entre les participants, lesquels échangent sur un ton cordial, parfois teinté d'humour; humour qui pouvait nous échapper en tant qu'observateurs extérieurs, tant les rires évoquaient un passé commun, ou les acronymes utilisés court-circuitaient notre compréhension.

Un élément qui ressort de nos observations réside dans le fait que l'espace donné aux maréchaux pour s'exprimer ne semble pas avoir toujours été pleinement utilisé par ces derniers. Souvent auditeurs, ils prennent note (ou pas) de l'information qui leur est transmise en acquiesçant parfois par un silence. La communication nous est parue principalement « top-down », alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'elle soit davantage équilibrée.

« Infos territoires :

La Servette : RAS

Blandonnet :

- Agression
- Ouverture du camping TCS pour les premiers migrants.

Centre-ville rive gauche :

- Affaire de drogue

●
¹²⁴ Comme déjà rapidement évoqué au chapitre 5, nous avons pu assister à quelques-unes de ces réunions comme observateurs et apprécier l'accueil qui nous a été fait, quand bien même la nature des discussions pouvait parfois revêtir un caractère confidentiel. À une seule exception, il nous a été demandé de sortir de la pièce.

- « Flag » (flagrant délit) fraude au bancomat (1er de ce genre). Félicitations de la part du capitaine.
- Problématique de mœurs : clochard qui utilise et squat les toilettes d'une école. Sentiment d'insécurité.
- Remarque générale sur la task force drogue : La Polprox n'est pas autorisée à effectuer des achats contrôlés, en raison d'une procédure lourde. Seule la TFD est habilitée à agir.

Centre-ville rive droite : RAS

BEP (brigade éducation et prévention) : RAS

Rhône-Arve :

- Arrestations à Plainpalais en raison de trafic de cocaïne et de marijuana.
- Le RCP est remplacé par un RCP d'un autre poste en raison d'une absence prolongée.

Lac-Arve : RAS » (Notes d'observation, RHO, Polprox)

Pour aller dans ce sens, lors de l'observation d'un RHO de Polsec, le seul moment où les maréchaux ont pris la parole afin de requérir quelques précisions fut à propos des « assessments » et de la DS03. Lors du tour de table, beaucoup de *Rien A Signaler* punctuaient les tours de parole. Seules, les questions de gestion quotidienne du poste, comme le repas de nuit à La Servette, ou l'afflux de personnes stationnées la nuit au poste de La Servette, notamment en provenance de Polrout (de manière à se rapprocher du centre-ville), pour les mobilisations ont été évoquées.

Cependant, nous avons perçu durant nos diverses observations et entretiens individuels avec l'État-Major, que celui-ci désire promouvoir la fonction de maréchal et augmenter ses compétences.

«Je m'occupe des RH, de l'accompagnement des maréchaux. Pour moi, la montée en puissance les maréchaux est la base. Il y a les évaluations de prestations à contrôler, les explications à donner aux cadres. À la Polprox, nous voulons faire monter en puissance les cadres, et créer des conditions favorables pour les maréchaux. C'est une vision méta. Nous avons organisé une journée extra-muros pour les maréchaux, une formation sur le management. C'est important de former les cadres.» (Dominique, Officier supérieur, Polprox)

Un membre de l'État-Major de la Polprox déclare lors d'un entretien que les maréchaux sont des maillons primordiaux de la chaîne pour porter la réforme en avant, et ils ont la responsabilité de la mettre en œuvre sur le terrain. La transmission des informations est une étape cruciale pour opérationnaliser la réforme, étape qu'il faut encore consolider.

«Les maréchaux sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie pour le mois courant. Je rencontre parfois des difficultés à faire passer des messages qui concernent le futur, car les maréchaux pensent que cela ne les concerne pas. Par exemple, ils ne prennent pas de notes lorsqu'on leur communique des visions/projets futurs, et ils ne communiquent pas ces informations à leur poste. Comment peuvent-ils transmettre cela, s'ils n'ont pas pris de notes? Lorsque dans un deuxième temps, je communique à nouveau sur ces sujets en soulignant la mise en place prochaine de nouvelles mesures, les maréchaux semblent tout surpris.» (Officier supérieur, Polprox)

«Les gens ont besoin de recentrer les forces. Il faut reconstruire, on a démonté, on a distribué et maintenant il faut reconstruire. Et cela doit passer par les maréchaux.» (Officier supérieur, Polrout)

Cette tendance à ne relayer que partiellement l'information nous est confirmée, lorsqu'un des maréchaux présents à une

réunion nous avoue ne transmettre à ses cadres que ce qui lui semble pertinent.

Au carrefour d'une circulation importante d'informations, les maréchaux sont pourtant conscients de leur rôle d'interface entre la base et l'État-Major.

« Pierre rappelle que son rôle de maréchal c'est comme le sablier, que la partie la plus fine c'est là où il se trouve et que l'info doit passer par lui pour monter ou pour descendre ! » (Notes d'observation, RHO, Polrout)

De manière générale, un réel engouement en faveur de la transversalité semble se profiler du point de vue de NHP.

« J'aimerais mettre en avant ce que je vois, la collégialité, la transversalité. L'idée c'est qu'on a tous nos missions, on doit pouvoir travailler tous ensemble. » (Officier supérieur, Polrout)

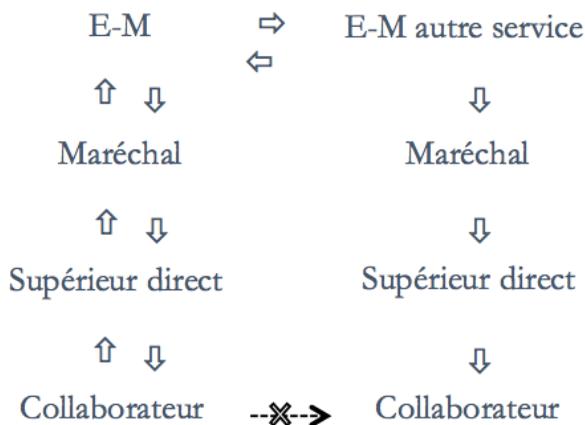
Transmission « par voie de service » ou informelle ?

Depuis la mise en place de la réforme, la communication entre les différents niveaux d'un service doit s'effectuer par voie de service — « p.v.d.s » pour les initiés. Cheminement précis et formel de toute forme de communication, il permet la validation d'un contenu au plus haut niveau de la hiérarchie avant de retourner vers l'initiateur de la demande. C'est ce que la Police appelle le management vertical ou pyramidal, c'est-à-dire que chaque niveau se réfère au niveau supérieur pour obtenir une validation¹²⁵. Il en

●
¹²⁵ Rappelons ici qu'il n'y a là rien de neuf. Il s'agit de la manière classique de transmettre et valider les informations dans une bureaucratie. On en connaît les avantages en termes de traçabilité des informations et de centralisation des prises de décision, mais on en connaît aussi les limites, en particulier quand le terrain commande une rapidité d'exécution et de décision. De nombreux travaux ont montré que les bureaucraties fonctionnent mieux dans la routine et avec du temps. Ce qui ne semble pas être le cas du fonctionnement des forces de police. Enfin, la perte en ligne

va de même pour les communications entre services. La communication horizontale et informelle est abandonnée au profit d'une transmission p.v.d.s.

Figure 27 : Schéma d'une transmission p.v.d.s.



Nous n'avons pas de données précises rapportant dans quel contexte, cette nouvelle stratégie de communication a été instituée. Toutefois, comme l'a indiqué le Major de la Polprox, cette mesure « doit rentrer dans les consciences », même si cela prendra du temps. Une indication cependant nous est fournie lorsque les policiers parmi les plus anciens regrettent le temps où les choses s'arrangeaient d'un coup de fil. S'il est évident que l'informel n'a pas déserté les rapports de travail, en revanche la volonté de cadrer les interventions et les activités afférentes, de manière à documenter proprement les processus policiers fait partie intégrante des objectifs de la réforme.



des informations qui doivent remonter et redescendre strate après strate et leur dilution ont aussi été soulignées comme potentiels problèmes.

Les quelques commentaires remontés du terrain dénotent toutefois une complication du processus de communication pour ceux qui sont en contact régulier avec des collègues ou des partenaires externes.

« Mais s'ils ont besoin d'un coup de main, si on a besoin d'un coup de main, ça se passe toujours, la seule différence c'est qu'au lieu de passer directement avec le concerné, comme ça se faisait avant, il faut passer par les têtes hautes qui eux discutent et puis disent oui. Et puis, les têtes hautes ce sont les 5 Majors des différents silos qui eux donneront l'aval au chef de poste qui demande : — 'écoute, on a un contrôle circulation, faut que tu me donnes 4 gars de la Polprox' — 'oui, ok 4 gars, machin', ils appellent le maréchal, les maréchaux discutent ensemble et puis... Au lieu d'être transversal comme avant, maintenant ça monte vertical, c'est transversal au niveau des chefs et ça redescend. Ça prend plus de temps. On perd un petit peu en efficacité ». (Laurent, Brigadier S, Polsec)

« Un autre obstacle est la communication entre services et entités p.v.d.s., alors que la communication serait simplifiée par voie directe. Le processus prend beaucoup de temps, alors que parfois il nous faut des renseignements rapidement. Un jour, j'ai voulu contacter quelqu'un directement au niveau 'chef de service', c'est quelqu'un que je connais bien avec qui j'ai fait mon école. Cette personne m'a répondu qu'elle ne pouvait pas me donner les renseignements et qu'il fallait passer p.v.d.s. J'ai laissé tomber... ». (Olav, Appointé, Polprox)

« Donc un jour à l'avant-poste, j'avais une plainte pour possiblement attouchement sur un garçon de 11 ans par un thérapeute. Là, tu vois, c'est le truc grave. J'appelle à la PJ pour qu'ils m'aident, parce que là il faut des gens spécialisés pour prendre la plainte et interroger le garçon, et ben, en direct j'ai rien pu faire, il a fallu que ce soit traité par les hiérarchies respectives, alors qu'avant j'aurais eu mon renseignement, c'est-à-dire à qui je dois parler pour

passer cette affaire comme il faut.» (Vincent, Îlotier, Polprox)

« Chez nous, on est débordé. Alors voilà le seul canal qui fonctionne c'est le rapport des OPS, c'est le seul canal qui fonctionne à peu près. Quand t'as un problème, il faut passer par là. Mais dans l'inter-services : rien. » (Martin, ESP, Polprox)

Il est probable que les tensions récurrentes entre les policiers des deux services, Polsec et Polprox ont progressivement conduit les États-Majors respectifs à mettre en place une remontée d'informations plus claire et surtout une validation légitime. De surcroît, la configuration des postes, et en particulier les postes cohabitants invitent à penser que la voie transversale est monnaie courante et des abus ont pu être constatés. La citation suivante suggère cette explication :

« Le premier point que j'aimerais soulever, c'est le cheminement pour qu'une affaire passe de Polsec à Polprox. Comme une seule porte nous sépare, les affaires ne se transmettent pas par voie de service : i) L'affaire est traitée en urgence par Polsec ; ii) Polsec décide que c'est du ressort de Polprox ; iii) Polsec ouvre la porte et remet l'affaire à Polprox. C'est un cheminement horizontal, une voie directe, un arrangement et du bricolage. Mais le cheminement voulu pour diminuer les abus est p.v.d.s. ». (François, Appointé, Polprox)

Cependant, lorsque la procédure officielle devient trop lourde, et que le temps presse, la voie directe, bien que réprouvée, reprend ses droits par le biais de petits arrangements et également de la primauté de rapports interpersonnels liés à l'Académie ou d'amitiés nouées dans le passé.

« On travaille avec la Polprox de Blandonnet. On a des points de contact avec Meyrin et Vernier. On les appuie de nuit. On appelle cela de la collaboration, mais c'est normal. Avec X, on collabore tout le temps. C'est un ami depuis 25 ans. Au moment de venir à ce poste on a déjà

mis en place et discuté de choses. On a parlé en amont. On ne veut pas que l'État-Major s'en mêle. On se connaît cela fait 25 ans ». (Cadre, Polsec)

La police judiciaire : une ombre plane

Dès le début de notre enquête, la police judiciaire (PJ) a volontairement été laissée de côté afin de nous concentrer sur les trois services opérationnels uniformés. Du fait de son absence de l'étude, elle a gardé avec elle les mystères de son système de fonctionnement, de son organisation propre et de son identité. Service de Police non-uniformé, elle est apparue régulièrement lors de nos entretiens individuels et mérite, selon nous, d'être le sujet d'un sous-chapitre sur les coopérations entre services opérationnels. Il faut souligner que l'État-Major et les brigades de la PJ ne se trouvent pas au même endroit que les trois autres services.

Les cinq services opérationnels que compte la Police genevoise ont la tâche commune d'assurer le traitement judiciaire des infractions (art.7 LPol). Toutefois, les crimes et les délits graves et complexes qui nécessitent une enquête approfondie sont sous la responsabilité unique de la PJ. Elle se doit également de contribuer au maintien de l'ordre public par le biais de la collaboration avec les autres services qui sont en droit de lui remettre des affaires (art.10 LPol).

Qu'en est-il de ces collaborations sur le terrain entre les trois services uniformés et la PJ ? Comment la transmission des affaires a-t-elle réellement lieu et dans quelles conditions ? Comment interpréter la nuance entre un petit délit et un grave délit ? Ces questions ont parfois trouvé réponses chez les enquêtés qui nous ont fait part de leurs impressions.

Nous avons réalisé qu'il existait une tension palpable entre les deux services uniformés que sont la Polsec et la Polrout, et la PJ (ce qui ne semble pas être le cas avec la Polprox, ou disons dans une moindre mesure comme on le verra plus loin). Ces services

sont pourtant amenés à collaborer régulièrement. Basées souvent sur des faits, ces tensions prennent également naissance dans les perceptions que chacun a de l'autre.

« Je ne sais pas pourquoi ils (PJ) disent qu'on f*** rien. Peut-être parce qu'eux ce sont des spécialistes, donc eux ils ont des procédures bien à eux, et nous des fois on est primo intervenants, ça veut dire qu'on va arriver sur un endroit, alors on fait toujours gaffe parce qu'on a quand même été formé un minimum à préserver des traces, des trucs comme ça et peut être qu'on va saboter une trace ou j'en sais rien, et eux ils vont se dire 'p***** ces gendarmes, ils viennent, ils foutent le b*** et puis nous on peut pas bosser correctement', des trucs comme ça. Parce qu'eux ils ont une manière de faire qui n'est pas forcément la nôtre et puis vu que nous on est toujours les premiers à aller sur place généralement ben voilà... » (Sara, Stagiaire, Polsec)

« La PJ et la gendarmerie, 'si on peut encore appeler ça comme ça', ce n'est pas la même chose. La PJ s'occupe de la grande et moyenne criminalité, tandis que la gendarmerie s'occupe de la petite et de la moyenne. Donc, l'esprit de corps qu'il y a à la gendarmerie, ils ne le partagent pas avec la PJ. » (Sébastien, Sous-Brigadier, Polrout)

Les policiers uniformé-e-s ressentent de l'arrogance et de la morgue¹²⁶. Ils accusent parfois les policiers de la police judiciaire d'agir en sous-marins. Voici ce que l'un d'entre nous a observé un jour :

« Moi ça m'est arrivé de traiter des tentatives de meurtres alors que c'est pas de ma compétence, c'est censé être la compétence de la PJ. Et puis t'appelles la PJ et ils te disent 'on n'a pas le temps', tu dis que ce n'est pas une question de temps, mais c'est ton travail 'ouais, mais ça nous

●
¹²⁶ C'est un reproche classique, que les travaux sur la police ont déjà abondamment documenté dans d'autres cas.

intéresse pas', parce que tu crois que ça m'intéresse ?
Enfin bref. » (Tarek, Appointé, Polsec)

Ces retours, qui nous le répétons ne proviennent que des services uniformés, laissent toutefois percevoir que le niveau de collaboration n'est pas optimal et qu'il engendre des incompréhensions et des frustrations principalement au sein des troupes de Polsec et de Polrout. Sur les 24 répondants qui ont mentionné des liens avec la PJ, 10 proviennent de Polsec, 7 de Polrout, et 6 de Polprox (1 mention de problème).

« Mais en fait ici à Genève, on est tous OPJ (Officier de la police judiciaire), on a toutes ses prérogatives, on peut arrêter, et interroger un suspect, et prendre une déposition. Avant, les inspecteurs de PJ faisaient les arrestations, mais maintenant c'est les uniformés qui les font. Quand ce sont des affaires de mœurs de bandes, on laisse les uniformés ». (Vincent, Îlotier, Polprox)

Si la base laisse poindre sa frustration vis-à-vis des policiers de la PJ, au niveau des États-Majors de services, le retour est beaucoup plus positif.

« Et puis en plus, on a des officiers de la PJ. On en a 6 qui tournent sur 4 territoires et qui ne font que de l'opérationnel. Une fois que l'on a une intervention, au bout d'une heure à deux heures, on remet l'intervention à cet officier de police. Il y a un lien très étroit entre les policiers de Polsec et ces officiers de la PJ, et il y en a toujours l'un d'entre eux qui monte à la CECAL ». (Officier supérieur, Polsec)

La frustration de la base est aussi à mettre en lien avec la difficulté pour les policiers uniformé-e-s de monter en grade en entrant à la police judiciaire. Ce service tourne avec un effectif presque plein, ce qui bloque pour l'instant toute voie d'accès pour des policiers uniformé-e-s.

6.2.2. LA COORDINATION AUTOUR DU SUIVI JUDICIAIRE

Afin de remettre le plus rapidement possible les patrouilles à l'intervention et à la présence sur le terrain, et d'éviter à ces agents d'effectuer des tâches administratives, le groupe du suivi judiciaire (GSJ) se charge, depuis 2013, de la finalisation des arrestations de Polsec. Depuis la mise en route du GSJ dans ses nouvelles structures au poste de La Servette (2016), le taux de reprise est passé de 44 % à 75 % avec le même effectif. Cette augmentation provient de deux facteurs. Le premier est l'augmentation du nombre de salles d'audition (12) et de cellules (14). Le second provient du personnel volontaire qui a été sélectionné pour cette mission¹²⁷. Le GSJ est composé d'au moins 4 personnes détachées de l'effectif de Polsec qui travaillent généralement en binôme sur les affaires.

Les délimitations de qui se charge de quoi à quel moment sont révélées dans les extraits d'entretiens ci-après.

« Elle m'explique qu'ils ne traitent pas des suivis de Polprox 'Eux ils font de l'initiative et si c'est du travail d'initiative, il y a très peu, voire aucun suivi judiciaire'. Seulement suivi judiciaire sur des réquisitions. » (Mélanie, Stagiaire, Polsec)

« Avant, c'était par secteur, c'est-à-dire que la patrouille du secteur faisait le suivi judiciaire pour ce qui arrivait sur son secteur. Après, il y avait des fois, où c'était un autre secteur qui s'était occupé de l'affaire, donc généralement c'était celui qui interpelle qui traite. C'était ça la règle de base. Maintenant, celui qui intervient, il va d'abord 'vendre son truc au suivi judiciaire', sinon c'est lui qui va le faire. - *Le vendre, c'est-à-dire ?* - C'est-à-dire qu'il va appeler le poste, il appelle un brigadier S et il lui demande si il y a de place au suivi judiciaire, si oui, c'est eux qui reprennent, sinon c'est

¹²⁷ Source : Rapport d'activité 2016, Police de Genève.

lui qui le fera quand il aura le temps... » (Éric, Appointé, Polrout)

Voici au travers d'un extrait d'entretien, un exemple d'un cas typique de la gestion du suivi judiciaire :

« Alors un cas typique : Un voleur se fait arrêter dans un magasin. Le policier il va regarder et il voit que le gars est un récidiviste, donc à coup sûr "il va passer dedans" (Note : Ce qui veut dire qu'il va aller en prison). Donc le brigadier de service lui dit d'aller au suivi judiciaire. La patrouille le met en cellule, il rédige la plainte et ils font un bref constat, puis ensuite c'est le collègue du suivi judiciaire qui va auditionner le prévenu. Puis ce sera transmis au commissaire de police qui apportera les formules d'usage. » (Tom, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

Quels critères pour le transfert ?

Les critères de transfert sont validés par le brigadier procédurier au sein de Polsec. C'est lui qui est en charge de vérifier les procédures et de décider de la reprise d'une affaire par le GSJ.

« Le suivi judiciaire concerne essentiellement les arrestations, car c'est beaucoup de paperasse. S'il y a un accident avec blessé, c'est la BRA qui s'en charge. D'ailleurs, ils voulaient aussi mettre un suivi judiciaire à la Polrout, mais ils n'ont pas les effectifs. Donc s'il n'y a pas de blessé, c'est la patrouille Polsec qui fait le suivi judiciaire. » (Notes d'observation, Polsec)

« S'il y a un accident de la circulation par exemple et que la personne est sous ébriété, ceci est de l'ordre de la loi sur le Contrôle Routier et donc ne requiert pas de suivi judiciaire à La Servette. Si par exemple, les collègues font de l'initiative, c'est aussi eux qui finissent l'affaire. Tout dépend donc du type de réquisition et de l'effectif au poste. S'il n'y a pas assez d'effectifs, c'est le poste du secteur et les primo intervenants qui s'en chargent. Le

suivi judiciaire est donc une aide aux collègues. » (Gilles, Brigadier S, Polsec)

Cette aide aux collègues revêt toutefois un caractère obligatoire pour les policiers en patrouille qui, selon nos entretiens, doivent appeler le service judiciaire lors de toute intervention qui nécessite une arrestation. Les reprises sont toutefois conditionnées par la disponibilité des locaux au poste de La Servette et à la disponibilité de l'effectif en charge. Le caractère, en théorie, formel du transfert fait place à l'évaluation du GSJ et aux arrangements entre policiers.

« De toute façon maintenant c'est la procédure on est tenu d'appeler tout le temps quand on est sur réqui on appelle le brigadier procédurier, on lui explique la situation, on dit voilà 'j'ai la victime, j'ai le prévenu, les 2 veulent déposer plainte' 'ok, d'accord, j'ai de la place, tu peux me l'amener' ou alors 'j'ai pas de place, c'est à toi de traiter'. Donc s'il y a de la place on y va, on le dépose, on fait les contrôles, on fait le rapport d'interpellation, la fouille et on peut partir. » (Salomon, Appointé, Polsec)

« Ils discutent de ce qui n'est pas repris par le suivi jud : tout ce qui ressort de l'initiative. Une patrouille du groupe, suite à un contrôle routier 'standard', s'est retrouvée dans une course poursuite. Ayant finalement réussi à interpellier le chauffeur, la patrouille a dû faire le rapport puisque l'affaire n'a pas été reprise. Le sous-brigadier est d'avis que le suivi devrait tout reprendre à part la LCR. » (Notes d'observation, Polsec)

Sara, jeune policière, exprime aussi la part de discernement et d'appréciation personnelle qui entoure la remise au suivi judiciaire. Dans le cas, où l'enquête est vraiment celle d'un policier, si c'est « tes enquêtes » précise-t-elle, il est possible de conserver la main sur le dossier.

« Le suivi c'est vraiment si t'es envoyé par la centrale sur place, que sur place t'as la personne, que la personne tu dois l'auditionner t'appelles le suivi pour savoir s'ils ont de la place pour le prendre et l'auditionner eux-mêmes, pour

libérer la patrouille justement pour que nous on soit pas HS au poste et qu'eux ils reprennent et puis après nous on peut ressortir, mais ça, c'est vraiment que si t'as la personne, après tout ce qui se fait sur enquête, c'est tes enquêtes tu peux pas le mettre au suivi. Mais maintenant on est obligé de remettre au suivi de La Servette, on ne peut pas décider, parce qu'avant à l'époque, si tu voulais traiter toi une affaire tu pouvais très bien ne pas appeler le suivi et aller traiter toi ton arrestation, maintenant t'as plus le droit, si c'est sur réqui t'es obligé de soumettre, c'est assez nouveau je crois. Moi je redoute d'aller au suivi, d'aller à La Servette parce que c'est aussi des nuits que tu passes dedans au lieu d'être dehors et moi pour l'instant en tout cas, après je dis pas dans quelques années peut-être je serais toute contente de plus devoir sortir bûcher avec des gens, mais là pour l'instant je suis jeune j'ai deux ans de boîte, j'ai envie d'être dehors, j'ai envie de l'action et moi je sais qu'il y a des grandes chances que j'aïlle à La Servette après mes stages, je vais être hyper malheureuse. » (Sara, Stagiaire, Polsec)

Gagner du temps ?

La raison principale de la création de cet instrument était de relâcher les patrouilles au plus vite sur le terrain. Pour certains, la mission du suivi judiciaire est réussie.

«La mission de police-secours, c'est de répondre à l'urgence. De répondre au 117. Et la visibilité dans la rue. (*Silence.*) Et les rapports qui vont avec. (*Rires.*) Le suivi jud' ça s'améliore. On doit faire le rapport d'interpellation. Avant il devait comprendre tellement de choses que ça nous prenait autant de temps que si on faisait tout. Maintenant ça s'est amélioré. C'est utile.» (Notes d'observation, Polsec)

«Oui, bien sûr bah nous ça nous allège aussi pas mal déjà.» (Tarek, Appointé, Polsec)

Pour d'autres, « monter à La Servette », alors que les policiers sont très souvent sous pression, devient une perte de temps qui justifie le traitement des affaires au sein de leur propre poste.

« Quand la CECAL appelle, une patrouille part sur l'affaire. Ensuite, on appelle La Servette pour savoir s'ils ont de la place. Si oui, on amène les personnes au poste. Mais je dois être honnête avec vous, parfois on fait le rapport nous-mêmes, ça va plus vite et c'est plus simple que de se déplacer jusqu'à La Servette. Mais parfois, ça ne se fait pas, car ils ont trop de choses et ils n'ont plus de place au suivi jud. Donc y'a beaucoup d'arrangements. Pas tout a un suivi pénal à chaque fois. Selon mes statistiques de 2016, sur 25 affaires, j'en ai amené que 7 à La Servette et le reste j'ai traité moi. Sur 8 en 2017, seulement 2 ont été faites à La Servette ». (David, Appointé, Polsec)

« Mais est-ce que c'est prouvé qu'on gagne du temps avec le suivi ? J'ai l'impression que c'est plus efficace qu'on le fasse nous-même. » (Berthier, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« Un policier m'explique qu'avant quand une patrouille traitait son affaire ça durait 6 heures. Maintenant avec le suivi, le même travail dure 8 heures. 'On doit aussi compter les distances et le temps de déplacement. » (Notes d'observation, Polsec)

À utiliser à bon escient ?

De surcroît, lorsque les affaires sont effectivement reprises, il y a un certain risque de perte d'informations entre les primo intervenants et le GSJ. En effet, le GSJ n'étant pas sur le terrain, il dispose uniquement des éléments transmis par les intervenants, sous la forme d'un rapport d'intervention. Reconstituer le puzzle peut parfois s'avérer complexe. On pourra s'amuser avec bienveillance de ces observations :

«Lors d'une observation, j'assiste à une affaire quelque peu alambiquée ainsi qu'à la transmission de l'affaire au groupe de relève. Le binôme qui s'occupe de la reprise de l'affaire de la voiture/mallette/vélo peine à comprendre l'affaire. La transmission d'affaires semble des plus difficiles : *la* concierge devient *le* concierge. Je sais bien mieux qu'eux ce qu'il s'est passé. Je dois réellement me retenir pour ne pas intervenir.» (Notes d'observation, Polsec)

«Le brigadier chef de groupe me demande ce que j'ai observé d'intéressant sur la police. Ne voulant pas révéler trop de choses, je lui dis que j'ai surtout observé le suivi judiciaire. L'appointé dit : 'Moi, le suivi jud j'essaie d'éviter le plus possible. L'autre jour, sur une affaire de contrainte sexuelle y a eu un couac. Il fallait mettre ce qui s'est passé alors que la policière a juste interpellé le mec. Le suivi jud voulait absolument savoir ce qui c'était passé. Ils ont fini par mettre que le monsieur avait forcé madame à prendre son sexe dans sa bouche. Alors qu'apparemment ce n'était pas du tout ça.' Je demande à l'appointé : '*Tu dis que tu évites le plus possible, mais du coup tu traites toi ?* – 'Oui. Y en a qui amène tout. Le suivi jud fait poubelle. Moi je reconvoque. Après pour les grosses affaires en fin de nuit, c'est quand même bien. ' » (Notes d'observation, Polsec)

Le vécu émotionnel des intervenants pouvant s'avérer plus compliqué à retranscrire et à faire comprendre sur un rapport, il peut alors échapper au GSJ. De fait, l'implication est plus grande pour les intervenants que pour le GSJ.

« Autre problématique c'est la qualité de procédures : il n'y a pas d'implication émotionnelle. Ce n'est pas la même chose de traiter une affaire quand on a vu le/la plaignant(e), que quand on ne la voit pas et qu'on traite les affaires à la chaîne. » (Berthier, Brigadier chef de groupe, Polsec)

La perte d'information ou l'interprétation subjective des informations peut augmenter lors de reprises d'affaire au sein

même du GSJ. Mais les brigadiers procéduriers sont attentifs à ce biais.

Pour terminer, il semble que la spécialisation des tâches, en lien avec le suivi judiciaire, pourrait mener au risque d'une déqualification métier, principalement pour la police-secours, dédiée uniquement aux interventions.

« Moi j'ai l'impression que les patrouilleurs de Polsec, ils ne font plus aucune écriture et là c'est dangereux, parce que dès le moment où vous intervenez il faut récolter des éléments et bien faire les mesures d'urgence, et j'ai peur que progressivement si ils ne font que de l'intervention, ils vont zapper des choses, parce qu'ils ne font plus le suivi de l'intervention. C'est la même chose pour les soignants et les infirmières spécialisées. Si demain Polsec ne fait plus que de l'intervention, et ben dans l'année qui suit, les gens seront réticents à reprendre une affaire. » (Tom, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

Sara, quant à elle, redoute le moment où elle sera comme naturellement appelée à rejoindre le suivi judiciaire, et qu'elle devra quitter trop souvent la rue :

« Moi je redoute d'aller au suivi, d'aller à La Servette parce que c'est aussi des nuits que tu passes dedans au lieu d'être dehors et moi pour l'instant en tout cas, après je dis pas dans quelques années peut-être je serais toute contente de plus devoir sortir bûcher avec des gens, mais là pour l'instant je suis jeune j'ai deux ans de boîte, j'ai envie d'être dehors, j'ai envie de l'action et moi je sais qu'il y a des grandes chances que j'aille à La Servette après mes stages, je vais être hyper malheureuse. » (Sara, Stagiaire, Polsec)

Il est indéniable que la mise en place ces dernières années du suivi judiciaire a constitué une innovation organisationnelle importante, essentiellement pour le fonctionnement coordonné des forces de police de police-secours.

6.2.3. UNE COORDINATION MINIMALE POUR...

Depuis la mise en place de la nouvelle loi, il est des situations qui nécessitent une coordination entre services. Ici, nous ne parlons pas des mobilisations ou événements extraordinaires, mais des interventions et actions quotidiennes qui font partie du cahier des charges « routinier » des policiers.

La patrouille « Regroupo »

Particularité du poste de proximité de Cornavin, la patrouille « Regroupo » rassemble comme son nom l'indique des policiers de la Polprox et de Polsec dans un contexte bien particulier. Ancien poste de Polsec, Cornavin est aujourd'hui totalement dédié à la prévention et à la proximité. Toutefois, l'équipe de proximité continue à prendre en charge les réquisitions au sein de la gare et des parkings pour décharger la Polsec du poste des Pâquis, uniquement durant la journée. Tandis que durant la nuit, ce sont deux agents de la Polprox de Cornavin qui viennent en renfort à la Polsec des Pâquis pour former une patrouille mixte, dite « Regroupo ». Alors que l'horaire de nuit de la patrouille sécuritaire de Polprox se termine à 2h30, celui de Polsec Pâquis se termine à 6h00. Il arrive parfois que les gendarmes de Polprox terminent leur patrouille plus tard que l'horaire prévu selon les missions de la nuit, engendrant des heures supplémentaires.

La patrouille « Regroupo » prend ses fonctions au poste des Pâquis à 19h00. Comme toute patrouille de Polsec, en particulier la nuit et faisant partie du socle sécuritaire minimal, elle est habilitée à intervenir au-delà de son secteur et couvrir tout le canton.

Selon les affinités entre les deux patrouilles, il arrive que les policiers dînent ensemble avant de prendre leur service. Ayant pour but de formaliser la procédure pour les horaires de nuit, le maréchal de Cornavin nous explique toutefois que « la patrouille 'regroupo' n'est pas toujours facile à appliquer en raison des

différences d'affinités». Cette situation devrait cependant être temporaire.

Les contrôles routiers

Comme abordé dans le sous-chapitre « Les contrôles préventifs de la circulation : une mobilisation interne », il existe des collaborations entre Polrout et Polsec (plus rarement avec Polprox) lors des contrôles routiers (contrôles de vitesse, alcoolémie et autres infractions). Les besoins en collaborateur/trice-s de chaque service sont évalués par le coordinateur et celui-ci planifie les interventions en fonction des disponibilités des agents et de l'importance de l'opération.

« Le coordinateur s'assure de garder 'un socle sécuritaire' (= personnes disponibles pour les autres tâches, surtout pour les accidents). Il communique au COP qui valide ou pas ses choix. Selon la 'campagne', il faut du renfort de Polprox ou Polsec. Le coordinateur demande alors un certain nombre de personnes en plus. Le COP valide et choisit qui de Polprox ou de Polsec sera mobilisé. » (Marc, Maréchal, Polrout)

Nous voyons ici que la création de services distincts n'est pas un frein à la coopération interservices. Cependant, ces collaborations ne sont que partielles et s'effectuent dans un cadre bien précis qui ne laisse que peu de marge d'autonomie aux policiers. Nous avons noté toutefois que l'appartenance à une *lettre* est une manière de s'inscrire dans une identité de groupe plus large, et que les interventions interservices entre membres de la même *lettre* sont une forme vécue de collaboration transversale.

6.2.4. UNE COLLABORATION PLUS ROUTINIÈRE EN POLPROX AVEC LES « PARTENAIRES »

De par sa mission spécifique, la Polprox est amenée à collaborer régulièrement, si ce n'est quotidiennement, avec la population. Grâce à sa visibilité et aux partenariats durables qu'elle construit, son rôle est d'assurer la prévention de la criminalité et de contribuer à la cohésion sociale en adoptant une approche de résolution de problèmes, pilier essentiel à toute démarche de proximité¹²⁸.

Cette construction de partenariats, nous en avons été témoins, grâce notamment au temps passé avec les îlotiers des secteurs de Carouge, de Cornavin et de Rive. Fonction distincte au sein du service de proximité, le métier d'îlotier a cela d'exceptionnel qu'il est le seul à permettre l'entretien de liens réguliers au sein d'un large réseau de contacts.

« En tant qu'îlotier, vous connaissez très bien les particularités du secteur, donc les problèmes qui peuvent se poser. Vous connaissez beaucoup de monde, indépendamment des partenaires. C'est important de connaître beaucoup de monde dans le quartier parce que ce sont des sources d'informations ; le meilleur exemple ce sont les concierges. Si on doit aller dans un immeuble pour un conflit de voisinage, la 1ère chose qu'on fait c'est contacter le concierge, ils sont toujours de très bons informateurs. » (Balt, Îlotier, Polprox)

Outre les CLS dont nous avons parlé précédemment, d'autres partenariats sont établis afin d'effectuer un travail en amont, dont le caractère préventif met généralement à distance l'accès aux moyens répressifs. La récurrence des événements auxquels la Polprox est soumise permet de renforcer les liens de confiance avec la population, confiance qu'il faut savoir établir étape par étape.



¹²⁸ Tiré de l'Art. 11 de la LPol.

« La coopération entre les acteurs est très importante... Avoir des partenariats de confiance c'est obtenir plus d'informations de l'un et de l'autre, c'est apporter davantage de solutions à un problème... Cette confiance s'établit au fil du temps, par le biais des séances... il faut connaître les gens... » (Inès, Îlotière, Polprox)

« Par exemple, si on a un problème dans un quartier avec des jeunes et qu'on va tout de suite mettre des amendes, et qu'on leur parle mal, le coup d'après ça va être tout de suite la confrontation... Alors que si on est un peu moins strict tout en se faisant respecter, le coup d'après ils n'ont pas envie d'être agressifs. Parce qu'un des avantages de l'îlotier c'est qu'il travaille souvent tout seul, donc s'il est trop agressif avec les gens ils peuvent devenir violents et lui il perd de sa crédibilité. En les prenant à la cool, on se garde une réserve. Ce n'est pas d'appliquer stricto sensu la technique de la résolution de problèmes de manière A+B, c'est résoudre les problématiques, mais en y mettant la forme ». (Oskar, Brigadier remplaçant chef de poste, Polprox)

Face aux défis actuels de la société, Balt et Olav nous rappellent que la fonction sociale de la Police prend tout son sens à Genève et qu'il est de la responsabilité de la Police d'évoluer au même rythme que la société qu'elle protège, munie de moyens qui reflètent cette évolution. « Aller vers le citoyen », c'est le message qu'il faut retenir aujourd'hui au sein de la Polprox.

« Après 20 ans de métier, je m'aperçois que les gens sont toujours plus agressifs, verbalement ou physiquement, ils sont toujours plus sous pression, dans leur vie privée et professionnelle. Les conditions de travail veulent ça, on déshumanise de plus en plus les gens en essayant d'en obtenir un maximum, quitte à ce que les gens fassent des dépressions, des burn-out... Les gens sont toujours plus individualistes, enfermés dans une bulle virtuelle, en autarcie. Ils ont un seuil de tolérance en matière de bruit qui est toujours plus bas. Le dernier problème c'est la perte des valeurs, du respect et du savoir vivre. C'est pour ça que la Fête des voisins ou le dimanche sans voiture, les

fêtes de quartier, ce genre de manifestations, c'est vraiment important pour rapprocher les gens qui ont toujours plus tendance à s'éloigner les uns des autres.» (Balt, Îlotier, Polprox)

6.3. LA PERTE DE LA COOPÉRATION : LA GRANDE BROUILLE ENTRE FRÈRES

Cette intuition d'une brouille de famille entre frères, en l'occurrence Polsec et Polprox, nous a été donnée par l'un de nos interlocuteurs.

« Vous voyez entre Polprox et Polsec, ce sont des frères siamois, ils ont les mêmes bureaux et les mêmes terrains de jeu, ils ne formaient qu'un... ». (Officier supérieur, Polrout)

Cette image des frères siamois employée par notre interlocuteur n'est pas anodine : les frères siamois, issus d'une grossesse gémellaire, partagent des organes, et sont associés par la chair, avant que le chirurgien ne décide de les séparer et que chacun puisse espérer vivre indépendamment du corps et des organes de l'autre. La séparation des siamois est toujours très risquée et parfois décision est prise de l'interrompre en cours de route.

L'image des siamois semble bien choisie, car dans le cas de Polsec et Polprox, ce sont deux services de gendarmerie, issus d'un même corps. Elle frappe notre imaginaire, car on en retient aussi que l'éventuelle opération de séparation des corps est à hauts risques pour les frères jumeaux eux-mêmes.

6.3.1. LES MOTS QUI FÂCHENT

Depuis l'instauration de la réforme, la création de six services opérationnels et le démantèlement de l'ancienne gendarmerie, les tentatives de se construire une identité au détriment des autres est

une pratique que nous avons pu observer régulièrement. Les phrases vite lancées, les mots emplis d'émotions, les railleries, les propos intempestifs et dénigrants ont émaillé les propos de nombre de nos interlocuteur-trices. Les propos sélectionnés ici l'ont été en raison de leur charge émotionnelle. Ils traduisent la difficulté à coopérer. Ils sont le symptôme d'une difficulté à se positionner dans le terrain les uns par rapport aux autres. Lorsque les tâches se spécialisent et que l'identité de service se renforce, on voit alors surgir des tentatives de marquage de territoire : « Nous, on fait ça, eux, ils font ça ». Nous livrons ces expressions négatives de façon brute. Leur clarté se passe de commentaires. Nous réservons notre analyse dans le chapitre final ainsi que quelques pistes de réflexion pour sortir de ce que les policiers qualifient d'impasse.

« Mais que fait la Polprox ?! »

Un premier grief lancinant concerne le cahier des charges de la Polprox. Leur contribution réelle est ainsi questionnée, en particulier par leurs frères de police-secours. C'est leur autonomie au travail et la latitude dans l'organisation de leurs missions qui posent problème :

« Polprox je les compare à la PJ, ils sont dans leur coin'. Il me dit que selon lui, les cadres de Polprox ont 'poussé les chiffres' pour montrer qu'ils sont utiles. Parce que leur travail est très difficile à évaluer. 'Donc quand tu vois sur le P2000 : ouaah 4 personnes en intervention là, mais en vrai ils ont été laver la voiture... C'est vraiment tranquille' ». (Sébastien, Sous-Brigadier, Polrout)

« Les mecs de la Polprox c'est des mecs qui foutent rien, qui sont là, qui font ce qu'ils veulent de leur journée, alors oui, ils se planifient des missions, des missions pédestres, alors moi j'habite à XX, je les vois, mais j'ai honte quoi. Je les vois se promener dans XX je veux dire, ils vont chez le boucher, voilà super, c'est pas ton boulot quoi. Il y a police municipale qui est là pour ça. Finalement, je suis

même en train de me dire, mais pourquoi moi j'irais pas à la Polprox parce que je me dis, les mecs ils sont sur un nuage, ils font leur journée comme ils veulent, ils ont des missions, mais bon voilà c'est pas extraordinaire, ils font pas de nuits, ils font pas de week-ends pour la plupart, ils touchent le même salaire que moi. Enfin je veux dire, pourquoi ne pas y aller finalement. J'y vais pas parce que j'ai une fierté, mais franchement.» (Tarek, Appointé, Polsec)

«Je trouve que le job est c **. Il faudrait laisser ça à la Police municipale. C'est gourmand en personnel en termes d'utilité. La Polprox c'est une mode, c'est pour décharger la Polsec du travail récurrent, qui concerne toujours la même population.» (Christian, Brigadier remplaçant chef de poste, Polrout)

«Alors dans l'image : Polsec c'est l'urgence, donc c'est toute de suite et Polprox c'est par exemple éradiquer la présence de seringues dans les préaux d'écoles. Mais, pour ces policiers (ceux de Polsec) voir quelqu'un qui part avec un cartable à une réunion, ben c'est pas du travail.» (Sergio, Maréchal, Polprox)

«Ça commence à fritter de plus en plus ces derniers temps, on sent que ça critique plus, on s'interroge sur ce que Polprox amène à la population, en gros qu'est-ce que ça change, on a des hommes en moins, qu'est-ce qui justifie ça.» (Notes d'observation, Polsec)

« Polsec, la poubelle de la République »

Du côté de Polsec, c'est l'impression d'être devenus un «pool» d'hommes et de femmes à tout-faire, sans reconnaissance réelle pour ce défi d'être sans cesse sur la brèche, qui heurte et qui blesse.

«Polsec est vraiment le pire endroit. C'est tout en bas. Ils prennent tout sans aucun privilège. On les a dégarnis. Les collègues sont encore plus débordés.» (Josiane, Appointée, Polprox)

« On est le *Califat* des autres services. On aide tous les autres services : la Polrout, la Polprox à l'accueil, les APM pour les CLS, la PI, les nuisibles quoi, mais tu ne notes pas ça. On doit aider tout le monde, mais on n'a pas de contrepartie. On n'a pas le choix de nos tâches. On devrait avoir la possibilité de faire de l'initiative. On est toujours sur le terrain, on le connaît mieux que tout le monde. Mais ça dérange, ça reste un boulot de flic. » (Sean, Appointé)

« Lui était à Polsec à Plainpalais il y a encore un an, et c'était l'enfer'. Il y a les réquisitions, les points de contacts, il faut aller à l'hôpital, il y a de l'administratif. La Polsec c'est la poubelle de la république ! Les autres services restent dans leur *carcan*' ». (Sébastien, Sous-Brigadier, Polrout)

L'impression d'être le service le plus accessible, 24h/24, et donc d'être à la merci de n'importe quel glissement de tâches irrite les personnels de Polsec :

« La Polprox est vendue comme celle qui doit traiter les récurrences au niveau d'un secteur. Mais le problème c'est qu'on fait le travail de Polprox sur Carouge, parce qu'il y a des boîtes de nuit et que eux ne travaillent pas la nuit. Et c'est nous qui nous tapons leurs suivis alors que c'est leur travail. On fait aussi le travail des 'pots de fleurs' alors que c'est la mission de la police internationale. » (David, Appointé, Polsec)

« Polrout, des spécialistes dans leur tour d'ivoire »

Enfin du côté des policiers de police routière, l'éloignement et le retrait sont les contreparties d'un service qui se spécialise encore plus, qui est devenu le vrai propriétaire des routes, et que les autres forces de police n'aident plus volontiers.

« La Polrout en soi, je veux dire, moi j'ai travaillé là-bas quelques mois, je connais leur travail, je sais ce qu'ils font

voilà, après bien sûr qu'il y en a qui sont un peu planqués et qui veulent pas trop sortir et puis voilà en même temps leur mission c'est ça, et puis des accidents des fois il y en a 10 par jour, des fois il y en a 2, comme nous, des fois il y en a 10 par heure et puis des fois il y en a 2 par jour, on peut pas leur en vouloir. » (Tarek, Appointé, Polsec)

« Et avec Polrout, on collabore aussi sur des événements spécifiques comme visiroute. Le problème c'est que Polrout prend Polsec comme des personnes de dépannage. Ils les prennent un peu à toutes les sauces. » (Alexandre, Officier supérieur, Polsec)

Géraldine de Polrout confirme que c'est en effet une difficulté dans la collaboration :

« Il y aussi les 'visiroutes', c'est des contrôles routiers réguliers où Polsec vient en renfort. C'est Polrout qui organise, mais c'est Polsec qui effectue les contrôles proprement dits. Eux, ils n'aiment clairement pas ça parce que ce n'est pas leur travail à la base. » (Géraldine, Appointée, Polrout)

« Autre chose, les contrôles de circulation sont organisés par la BRA. Pourquoi Polsec y va ? Je ne suis pas d'accord de faire leur travail et faire leurs rapports. Ils ne doivent pas organiser ça, s'ils n'ont pas assez de monde. On vient te faire ch** pour 1 collègue qui cuisine. Mais 6 bonhommes en moins pour un contrôle de nuit ça ne dérange pas, parce que ça fait augmenter les chiffres. » (Lucien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

6.3.2. LA MÉSENTENTE AFFICHÉE : RÉELLE OU DE FAÇADE ?

Lors de notre terrain, nous avons entendu à plusieurs reprises cette phrase un peu machinale, qui s'insère dans des discours plus longs, comme une litanie qu'on se répète pour finalement y croire : « On ne sait pas qui fait quoi ! ».

« On ne sait pas ce que les uns et les autres font, surtout entre Polsec et Polprox. Quand on ne voit pas ce que l'autre fait, on a l'impression qu'il ne fait rien. Pourtant j'ai vérifié, on ne fait pas moins d'interventions que Polsec, on en fait même plus. » (Fabio, Appointé, Polprox)

« Le problème avec la Polprox c'est qu'on ne connaît pas leur cahier des charges. C'est difficile de cohabiter lorsque l'on ne sait même pas ce que fait le voisin. » (Julien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

Mais est-ce vraiment le cas ? Est-ce que les tâches des uns et des autres ne sont pas connues d'un service à un autre, construisant dès lors des barrières et des *a priori* entre les personnes ? Ou est-ce que la méconnaissance de l'autre devient un moyen de construire des catégories « artificielles » donnant accès à des propos dénigrants, menant au désintéret de l'autre et de son travail, privilégiant l'identité de service au préjudice de l'esprit de corps, renforçant l'individualisme au détriment d'une approche collaborative ? Les propos qui suivent laissent la porte grande ouverte à ce questionnement. Ils sont toutefois emblématiques d'un malaise réel entre les services.

« Les gars de Polsec savent très bien ce qu'ils font (Polprox), mais ne veulent pas l'entendre. C'est aussi une façon de dénigrer le travail de dire qu'ils ne savent pas ce qu'ils font. Quand certains sont malades de la Polprox, ils se rendent compte qu'ils sont bien utiles, car ça leur tombe dessus ensuite le travail. La relation Polprox/Polsec c'est un peu comme les Genevois avec les bourbines ou les frontaliers, c'est cool de ne pas les aimer, mais on ne sait pas pourquoi réellement. » (Pierre, Brigadier remplaçant chef de poste, Polsec)

6.3.3. FAIRE APPEL AUX APM PLUTÔT QU'À POLSEC

Lorsque la brouille entre frères s'institutionnalise dans les mœurs et dans les comportements, la tentation de créer des alliances avec

des partenaires plus accessibles est grande, ceci parfois au détriment des procédures officielles. Les policiers de Polprox confient que désormais quand ils ont besoin d'appui, ils évitent de demander de l'aide à leurs collègues de Polsec, préférant s'adresser directement aux APM.

« Moi je me verrai plus comme dans un poste de Police municipale, du reste on se rend compte qu'on s'adresse de plus en plus à des policiers municipaux bien plus souvent qu'à Polsec. Et quand on a des trucs un peu chauds, et ben ils viennent nous épauler, à 6 ou 7 gars des fois. Alors que Polsec éventuellement ils vont envoyer une patrouille de deux gars et encore de mauvaise grâce. Donc nous on travaille beaucoup avec les APM et on fait nos RDV chez eux des fois aussi, car ils ont un grand poste. » (Vincent, Îlotier, Polprox)

D'ailleurs, cela va même un peu plus loin, puisque fuyant leurs postes, ils trouvent parfois refuge auprès de leurs collègues APM.

Tandis que par exemple la tension ne baisse pas entre le poste de Plainpalais et le poste de Carouge, certains policiers de Carouge tentent de s'entendre directement avec les APM pour assurer certaines surveillances ou interventions et ainsi ne pas avoir à demander à leurs collègues de Polsec.

« Il sait qu'il y a beaucoup de coopération à Carouge, par exemple que les APM d'Acacias et les gendarmes de Carouge s'appellent en interne pour ne pas appeler les patrouilles de la CECAL, car ce n'est pas la peine, ils n'ont pas l'historique de la situation. » (Cadre, APM)

On comprend à travers ces deux morceaux d'entretiens que les acteurs cherchent des voies pour contourner ce face-à-face qui nuit à leurs missions.

6.3.4. « SI QUELQUE CHOSE DE GRAVE ARRIVAIT »

Avec la recrudescence des actes terroristes chez nos voisins européens, la montée de l'extrémisme et les inquiétudes que cela engendre, les policiers genevois ne sont pas indifférents aux risques auxquels la Genève internationale est soumise et par voie de conséquence les soumet. Jusqu'à aujourd'hui épargnée, la ville pourrait malheureusement être le théâtre des dérives humaines, au même titre que les grandes villes européennes. Le corps de police, au-delà des distinctions de chaque service, devrait faire face à l'événement et assurer la meilleure protection à l'ensemble de la population. Qu'en est-il des impressions des policiers à ce sujet ?

Bien que ce thème ne fasse pas officiellement partie de notre questionnaire d'entretien, quelques répondants ont fait mention spontanément d'une telle situation si elle devait arriver, avec des avis partagés. Certains ont une vision peu optimiste de la gestion de crise, mettant en avant les manques actuels en termes de coordination, de collaboration et de coopération. Des thèmes qui nous intéressaient tout particulièrement :

« Exemple, attentat à Paris et tout le b***. On a plus d'informations via la presse que ce qu'on aurait par rapport à la police. Par exemple, pendant les Fêtes de Genève, il y aurait eu une menace qui n'était pas réelle, mais qui était dite, et personne ne nous a tenus au courant, on a appris par le bouche à oreille parce qu'un de la PJ a dit à un de Polsec et ça s'est diffusé comme ça, mais ça n'a pas été une information officielle de l'État-Major ou de la PJ qui disait « voilà, faut faire attention, soyez vigilants parce qu'il y a une menace ». On l'a fait remarquer à l'État-Major, ce n'est pas normal, même si la menace n'était pas avérée. Ne pas être au courant qu'il y a peut-être une menace, parce que la PJ a quelque chose, mais ils ne voulaient pas que ça se propage et que ça fasse l'effet contraire, c'est-à-dire que tout le monde ait peur ou autre, mais au moins que nous qui sommes devant soyons au courant. Au moins qu'on sache ce qu'il se passe. »
(Salomon, Appointé, Polsec)

«Pourquoi est-ce que tout se fait à la dernière minute ? Faut pas nous dire qu'on est dans l'urgence. Tout est planifié en avance à Genève. Le jour où on sera vraiment dans l'urgence, on a du souci à se faire !» (Célien, Appointé, Polsec)

«Bon, si on a un attentat à Genève, je ne sais pas comment je vais/ils vont réagir au danger, on a les formations pour gérer les attaques AMOK (ndlr : attaques de forcenés), je voudrais en fait être sûr qu'ils seront capables d'être plus guerriers que flics. Est-ce que je vais me mettre en danger ? C'est des questions que les policiers doivent se poser.» (Officier supérieur, COP)

D'autres mettent en avant la force de l'esprit de corps, s'ils étaient confrontés à une situation extrême. Toutes les brouilles seraient mises de côté. Les ressources de chacun seraient mises à contribution par-delà les services, les affectations, les grades, les postes et les ressentiments.

«Si on avait un Bataclan chez nous, je ne sais pas comment cela se passerait. On aurait vite du monde et c'est, je pense, l'union qui va combler le manque de conduite.» (Vincent, Îlotier, Polprox)

«Mais les gens sont prêts à prendre des risques énormes parce que c'est un collègue qui appelle. Et je ne connais pas beaucoup de professions où t'as ça, où les gens sont solidaires et feraient tout pour venir te filer un coup de main. Je ne dis pas que tu prendrais tous les risques pour tous les collègues, mais en général peu importe qui c'est qui appelle du moment qu'il y a un collègue en difficulté où on entend un « centrale urgent », tous les collaborateurs qui sont dehors sont prêts à aller sur place en prenant beaucoup de risques.» (Laurent, Brigadier S, Polsec)

«Il n'y a pas de collaboration entre les postes, mais si on a un pépin au niveau du canton, on s'appelle et l'info tourne, les infos fusent sur les horaires et les tactiques. Sur les mobilisations, s'il y a des urgences on collabore, c'est

notre métier, mais si c'est de l'organisation on ne le fait pas ». (Cadre, Polsec)

Au terme de ce sous-chapitre, nous nous questionnons sur la solidité du socle identitaire à la base de l'ensemble des services. Se pourrait-il que la « famille » Police soit en crise ? Une *crise d'adolescence* face aux nouvelles injonctions et à la phase de transition de la nouvelle organisation ? Une *crise existentielle* face à la perte de l'ancien corps de gendarmerie ? Une *crise politique* face aux grands travaux entrepris par l'État ? Il est de toute évidence trop tôt pour tirer des conclusions.

6.4. « TRANSVERSALITÉ » : LE GRAND MALENTENDU

Dès la signature du mandat entre la Police cantonale et l'Institut des Recherches Sociologiques de l'Université de Genève, notre projet de recherche a été intitulé : « La Police en quête de transversalité. La mise en œuvre de la loi Police : le cas de trois services ». Bien que provisoire, ce titre, et spécialement le terme « transversalité », nous a accompagnés de façon régulière tout au long de notre travail de terrain. La manière dont nous avons présenté notre recherche aux policiers comportait, de fait, le terme « transversalité » et l'on peut dire qu'il n'a laissé personne indifférent. Concept un peu flou, il permet des interprétations diverses et offre des échanges nuancés au gré des perceptions de chacun. Ici, quelques termes glanés sur internet permettent de donner un contour, même incomplet, à ce mot.

Réunir des compétences différentes afin d'imaginer une solution ou résoudre un problème...

Confronter des approches bien différentes...

Valoriser la cohésion d'équipe par l'expérimentation et la connaissance de l'autre...

Favoriser le décloisonnement afin de réunir et d'associer les métiers, les compétences et les ressources...

Suite à la collecte des données, nous avons fait une constatation par rapport à l'interprétation du terme « transversalité », tous services confondus : que l'on se trouve dans le haut de la pyramide hiérarchique, c'est à dire à l'État-Major, ou que l'on se trouve au sein des postes, dans le terrain, l'acception du terme renvoie des échos différents. L'entité qui dirige et supervise l'ensemble paraît mettre en avant la notion de coordination entre services, alors que les collaborateur/trice-s des postes voient davantage dans ce mot une possibilité de mobilité entre les services.

Si la vision de l'État-Major est porteuse d'espoir et d'amélioration par rapport à un passé qui n'était plus en phase avec la mission globale de la Police, la vision de la base souligne davantage un fossé entre ce que la réforme promet et ce qui se passe concrètement dans les faits. Cet écart dans les représentations est susceptible de créer des incompréhensions de part et d'autre, augmentant le risque de clivage entre les stratèges et la troupe.

6.4.1. QUAND TRANSVERSALITÉ VEUT DIRE MOBILITÉ ENTRE SERVICES

Au sein des postes, la transversalité est perçue comme un moyen de changer de service durant sa carrière pour mettre à profit ce qui a été appris, dans une autre fonction. C'est aussi vouloir acquérir de nouvelles compétences dans l'optique d'enrichir ses connaissances. Le terme de « passerelle » est intéressant, car il illustre bien le fait de mettre en relation des choses et des personnes.



¹²⁹ www.journaldunet.com/management/expert/54247/le-management-transversal---est-ce-que-cela-fonctionne-et-a-queelles-conditions.shtml (consulté le 30.12.2016).

Toutefois, entre la forme souhaitée d'une transversalité et celle vécue dans la réalité, il y a souvent un fossé qui semble être vécu comme une fatalité par les policiers. Les services où nombreux cherchent à évoluer, en particulier la police judiciaire, sont inatteignables, car leurs effectifs sont au complet. D'autres services sont en sous-effectifs et il n'est pas facile d'en partir. D'autres collègues venant de services pourtant bien dotés, comme la police judiciaire, ne semblent pas intéressés à venir travailler dans les services uniformés :

« Ils prônent avec la nouvelle loi qu'on peut changer d'affectation, mais ce n'est pas vraiment le cas la transversalité entre les silos. Le problème c'est que si on veut changer, quelqu'un doit nous remplacer dans notre silo. Et les places ne se créent pas. Il n'y a pas de budget. »
(Greg, Stagiaire, Polprox)

« Donc la transversalité n'est pas vraiment possible. Par exemple, un policier de la brigade des chiens ne pourra pas aller en Polprox, car il appartient à la Polsec, et que Polsec ne voudra pas voir diminuer ses effectifs. Donc ces silos n'ont pas encouragé ces transversalités ». (Bernard, Maréchal, Polsec)

« Dans la théorie, (la transversalité) c'est permettre l'accès à tous les services, sans distinction. Dans la pratique, c'est 't'en veux un, tu m'en donnes un'. Ça donne l'impression de jeu avec les petits chevaux. Et on a l'impression que dans les perceptions c'est 'lui, ça reste un gendarme, lui ça reste un inspecteur PJ'. 'La Police est une machine tellement lente, on a 30 ans de retard sur l'univers'. »
(Josiane, Appointée, Polprox)

Ces témoignages provenant du terrain nous renseignent sur les difficultés concrètes auxquelles les policiers sont soumis en cas de souhait de changement de direction professionnelle. Les spécialisations requises pour travailler dans certains services, notamment au sein de la police judiciaire ou de la Polrout, peuvent représenter un obstacle pour ceux qui souhaitent progresser dans leur carrière.

Finalement, certains témoignages font part d'une tendance à favoriser les dossiers de collègues que l'on connaît, avec qui l'on a déjà des liens établis.

« Le problème de la transversalité, c'est que pour nous, ça voulait dire aller travailler ailleurs, mais si moi j'ai envie d'être officier à la police judiciaire, y'a aucune chance que ça arrive. Donc la transversalité elle est 'théorique', elle ne fonctionne pas en vrai ». (Christian, Brigadier remplaçant chef de poste, Polrout)

« Le choix de carrière est incroyable au sein du corps de police. D'ailleurs, on nous a vendu du rêve avec cette nouvelle loi. Si on veut changer, nous disaient-ils, on pourrait sans problème, mais au final on ne peut pas du tout, car il faut 'échanger' les unités si on veut passer dans un autre service. » (Julien, Brigadier chef de groupe, Polsec)

« Sortir de son silo devient trop compliqué, avant on avait un seul commandant de la gendarmerie donc on pouvait bouger facilement, car il n'y avait pas besoin de remplir des effectifs pour chaque silo, maintenant c'est du un pour un, du donnant donnant ». (Serge, Brigadier chef de groupe, BEP)

Le transfert différé de Jeffrey¹³⁰

Je suis en entretien avec un policier de Polrout. Nous parlons transferts et mutations afin qu'il m'en dise un peu plus sur les possibilités de mobilité dans la police. L'agent me parle d'un de ses collègues qui a subi un 'ascenseur émotionnel' pas plus tard que le matin précédent l'entretien. Les faits se sont déroulés comme suit : Jeffrey avait postulé afin de passer d'un service à un autre. Un matin du mois d'avril, Jeffrey a été convoqué à NHP afin que l'État-Major lui annonce que son transfert a été accepté et que celui-ci s'effectuera le 1^{er} septembre. De retour dans son poste, environ 30 minutes plus tard, alors que Jeffrey annonçait la bonne nouvelle à ses collègues, son téléphone s'est mis à sonner, c'était son chef qui lui annonçait que son transfert avait bien été accepté, mais que celui-ci ne s'effectuerait pas au 1^{er} septembre, mais uniquement lorsqu'un agent d'un autre service viendrait le remplacer à son poste.

6.4.2. QUAND TRANSVERSALITÉ VEUT DIRE COORDINATION ENTRE SERVICES

Les propos recueillis au sein des trois États-Majors uniformés illustrent cette divergence d'interprétation. Voici une sélection de témoignages qui nous semble significative de ce « fossé » entre la base et la hiérarchie. Dans les États-Majors, la transversalité est portée comme un moyen d'assurer une meilleure police, qualitativement. La notion est pensée comme un ciment, qui va unir.



¹³⁰ Le cas de Jeffrey, pour lequel nous donnons fort peu de détails, afin de limiter les possibilités de le reconnaître, est exceptionnel. Néanmoins, il est emblématique du problème perçu.

« On a la même vision entre les Majors : transversalité, collaboration, arrêtons la guerre des clochers, notre enjeu c'est de fabriquer une vision commune pour la Police. Une fois le constat émotionnel passé, il faut réunifier, et il faut mettre des mots dessus et donc mettre en avant ce que je vois, la collégialité, la transversalité. L'idée c'est qu'on a tous nos missions, on doit pouvoir travailler tous ensemble. Les gens ont besoin de recentrer les forces. Il faut reconstruire, on a démonté, on a distribué et maintenant il faut reconstruire. La gendarmerie a une culture très forte, mais on doit l'ouvrir à l'ensemble et y compris PJ, PI et la Direction des opérations, il faut que tous les services travaillent de manière commune ». (Officier supérieur, Polrout)

« Je suis convaincu qu'en organisant mieux les gens, en les faisant mieux collaborer, il y aura des succès. Il y a en tout 1400 policiers à Genève et il faut mieux les employer. D'ici 2018, la loi Police ne sera plus combattue à l'interne ». (Officier supérieur, Polprox)

Pour l'un des membres de l'État-Major de Polsec, le repli identitaire sur les services respectifs est une surprise :

« Alors là où moi je ne comprends plus, c'est qu'avant, ils étaient tous contre, contre la loi. En disant, on va être en silos, cloisonnés, on veut rester tous ensemble. Puis la loi est passée et nous on a dit, ben vous ne vouliez pas travailler en silos, alors ne le faites pas, faites comme vous vouliez faire avant. On leur dit on travaille par mission et par objectif. Mais en fait, ils se sentent bien dans le silo. Et en fait, je me rends compte que pour la troupe, il n'y a pas de réel changement. Les réels enjeux c'est les effectifs. On devrait tous être plus ». (Officier supérieur, Polsec)

Au vu de ce qui précède, la question qui nous traverse l'esprit est de savoir comment cette notion de « transversalité » a été communiquée à la base et pourquoi elle rencontre autant d'objections et d'incompréhensions. Se peut-il que la nouvelle

stratégie soit restée confinée dans les hautes sphères de NHP manquant alors sa cible principale, les acteurs du terrain ?

« Quand il y a des conflits ? Ben je regarde avec les adjudants et cela remonte aux chefs de service. S'il y a un gros problème, les Majors viennent autour là, et on règle le problème en direct. Oui, c'est un échange, car on n'impose pas, mais on a un dialogue impératif, on doit décider d'une mesure qui sera prise. » (Officier supérieur, COP)

« Avec les officiers supérieurs, il y a un bon niveau de collaboration, nous formons des groupes de travail et collaborons sur les événements. Il n'y a pas de bâton dans les roues. » (Dominique, Officier supérieur, Polprox)

« Le mercredi matin, on se retrouve toutes les polices pour parler du rapport et discuter de ce qui y est écrit, et que les Majors rédigent le mardi. C'est le seul lien que nous avons avec les différents services. L'avantage c'est qu'on est tous sous le même toit avec les différents services. » (Yannick, Officier supérieur, Polrout)

6.5. CONCLUSION

En conclusion de ce chapitre, nous avons pu montrer qu'il existe des moyens qui ont été mis en place pour soutenir les collaborations entre les services et entre les policiers. Ceux-ci toutefois ne semblent pas créer de véritables coopérations entre les membres du corps de Police. Rares sont les occasions programmées, organisées où les membres des divers services se rencontrent sur le terrain pour effectuer ensemble les tâches communes à la Police et les préparer. Au contraire, l'identité de corps semble laisser place à une identité de service, dans une moindre mesure de poste, et surtout de groupe. Les échanges transversaux restent minimaux. Se pose alors la question de la prise de distance des uns vis-à-vis des autres, propice à

l'augmentation des rivalités entre services, et qui pourrait créer un esprit de compétition au sein du « corps » en transformation.

L'esprit de corps, cher à la Police, créé dans le partage d'expériences communes et qui insuffle un sens d'unité au sein des membres du groupe est une réalité vécue différemment par les répondants. Pour certains, cet esprit de corps est en train de s'affaiblir à cause de la perte de cohésion au sein des relations de travail. Pour d'autres, il perdurera malgré les tensions actuelles.

CHAPITRE 7 : LES DILEMMES DE LA RÉFORME

« Les matières de police sont des
choses de chaque instant »
(Montesquieu, *De l'esprit des lois*, 1748)

« La force de la police c'est que
l'on ignore ses faiblesses »
(Joseph Fouché, *Mémoires*, 1824)

Ce chapitre revient sur différents points clefs de l'étude en reprenant les constats forts avant d'analyser les dynamiques qui s'opèrent entre les acteurs principaux de l'institution de la Police. La place des acteurs dans l'organisation policière au lendemain de sa réforme, en identifiant les forces et les limites que rencontre chaque entité est présentée ici en détail. Alors que les chapitres précédents décrivaient finement les interactions entre les policiers des différents services, au sein et entre les postes, il s'agit, ci-dessous, de rendre compte des dynamiques identitaires qui se jouent au sein de chacun des services et de comprendre comment elles s'articulent les unes aux autres.

7.1. RETOUR SUR LES CONSTATS FORTS

À l'aune de ce qui a été présenté dans les chapitres précédents, nous nous sommes aperçus que le travail de policier, à Genève, s'exerce dans des conditions très différentes. Selon le poste, le service, les spécialités, la *lettre*, l'ancienneté, le parcours personnel antérieur, les objectifs de chacun, les policiers se distinguent, tout en appartenant et se sentant appartenir au grand corps de la Police.

Nous l'avons montré au chapitre 5. D'autres avant nous ont fait les mêmes constats (Jehan, 2008¹³¹).

En entrant plus finement dans les modalités du travail de policier, il est apparu que les expériences d'un îlotier, d'un enquêteur de sécurité publique, d'un brigadier procédurier, d'un brigadier de la police routière, d'un policier stationné à La Servette, ou d'un policier stationné au poste de Rive sont différentes. Certains exercent dans des horaires cadencés, d'autres travaillent avec des horaires variables. Certains portent constamment l'uniforme, tandis que d'autres peuvent se présenter en civil. Certains côtoient des populations défavorisées ou en difficulté de façon chronique, tandis que d'autres, comme ceux de la police routière, portent secours sur les routes du canton à tout un chacun.

Cette diversité de situations rend le métier complexe, riche de potentielles évolutions de carrière, qui réclament une attention soutenue de la part du management. Et ce d'autant que les policiers tiennent énormément à l'équité de traitement entre eux. *Ainsi, un premier paradoxe surgit : la condition du policier est objectivement, et nous l'avons montré très diverse, et dans le même temps, le policier réclame d'être traité à la même enseigne, quelle que soit son affectation. Cette grande diversité de situations pré-existe à la réforme. Le premier constat que l'on peut faire néanmoins est qu'il nous semble que la réforme met un peu plus en tension cette injonction paradoxale : diversifier dans l'équité absolue. Comment rendre cela possible ?*

Comme nous l'avons vu au chapitre 6, l'organisation actuelle née de la réforme, en services distincts, met à l'épreuve le vivre ensemble de la police, et l'image que la plupart de ses membres se font de leur institution. Les difficultés entre police-secours et police de proximité ne sont cependant pas nouvelles. Elles ont en



¹³¹ « Ainsi la police regroupe-t-elle en son sein et sous le même terme de "policier" des travailleurs dont le métier n'est pas forcément le même. De la même manière que le pizzaiolo crée des pizzas et que le restaurateur chinois cuisine des nouilles sautées, le gendarme contrôle et interpelle, tandis que l'inspecteur enquête et auditionne » (Zorn, 2008, p. 66).

arrière-fond les débats concernant les modèles d'action sous-jacents d'une police contemporaine dans un État de droit. Le tournant communautaire des polices occidentales avait touché depuis plusieurs décennies la police genevoise, comme nous avons pu le retracer dans le chapitre 1. La réforme de 2016 est un aboutissement, qui prend acte de toute une série d'expérimentations faites de par le monde et à Genève. Le différend dont nous faisons état, dont on a vu qu'il servait à se positionner les uns par rapport aux autres, à réclamer un territoire en propre et à trouver du sens dans son identité de policier, pourrait être interprété comme étant structurel. Les nombreux travaux sur les réformes de la police ont montré que pour aussi nécessaire que soit le virage communautaire, la doxa policière a encore du mal, généralement à en prendre toute la mesure. Ce différend pourrait aussi être plus conjoncturel et dans quelques mois il n'y paraîtra plus. Les lignes ont bougé, et le changement d'organisation met à mal la construction que chacun s'était faite de son métier. *Pourtant, il nous semble que le conflit, au-delà de la mauvaise humeur que l'on perçoit, traduit tous les paradoxes auxquels sont confrontés les corps de police dans nos sociétés actuelles. Une seconde injonction paradoxale se découvre alors : spécialiser sans cesse un peu plus les métiers de policier tout en demeurant polyvalents, et capables de traiter toute affaire de police. Comment faire ?*

Un troisième constat fort établi par notre recherche concerne le peu de dispositifs de coordination à la disposition des policiers pour se rencontrer au-delà des services. Ce constat est un peu une surprise. Les « points de contact » ou les CLS ne sont en fait pas des outils élaborés, partagés entre services, ou au niveau des postes ou même entre brigades. De même, les postes, dits « co-habitants » et mixtes, n'ont pas établi de coordination officielle entre les patrouilles et les effectifs de Polsec et le détachement de Polprox. Les seules expériences de coordination que sont les patrouilles « Regroupo » ou les contrôles routiers coordonnés entre les services sont de rares exemples de coopération, pas toujours vécus dans l'enthousiasme. Dans cette rareté d'opérations communes, les fréquentes mobilisations pourraient bien représenter l'un des seuls

moments où tou-te-s les policiers, de tous services confondus, sont amenés à travailler ensemble, véritablement.

Enfin, notre recherche a permis d'identifier une source de fragilité autour du fonctionnement des postes de police. Ces derniers sont pourtant à la racine de toute transformation vers un modèle de police plus communautaire. Or la réforme favorise la création d'un esprit de service et d'une acculturation par service. Cela semble pour l'instant conduire à un relatif désinvestissement de la vie des postes. Les tensions liées à l'avant-poste, le manque de coordination dans le travail entre policiers de différents services, les relations hiérarchiques à distance, en particulier pour les postes « co-habitants » et le manque de commensalité et de camaraderie ont un peu déstructuré cette unité organisationnelle de base, qu'est le poste. De surcroît, les fréquentes interventions du COP sur la vie concrète des postes par le biais des ponctions dans les effectifs liées à la mise sur pied des mobilisations, désorganisent régulièrement les fragiles coordinations de travail mises en place au niveau des postes.

Une partie de ces constats ne sont pas nouveaux et ils ne peuvent être tous imputés à la réforme. D'ailleurs, certains de nos interlocuteur-trices remarquaient que la réforme n'a pas changé grand-chose dans leur quotidien opérationnel. Pourtant, le mouvement est en marche et même si la transformation n'est pas encore aboutie partout, il est évident que les enjeux sont palpables.

7.2. UNE RÉFORME ABOUTIE ?

En apparence, la réforme donne un message clair : il faut créer des spécialistes pour moderniser l'institution et répondre aux exigences des enjeux sociétaux. Dans cette veine, la police routière et la police de proximité se spécialisent sur leur territoire ; ils deviennent respectivement des spécialistes de la route, et des spécialistes des quartiers. Police-secours, elle, serait plus libre, tantôt dans les quartiers, tantôt opérant sur tout le canton. Cependant, cet élan vers la spécialisation rencontre des défis.

Premièrement, elle remet en question la polyvalence du métier de base du policier, à laquelle est attachée une partie des collaborateur/trice-s, même si les policiers cultivent aussi leurs individualités, par le biais de leurs formations, et la maîtrise de certaines compétences et habiletés. Deuxièmement, la réforme bouleverse le rapport au territoire des policiers.

7.2.1. LA SPÉCIALISATION : À QUEL PRIX ?

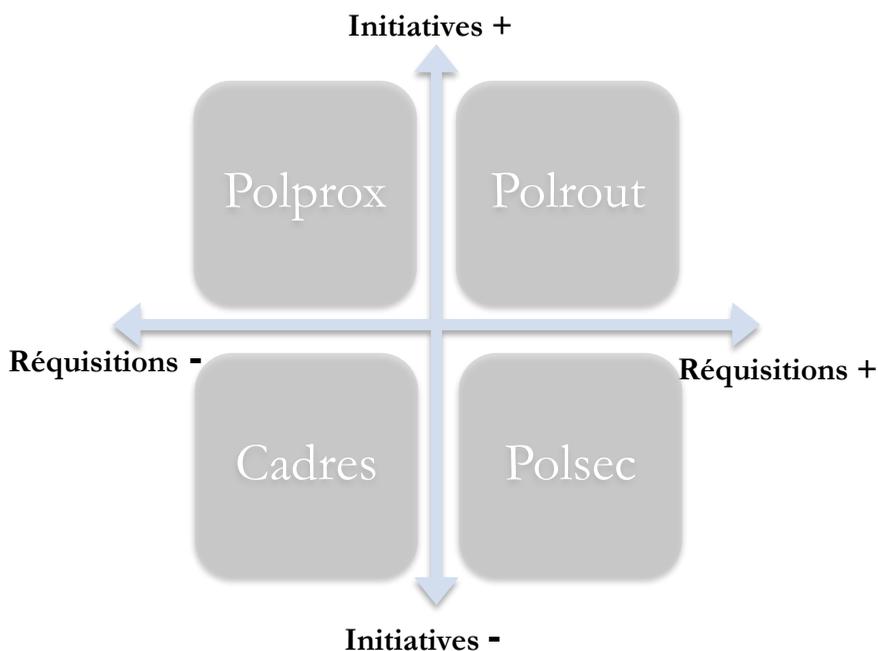
La réforme se base ainsi sur un principe-clef, en opposition à l'esprit de l'ancienne gendarmerie, celui de la spécialisation par service. En effet, dans l'ancienne gendarmerie, les policiers étaient généralistes et avaient comme mission tant les initiatives que les réquisitions, couplage perçu comme fondamental, dans la doxa professionnelle du policier.

Un corps professionnel ayant à l'origine deux missions indissociables est dorénavant divisé. Dans les grandes lignes (nous avons vu qu'il y avait des nuances) police-secours a la charge des réquisitions, police de proximité la charge de l'initiative. Seule, la police routière échappe à cette logique. En concentrant toutes les opérations (interventions d'urgence, prévention, contrôles...) ayant lieu sur les routes du canton, elle parvient à maintenir les deux facettes du métier.

Cette spécialisation, par service, fonctionne pour la police routière à un certain prix, nous y reviendrons. En revanche, la police de proximité et la police-secours ne semblent être qu'à mi-chemin dans la réalisation de leur propre mue. Cela se traduit par la volonté de jouer sur plusieurs tableaux : maintenir un volume d'initiatives en tant que Polsec, et faire des réquisitions en tant que Polprox, au-delà de ce qui est institutionnellement déjà programmé (« Regroupo » ou réquisitions de violences domestiques). À l'ère de la spécialisation, les policiers maintiennent une ambivalence, qui est liée à la manière dont ils habitent leur métier.

S'alignerait-on sur le tempo de la réforme en devenant spécialiste de l'urgence (Polsec), des quartiers (Polprox), de la route (Polrout) ? Ou créerait-on une identité complémentaire, aux confins de la réforme, qui juxtapose *généraliste* et *spécialiste* en élargissant les missions premières de chaque service ? L'ambivalence est réelle.

Figure 28 : Les métiers selon la répartition de l'initiative et des réquisitions



7.2.2. L'IMPACT SUR LE TERRITOIRE ET LES QUARTIERS

L'incertitude face à la réalisation du choix semble se traduire également, de manière concrète, dans la manière d'habiter les territoires et les postes, selon le type de poste (« co-locataire » ; « co-habitant » ; « propriétaire »).

À l'heure actuelle, police-secours reste dans des postes de quartier, mais est invitée à passer par un poste centralisé, à savoir La Servette, pour réaliser le suivi judiciaire. D'un côté, police-secours possède un territoire de par son implantation dans des postes de quartier, qui se traduit par une sectorisation, de l'autre, elle doit respecter une forme de centralisation quant au suivi judiciaire des affaires à La Servette et la nuit, elle est amenée à rayonner au-delà du secteur propre des patrouilles.

Nous avons vu que les policiers de police-secours portent ces deux figures ambivalentes : tantôt ils déclarent apprécier cette possibilité de remettre leurs affaires au suivi judiciaire, car cela leur épargne un temps conséquent de rédaction fastidieuse des rapports ; tantôt ils déclarent vouloir mener leurs affaires à bien et ne pas avoir à se déplacer.

Du côté de Polprox, l'ambivalence existe, même si elle est moins prononcée. La perte ancienne au cours des années 1990 des interventions d'urgence, en particulier la nuit, les prive de la plénitude de la responsabilité des quartiers dont ils ont la charge. Objets des critiques sur leur absence principalement la nuit, ils ne peuvent encore prétendre à la maîtrise totale de « leurs territoires ».

Dans le cas de Polrout, disposer du canton comme territoire semble résoudre le dilemme et placer ses forces à l'abri des ambivalences expliquées plus haut. Cependant, ce règne sans partage entraîne aussi son lot de questions. La charge est à la fois plus définie, mais plus conséquente, surtout si l'on considère la moindre collaboration des autres services dans les activités de contrôles routiers et de prévention.

Il semble que les policiers, surtout de Polsec et de Polprox, n'ont pas véritablement tranché et qu'ils hésitent. Endosser tant l'initiative que les réquisitions les expose à des tâches multiples et à des corvées. Mais la polyvalence assumée satisfait une partie de la représentation qu'ils se font de leur métier. Devenir spécialiste de l'urgence, ou des quartiers, les profile comme des spécialistes, reconnus comme tels, dans le concert des autres services, mais les prive de leurs marges de manœuvre permanentes et ubiquitaires.

Voyons désormais comment les positionnements stratégiques s'articulent.

7.3. MODALITÉS DE POSITIONNEMENT DES ACTEURS PRINCIPAUX DANS LA RÉFORME

Au-delà de la scission initiative/réquisition, la réforme a visé à spécialiser des parcours, à renforcer des compétences métiers et à les développer. Les « assessments » visent aussi à favoriser l'acquisition de certaines habiletés, dispositions et compétences pour occuper certains postes de cadre. Parallèlement, les opérations de police se sont procéduralisées de manière à répondre aux nouvelles exigences du Code pénal :

« Les accidents de la route sont des vraies scènes de crime et doivent être traités comme telles. » (Officier supérieur, Polrout)

« En termes du suivi judiciaire, ce n'est que le début. Attendez ! On a le personnel pour le faire. On a cette chance. » (Cadre, Polsec)

La réforme favorise un traitement des dossiers plus spécialisé et plus approfondi. Le suivi judiciaire constitue une pièce maîtresse dans le nouveau dispositif. Il s'agit de remettre les patrouilles au plus vite dans la rue, mais également, de remettre des dossiers au pouvoir judiciaire sans cesse plus précis et rigoureux.

Pour ce faire, le choix de clarifier les périmètres a été fait ; à police-secours, l'urgence, à la police de proximité, le contact avec la population, à la police routière, les routes du canton. De prime abord, ces délimitations semblent parfaitement alignées avec les objectifs visés. Elles favorisent les spécialisations. Dans le quotidien, la mise en musique de ces périmètres de compétences brouille l'identité du métier de policier.

Dans ce sous-chapitre, nous rentrons un peu plus dans l'analyse de la complexité du métier de policier et avons identifié de potentielles contradictions ou ambivalences à lever sans doute dans un second temps. Les figures que nous dégageons sont conçues comme des idéaux-types. Il est clair que dans la réalité, les policiers tissent des liens et naviguent entre ces figures et selon les moments en endossent une plutôt que l'autre.

7.3.1. POLICE-SECOURS : SPÉCIALISTES DE L'URGENCE OU DE LA GÉNÉRALITÉ À L'IMAGE DU "COUTEAU- SUISSE" ?

La figure du « médecin de famille »

Dans une première figure, police-secours endosse le rôle de généraliste. Ce faisant, le policier accepte de réaliser une multitude de tâches englobant le métier de policier. Il est question, à la fois de maintenir une présence à l'accueil des postes, d'avoir une bonne connaissance du quartier, c'est-à-dire de ses enjeux et de ses problèmes, de régler de nombreux conflits par le biais de la médiation, de patrouiller, mais aussi de prêter main forte aux autres collègues et aux partenaires. Les policiers de police-secours sont en mesure de répondre aux réquisitions du 117 tout en maintenant l'initiative lorsque cela s'y prête. De plus, en tant que généraliste, grâce à ses connaissances globales, il encadre et forme des jeunes, des stagiaires ou les APM. Ce rôle est polyvalent.

« Avant la police, c'était des *couteaux suisses*, mais au bout d'un moment on ne peut pas faire plus ». (Marc, Maréchal, Polrout)

Un policier généraliste incarnerait, par analogie avec la profession de médecin, la figure du « médecin de famille ». En ce sens, il remplit à lui seul la figure de l'institution. On l'appelle la nuit, on lui demande conseil. Parfois, on l'appelle pour un oui ou pour un non. Et souvent, ce n'est pas vraiment un problème

médical, mais un problème de mal être social, psychologique, affectif. On vit les joies, mais aussi les servitudes de la polyvalence.

Dans cette version du métier, les « spécialistes de la généralité », aux prises avec des affaires très diverses, pourraient développer un sentiment de frustration, celui de devoir toujours être disponible pour les autres et ceci dans le traitement de n'importe quel type d'affaires. Comme certains nous l'ont dit avec amertume : « Généralistes en tout et spécialistes en rien ». À l'instar des médecins de famille, que l'institution médicale ne valorise pas toujours, les policiers généralistes pourraient souffrir d'un manque de reconnaissance.

Ils pourraient, à terme, se sentir à la merci des collègues aux prérogatives plus pointues que celles des généralistes. On sentirait poindre la peur d'être traités comme un « pool » de renforts et d'être qualifiés de « bouche-trous », risquant même la déqualification.

Cette figure de policier généraliste présente donc son lot de servitudes indissociable de la puissance de la polyvalence. L'un ne va pas sans l'autre.

Cette figure généraliste pourrait apparaître comme une figure du passé, particulièrement en phase avec celle de l'ancien gendarme. Il semble qu'en effet, une part de tradition teinte cette figure. Mais elle s'actualise étonnamment dans le contexte contemporain, à l'instar de celle du médecin de famille. Dans un contexte sans cesse plus cloisonné, expert et procéduralisé, les personnes en charge de maintenir une vue globale des problèmes restent essentielles.

La figure de l'urgentiste de pointe

Dans une seconde figure, police-secours endosse sa mission première de service, en devenant un service de « spécialistes de l'urgence ». Dans ce cas, il n'est plus nécessaire de penser en

termes d'ancrage territorial, lié à un quartier en particulier, ni même de faire de l'avant-poste, mais bien de se concentrer sur des interventions très rapides, très techniques, sous l'impulsion de la centrale d'appels. Le rôle de l'urgentiste, à l'image de celui des équipes de SAMU, pour continuer à filer la métaphore médicale, est de s'entourer le plus rapidement possible des compétences requises et de faire intervenir les spécialistes nécessaires si la situation le requiert. Les équipes du SAMU mobilisent en aval les spécialités dont ils vont avoir besoin pour porter secours, traiter, soigner les blessés, qu'ils rapatrient.

L'urgentiste, dans ce contexte, possède un pouvoir de chef d'orchestre du terrain. Même si les formations AMOK existent depuis plusieurs années déjà, accentuer la figure de l'urgentiste pour police-secours nécessite d'être formé aux situations les plus disparates (braquage, prise d'otages, attentats à la bombe, attentats de toutes sortes...).

L'urgentiste est un métier très reconnu, une spécialité. Si cette figure devait prévaloir, les policiers de police-secours renonceraient sans doute à l'initiative de quartier et à un ancrage très sectorisé. Il deviendrait une force d'intervention de tout premier plan, en charge de la demande d'urgence au niveau du canton dans son intégralité.

C'est un service qui comporte son lot de servitudes. La disponibilité et le recours abusif parfois à ces numéros d'urgence réclament un tri en amont. Tout comme dans les grands services d'urgence des hôpitaux, confrontés à une nouvelle consommation de soins via les urgences (Peneff, 2000), les patrouilles du 117 sont déjà confrontées aujourd'hui à des appels intempestifs, pour régler des conflits que certains citoyens ne savent pas ou ne veulent plus régler par eux-mêmes. Ainsi, la montée en puissance d'un tel service d'urgences policières pourrait s'accompagner d'une réflexion sur le portfolio de réponses ainsi offert, et potentiellement sur la sociologie des usagers réguliers du 117.

7.3.2. POLICE DE PROXIMITÉ : SPÉCIALISTES DES QUARTIERS OU DES AFFAIRES RÉCURRENTES ET PÉNIBLES ?

La police de proximité cherche toujours ses marques. La loi lui confère la présence dans les quartiers et ses forces devaient initialement se charger intégralement de l'accueil dans les postes (i.e. recevoir le public, enregistrer les dépôts de plainte). Elle possédait, auparavant, des traductions dans des métiers déjà bien définis, notamment avec les îlotiers, les enquêteurs/trices et les enquêteurs de sécurité publique. Ces fonctions, issues des réformes des années 90-2000, en particulier celle d'îlotier, caractérisaient le volet social de cette police, pour lequel elle est tantôt prisée, tantôt critiquée. Les États-Unis, le Canada comme l'Europe ont fait des expériences plus ou moins couronnées de succès dans la mise en place de ce type de police, mais tous reconnaissent que le tout-répressif de la police n'est guère satisfaisant.

La création du service de police de proximité vise à institutionnaliser encore un peu plus l'importance du « community policing » dans le canton de Genève. À partir d'une matière enseignée dans les cours du brevet de policier, la police de proximité accède au rang d'un véritable service. Ainsi, les liens avec les populations, les commerçants, les associations de quartiers, trouvent un cadre d'expression plus formel, où les policiers de proximité jouissent d'une autonomie et de marges de manœuvre dans la prise d'initiatives pour résoudre les problèmes chroniques des quartiers.

Par le passé, dans les années 1990 et 2000, les missions de police de proximité étaient noyées dans les autres missions des policiers. C'est donc un acte fort que de les isoler. Cette évolution est à comprendre dans le mouvement de spécialisation de la Police en général.

Cependant, la voie choisie comporte son lot d'interrogations. En particulier, les jeunes forces de police de proximité se

retrouvent privées de toute l'adrénaline et d'un certain feu de l'action, qui semblent leur manquer et être constitutifs de la figure classique du policier. Cette observation n'est pas valable pour les policiers occupant les anciens métiers de la police de proximité que sont les îlotiers, les ESP et les enquêtrices.

Les policiers de proximité oscillent entre deux figures : sont-ils les spécialistes des quartiers ? Ou sont-ils les spécialistes de la petite délinquance ? A priori, on serait bien sûr tenté de répondre qu'ils sont les deux. Pourtant, leur positionnement sur le terrain invite à dissocier ces deux figures.

La figure de spécialistes des quartiers ?

Stationnés dans les quartiers, en charge des problèmes récurrents, de voisinage, de bruits, de violences domestiques, et de toute la prévention du crime dans leurs zones de rayonnement, les policiers de proximité vont à la rencontre de toutes les communautés et de tous les groupes de leur secteur. Ils entretiennent et coordonnent un réseau, qui leur fait remonter toutes les informations utiles à leur mission de protection et d'enraiment de toute escalade.

Pour l'instant, ils trouvent sur leur chemin les APM. En effet, en matière de proximité ils ne sont pas seuls. Les policiers municipaux y sont implantés par le mandat des communes. On a pu constater que les policiers de proximité ont généralement déjà fait alliance avec les APM de leur secteur de manière à maximiser leur efficacité. Les CLS les y incitent fortement. Ce qui montre que des dispositifs sont utiles pour organiser la collaboration entre entités distinctes.

Dans ce scénario, dans la mesure où la lutte contre les problèmes de voisinage ne constitue pas, dans la *doxa* policière la matière noble des affaires policières, cela pourrait constituer une limite à l'engouement pour endosser ce rôle. Dans le même temps, la possibilité d'être véritablement ancrés dans la réalité des

quartiers, ce qui pour de nombreux policiers de proximité représente une vraie plus-value, à laquelle ils accordent du prix, serait garantie.

La figure de spécialiste de la petite délinquance ?

Dans une deuxième expression de la police de proximité, et en considérant qu'avec la montée en compétences des APM, ils seraient amenés à terme à se retirer d'un territoire déjà couvert par ces derniers, cette police se focaliserait alors sur ses missions de lutte contre la petite délinquance. Devenant les yeux et les jambes de la police judiciaire, les policiers de proximité auraient pour mission de traquer la petite délinquance et d'éradiquer les problèmes de deals, de drogues, de vol à la tire, et d'escroqueries en tous genres. Leurs réseaux précieux pourraient constituer des pièces maîtresses de l'échange de renseignements avec la police judiciaire.

Dans ce scénario, l'alliance avec les brigades de la police judiciaire serait importante. Un scénario qui s'est déjà profilé en France et que Mouhanna (2002) a appelé la « judiciarisation de la police de proximité ». On voit bien comment les ESP peuvent se retrouver à l'aise dans un tel scénario. De même, certaines jeunes recrues de police de proximité pourraient retrouver un peu de l'adrénaline qui semble leur manquer. Il est possible que ce scénario puisse emporter ainsi l'adhésion des plus jeunes policiers en mal d'action et d'affaires policières, même de petite envergure. En revanche, la composante « sociale » généralement dévolue à la police de proximité serait minorée dans une identité telle que celle-ci.

Ce scénario avait déjà en partie été envisagé dès 2005 avec la possible création de « poste de quartier intégré », c'est-à-dire intégrant des forces en provenance de la police judiciaire. Il avait aussi fait partie d'un ensemble de scénarios présentés dans un sondage sur lequel les collaborateur/trice-s avaient été amené-e-s à se positionner. Ces scénarios proposaient diverses manières

d'intégrer plus avant la police de proximité au sein des processus de la police genevoise (Zorn, 2008).

Dans la réforme actuelle, certains membres de la police de proximité disent redouter cette responsabilité en matière de procédures judiciaires, qui certes les rapproche des groupes de la Police Judiciaire, qui ont un meilleur statut au sein des forces de police, mais qui les place potentiellement sous le coup d'une forme de défausse de la part de leurs collègues de police-secours.

« Il faut faire attention que Polprox ne devienne pas le suivi judiciaire de Polsec. Polsec ne doit pas envoyer des personnes à Polprox. Par exemple, si la Polsec intervient sur une violence conjugale, ils doivent prendre la plainte de suite et ne pas dire 'allez demain au poste de Polprox pour déposer plainte'. Je suis le garant qu'ils ne se mettent pas en touche. Il n'y a pas beaucoup de ces cas, mais au départ c'était assez récurrent. » (Claude, Îlotier, Polprox)

7.3.3. POLICE ROUTIÈRE : SPÉCIALISTES DES BLESSÉS ET DES ACCIDENTS MORTELS SUR LES ROUTES OU GÉNÉRALISTES DE LA ROUTE ?

La police routière est indéniablement un service de spécialistes. Avant même la création du service, certains métiers et brigades de police étaient déjà voués à la route. Dans cette veine, sous l'égide du service de police routière, tous les policiers de la route sont rassemblés sous un seul management. Ils sont indispensables, car ils disposent de compétences particulières qu'ils sont les seuls à posséder. Leur spécificité a été développée compte tenu des procédures de travail, des règles en lien avec la loi sur la circulation routière. La professionnalisation de toutes leurs opérations ne cesse de croître et réclame des policiers formés spécialement. Leur identité de métier, intimement liée à la route, se décline aussi autour de l'utilisation des engins de la police, dont ils sont parfois les seuls à détenir les permis (tonne-pompe, motos, voitures blindées).

Cette spécialisation prend tout son sens dans la réforme et leur a sans doute coûté moins d'ajustements que pour les autres services. On rappelle qu'ils fonctionnent sur un territoire unique. C'est un service qui rassemble des personnes expérimentées et qui viennent pour la plupart des rangs de police-secours. Il s'agit donc d'une évolution de carrière assez naturelle.

Cependant, les ambivalences de la réforme les touchent également. La tendance actuelle est à un élargissement de leur périmètre. En particulier, les collègues des autres services ont tendance à les considérer, désormais, comme responsables et même propriétaires de tous les problèmes qui se posent sur les routes du canton. Ainsi, les demandes de coopération autour des actions de prévention routière ou d'accidents matériels sur les routes émanant de la police routière ne rencontrent pas toujours un grand enthousiasme. Cela signe le fait que la réforme a aussi eu des effets de cloisonnement très fort, à l'inverse de l'esprit de transversalité prôné par les États-Majors de service.

Les policiers de police routière, spécialistes des accidents mortels et des accidents avec blessés graves oscillent entre deux figures.

La figure de spécialiste des accidents de la route

Dans cette première figure, ils demeurent des spécialistes pointus de la route, essentiellement reconnus pour leurs compétences en matière de procédures judiciaires et de traitement¹³² des accidents graves de la route. Ces compétences sont bien sûr étendues, puisqu'il faut aussi enquêter sur les délits de fuite, publier les appels à témoins, convoquer, et faire aboutir des enquêtes parfois des années durant.

●
¹³² Y compris le traitement psychologique, même si aucun des policiers de la Polrout n'a fait mention de cet aspect particulier de leur travail.

Dans ce cas, ils sont encore légitimes à faire appel à leurs collègues de Polprox ou de Polsec pour les aider par exemple à assurer leurs missions de contrôle routier, de tests d'alcoolémie, ou de promotion de la sécurité routière à l'approche des écoles.

La figure de généraliste des routes du canton

Dans cette seconde figure, leur périmètre ne cesse de croître et ils deviennent les intermédiaires incontournables de tout ce qui touche de près ou de loin au trafic et à la fluidité routière, qui sont les pièces maîtresses de l'agenda de la sécurisation de la mobilité, et englobant de nombreux projets pour le canton.

Dans ce cas, devenus de plus en plus propriétaires des routes et coordinateurs de ce qui s'y passe (et pas seulement en cas d'accidents), les policiers de la Polrout ont davantage de mal à faire coopérer les autres services de police. Ces derniers jugent qu'ils sont de fait devenus les «généralistes des routes» et donc en charge de s'en occuper de bout en bout et de coordonner toutes les activités se déroulant sur ces dernières.

7.4. LES AMBIVALENCES STRATÉGIQUES DES ACTEURS PRINCIPAUX DANS LE CONTEXTE DE LA RÉFORME

À l'aide d'une «analyse stratégique»¹³³, nous allons tenter de cerner un peu mieux comment les différents acteurs se positionnent les uns par rapport aux autres. Nous avons déjà eu l'occasion de présenter au cours des chapitres 5 et 6, le type d'enjeux qui se posaient à eux, le type de contraintes, qui pesaient sur eux, mais aussi le type de ressources, qu'ils pouvaient mettre en jeu. Il est temps pour nous de ramasser un peu plus clairement

●
¹³³ Nous utilisons la méthode de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977).

ces éléments et de proposer une analyse du jeu des acteurs en présence.

7.4.1. POLICE ROUTIÈRE : L'ACQUISITION DE LA RECONNAISSANCE

Bien que l'avènement du service de la police routière semble avoir été des moins contentieux, il n'en demeure pas moins que les policiers de ce service expriment des besoins de reconnaissance dans leur domaine d'expertise. Certes, ils prendraient sur eux les incidents liés à la route, et le caractère difficile de nombre de situations, mais à condition qu'ils soient reconnus comme des spécialistes, comme une entité non-interchangeable. Les policiers de ce service mobilisent des ressources nombreuses : ils développent une grande expertise dans des procédures complexes, qu'ils sont les seuls à maîtriser et à pouvoir mettre en œuvre ; ils disposent de moyens d'action importants, notamment si l'on pense à la centrale de surveillance, ou aux engins de la route qu'ils sont susceptibles de mobiliser.

La réforme les a renforcés sur le terrain des compétences en matière de fluidité du trafic et en a fait des acteurs importants dans la vaste politique publique en œuvre à l'État de Genève en matière de mobilité.

Auparavant, ils pouvaient compter avec le soutien et le renfort de police-secours ou de la police de proximité, notamment pour les campagnes de contrôle routier, ou celles de prévention, mais désormais ces deux acteurs sont plus distants, et considèrent que les policiers de la route sont « propriétaires » de tout ce qui touche à la route. Les collègues de police-secours et police de proximité ont ainsi tendance à devenir de moins « bons camarades » et moins enclins à venir leur prêter main forte.

En réponse à ce nouveau climat, qui de fait renforce la spécialisation, les policiers de la route acceptent cette nouvelle donne, en adoptant une stratégie de retrait, en particulier vis-à-vis

des tensions qui opposent police-secours et police de proximité. Cette stratégie est facilitée par le fait que leur localisation géographique éloignée les protège, tout en les isolant aussi. Ils se profilent donc de plus en plus comme des généralistes de la route. Une façon de maintenir et de développer un fort domaine d'expertise et de le voir reconnu par les autres. Ils accèdent à une bien meilleure reconnaissance que par le passé au prix d'un élargissement de leur périmètre, sans pouvoir compter sur le soutien des autres forces de police. La mise en œuvre de la transversalité pourtant voulue par la réforme les concerne de fait peu. En revanche, son fonctionnement 24 heures sur 24 et le fait que nombreux de ses collaborateurs/trices sont d'anciens de police-secours les amènent à prêter main forte à leurs collègues de temps en temps. Cette faveur leur permet de maintenir des liens, et de demeurer aux yeux de leurs collègues de Polsec de « vrai-e-s policiers », malgré leurs spécialités pointues.

7.4.2. POLICE DE PROXIMITÉ : L'ÉTERNELLE QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

Dans la réforme, la police de proximité est une nouvelle fois sous les projecteurs. La création d'un service répondant au paradigme du « community policing », place ses membres dans une quête permanente de légitimité. À l'instar de ce qu'il s'est passé dans de nombreuses polices européennes, la mise en place d'une police de proximité est une opération délicate. La doxa policière a toujours peiné à accepter ce rôle de médiateur et de gestion des conflits comme faisant partie des missions de la police. Les policiers de proximité, à Genève comme ailleurs, ont du mal à se défaire d'une image d'assistants sociaux, qui les disqualifierait instantanément, en particulier vis-à-vis des tenants d'une image plus classique des policiers. Ainsi se rejoue une fois encore une lutte pour la légitimité de ce rôle et l'instauration d'un véritable champ de compétences en propre pour les policiers de proximité. Ils/elles sont dans une éternelle recherche de reconnaissance et de légitimité.

Ancrés dans les quartiers, ils disposent d'atouts. Ils détiennent une connaissance approfondie de leur quartier d'attribution. Souvent à pied et/ou en civil, ils ont noué des liens, et sont immergés dans un tissu de relations et fonctionnent en réseau. On a pu montrer que les CLS sont un outil puissant pour objectiver, accompagner et coordonner cette mise en relation. De surcroît, ils se sont vus confier la surveillance et la répression des petites affaires de délinquance que la police judiciaire ne traite plus. Le flagrant délit et les petites affaires de stupéfiants font donc partie de leurs attributions.

Pour les aider dans ces tâches, ils ont noué deux types d'alliances. Une première alliance avec les APM, qui leur permet de quadriller et de surveiller un peu plus leurs quartiers. La montée en compétences qu'ils assurent auprès des policiers municipaux, en les aidant à se former, leur coûte en temps. Mais à la différence des membres de police-secours, ils s'en plaignent moins, car cela scelle un peu plus leur alliance objective. En particulier, pendant une partie de la nuit, quand ils sont eux-mêmes absents. De surcroît, les APM les aident à surmonter le manque de coopération des patrouilles de Polsec.

Une seconde alliance, dont nous avons l'intuition, mais qu'il serait nécessaire de confirmer plus avant, viendrait des enquêteurs de police judiciaire eux-mêmes et des officiers du COP. Ces deux entités soutiennent les policiers de proximité dans la résolution de ces petites affaires qui empoisonnent la vie des quartiers. Les membres de la police de proximité y trouvent une raison d'être et une possibilité de faire valoir leurs résultats.

Cependant, des limites entravent la possibilité d'être perçus comme de « vrais » policiers par leurs autres collègues de la Police cantonale. D'une part, il leur manque des effectifs, et peut-être des astreintes de nuit, pour pouvoir assumer une présence continue sur le terrain, d'autre part, ils n'ont plus la mission des

réquisitions¹³⁴. Les autres policiers, en particulier ceux de police-secours, suggèrent qu'ils sont en voie de déqualification et qu'à terme, ils ne seront plus capables de mener des interventions musclées. Considérés comme les « bons flics », compréhensifs, tolérants, car proches du terrain et des habitants, ils ne seraient bientôt plus capables de s'affirmer dans leur rôle répressif qui demeure constitutif de la figure du policier.

De nombreux sociologues de la police, ayant travaillé sur ce dilemme, ont déjà abondamment documenté cette quête de légitimité. Mouhanna par exemple (2002) parlait d'une stratégie de « judiciarisation » de la police de proximité de manière à ancrer son travail dans une alliance avec la police judiciaire. Grâce à l'échange de renseignements, les policiers de proximité trouvaient là un rôle plus légitime, plus en phase avec la doxa professionnelle. Cela leur permettait de s'éloigner de la figure de l'assistant-social, que beaucoup détestent et qui à la longue risque de les piéger dans les quartiers.

La brouille avec leurs collègues de police-secours, considérés comme les « vrai-e-s policiers », est encore davantage exacerbée puisqu'ils cohabitent dans des postes tenus par police-secours (partout à l'exception de Carouge et de Cornavin). Certains policiers de proximité, soucieux de ne pas se couper de l'intervention, continuent de maintenir un flux de réponses aux réquisitions. Même si théoriquement, ils ne devraient plus en faire, ils en assurent encore quelques-unes. Par ailleurs, ils essaient, tant bien que mal, de maintenir une relation minimale avec les policiers de police-secours, en espérant compter sur ceux-ci si un débordement venait à se produire dans leur quartier. Dans le même temps, on l'a vu, leur alliance avec les APM les aide dans le montage de certaines interventions, quand ils savent que les patrouilles de Polsec seront peu enclines ou non disponibles à leur prêter main forte.

●
¹³⁴ Avec les exceptions que nous avons bien sûr notées : "Regroupo" ; Violences domestiques.

Comme nous l'avons documenté, il n'existe pas de dispositifs qui soutiennent la mise en relation quotidienne et au niveau des postes entre les policiers de police-secours et ceux de police de proximité. Il n'existe pas de mise en place d'un retour d'expérience permettant d'établir que certains points noirs, où les patrouilles interviennent sans cesse, soient éradiqués grâce au travail de médiation fait par les policiers de proximité. Ainsi la reconnaissance mutuelle de la contribution bénéfique de chacun n'est pas objectivée, même si elle existe bien dans les faits.

7.4.3. POLICE-SECOURS : LE DILEMME AU QUOTIDIEN

Police-secours semble, à ce stade, souffrir d'un dilemme qui relève de questions importantes quant à sa mission. Les membres de police-secours sont tiraillés entre deux stratégies et ils habitent les deux expressions du métier, selon les situations. D'un côté, ils expriment que police-secours est un métier de généralistes, polyvalents, disponibles, capables de s'adapter à toutes les situations, et comprenant toutes les fonctions du policier. De l'autre, police-secours est un corps de spécialistes, à l'instar de la spécialisation voulue par la réforme, c'est-à-dire des spécialistes de l'urgence.

Police-secours est indéniablement liée aux réquisitions. De fait, le service — tributaire de la CECAL — se déploie en continu (H24) et possède un socle sécuritaire d'effectifs. La création du groupe de suivi judiciaire lui permet la meilleure réactivité possible.

Certaines contraintes et conséquences sont liées à ce double choix. En devenant spécialistes de l'urgence, on renoncerait à l'initiative et à la présence quotidienne dans les quartiers. En devenant spécialistes de la généralité, les policiers seraient présents à l'accueil et répondraient à l'avant-poste. Or, il semblerait que ces choix soient exclusifs. On ne pourrait pas, à la fois, être urgentistes et faire de l'initiative et, à la fois, être généralistes sans faire d'accueil au public. C'est donc bien en tentant de résoudre cette

double injonction, que les policiers de police-secours s'accrocheraient à tous les rôles, ne lâcheraient rien, avec un brin de nostalgie en évoquant l'ancienne gendarmerie.

7.4.4. LES APM : GAGNER EN COMPÉTENCES

Les agents de la Police municipale, particulièrement en Ville de Genève, ont dû accueillir, sur leur terrain, les policiers de la police de proximité. Face à un acteur de la Police cantonale, et dans le sillage d'un paradigme qui se répand au-delà du canton de Genève — celui de vouloir former les agents municipaux, afin de leur donner plus de prérogatives — les compétences de la Police municipale se sont élargies.

Cette montée en compétences est possible grâce à un socle fort ; leurs connaissances des quartiers, les grands postes dans lesquels se trouvent un grand nombre d'effectifs, leur amplitude horaire qui s'accroît, leur alliance avec la police de proximité, le cadrage offert par les CLS et l'apprentissage soutenu qu'ils font des procédures de suivi judiciaire, dans les limites de leurs mandats et de leurs compétences.

Mais les freins persisteraient si leur formation ne changeait pas. Leur manque d'expérience et le fait de ne pas être armés les placent encore sous la tutelle des policiers cantonaux. Ils tiennent à cette alliance pour être reconnus comme des partenaires indispensables.

7.5. CONCLUSION

Ainsi au terme de notre recherche, on peut souligner que la transversalité ne se décrète pas. Elle doit entrer en résonance avec les besoins du métier, et les besoins de sécurité et de protection des citoyens genevois. La création de trois services a amené un gros travail de réflexion sur les missions d'une police moderne. L'enjeu est de taille. Les promesses de rationalisation du service rendu, d'un fonctionnement plus rationnel, et d'un

développement des compétences de chacun habitent la réforme. Elle soulève, et c'est normal après seulement quelques mois de mise en œuvre et quelques années de latence, son lot de questions. Comme nous l'avons montré au travers de ce chapitre, la clef selon nous réside dans la restauration de la reconnaissance de la contribution de chacun, dans la construction et le partage d'objectifs opérationnels en commun dans les postes et les quartiers, et dans le sens retrouvé d'une appartenance collective, bénéfique pour toutes et tous.

EPILOGUE

« La finalité des polices dans les démocraties ne devrait pas être de faire régner l'ordre. L'ordre devrait, en réalité n'être qu'un moyen... Les agents ne forment pas une armée face à un adversaire. La mission éminente des polices est de produire de la confiance en défendant des normes et valeurs supérieures et ainsi contribuer à la cohésion sociale »

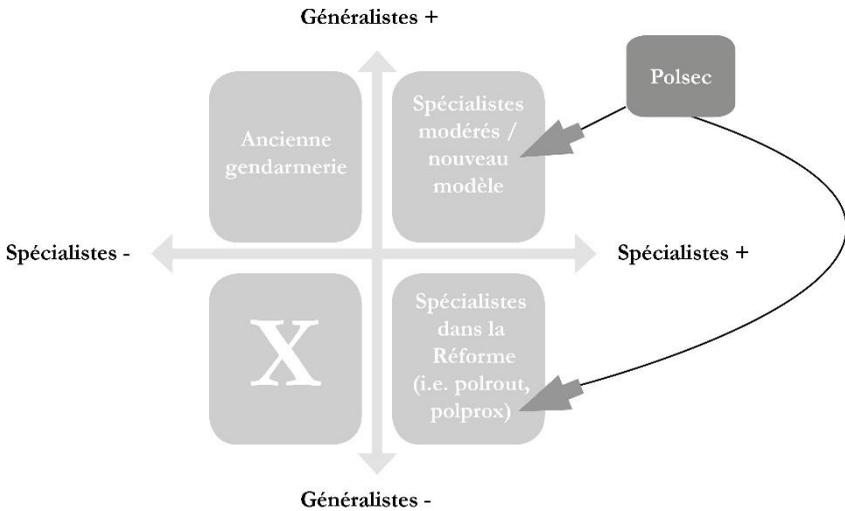
(S. Roché, p. 9, *De la Police en Démocratie*, 2016).

D'un bout à l'autre de l'organisation, les opportunités qualitatives et stratégiques offertes par la réforme de 2016 sont indéniablement perçues. Elles sont fortement corrélées avec l'idée que du travail reste à fournir pour transformer les promesses en gains tangibles. Il est temps de se pencher sur de potentielles pistes de réflexion. À l'aide du graphique, ci-dessous, il est possible de visualiser les scénarios, qui se présentent, compte tenu de l'ambivalence existante entre le métier de policier comme généraliste et celui de spécialiste.

En effet, l'ancienne gendarmerie permettait une plus grande fusion des profils et une moindre différenciation. Même si elle comptait déjà de nombreux spécialistes à l'interne, l'image extérieure était davantage celle d'un corps de police unifié et polyvalent. La réforme affirme la volonté de créer plus de spécialistes et moins de généralistes. La cellule (en bas à droite) comprend, dès lors, les services, tels que la police routière, la police

de proximité, voire la police judiciaire, même si elle n'a pas été étudiée dans notre enquête.

Figure 29 : Schéma du champ des possibles



Les enjeux sont complexes. Chaque service semble rencontrer ses propres opportunités stratégiques et ses propres obstacles, comme on a pu le montrer précédemment. Le service de Police-secours semble davantage inconfortable, car ce dernier ne semble pas encore avoir trouvé tout à fait sa place dans la nouvelle configuration. Le malaise ressenti et revendiqué par les policiers de police-secours est peut-être d'autant plus compréhensible, car ils côtoient des collègues dans des services dont la trame narrative leur semble plus claire et parfois mieux définie.

À ce stade de l'étude, nous nous permettons d'articuler trois modalités d'approfondissement dans la réorganisation en cours, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre, et qui peuvent être menées de front.

8.1 LE SCÉNARIO DU « STATU QUO »

Premièrement, il est possible de garder l'option du « statu quo ». Le manque de collaborations, les difficultés de coordination, les tensions entre les services, etc. sont dès lors un donné, avec lequel il faut accepter de vivre. Nous espérons l'avoir montré : ces tensions ne proviennent pas d'abord de conflits de personnes, elles sont fondamentalement liées à des difficultés de positionnement des services les uns par rapport aux autres. Ces difficultés sont un prix à payer qui est habituel en matière de réorganisation, le temps que tout le monde se cale.

De surcroît, comme nous le rappelle Moricot (2001), le conflit n'est pas toujours à prendre de manière négative. De fait, et nous l'avons constaté, l'organisation policière « fonctionne ». Les policiers, nous l'avons observé, procèdent à des réaménagements de leurs tâches pour ne pas se trouver trop enclavés, développent des marges de manœuvre quant à leurs missions et travaillent ensemble lorsque la situation le requiert (i.e. « mob »).

Toutefois, le risque de non-reconnaissance du travail fourni, l'évitement voulu de part et d'autre ainsi que l'enfermement dans un métier, et le risque de cloisonnement associé, restent problématiques pour l'ambiance générale du corps de police. Les tensions sont réelles. Quelles pistes explorer ?

Piste N°1 : Accroître les dispositifs de coordination formels et favoriser un retour d'expérience partagé entre les services.

Premièrement, la mise au point de vrais dispositifs de coordination permettrait aux tensions de s'atténuer, notamment autour de la création d'un retour d'expérience, qui pourrait se faire dans les postes, de façon à ce que chacun, notamment police-secours, comme police de proximité, puissent (re-)connaître la plus-value des uns et des autres, au ras des activités de police. En particulier police-secours et police de proximité, dans la mesure où leurs actions sont complémentaires devraient pouvoir trouver

des outils de partage visant à donner de la visibilité à la résolution des problèmes et à leur traitement.

On imagine que le suivi de certains problèmes dans les postes en utilisant le mode projet pourrait faciliter l'échange coordonné de renseignements et la volonté de travailler ensemble à la résolution des problèmes en utilisant de nombreux outils, qui sont déjà disponibles, encore que trop souvent peu utilisés (DATAPOL en est un exemple).

Piste N°2 : Ré-investir la vie des postes

Deuxièmement, on a constaté que le vivre ensemble des postes, à la différence du passé, a été quelque peu délaissé. Dans le cas où le statu quo se maintient, il serait imaginable de redonner un attachement aux postes de police, une vie de poste. Il semble que l'échelon du poste ait souffert dans la réforme au profit d'un recentrement sur la *lettre*, et d'une appartenance au service. En particulier, certains postes mixtes (tenus par Polsec et abritant un détachement de Polprox) sont dans une situation peu confortable, qu'il serait sans doute utile d'améliorer. L'angle de la convivialité n'est qu'une des voies possibles. Il va de pair avec un soin apporté aux lieux de travail. L'échange coordonné de renseignements, la mise en place de réunions impliquant tous les individus rattachés à même poste, au-delà des services, et ce au niveau des postes est aussi une voie qui pourrait apporter son lot de bons effets en matière de ré-investissement de la vie des postes.

Piste N°3 : Améliorer les outils de coordination existants

Troisièmement, l'amélioration des outils de coordination actuels, même s'ils sont peu développés, pourrait aussi aider à la reconnaissance mutuelle de chacun. En particulier, le dispositif des « points de contact » pourrait se décider conjointement par les policiers de police-secours et ceux de police de proximité au travers d'échanges concertés. Cela permettrait de faire travailler ensemble les équipes et aussi de faire évoluer les points de contact

en fonction du terrain. On imagine que cela donnerait un cadre au travail collectif des postes, en particulier dans les postes mixtes et « co-habitants ». De même les CLS, même si leur contractualisation ne dépend pas totalement de la Police cantonale, pourraient faire l'objet d'aménagements ou de propositions d'évolution par les postes eux-mêmes.

Ce scénario du « statu quo » traduit une réforme au milieu du gué. Ces trois pistes permettraient de réduire les tensions dans un délai raisonnable.

8.2. LE SCÉNARIO DES URGENTISTES : VERS LA SPÉCIALISATION DE POLICE-SECOURS

Deuxièmement, police-secours, dans son ensemble et donc y compris la base, pourrait vouloir se profiler comme spécialistes de l'urgence. On peut voir ce scénario comme la deuxième mi-temps de la réforme de 2016. Dans ce contexte, le service prendrait la totalité des missions de réquisition, et se transformerait en un service de spécialistes de l'urgence. Une forme de normalisation de l'extraordinaire s'installerait, car l'urgence ne permet pas la rencontre avec le citoyen dans son quotidien et sa routine.

Les policiers de police-secours auraient des marges de manœuvre propres à leurs missions, c'est-à-dire, savoir à quelles entités faire appel pour des renforts et se positionner comme un acteur fort autour des questions de l'urgence et en charge de la coordination totale de ces situations. Ce scénario aurait comme résultat des délimitations claires au sein de la police qui se traduirait par des métiers de police reconnus, identifiables. Pour que ce scénario soit envisageable, il nous semble que 3 conditions doivent être remplies :

1^{ère} condition : Lever l'ambiguïté actuelle sur le terrain

Dans notre enquête, et comme nous l'avons indiqué auparavant, nous avons perçu une grande ambivalence des

membres de police-secours et même au-delà sur cette question. Nos entretiens sont très clivés. La moitié apprécie ce travail sur réquisitions. L'autre moitié ne veut en aucun cas perdre de sa capacité d'initiative et de suivi de ses propres affaires. Si l'adrénaline et l'action caractérisent ce que recherchent les policiers de police-secours, cela n'exclut pas de conserver la gestion procédurale des affaires de manière à ne pas risquer une trop forte déqualification à terme.

2^{ème} condition : Disposer d'un poste de police-secours unique

Dans ce scénario, la cohabitation dans des postes de quartier avec les policiers de proximité n'est sans doute plus possible. Dans ce scénario, les policiers interviennent à la manière des policiers de la route sur la totalité du canton. Ils ne sont plus sectorisés et sont sans doute amenés à se regrouper dans un grand poste de police cantonal. Le projet Phénix en fait état dès 2011¹³⁵. Le vocable de «NHP2» est parfois évoqué, en particulier à l'État-Major de service¹³⁶, mais pour l'instant, ce projet immobilier n'a pas pu se concrétiser. La centrale d'appels (CECAL) devrait sans doute rejoindre ce grand service de Police-secours, ainsi que d'autres fonctions support comme le suivi judiciaire, et sans doute d'autres encore, que nous n'avons pas à ce stade identifiées.

3^{ème} condition : Élaborer des plans de carrières pour les agents

Il est probable que dans ce scénario, il faille réfléchir au développement de carrières de façon très fine. Comme n'importe quel travail d'astreinte, de nuit, ou en horaires cadencés, l'usure se fait sentir à mesure que l'âge pèse ou que des responsabilités familiales imposent des ruptures de rythme. Il est important de

●
¹³⁵ Phénix, réorganisation de la police — Projet de rapport final, 23 juin 2011.

¹³⁶ Nous avons collectivement fait l'observation que peu de policiers ont évoqué ce projet de regroupement des fonctions de police-secours dans un même immeuble. Pourtant, ce projet existe bel et bien.

pouvoir gérer les collaborateur/trice-s en fonction des contraintes du parcours de vie, que l'on peut facilement anticiper. On connaît les risques de ces activités sur appel : Elles sont à la longue fatigantes et destructrices de liens.

8.3. LE SCÉNARIO DES « SPÉCIALISTES MODÉRÉS »

Dans ce scénario, on reste dans les lignes directrices de la réforme de la Police, tout en injectant des moments « forcés » d'échanges. Concrètement, cela permettrait par le biais d'une organisation du travail repensée de se rapprocher de la nature du travail policier, qui combine initiative et réquisition. La séparation entre police-secours et police de proximité a chahuté l'exercice du métier et c'est en partie pour cela que les tensions sont vives. Dans cette optique, l'idée est de faire travailler les policiers ensemble et légitimer l'échange de services. Voici quelques exemples de cette hybridation nécessaire pour conserver des activités de proximité et de réquisition.

Piste N°1 : Favoriser l'équité entre les services

Si les policiers de police-secours conservent la mission partagée d'occuper l'avant-poste – comme c'est le cas aujourd'hui, même si uniquement toléré de façon temporaire – c'est qu'il s'agit-là d'une tâche importante de police-secours, et donc valorisée. La police de proximité est à la même enseigne. C'est véritablement une tâche partagée, équitablement. Et du même coup, compte tenu des effectifs, cela ne peut peut-être pas être fait dans tous les postes.

Dans le même esprit, les policiers de police-secours doivent pouvoir faire du flagrant délit certains jours de leur service dans les quartiers où ils sont stationnés. Et inversement, il faut permettre aux policiers de proximité de faire des nuits, pour venir en renfort sur des points chauds de leurs quartiers que sont les bars de nuit ou les boîtes de nuit. L'idée pourrait être de mettre en

place des patrouilles de quartiers mixtes, un peu à l'instar de ce qui se fait pour « Regroupo ».

Piste N°2 : Favoriser des dispositifs coordonnés et interservices

A l'idée de patrouilles mixtes ou coordonnées, sur des endroits particulièrement problématiques, pourrait s'ajouter aussi la possibilité pour les patrouilles de police-secours la nuit de faire appel à des collègues de police de proximité. Ainsi ce collègue pourrait fournir en temps réel des informations au fil de l'eau au moment d'interventions se déroulant la nuit dans des lieux identifiés du quartier.

Dans ce cas de figure, un échange entre les deux services serait plus facile, car la communication serait nécessaire, afin de coordonner ce travail partagé. Ce scénario réclame un grand investissement au niveau du management des postes, avec un réarrangement et une coordination des horaires à faire par les cadres de police-secours et de police de proximité et un réaménagement pensé, voire orchestré par les États-Majors de service.

La transversalité ne se décrète pas. Elle est favorisée par la mise au point d'outils et de dispositifs, utiles aux missions opérationnelles des services concernés. Le mieux, compte tenu de l'implication des brigades sur le terrain et en écho au concept "d'inversion hiérarchique" de Monjardet, serait d'impliquer totalement des porte-paroles des brigades dans la mise au point de ces outils de partage.

Nous avons pu constater que la complémentarité des actions, entre services, n'est remise en cause par personne. En revanche, le partage des effets de cette complémentarité n'est pas encore perçu comme étant aussi essentiel que la délimitation des missions. Le travail en mode projet pourrait trouver un point d'application intéressant dans le quotidien des postes, surtout si le

regroupement de toutes les forces de police-secours dans un seul lieu n'est pas encore en vue.

La reconnaissance de la plus-value du travail de chacun mérite d'être travaillée de façon objectivée. Le partage des difficultés comme des réussites est un point central dans l'établissement d'une culture commune, par-delà les missions de chacun des services. Pour qu'il y ait reconnaissance, il faut qu'il y ait la possibilité de rendre visible son travail à l'autre, dans une appréciation réciproque. Nous espérons par cette recherche avoir contribué à éclairer les possibilités qui sont en vue et qui restent à saisir.

BIBLIOGRAPHIE

Bittner E. (1970), *The Functions of the Police in Modern Society*, Washington, National Institute of Mental Health.

Bittner, E. (1967). The police on skid-row: A study of peace keeping. *American sociological review*, pp. 699-715.

Bourrier, M. et al. (2009), « Nous, on soigne rien sauf des machines », *Sociograph — Sociological research study*, n°8, Genève : Université de Genève.

Bourrier, M. (2010), Pour une Sociologie "embarquée" des univers à risque ?, *Tsantsa, Revue de la société suisse d'Ethnologie*, n°15 "Anthropologie et journalisme", pp. 28-37.

Bourrier, M. (2011), No admittance except on business, Les enjeux de la négociation de l'entrée dans les organisations, *SociologieS, Expériences de recherche, Champs de recherche et enjeux de terrain*, mis en ligne le 11 avril 2011.

Bourrier, M. avec la coll. de S. Coll (2011), *Les enjeux de l'apprentissage médical à l'hôpital. Une étude de cas dans un service d'anesthésie*, Genève : Editions Georg, Collection Médecine et Société.

Bourrier, M. (2013), Embarquements, *Revue de Socio-anthropologie*, Presses Universitaires de la Sorbonne, n°27, pp. 12-24.

Bourrier M. et al. (2014), « Institutions, acteurs et enjeux de la protection de l'adulte dans le canton de Genève », *Sociograph — Sociological research study*, n°16, Genève : Université de Genève.

Brodeur, J.-P (1984), La police, mythes et réalités, *Criminologie*, 17(1), pp. 9-42.

Brodeur, J. P. (1994). Police et coercition. *Revue française de sociologie*, pp. 457-485.

Brodeur, J.-P. (2003), *Les visages de la police*. Montréal : Presses universitaires de Montréal.

Brodeur, J.-P. & Montjardet, D. (Eds.) (2003), *Connaître la police*. Paris : Les cahiers de la sécurité intérieure.

Cicchini, M. (2007). La police sous le feu croisé de l'histoire et de la sociologie. Notes sur un chantier des sciences humaines. *Carnets de bord*, 14, pp. 42-51.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

- Crozier, M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, Paris : Grasset.
- Demonque, P. (2001). La police de proximité : Une révolution culturelle à mener tranquillement. *Les Annales de la recherche urbaine* (Vol. 90, n°1, pp. 156-164). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.
- Diaz, F., & Desbiens, D. (2011). Résistance au changement de l'institution policière et criminalité évolutive : un paradoxe. L'exemple de l'implantation de la police communautaire au Québec. *Champ pénal/ Penal field*, 8.
- Dieu, F. (2017, Coord.), *Violences contre la police : Quelle protection ?*, Cahiers de la sécurité et de la justice, n°39, Paris. Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice.
- Finkenbinder, K., Lowe, R. E., & Millen, R. A. (2013). *Fostering a Police Reform Paradigm*. Peacekeeping and Stability Operations Institute, US Army War College.
- Fassin, D. (2015), *La force de l'ordre. Une anthropologie de la police des quartiers*, Paris : Points.
- Godeau, E. (2007), *L'« Esprit de corps ». Sexe et mort dans la formation des internes en médecine*, Paris : éditions de la Maison des sciences de l'homme, coll. « Ethnologie de la France ».
- Goffman, E. (1959), Teams, in Goffman E. (Ed.), *The presentation of Self in everyday life*, New York : Doubleday, pp. 77-105.
- Guenot, M. (2016). « Que puis-je faire pour vous ? » : Réflexion méthodologique sur les conditions d'une enquête sociologique dans des Groupes d'Intervention Régionaux. », *Revue Interrogation*, n°22.
- Gulati, R., Wohlgezogen F. et Zhelyazkov P. (2012), The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances, *Academy of Management Annals*, vol. 6, pp. 531–583.
- Jobard, F. (2012). Propositions sur la théorie de la police. *Champ pénal/ Penal field*, 9.
- Jobard, F. & Maillard, J. (2015), *Sociologie de la police. Politiques, organisations et réformes*, Paris : Armand Colin.
- Loubet del Bayle, J.-L. (2016), *Sociologie de la police*, Paris : L'Harmattan.
- Mainsant, G. (2008). 5 : Prendre le rire au sérieux. *Les politiques de l'enquête* (pp. 99-120). La Découverte.
- Meyer, M. (2012), Voir et être vu. L'image de la police entre professionnels, médias et publics, *Questions pénales*, 25(5), pp. 1-4.

- Meyer, M. (2013), Le travail des regards. Photographier les interactions et interagir avec les photographies, in : Perrenoud, M. (Éd.), *Les mondes pluriels de Howard S. Becker*, Paris : la Découverte, pp. 147-166.
- Meyer, M. (2016). Quand les policiers se mettent à table. Urgence, travail réactif et repas contrariés dans les organisations policières, soumis, Miméo.
- Monjardet D., Thoenig J.-C., dir. (1994), *Revue française de sociologie*, 35/3.
- Monjardet, D. (1996), *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris : La Découverte.
- Monjardet, D. (1999). Réinventer la police urbaine. Le travail policier à la question dans les quartiers. *Les Annales de la recherche urbaine* (Vol. 83, n°1, pp. 14-22). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.
- Monjardet, D. (2005). Gibier de recherche, la police et le projet de connaître. *Criminologie*, pp. 13-37.
- Monjardet, D. (2006). Comment apprécier une politique policière ? : Le premier ministère Sarkozy (7 mai 2002–30 mars 2004). *Sociologie du travail*, 48(2), pp. 188-208.
- Monjardet, D., Mouhanna, C., Chalom, M. (2005). *Réinventer la police urbaine : Paris/Montréal*. Paris : INHES.
- Moricot, C. (2001), La maintenance des avions : une face cachée du macro-système aéronautique, in Bourrier, M. (Éd.), *Organiser la fiabilité*, Paris : L'Harmattan, pp. 161-200.
- Mouhanna, C. (2001), Faire le gendarme : de la souplesse informelle à la rigueur bureaucratique, *Revue française de sociologie*, vol. 42, n°1, pp. 31-55.
- Mouhanna, C. (2002), Une police de proximité judiciairisée, *Déviance et société*, 26(2), pp. 163-182.
- Mouhanna, C. (2007), Négocier ou sanctionner : le travail policier au quotidien, in *Traité de sécurité intérieure*, Éditions Hurtubise, Collection Droit et Criminologie, pp. 140-151.
- November, V. (2004). L'autoroute intelligente au service de la sécurité routière : l'exemple de l'autoroute de contournement à Genève. *Espaces et sociétés*, (3), pp. 95-111.
- Ocqueteau, F. (2003). Comment évaluer l'impact du travail des policiers de proximité?. *Criminologie*, 36(1), pp. 121-141.
- Peneff, J. (2000). *Les malades des urgences, une forme de consommation médicale*, Paris : Éd. Métaillé.

Phenix : Réorganisation de la police — Rapport final du groupe d'experts, institué par le Conseil d'État en date du 30 juin 2010. Miméo, document interne, police cantonale, 23 juin 2011.

Pichonnaz, D. (2011), Réformer les pratiques policières par la formation ? Les obstacles à la transformation des relations entre les policiers et leurs publics, *Déviance et Société*, vol. 35, pp. 335-359.

Pichonnaz, D. & Surdez, M. (2012), Évaluation de la politique de formation de la police. Enquête par questionnaire et entretiens approfondis auprès des policiers/ères récemment assermenté-e-s, *Mandat de recherche de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques de la République et Canton de Genève*, Université de Fribourg.

Pichonnaz, D. (2017), *Devenirs policiers. Une socialisation professionnelle en contrastes*, Lausanne : Éd. Antipodes, coll. Le livre politique — CRAPUL.

Proxipol : Énoncé directionnel de la police de proximité. Police cantonale Genève. Document interne, police cantonale, septembre 2005.

Pruvost, G. (2007). *Enquêter sur les policiers. Entre devoir de réserve, héroïsation et accès au monde privé* (n°48, pp. 131-148). Ministère de la culture/Maison des sciences de l'homme.

Rapport d'activité 2016, Police cantonale de Genève. Mars 2017.

Rinaldi, L. (2012), *Comment optimiser l'implantation et l'utilisation d'une nouvelle application informatique au sein de la police genevoise ? : Analyse du projet DATAPOL*, Mémoire de Bachelor : Haute école de gestion, Genève.

Roché, S. (2016), *De la police en démocratie*, Paris : Grasset.

Rochlin, G. (1993), Essential Friction: Error Control in Organizational Behavior, in Ackerman N. (Ed.), *The Necessity of Friction*, Heidelberg : Springer/Physica-Verlag, pp. 196-234.

Skogan, W. (2008), Why reforms fail, *Policing & Society*, vol. 18, n°1, pp. 23-34.

Zhao, J., Lovrich, N. P., & Robinson, T. H. (2001). Community policing: is it changing the basic functions of policing?: Findings from a longitudinal study of 200+ municipal police agencies. *Journal of Criminal Justice*, 29(5), pp. 365-377.

Zorn, J. (2008), *La police de proximité dans une perspective genevoise*, Mémoire en Criminologie, Université de Lausanne, Miméo, septembre.

Dans la même collection

Sociograph n°1, 2007, *Monitoring misanthropy and rightwing extremist attitudes in Switzerland, An explorative study*, Sandro Cattacin, Brigitta Gerber, Massimo Sardi et Robert Wegener.

Sociograph n°2, 2007, *Marché du sexe et violences à Genève*, Ági Földházi et Milena Chimienti.

Sociograph n°3, 2007, *Évaluation de la loi sur l'intégration des étrangers du Canton de Genève*, Sandro Cattacin, Milena Chimienti, Thomas Kessler, Minh-Son Nguyen et Isabelle Renschler.

Sociograph n°4, 2008, *La socio et après? Enquête sur les trajectoires professionnelles et de formation auprès des licencié-e-s en sociologie de l'Université de Genève entre 1995 et 2005*, Sous la direction de Stefano Losa et Mélanie Battistini. Avec Gaëlle Aeby, Miriam Odoni, Emilie Rosenstein, Sophie Touchais et Manon Wettstein.

Sociograph n°5a, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 1 – Revue de la littérature*, Géraldine Bugnon et Milena Chimienti avec la collaboration de Laure Chiquet.

Sociograph n°5b, 2009, *Der Sexmarket in der Schweiz: Kenntnisstand, Best Practices und Empfehlungen, Teil 1 – Literaturübersicht*, Géraldine Bugnon et Milena Chimienti unter Mitarbeit von Laure Chiquet.

Sociograph n°6a, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 2 – Cadre légal*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet.

Sociograph n°6b, 2009, *Der Sexmarket in der Schweiz: Kenntnisstand, Best Practices und Empfehlungen, Teil 2 – Rechtsrahmen*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet.

Sociograph n°7, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 3 – Mapping, contrôle et promotion de la santé dans le marché du sexe en Suisse*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet avec la collaboration de Jakob Eberhard.

Sociograph n°8, 2009, «*Nous, on soigne rien sauf des machines*». *Le pouvoir insoupçonné des aides-soignants en Anesthésie*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. Avec Aristoteles Aguilar, Mathilde Bourrier, Ekaterina Dimitrova, Solène Gouilhers, Marius Lachavanne, Mélinée Schindler et Marc Venturin.

Sociograph n°9, 2011, *The legacy of the theory of high reliability organizations: an ethnographic endeavor*. Mathilde Bourrier (Sociograph – Working Paper 6).

Sociograph n°10, 2011, *Unitarism, pluralism, radicalism ... and the rest ?* Conor Cradden (Sociograph – Working Paper 7).

Sociograph n°11, 2011, *Evaluation du projet-pilote Detention, Enjeux, instruments et impacts de l'intervention de la Croix-Rouge Suisse dans les centres de détention administrative*. Nathalie Kakpo, Laure Kaeser et Sandro Cattacin.

Sociograph n°12, 2011, *A nouveau la ville ? Un débat sur le retour de l'urbain*. Sous la direction de Sandro Cattacin et Agi Földhàzi.

Sociograph n°13, 2011, *Capital social et coparentage dans les familles recomposées et de première union*. Sous la direction de Eric Widmer et Nicolas Favez. Avec Gaëlle Aeby, Ivan De Carlo et Minh-Thuy Doan.

Sociograph n°14, 2012, *Les publics du Théâtre Forum Meyrin : Une étude à partir des données de billetterie*. Sami Coll, Luc Gauthier et André Ducret.

Sociograph n°15, 2013, *Migrations transnationales sénégalaises, intégration et développement. Le rôle des associations de la diaspora à Milan, Paris et Genève*. Jenny Maggi, Dame Sarr, Eva Green, Oriane Sarrasin et Anna Ferro.

Sociograph n°16, 2014, *Institutions, acteurs et enjeux de la protection de l'adulte dans le canton de Genève*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. Avec Alexandre Pillonel, Clara Barrelet, Eline De Gaspari, Maxime Felder, Nuné Nikoghosyan et Isabela Vieira Bertho.

Sociograph n°17, 2015, *Recensions 1983-2013*, André Ducret. Avant-propos de Jacques Coenen-Huther.

Sociograph n°18, 2015, *Un lieu pour penser l'addiction. Evaluation de l'Académie des Dépendances*, Anne Philibert et Sandro Cattacin.

Sociograph n°19, 2015, *Connivences et antagonismes. Enquête sociologique dans six rues de Genève*. Edité par Maxime Felder, Sandro Cattacin, Loïc

Pignolo, Patricia Naegeli et Alessandro Monsutti. Avec Guillaume Chillier, Monica Devouassoud, Lilla Hadji Guer, Sinisa Hadziabdic, Félix Luginbuhl, Angela Montano, Sonia Perego, Loic Pignolo, Loic Riom, Florise Vaubien et Regula Zimmermann.

Sociograph n°20, 2015, *La catastrophe de Mattmark dans la presse. Analyse de la presse écrite*. Edité par Sandro Cattacin, Toni Ricciardi et Irina Radu. Avec Yasmine Ahamed, Lucie Cinardo, Caroline Deniel, Dan Orsholits, Steffanie Perez, Elena Rocco, Julien Ruey, Katleen Ryser, Cynthia Soares et Karen Viadest.

Sociograph n°21, 2015, *La catastrophe de Mattmark. Aspects sociologiques*. Edité par Sandro Cattacin, Toni Ricciardi et Irina Radu. Avec Yasmine Ahamed, Caroline Deniel, Dan Orsholits, Steffanie Perez, Elena Rocco, Julien Ruey, Katleen Ryser, Cynthia Soares et Karen Viadest.

Sociograph n°22 a, 2015, *Sind Drogen gefährlich? Gefährlichkeitsabschätzungen psychoaktiver Substanzen*. Domenig Dagmar und Sandro Cattacin.

Sociograph n°22 b, 2015, *Les drogues sont-elles dangereuses ? Estimations de la dangerosité des substances psychoactives*. Domenig Dagmar et Sandro Cattacin. Traduction de Erik Verkooyen.

Sociograph n°23, 2016, *Malleable Minds? Teasing Out the Causal Effect(s) of Union Membership on Job Attitudes and Political Outcomes*. Sinisa Hadziabdic.

Sociograph n°24, 2016, *Les familles de milieu populaire dans une commune genevoise. Intégration sociale et soutien à la parentalité*. Eric Widmer, Sabrina Roduit et Marie-Eve Zufferey.

Sociograph n°25, 2016, *Addictions et société : voyage au pays des ombres. Actes du colloque des 50 ans du GREA*. Edité par Anne Philibert, Géraldine Morel et Sandro Cattacin.

Sociograph n°26, 2017, *Complicity and Antagonism: Anthropological Views of Geneva*. Edited by Alessandro Monsutti, Françoise Grange Omokaro, Philippe Gazagne and Sandro Cattacin. With Savannah Dodd, Juliana Ghazi, Victoria Gronwald, Sarah Hayes, Aditya Kakati, Samira Marty, Linda Peterhans, Dagna Rams, Rosie Sims and drawings by Heather Suttor.

Sociograph n°27, 2016, *Begleitung von Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung im Spital. Ambivalenzen und Pragmatismus von Schnittstellen.* Anna Weber.

Sociograph 28, 2016, *“We’re from Switzerland, that’s a Chocolate Island in Sweden!” Comprendre l’indie rock du point de vue de six groupes suisses.* Loïc Riom.

Sociograph 29, 2016, *Le devenir professionnel des diplômés en sciences sociales entre 2005 et 2015.* Julien Rucy, Emilie Rosenstein, Rita Gouveia et Eric Widmer.

Sociograph n°30, 2017, *Vieillesse et espaces urbains.* Edité par Cornelia Hummel, Claudine Burton-Jeangros et Loïc Riom. Avec Alizée Lenggenhager, Heber Gomez Malave, Martina von Arx, Michael Deml et Ndeye Ndao.

Sociograph n°31, 2017, *Voting for the Populist Radical Right in Switzerland: A Panel Data Analysis.* Dan Orsholits.

Sociograph n°32, 2017, *« C’est pas un boulot, c’est du business. » L’agir des dealers ouest-africains dans un quartier genevois.* Loïc Pignolo.

Sociograph n°33, 2017, *Le processus d’endettement dans le jeu excessif : d’une revue de la littérature à l’élaboration d’un modèle.* Anne Philibert, Géraldine Morel, Loïc Pignolo et Sandro Cattacin.

Sociograph n°34, 2017, *L’éthique (en) pratique : la recherche en sciences sociales.* Edité par Claudine Burton-Jeangros. Avec Claudine Burton-Jeangros, Maryvonne Charmillot, Julien Debonneville, Karine Duplan, Solène Gouilhers Hertig, Cornelia Hummel, Mauranne Laurent, Barbara Lucas, Andrea Lutz, Michaël Meyer, Lorena Parini, Loïc Riom, Sabrina Roudit, Claudine Sauvain-Dugerdil, Mélinée Schindler et Daniel Stoecklin.

Sociograph n°35, 2018, *La musique sous le regard des sciences sociales.* Edité par Loïc Riom et Marc Perrenoud. Avec Pierre Bataille, Sandro Cattacin, Nuné Nikoghosyan, Irene Pellegrini, Luca Preite, Pierre Raboud et Christian Steulet.

Sociograph n°36, 2018, *La police en quête de transversalité. Chroniques de la réforme de la police genevoise de 2016*. Edité par Mathilde Bourrier et Leah Kimber. Avec Camila Andenmatten, Laurence Dufour, Marine Fontaine, Aurélie Friedli et César Humerose.

Toutes les publications se trouvent en ligne sous :
www.unige.ch/sciences-societe/socio/sociograph

Cette enquête, menée à la Police cantonale de Genève de septembre 2016 à juin 2017, s'est déroulée auprès de policiers et policières de trois services, issus de la réforme de la Police mise en application le 1er mai 2016 : la police-secours, la police de proximité et la police routière.

Les polices contemporaines sont confrontées à des exigences toujours plus pointues, en matière de sécurité publique, d'adaptation aux nouvelles criminalités et de limitation des actes délinquants. De surcroît, les polices doivent être en mesure de maintenir un lien fort et de confiance avec les citoyens. Pour répondre à de tels défis, l'institution policière se réforme depuis les années 1950 dans de nombreux pays.

À Genève, une réforme est en gestation depuis plus de deux décennies. La disparition de l'ancienne gendarmerie a vu la naissance de services distincts, aux mandats et aux organisations différentes. Si la nécessité de disposer de forces de police de plus en plus spécialisées ne fait plus débat, la manière de coordonner finement des brigades de plus en plus expertes reste en revanche un sujet toujours d'actualité. En utilisant les apports de la sociologie des organisations, l'objectif de cette étude est de révéler les dynamiques de collaboration, de coopération et de coordination entre des services qui cherchent encore leurs marques, tant la réforme est récente. Grâce à une étude qualitative articulant observations, au sein des postes et lors de patrouilles, et entretiens semi-directifs avec des policiers et policières de tous grades, l'enquête met en lumière ce que la réforme a produit au lendemain de sa mise en œuvre et vient révéler la complexité des rôles attendus du policier et de l'institution policière.

Mathilde Bourrier est professeure au Département de sociologie de l'Université de Genève. Ses spécialisations sont la sociologie du risque, l'anthropologie organisationnelle et la sociologie du travail.

Leah Kimber est assistante-doctorante au Département de sociologie de l'Université de Genève. Ses domaines de recherche portent sur les identités professionnelles et les organisations internationales.

Avec les contributions des étudiant.e.s du Master en sociologie: Camila Andenmatten, Laurence Dufour, Marine Fontaine, Aurélie Friedli et César Humerose.

