

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le processus décisionnel d'un policier en situation de contrôle routier.

Auteur : Maxime Marcoux

Promoteur(s) : Laurent Lievens

Année académique 2019-2020

Master en communication à finalité spécialisée

Communication interne et ressources humaines

Remerciements

Dans le cadre de cette recherche, je tiens à remercier les personnes suivantes :

- Monsieur Laurent Lievens, professeur à l'UCLouvain FUCaM Mons. En sa qualité de promoteur, il a été un guide dans le développement de la réflexion. Ses conseils m'ont permis d'orienter efficacement cette recherche.
- A l'ensemble du corps professoral de la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication de l'UCLouvain FUCaM, pour leurs apprentissages scientifique, méthodologique, pédagogique et critique.
- Monsieur Edouard Bouffioulx. En tant que proche parent, son regard critique a induit une remise en question de la réflexion m'obligeant à me surpasser. Sa contribution dans la réalisation de ce mémoire m'a permis de structurer ma pensée.
- Les relecteurs qui se sont démenés pour accomplir leurs missions dans des délais records.
- Ma famille pour son soutien et le dévouement qu'elle m'a témoigné durant tout ce parcours académique.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	3
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	5
<i>Contextualisation</i>	<i>5</i>
<i>Construction d'une posture décisionnelle.....</i>	<i>12</i>
<i>Influence de la zone d'interférence</i>	<i>14</i>
<i>La dimension temporelle.....</i>	<i>18</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>22</i>
Chapitre 2 : méthodologie	24
<i>Stratégie de recherche.....</i>	<i>24</i>
<i>Élaboration du récit et du questionnaire y attenant</i>	<i>24</i>
<i>Phase test</i>	<i>26</i>
<i>Recrutement de l'échantillon</i>	<i>27</i>
<i>Modalités des entretiens</i>	<i>28</i>
Chapitre 3 : Résultats	29
<i>Caractéristiques de l'échantillonnage</i>	<i>29</i>
<i>Analyse quantitative</i>	<i>29</i>
<i>Analyse qualitative.....</i>	<i>32</i>
Chapitre 4 : Discussion.....	37
Chapitre 5 : Limites	60
Chapitre 6 : Perspectives	63
Chapitre 7 : Recommandations.....	65
Conclusion	67
Bibliographie	70

INTRODUCTION

La thématique développée dans le présent travail porte sur la posture décisionnelle adoptée par un policier lors d'une situation infractionnelle impliquant un citoyen dans un contexte lié à la préservation de la sécurité routière.

Ce contexte peut créer un état d'inconfort, plus ou moins prononcé, résultant de l'acte décisionnel à poser par le fonctionnaire constatateur. Celui-ci doit prendre une décision d'action en vue de garantir l'application législative garantissant les droits et libertés individuelles.

Sur la base de mon expérience de policier de la route depuis une dizaine d'années, cette sensation d'inconfort vécue, m'interroge sur les finalités de mes actions quotidiennes. Un fonctionnaire de police, comme tout être humain, est en droit de se questionner sur les éléments qui sous-tendent cette sensation d'inconfort. Existe-t-il des indicateurs susceptibles de guider, consciemment ou inconsciemment, ce processus décisionnel ?

Plusieurs postulats peuvent être pris en compte. Le premier postulat vise à établir que le policier, au départ de son intervention, adopte une posture décisionnelle conditionnant son approche de la situation. Ainsi, il élabore une carte heuristique de l'influence d'un référentiel individuel sur le déroulement d'une action. Ce référentiel intègre trois niveaux : le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau sociétal liés à des valeurs institutionnelles. Ce référentiel influence le processus de prise de décision et entraîne un premier niveau de modulation de l'action.

Le second postulat vise à établir l'importance de la zone d'interférence mise en émergence par la présence de ces cartes heuristiques individuelles. Par exemples, le citoyen qui justifie son infraction face au policier, deux collègues en désaccord sur la méthode à appliquer, des ordres hiérarchiques en opposition avec les valeurs du policier, ou encore une organisation institutionnelle qui ne poursuit pas les auteurs des infractions constatées par le policier. Le contexte même d'une rencontre interpersonnelle est générateur de tensions. Il s'agit d'une situation d'inconfort proportionnelle aux

inadéquations entre les référentiels propres à chaque acteur. Ces tensions entraînent un second niveau de modulation de l'action.

Le troisième postulat induit une dynamique de temps. La construction de la posture se fait en tenant compte de l'évolution de l'individu. Ainsi, chaque situation vécue, chaque interaction, chaque situation vécue, chaque modulation alimente une **expérience** individuelle qui prend de l'ampleur au fur et à mesure du temps. Le système mis en place s'ouvre à l'image d'une spirale en perpétuel mouvement.

Au regard de nos postulats, la question de recherche peut se formuler de la manière suivante :

Dans un contexte de sécurité routière, le policier adopte-t-il une posture décisionnelle préétablie ? Par quoi cette posture pourrait-elle être nuancée pour contribuer au processus décisionnel ?

Ainsi, le chapitre 1 établit le cadre théorique sur lequel ce mémoire s'appuie. La consultation de la littérature permet d'appréhender les différentes dimensions qui y sont intégrées.

Le chapitre 2 développe la méthodologie mise en œuvre pour répondre à la question de recherche par la conception d'une expérience impliquant des policiers de terrain mis en situation standardisée.

Les résultats de l'expérience sont présentés au travers du chapitre 3. Il développe les caractéristiques de l'échantillonnage et comporte une partie quantitative et une autre qualitative.

Le chapitre 4 est consacré à la discussion de ces résultats en regard de la théorie mise en avant dans le premier chapitre.

Pour terminer, les limites de notre travail sont présentées dans le chapitre 5, les perspectives dans le chapitre 6 et les recommandations à destination des services de police dans le chapitre 7.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Contextualisation

La police est une institution

Dominique Montjardet (1996) analyse le rôle des services de police et la place qu'ils occupent au sein de la société française. En France, comme en Belgique, l'État condamne l'usage de la force par ses citoyens. Il se réserve ainsi le monopole de l'usage de la force. Au travers de textes légaux, l'État excuse l'utilisation de cette force à des agents dépositaires qui font partie de l'Institution policière. Les membres des services de police sont alors dotés d'outils légaux leur permettant d'agir à l'encontre de citoyens dans des cas limités et légalement prévus (Montjardet, 1996).

« La police est, sauf exceptions limitativement désignées, habilitée à intervenir en tous lieux, en tous temps et à l'égard de quiconque [...] la police détient le monopole de la force à l'égard de tous » (Montjardet, 1996)

Il est donc légitime que la police intervienne dans les limites des fonctions qui lui sont attribuées. Parmi ces fonctions, nous pouvons citer le respect des lois et règlements en matière de circulation routière. Il est donc légitime aux yeux des citoyens qu'un policier prenne des mesures afin de garantir la sécurité et la fluidité de la circulation.

L'État belge, comme l'État français, prévoit une séparation des pouvoirs en trois types : législatif, exécutif et judiciaire. Les services de police dépendent du Ministère de l'intérieur et donc du pouvoir exécutif. Les missions qu'ils exercent peuvent être de deux types : administratif ou judiciaire. Dans ce deuxième cas, ils doivent rendre compte au pouvoir judiciaire par l'intermédiaire des Parquets des Procureurs du Roi. Ceux-ci représentent les intérêts de la collectivité par ce que l'on appelle l'action publique. Cette institution sera le relais permettant la mise en route de la machine judiciaire.

Montjardet (1996) dépeint deux instrumentalisation des services de police : politique d'une part et sociale d'autre part. Politique car son rôle est

d'exécuter les législations ainsi que les décisions prises par le gouvernement. Il n'est donc pas surprenant de voir varier les missions qui lui sont attribuées en fonction de l'évolution des législatures. La Police est donc une sorte de marteau pour l'autorité. D'un autre côté, les citoyens ont également des attentes des services de police. Ces attentes peuvent varier énormément d'un individu à l'autre. Cette situation peut mettre un service de police dans une position indélicate surtout si une action est perçue comme illégitime d'un côté ou de l'autre.

Quatre possibilités permettent à toute personne ou institution de mettre en mouvement l'action policière (Monjardet, 1996):

- la réception d'une information par le service de police ;
- la constatation d'un fait d'initiative par celui-ci ;
- le dépôt de plainte ;
- la demande d'action par le ministère public.

Nous pouvons dire que le service de Police a un rôle de régulation pour un État. Cette Institution a pour fonction de faire appliquer les lois.

La police est une organisation

À la suite de la réforme des polices en 2001, Gendarmerie, Police communale et Brigade de surveillance et recherche (BSR) ont été fusionnées.

Le service de police a été structuré sur deux niveaux : la police fédérale et la police locale. Chaque police a des missions définies. Certaines sont communes, d'autres sont dites spécialisées. Nous parlons maintenant de police intégrée structurée à deux niveaux.

La police fédérale a la charge de fournir les ressources spécialisées, destinées à renforcer les zones de police locales. Ainsi, la police fédérale offre un appui aux zones qui le demandent. Par exemple, l'hélicoptère ou des maîtres-chiens sont mis à disposition des zones lors de réalisation de missions spécifiques.

Les zones de police locales doivent assurer les 7 fonctionnalités de base, à savoir : l'intervention, le quartier, l'enquête, l'accueil, l'assistance policière aux victimes, la circulation et le maintien de l'ordre public. Outre ces

missions de base, il arrive que les zones développent des profils spécialisés en fonction de ses besoins. Par exemple, la zone de police de Bruxelles doit assurer un nombre d'escortes protocolaires important, ce qui justifie le développement d'un profil spécialisé d'agents motocyclistes.

L'exemple de la police fédérale de la route est ambigu. En tant qu'unité de la police fédérale, elle doit renforcer les zones de police qui demandent un appui spécialisé. Ainsi, jusqu'en 2016, tous les membres de la Police de la Route/Weg Politie (WPR) suivent une formation théorique et pratique leur permettant d'être spécialistes dans la circulation routière. Cependant, il est également demandé à ces policiers d'assurer les 7 fonctionnalités de base sur leurs terrains d'actions prioritaires à savoir l'autoroute et les routes assimilées (Cf. supra). Cette situation justifie que depuis 2016, un profil « généraliste » est apparu au sein de cette unité pour renforcer les effectifs et exécuter les 7 fonctionnalités de base.

En résumé, paradoxalement, les deux composantes (fédérale et locale) assurent ces 7 fonctionnalités. Des fonctions spécialisées sont présentes aussi bien au sein de la police fédérale qu'au niveau des zones de police pour répondre à des problématiques locales.

La police intégrée compte aujourd'hui 4 cadres hiérarchiques pour les profils opérationnels :

- Cadre Officier : *Aspirant Commissaire, Commissaire, Premier Commissaire, Commissaire divisionnaire, Premier Commissaire divisionnaire*
- Cadre Moyen : *Aspirant Inspecteur Principal, Inspecteur Principal, Premier Inspecteur Principal*
- Cadre de Base : *Aspirant Inspecteur, Inspecteur, Premier Inspecteur*
- Cadre Agent : *Aspirant Agent, Agent, Premier Agent*

Une nouvelle direction a vu le jour au sein de la police fédérale. Sa mission est d'assurer la protection de sites sensibles tels que les sites nucléaires ou les cours et tribunaux. De nouveaux grades ont été créés au niveau du cadre

Agent. Étant donné qu'ils ne rentrent pas dans le cadre de notre question d'intérêt, nous ne les développerons pas davantage.

En matière de niveau d'études, les diplômes suivants sont requis :

- Cadre Officier : être titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur de type long (universitaire) ;
- Cadre Moyen : être titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur de type court ;
- Cadre de Base : être titulaire d'un CESS ou assimilé ;
- Cadre Agent : aucun diplôme particulier n'est requis.

Une procédure de promotion par accession à un cadre supérieur permet aux membres des services de police d'évoluer au cours de leur carrière. Ainsi, la majeure partie du Cadre Moyen présente un concours.

Le Cadre Officier a la qualité d'Officier de police judiciaire et administrative. Il a pour mission d'élaborer et d'organiser les stratégies à mettre en œuvre selon des plans de sécurité nationaux ou zonaux. Ce cadre assure également la coordination opérationnelle et administrative des différentes unités. Il s'agit d'un échelon dirigeant.

Le Cadre Moyen ne dispose que de la qualité d'Officier de police judiciaire. Il a pour mission de coordonner la mise en œuvre des stratégies et plans d'actions établis par la hiérarchie. Il se charge aussi de la coordination des équipes d'un point de vue opérationnel et administratif. Il est, entre autres, tenu de vérifier la conformité des procès-verbaux en termes de forme avant de les transmettre aux autorités judiciaires.

Le Cadre de Base est Auxiliaire du Procureur du Roi. Il a pour mission d'exécuter les plans d'actions définis par la hiérarchie. Il peut constater des faits judiciaires, administratifs ou de roulage. Il rend compte aux autorités compétentes au travers de procès-verbaux. Comme le reste de la hiérarchie, il a un statut de fonctionnaire de police, ce qui lui permet d'exécuter ses missions selon des limites légalement prévues.

Tout comme le Cadre de Base, le Cadre Agent a pour mission d'exécuter les plans d'actions définis par la hiérarchie. Son champs d'actions est toutefois restreint de faits de roulage ainsi qu'à l'application de règlements communaux. Pour les autres missions, il doit se faire assister d'un fonctionnaire de police.

Dans notre étude, et indistinctement, tous les policiers sont légalement compétents à la constatation d'infractions de roulage. Nous pouvons considérer comme synonyme les termes suivants : « agent constatateur », « fonctionnaire de police », « agent de police », « verbalisant », « policier ».

Le policier en tant que professionnel

À l'intérieur de l'institution et de l'organisation, nous trouvons des individus porteurs d'un *uniforme de policier*. Monjardet (1996) développe l'idée de la présence d'un inconfort permanent, d'une part, par des normes générales et concrètes, et d'autre part, par des normes incertaines. Les normes générales sont définies par des situations et des actions types à entreprendre où l'interprétation doit se faire sur des notions de « bon sens », « jugement » et « discernement » (Monjardet, 1996).

Ce sentiment d'inconfort conduit le policier à faire le choix entre quatre dispositions pour lutter contre les incivilités et le non-respect des règlements :

- Verbaliser (rapporter un fait aux autorités judiciaires) ;
- Énoncer une remarque verbale ;
- Rédiger une remarque écrite ;
- Décider de ne pas agir.

Notons que seul le procès-verbal a valeur légale. La Loi sur la fonction de Police prévoit que tout fait doit être rapporté à l'autorité judiciaire. Dès lors, le policier qui fait preuve d'indulgence est passible d'un manquement dans l'exécution de sa tâche, ce qui peut donner lieu à une sanction disciplinaire. Seules les autorités judiciaires disposent du droit d'autoriser une autonomie en la matière selon des modalités strictes et explicites.

Ainsi, toutes remarques verbales ou écrites, en ce y compris décider de ne pas agir, sont des dispositions qui ne sont pas prévues par lesdits Règlements. Ce constat est étonnant au regard de la culture d'indulgence et de discernement enseignée au sein des Académies de police. Cette culture est également très répandue parmi les policiers déjà en poste. Dès lors, en Belgique, la notion de pouvoir discrétionnaire n'existe pas et représente, donc, une règle *implicite* au sein des services de police.

Blais et al. (2017), dans leur article portant sur le pouvoir discrétionnaire, supportent le principe du processus décisionnel des patrouilleurs québécois (équivalent à la police fédérale de la route belge) à la suite des constats d'infractions de roulage.

Dans un premier temps, Blais et al. (2017) analysent les raisons pour lesquelles des patrouilleurs décident ou non d'intercepter des conducteurs coupables d'infractions en matière de sécurité routière. Dans un second temps, ils s'interrogent sur la nature des manquements constatés par les agents verbalisants.

Blais et al. (2017) proposent un schéma explicatif du processus décisionnel des patrouilleurs qui interceptent ou non les auteurs d'infractions et ensuite ils abordent l'importance de la probabilité de constat.

Dès lors, notons le paradoxe où le policier doit réguler le comportement des citoyens par l'application du cadre législatif et, dans le même temps, appliquer une tradition de discrétion basée sur le « bon sens ». Monjardet (1996) exprime ce dilemme dans l'exemple d'un déplacement engendré par le déclenchement d'une alarme à 3 heures du matin. Le policier doit faire le choix de franchir, ou non, un feu tricolore de signalisation en phase rouge.

« [...] l'ensemble est parfaitement contradictoire, se résout certes en « jugement », « bon sens » et « discernement », mais expose aussi l'intéressé à choisir entre le risque d'accident, le retard sur l'appel et les remontrances du lendemain [...] » (Monjardet, 1996)

Même si le cas présenté est le déplacement d'un policier sur les lieux d'une intervention, il est facilement transposable au choix à prendre lors d'une situation de contrôle routier. L'environnement pèse en termes de conséquences sur la décision du policier, le mettant dans une situation potentielle d'inconfort qui naît d'une part du devoir de respecter les normes et d'autre part de l'envie de *bien faire*.

En matière d'environnement, une des grandes qualités requises chez un policier est de pouvoir comprendre le monde qui l'entoure sans pour autant être en accord avec ce qu'il observe. C'est ce que l'on nomme *l'empathie*. Boulanger et Lançon (2006) développent ce concept sous différentes formes qu'il soit, ou non, conscient. Pour ces auteurs, l'empathie est avant tout un processus communicationnel. En effet, les individus mobilisent différents phénomènes, comme la projection, l'identification et l'altruisme qui impliquent une part de subjectivité chez les sujets. Nous parlons bien de phénomènes dans le sens où nous nous trouvons en opposition avec des faits constatables et démontrables.

D'après ces auteurs, l'empathie est à l'origine de toute relation interactionnelle. Il s'agit d'une projection du « Moi » dans la situation vécue par l'autre personne (Boulanger & Lançon, 2006). Malgré tout, le caractère intrinsèque et personnel de la réflexion reste la norme dans cette projection mentale ce qui permet de distinguer l'empathie de la sympathie. Ainsi, il est logique que le policier ne soit pas toujours en accord avec la personne interceptée sachant que chacun exprime ses idées personnelles.

Cependant, il est possible de concevoir une ambivalence qui peut apparaître chez un policier entre le fait de respecter les normes générales et l'interprétation qu'il en donne en situation de verbalisation par suite de cette projection.

« L'empathie est profondément ancrée dans l'expérience de notre corps vécu, et c'est cette expérience qui nous permet de reconnaître les autres non pas comme des corps dotés d'esprit mais comme des personnes semblables. » (Boulanger & Lançon, 2006)

Cet extrait quant à lui démontre que le phénomène évolue au fil de l'expérience accumulée par le policier. D'autres pourraient y voir une forme d'intuition ou de ressenti dans les actions qu'ils posent à la suite d'interactions.

Construction d'une posture décisionnelle

Le premier postulat porte sur la construction d'une posture décisionnelle par le policier, et ce dès le début de son intervention. Les travaux de la deuxième école de Chicago, portant sur l'interactionnisme symbolique, permettent d'appuyer ce dernier.

La société est le produit des interactions entre les individus. Les interactions se définissent au travers de situations. Thomas W.I. et Znaniecki (1927) définissent une situation comme : « un ensemble de valeurs et d'attitudes auxquelles l'individu ou le groupe a affaire dans un processus d'activité et par rapport auxquelles cette activité est organisée et son résultat apprécié » Les individus façonnent l'environnement social au travers de leurs interactions. L'environnement social, quant à lui, façonne les individus.

L'individu se définit au travers du « Moi » par rapport à l'environnement social qui nous entoure. Cette conception est défendue par plusieurs auteurs de la seconde école de Chicago. Goffman et Kihm (1973) se rapportent au « Moi » au travers d'un théâtre dans lequel chaque acteur peut changer de casquette en fonction du rôle qu'il a à jouer. Strauss et Falandry (1992), quant à eux, définiront la personne sur la base de l'historicité de l'individu lui-même. Ainsi, le contexte familial et social sont des exemples de sources de définition de l'être.

La définition de l'être prend de l'importance lorsque l'on considère qu'il doit adopter une posture décisionnelle. Cette notion induit une classification dans le type de posture à adopter et donc dans la prise de décision. « Toute classification peut être rejetée ou modifiée par les autres ou par nous-même, ce qui revient à dire que c'est dans l'action que nous prenons conscience d'être sur une mauvaise voie » (Strauss & Falandry, 1992)

Par cet extrait, nous constatons que le premier niveau de modulation se fait par le policier lui-même. En considérant le contexte physique ou personnel, nous pouvons en déduire que le policier appuiera son raisonnement sur la base d'un faisceau d'indicateurs. Pourtant ce n'est qu'en testant son choix qu'il pourra prendre conscience du bien-fondé ou non de sa décision.

Confronté à un contexte donné, le policier analyse ce dernier pour *décrire* un schéma d'intervention s'appuyant sur ledit faisceau d'indicateurs. À partir de ce schéma, il adopte une posture lui permettant une action face à un individu. L'attitude et le rôle individuel est étiqueté au travers de normes liées à la définition du « Moi » dans la société. Le policier peut légitimement porter une action car il n'est pas un citoyen comme les autres. Portant un uniforme, il est de son devoir de faire respecter les lois et règlements et ainsi se construit son rôle au travers de sa démarche légitime aux yeux des autres citoyens (Goffman & Accordo, 1973).

Le policier est bien un être agissant dans son action, il est volontaire en fonction de son autodétermination à agir (Lacaze, 2013). Le conditionnement visant à adopter une posture décisionnelle est donc bien l'objet d'un processus individuel et basé sur le sentiment légitime d'utilité au sein de l'environnement social.

« Mais l'avenir est incertain ; seule sa concrétisation permet dans une certaine mesure de le juger, de l'authentifier, de le connaître. Ce qui revient à dire que l'être humain doit nécessairement agir par tâtonnement et de manière exploratoire. Si la voie n'a pas été suffisamment balisée, le point d'arrivée est largement indéterminé. »
(Strauss & Falandry, 1992)

En plus de démontrer l'activité du policier dans le processus, nous observons que la posture décisionnelle peut être modulée ou modifiée dans le courant de l'interaction. Le policier doit agir par essai-erreur pour trouver le bon équilibre dans la posture à adopter.

Influence de la zone d'interférence

Le premier postulat visait à établir qu'un policier adoptait une posture décisionnelle prédéterminée. Le second propose la présence d'une zone d'interférence influençant le policier et l'amenant à moduler sa posture décisionnelle.

Maintenant que le policier a déterminé sa posture décisionnelle, il va la confronter à une autre réalité, à un autre point de vue. Il s'agit de toutes les interactions qu'il va avoir avec d'autres personnes, d'autres acteurs (Goffman & Accordo, 1973). Certains points de vue auront la même démarche que lui, d'autres en revanche entreront en contradiction avec la posture décisionnelle initiale.

Le citoyen, les collègues et le service constituent autant d'interlocuteurs potentiels. Le policier est régulièrement mis en contact avec le citoyen, qui peut être victime ou contrevenant. De même, les collègues font également partie intégrante de la sphère relationnelle du policier, qui, au sein d'un service circulation, travaillent en équipe. Le service implique une notion de hiérarchie entraînant une forme organisationnelle de la police. La notion de « *rendre compte* » se fait au travers de rapports présentés sous la forme de procès-verbaux adressés aux autorités judiciaires ou administratives.

Le policier est donc mis en interaction permanente avec d'autres catégories de personnes ce qui implicitement entraîne une série de conséquences influençant le choix de l'outil à prendre. En guise d'exemple voici une suite logique d'actions types vécues selon mon ressenti :

1. J'observe une situation infractionnelle
2. Je décide d'intervenir
3. Une première situation d'interaction se produit avec le contrevenant
4. Je prends une décision
5. Une seconde situation d'interaction se produit avec mon collègue
6. Après un retour à l'unité, une troisième situation d'interaction se produit avec mes supérieurs à la suite de la rédaction du procès-verbal

7. Mon rapport est transmis au Procureur du Roi qui donne une interprétation de mon action en vue de poursuivre ou non l'auteur de l'infraction. Il s'agit d'une quatrième interaction indirecte cette fois.

Dans ses travaux sur l'interactionnisme, Goffman explique les interactions par la métaphore du théâtre où l'acteur joue un rôle déterminé qui lui donnera une légitimité et une existence aux yeux des autres individus (Goffman & Kihm, 1973). Chaque contradiction pouvant être assimilée à une forme d'infraction au système social visible sous la forme d'un inconfort, d'un malaise.

Le jeu théâtral permet donc de développer une analyse sur la base de l'endroit où l'on observe la pièce. Par analogie, certaines scènes peuvent être liées à l'interaction avec un public, d'autres avec un acteur, d'autres peuvent se réaliser en coulisse ou par rapport à une organisation et une structure propre à chaque théâtre.

Il existe un paradoxe entre la réalité et la simulation (Goffman & Accordo, 1973). Au-delà du fait que chacun joue le rôle qui lui est attribué par l'organisation, j'ai pris conscience que les acteurs peuvent simuler une réponse. Il y a donc une difficulté pour l'interlocuteur ou le public de faire la part des choses entre le vrai ou le faux.

Pour cette raison, nous pouvons affirmer la présence de présupposition dans les interactions (Goffman & Kihm, 1973). Ainsi, pour expliquer une interaction entre deux acteurs, nous devons tenir compte des présupposés des uns et des autres.

Dans un deuxième volet de la mise en scène de la vie quotidienne, Goffman et Kihm (1973) analysent le territoire du « Moi ». Il nous apprend que le territoire dépend d'un aspect normatif qui lui est propre. Ces règles sont connues de tous et peuvent parfois engendrer un malaise.

Ainsi, la situation ne diffère guère lorsqu'un policier est en interaction avec un citoyen. On reconnaît aisément l'acteur policier portant un uniforme pour se différencier. Sa légitimité est représentée par cette différence qui lui permet

de poser des actes. Il est normal pour le citoyen de prendre la place de la personne interrogée.

Cependant, limiter le policier à une seule fonction d'acteur est réducteur. Par exemple, il peut également interpréter un rôle de citoyen en même temps que sa fonction de représentant de la loi. Dès lors, au même titre que deux personnes peuvent entrer en conflit sur base d'un désaccord, le policier est en mesure également de rentrer en désaccord avec lui-même, avec son autre personnage.

Ce jeu d'acteur se transpose en fonction des décors. Le rôle pris par le policier sera différent en fonction de son interlocuteur ce qui explique que la situation sera différente en fonction des interactions citées dans la situation type.

Des situations d'interactions peuvent naître des tensions. Le fait de confronter son point de vue avec une autre personne permet de créer une opposition entre sa posture décisionnelle prédéterminée et l'action à mettre en œuvre.

De plus, on ne peut nier la problématique liée au pare-engagement (Winkin, 2000). En effet, en communiquant, on attend parfois le bon moment pour transmettre une information. Le contexte de contrôle policier ne permet pas souvent de différer la transmission de l'information. Ainsi, au travers de notre expérience, nous avons pu observer que le moment n'était pas toujours propice à la réalisation de l'objectif de sécurité routière. Le contrevenant pouvant ne pas être réceptif à l'information donnée à ce moment-là par exemple.

Au plus le policier détermine le contexte et le milieu dans lequel évolue son interlocuteur, au plus il possède d'éléments l'aidant à prendre une décision. Cependant, plus le policier possède des informations, plus il risque de rencontrer des cartes en opposition et d'autres en adéquation avec ses propres représentations. En fonction de la situation, une conséquence d'inconfort peut naître en fonction de la conception initialement prévue. Dans ce cas, les cartes sont en adéquation avec les représentations. Ainsi, elles peuvent aussi venir d'une conception qui se crée dans le cadre de l'échange, ce qui sous-tend une

opposition au niveau de la représentation. Ces situations d'inconforts, ces tensions peuvent engendrer des dilemmes (Watzlawick & Hacker, 1996).

Ces oppositions peuvent s'appliquer à d'autres niveaux que celui du contact avec le contrevenant. Dès lors, il est aisé de comprendre que la posture puisse être modulée selon le degré d'influence du contexte relationnel.

Pour faciliter le contact avec le contrevenant et gagner en efficacité sur la route, l'Académie de police nous apprend à poser le cadre situationnel au plus vite. Cette méthode permet d'établir un cadre commun entre le contrevenant et le policier, indiscutable, évitant d'entrer en conflit avec son interlocuteur.

Il est évident qu'une machine, paramétrée par un algorithme, ne se poserait aucune question et appliquerait une action prédéterminée. Or, le policier, même s'il est le marteau de l'autorité, n'est pas préprogrammé. Il doit déterminer une action sur le moment présent. L'analyse de l'action posée sur la route se fera, par la suite, par d'autres personnes. Ne pouvant revenir sur une action, les éventuelles conséquences qui découleraient de ces analyses seraient intégrées lors d'une conception ultérieure. Nous pouvons nommer ce processus « expérience ».

Au regard de ce qui a été exprimé, le policier est influencé par la zone d'interférence liée à la posture décisionnelle initiale. Ces zones d'interférences sont définies par les contacts interactionnels qu'il entreprend. Tous les échanges n'ont pas le même impact selon le moment où ils se présentent. Par exemple, si un contact entre les deux collègues a lieu avant la prise de décision, celui-ci pourra influencer la posture décisionnelle du policier. En revanche, s'il a lieu après la prise de décision, il influencera une posture lors d'une situation ultérieure. La notion de temporalité de l'influence prendra tout son sens dans la posture adoptée *in fine*.

L'utilisation de la grille d'analyse d'Ardoino (1969) permet de concevoir l'influence de zones d'interférence dans une vision globale de la situation. En effet, ce modèle permet d'intégrer différents niveaux (Individuel, Relationnel, Groupal, Organisationnel, Institutionnel). Le problème peut

donc être traité en tenant compte de l'ensemble des paramètres et ainsi établir la présence d'interférences.

La dimension temporelle

Le dernier postulat met en avant l'influence du temps dans notre processus. La théorie générale des systèmes (Von Bertalanffy & Chabrol, 1987) permet de comprendre les principes scientifiques des systèmes ouverts, fermés ou isolés et de les transposer aux sciences humaines. La vision interactionniste se porte sur deux ordres. Le premier est que le policier est en mesure d'influencer l'environnement qui l'entoure. Le second est que l'environnement impactera les décisions que le policier prendra. Ces deux ordres infèrent une double dynamique linéaire, de sens contraire, entre l'individu « policier » et le policier « individu ». Tout au plus, la vision interactionniste nous permettrait d'imaginer une dynamique de circularité fermée avec la conséquence d'isoler nos composantes et de les modifier à tour de rôle selon un algorithme prédéterminé. Aucune variable ne peut entrer à l'intérieur de ce système sans réduire la recherche à ce qui est déterminé. L'humain devient alors prédictif et paramétré une fois que toutes les composantes ont été identifiées.

L'approche systémique de l'école de Palo Alto nous permet de dépasser cette notion. Les causes et les effets s'entremêlent pour générer des conséquences qui deviendront causes (Watzlawick et al., 1972). En d'autres termes, lorsque le policier adopte une posture décisionnelle, celle-ci sera mise à l'épreuve. Une évaluation permettra une nouvelle construction de posture lors d'un événement ultérieur. Nous retrouvons ici l'analogie du piston dans un moteur à explosion exprimant le même principe à savoir que le mouvement de la combustion entraîne à son tour l'aspiration de carburant qui sera à nouveau enflammé par la compression et ainsi de suite (Winkin, 2000) .

La prépondérance de l'environnement est plus importante dans cette conception car le contenu est englobé dans la relation (Watzlawick et al., 1972). L'environnement et la métacommunication seront les éléments prédominants pour la construction d'une posture décisionnelle. Ainsi il est

logique de définir un point de départ au processus dès l'observation de l'infraction. Le policier se faisant déjà une idée de sa manière d'agir en tenant compte de différents paramètres.

Cette observation permet d'exprimer la notion de pensée causale en terme de prédiction (Watzlawick & Hacker, 1996). La finalité de l'action étant définie par une série de normes liées à un apprentissage selon plusieurs niveaux (Winkin, 2000). Considérant que le niveau 1 se rapporte à l'apprentissage au sein des académies de police, celui de type 2 est lié à la pratique du métier sur le terrain. Nous pouvons concevoir que la pensée systémique permette une évolution de l'apprentissage en intégrant de nouvelles données au fur et à mesure de l'avancement dans la carrière. Les prédictions sont de plus en plus justes et confortent l'idée que le policier adopte une posture décisionnelle préconçue.

La définition d'un système est « Un ensemble d'objets et les relations entre ces objets et entre leurs attributs » (Hall, 2017). Watzlawick et al.(1972) montrent les limites au niveau du système-milieu, les rôles pouvant s'intervertir et en modifier le sens au sein des systèmes clos. Particulièrement dans les systèmes humains, il fallait s'affranchir de l'idée qu'il n'y avait pas d'échanges d'énergie, de matières ou d'informations avec le milieu.

Ici, nous considérons bien les interactions comme faisant partie d'un système ouvert par les échanges qu'il entretient avec son environnement. Trois principes caractérisent le système ouvert : le principe de totalité, la rétroaction, l'équifinalité (Watzlawick et al., 1972).

Le principe de totalité permet de comprendre la situation dans son ensemble et non de manière individuelle. L'ensemble des interactions pousse le policier à moduler sa conception de l'intervention. Ainsi la décision initiale est prise en regard d'une expérience dans son ensemble et non selon un cas déterminé. Chaque cas étant singulier, les décisions se prennent en regard de l'ensemble d'une carrière. Donc, nous pouvons en déduire que le système agit sur le policier afin de provoquer une action. Cette action est donc la conséquence d'une variable du système dans son ensemble.

Le second principe de rétroaction est la réception d'une information depuis l'environnement vers la personne et ayant un effet direct sur son action (Seron & Wittezaele, 2009). Par exemple, le contrevenant intercepté n'est pas content de l'action du policier. Il adopte un comportement agressif envers le policier qui à son tour adopte un comportement similaire.

Ce changement d'état est le principe de rétroaction. Deux types de rétroaction existent. La rétroaction négative fait en sorte qu'une modulation se produise sans pour autant quitter les limites du système. La rétroaction positive, quant à elle, conduit à l'emballement du système voire même à sa rupture (Seron & Wittezaele, 2009). Potentiellement, nous pouvons dire que la rétroaction peut être un processus de mise en tension chez l'individu. Dans l'exemple où le policier s'énervé, on imagine très vite la notion d'emballement et de rupture qui se traduit par une rébellion.

Par conséquent, certaines variables permettent de réguler les actions. Il s'agit du principe d'homéostasie (Watzlawick et al., 1972). Le policier tente en permanence de réduire l'incertitude en tenant compte de l'ensemble du système et ainsi se maintenir dans des limites acceptables pour maintenir une forme d'équilibre. Cette régulation se définit comme : « bloquer le flux de la diversité pour les variables essentielles » (Ashby & Pillon, 1958). Par rapport à ces perturbations, il existe deux réactions possibles : faire barrage et attaquer (Seron & Wittezaele, 2009). Notons que la position du policier induit une position d'attaque de la part de ce dernier. La rébellion étant la méthode la plus violente mais la verbalisation peut être considérée dans une certaine mesure par cette réaction d'attaque.

Le dernier principe abordé se rapporte à l'équifinalité. Celui-ci est défini comme « Des conditions initiales différentes peuvent produire le même résultat final et des effets différents peuvent avoir les mêmes causes » (Watzlawick et al., 1972). Pour comprendre comment une finalité pourrait être identique, il faut prendre garde à identifier les réelles raisons de ces changements. Cette identification se fait sans négliger le passé des individus.

Par la suite, il faut en extraire les bonnes variables en testant l'individu dans une situation dont le contexte est déterminé (Seron & Wittezaele, 2009).

« Un système ouvert peut parvenir à un état temporellement autonome, indépendant des conditions initiales et déterminé uniquement par les paramètres du système. » (Von Bertalanffy & Chabrol, 1987). Cette indépendance montre que la prise de décision dans un instant donné peut se faire en autonomie totale. Ainsi, même si l'influence du temps et de l'expérience reste présente, le verbalisant devra jouer sur les différents paramètres du système pour trouver la stabilité lui permettant de prendre sa décision. Le système ouvert permet donc d'établir un schéma de tranquillité qui permet au policier de limiter l'influence des tensions qu'il pourrait subir en adoptant un comportement de type « caméléon » lui permettant de se fondre dans son environnement.

La prise en considération du temps nous permet de revenir à notre premier postulat qui est de dire que le policier adopte une posture décisionnelle préconçue. Nous pouvons comparer la situation à un empilement de données informatiques. Le système d'exploitation actuel étant un héritage de différentes opérations.

« L'idée d'une certaine durée est contenue dans un système. De par sa nature même, un système est constitué par une interaction, ce qui veut dire qu'avant de pouvoir décrire l'un de ses états ou une modification d'état il faut que se produise une séquence d'action et de réaction. » (Lennard, 1960)

Lors d'une nouvelle opération, le système se base sur des calculs déjà réalisés par le passé. L'évolution faisant accroître les capacités du système à résoudre des opérations avec plus ou moins d'efficacités. Le séquençage se fait au fur et à mesure que l'expérience croît.

Ce raisonnement nous permet de définir la construction de la posture décisionnelle en tant que système ouvert. Celui-ci entraîne une réflexion sur la base de l'expérience personnelle tout en autorisant la possibilité d'essayer-erreur. L'ouverture démontre l'échange d'information avec l'extérieur de

notre système qui peut être modulé ou modifié au travers des diverses interactions et évolutions intrinsèques de la personne. Dans notre cas, l'ensemble des interactions additionnées à la posture décisionnelle permet d'assoir ou non le raisonnement établi par le policier. Ainsi, il alimente une forme de base de données personnelles lui permettant dans une future situation de préciser sa décision dans une situation ultérieure.

Conclusion

Revenons quelques instants sur notre question de recherche :

Dans un contexte de sécurité routière, le policier adopte-t-il une posture décisionnelle préétablie ? Par quoi cette posture pourrait-elle être nuancée pour contribuer au processus décisionnel ?

Pour y répondre, en nous basant sur notre expérience de policier de terrain, 3 postulats sont avancés :

1. Une posture décisionnelle est adoptée par le policier dès le départ de son intervention ;
2. Une zone d'interférence influence la posture décisionnelle adoptée initialement ;
3. Une dynamique liée au temps constitue la base de notre posture décisionnelle.

Pour étayer ces postulats, nous nous appuyons sur deux visions. La première est celle de la seconde école de Chicago traitant de l'interactionnisme symbolique. Elle nous permet de comprendre le fonctionnement des interactions entre les êtres humains mais aussi le rapport qu'ils entretiennent avec leur environnement. La seconde vision est l'approche systémique de l'école de Palo Alto. Celle-ci nous permet un autre point d'observation à partir de l'environnement vers les individus.

L'interactionnisme et la systémique nous permettent de mettre en mouvement notre processus en faisant la corrélation entre le temps, l'environnement et l'individu. Décomposer notre système nous permet d'étudier séparément les deux premiers postulats sur base de la pensée interactionniste. Le dernier

postulat étant le lien permettant l'articulation du système par le biais du temps.

Le chapitre suivant s'attachera à mettre en place un dispositif méthodologique nous permettant de confirmer ces trois postulats. S'en suivra la présentation des résultats ainsi qu'une discussion de ceux-ci.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

Stratégie de recherche

À partir d'une situation – problème, les participants sont amenés à analyser une situation classique d'infraction au stationnement.

Pour s'assurer de la bonne compréhension du récit initial et des questions posées, une phase-test précède la mise en action elle-même. Selon les remarques données en retour, le questionnaire fera l'objet d'un ajustement.

La sélection des participants est réalisée aléatoirement, sur une base volontaire, par un appel via les réseaux sociaux. Des conditions d'inclusion et d'exclusion permettent d'avoir un échantillon *standardisé*.

La modalité de passation est de type semi-directif réalisé dans un cadre duel. L'entretien présente un caractère évolutif par le fait que le récit initial est alimenté par un complément d'information soumis au fur et à mesure de l'évolution du questionnaire.

Pour maintenir un cadre convivial, les échanges sont réalisés dans l'environnement habituel du participant. Il est demandé de veiller à ce qu'il soit réalisé dans un endroit calme et isolé ne permettant aucune interférence avec un tiers.

Élaboration du récit et du questionnaire y attendant

Pour assurer une certaine standardisation, le récit contient des données initiales minimales qui rendent compte d'une infraction courante de la circulation.

Les critères pris en compte sont les suivants :

- Une situation relatant une infraction proche de la réalité de terrain ;
- Une infraction qui autorise une discussion ;
- Des questions qui n'influencent pas le processus du raisonnement ;
- Un récit « libre » qui peut accompagner chacune des questions.

Ainsi, le choix de l'infraction s'est porté sur un stationnement illicite devant une entrée carrossable. Cette infraction présente la particularité d'être partiellement dépenalisée depuis 2004, avec pour conséquence l'envoi régulier de patrouilles de police pour la constater.

Le questionnaire est un guide d'entretien dont le but est de fournir un cadre général ordonné à l'échange. Chaque partie comprend une approche directive (choix multiple) et une approche semi-directive (entretien libre où le participant argumente le choix de sa réponse). La première permet de récolter des données quantitatives, la deuxième permet de récolter des données qualitatives.

L'entretien comprend 3 parties simulant une chronologie naturelle du scénario (Cf. Annexe N°1 - guide d'entretien) :

Partie 1 : l'intervention

- *Question 1 – Le policier prend connaissance de la situation :*

Le policier est envoyé en intervention pour voie de fait sur la voirie, un stationnement irrégulier devant une entrée carrossable. Le contexte initial proposé est minimaliste. Il est attendu du policier qu'il choisisse son mode d'action au départ de l'intervention, en développant les idées qu'il se fait de la situation. Cette question est assortie d'une iconographie rendant compte du contexte physique dans lequel l'infraction est constatée sans définir un contexte précis.

- *Question 2 – Le policier entre en contact avec le contrevenant :*

Le policier arrive sur les lieux. Il est mis en relation avec le propriétaire dudit véhicule. Durant l'échange, il est informé des raisons qui ont poussé le contrevenant à commettre l'infraction.

Fort de ces informations complémentaires, le policier choisit une réponse parmi une liste de propositions. Si, parmi les choix proposés, il ne trouve pas celle qui lui convient, l'option « autre » a été ajoutée.

Partie 2 : la confrontation réflexive

- *Question 3 – Son collègue désapprouve la décision :*

De retour au véhicule de service, le collègue avec lequel il vit fictivement la situation montre son désaccord quant à la décision qu'il vient de prendre. Il peut choisir parmi plusieurs réponses pour correspondre au mieux à sa pensée.

- *Question 4 – Confrontation avec la hiérarchie :*

De retour à l'unité, le policier est convié à une rencontre avec son chef de service. Celui-ci n'est pas d'accord avec la décision qu'il a prise et lui demande à l'avenir de changer de méthode. Le policier a le choix d'accepter le changement ou de continuer à travailler comme il vient de le faire. Il peut également choisir une autre proposition voire plusieurs réponses.

- *Question 5 – Information du ministère public :*

Par la suite, le policier apprend que l'infraction constatée n'est pas une priorité du Parquet qui informe les services qu'aucune suite n'est donnée à ce genre de dossier. Il est attendu du policier qu'il s'exprime sur un éventuel changement de méthode de travail.

Partie 3 : Projection temporelle

- *Question 6 – Projection temporelle :*

Le policier est amené à se projeter et à se prononcer sur le maintien, ou non, des choix en cas d'une intervention ultérieure.

Phase test

Le récit et les questions y attendant ont été soumis à deux policiers répondant aux mêmes critères de sélection (Cf. Annexe N°2 - Retranscription des mises à l'épreuve du guide d'entretien). Le premier appartient au cadre dirigeant et possède une grande expérience sur le terrain. Le second est un jeune policier, récemment diplômé de l'Académie, et ne possédant pas, ou peu, d'expérience

policière. Il est, toutefois, détenteur d'un titre universitaire, lui conférant une expérience académique significative.

À la suite des remarques énoncées par les deux collègues, certaines questions ont fait l'objet d'une reformulation. Les remarques sont, soit liées au libellé de la question elle-même, soit liées au contexte. Dans ce deuxième cas, plusieurs informations liées à la nature de la contextualisation ont dû être ajoutées. La question du stationnement irrégulier est une problématique récurrente dans une zone de police et ne pas la mentionner est susceptible d'entraîner un sentiment de frustration chez le policier.

De manière générale, les deux policiers sollicités estiment que le questionnaire est en adéquation avec les réalités de terrain. À titre indicatif, les entretiens ont duré respectivement 26 et 31 minutes.

Les questions à réponse unique semblent avoir été bien perçues, bien comprises et ne pas présenter d'ambiguïté. En revanche, le volet libre requiert l'ajout de précisions sur le sujet de la priorité zonale.

Recrutement de l'échantillon

Critères d'inclusion

L'échantillon comprend des participants présentant le profil suivant :

- Être membre d'un des trois cadres de police suivants : agent, inspecteur ou inspecteur principal. Ces derniers sont quotidiennement au contact des citoyens ;
- Être membre du personnel opérationnel dans une zone de police dite « locale ». Les policiers *locaux* sont généralement considérés comme généralistes en matière de circulation routière ;
- Avoir une expérience de terrain minimale de 5 ans pour s'assurer d'un recul sur la situation présentée. L'expérience peut apporter une certaine consistance et une certaine profondeur à l'analyse des résultats ;
- Être volontaire pour participer à l'étude.

Critères d'exclusion

Les critères d'exclusion sont les suivants :

- Avoir un lien direct ou indirect avec l'interviewer ;
- Être membre du cadre officier.

En qualité de membre de la police de la route, il était important d'éviter de recruter des participants issus de notre cadre habituel de travail.

Modalités des entretiens

Les entretiens sont enregistrés pour assurer une retranscription fidèle ultérieure. Dans le respect strict du Règlement Général pour la Protection des Données (2016), le consentement explicite des participants est requis. La garantie de l'anonymat total des données est également assurée aux participants.

Aucune demande officielle n'est effectuée pour la réalisation de ces entretiens. Nous laissons aux candidats le soin d'en aviser leur hiérarchie s'ils l'estiment nécessaire.

Après chaque réponse à choix multiple, le candidat est invité à expliciter sa réponse en apportant un maximum de renseignements. Cette partie dite « libre » est précisée lors de la conduite de l'entretien pour développer un maximum la pensée de la personne concernée.

Il est important que les personnes ne soient pas influencées dans leurs réponses. Ainsi des questions plus spécifiques peuvent être posées à la fin de l'entretien pour veiller à ne pas guider les intervenants vers un raisonnement qui ne serait pas le leur.

Le guide d'entretien se compose de différentes questions à choix multiple. La chronologie apporte une évolution ainsi qu'une précision du scénario. Chaque réponse est suivie d'un raisonnement libre éventuellement agrémenté de questions d'ordre général permettant de clarifier la pensée de l'individu. À la fin des questions à choix multiple, des questions spécifiques peuvent être posées pour préciser certaines parties de l'entretien.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Caractéristiques de l'échantillonnage

Nombre de participants	14 personnes
Âge moyen	43 ans (SD : +/-8ans)
Expérience professionnelle	18 ans (SD : $\pm$ 8 ans)
Ancienneté dans un service circulation	10 ans (SD : $\pm$ 8 ans)
Répartition du genre :	
Femmes	3
Hommes	11
Répartition en fonction du grade :	
Inspecteur principal	3
Inspecteur	7
Agent	3
Type de zone :	
Urbaine - Bruxelles et Brabant Wallon	7
Semi-urbaine - Hainaut et région Liégeoise	7
La durée moyenne des entretiens	36 minutes (SD : $\pm$ 8 min)

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillonnage

Analyse quantitative

Partie 1 : L'intervention

Question 1 – Le policier prend connaissance de la situation :

Au niveau du type d'action spontanée, adopté par le policier : 86% (n=12) des participants estiment qu'il faut d'abord se rendre sur les lieux avant de prendre une décision ; 7 % (n=1) d'entre eux estiment qu'une verbalisation est préconisée ; 7% (n=1) estiment qu'il ne s'agit que d'un stationnement irrégulier.

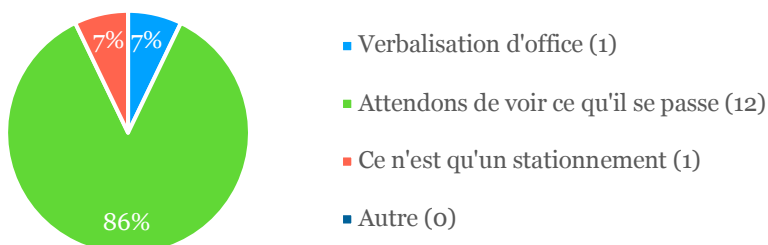


Figure 1 : Question 1 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

- *Question 2 – Le policier entre en contact avec le contrevenant :*

Au niveau de l'action adoptée par le fonctionnaire : 57 % (n=8) des personnes interrogées estiment qu'une remarque verbale s'impose ; 36% (n=5) préfèrent la remarque écrite ; 7 % (n=1) décident de verbaliser le contrevenant.

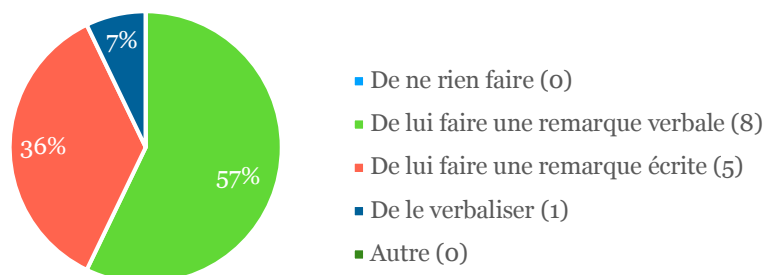


Figure 2: Question 2 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

Partie 2 : La confrontation réflexive

- *Question 3 – Son collègue désapprouve la décision :*

Cette phase du questionnaire offre la possibilité, pour le répondant, d'énoncer plusieurs choix. Ainsi, 8 répondants ont opté de choisir plusieurs réponses dans la liste proposée. La fréquence des réponses montre que : 29% (n=8) des réponses relèvent de « Une remise en question » ; 29% (n=8) relèvent de « Je justifie mes choix pour le faire changer d'avis » ; 29% (n=8) des réponses relèvent de « Chacun son avis » ; 13% (n=4) des réponses relèvent de « Autre ».

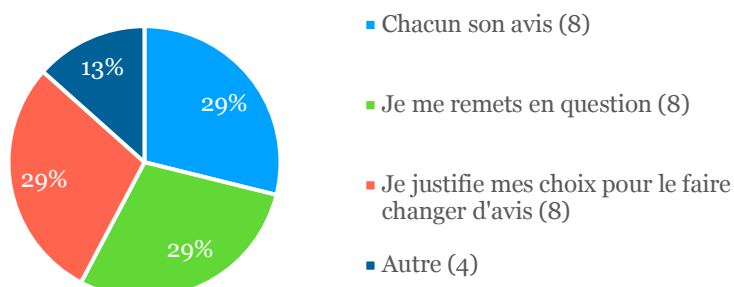


Figure 3: Question 3 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

- *Question 4 – Confrontation avec la hiérarchie :*

Face à leur hiérarchie, les avis émis sont les suivants : 53% (n=8) des répondants déclarent vouloir instruire l'infraction au cas par cas ; 27% (n=4) déclarent ne pas vouloir s'aligner sur les recommandations du supérieur ; 13% choisissent l'option « Autre » ; 7% énoncent suivre les recommandations de la hiérarchie. Seul un candidat a opté pour deux réponses (« Ne pas suivre l'avis du supérieur » – Réponse B ; « Traiter les infractions au cas par cas » – Réponse C).

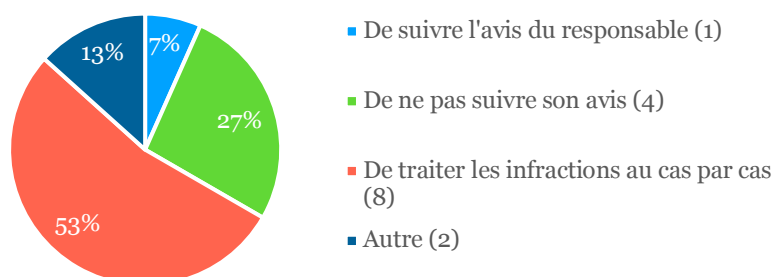


Figure 4: Question 4 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

- *Question 5 – Information du Ministère public :*

Vis-à-vis du Ministère public, les choix sont : 57% (n=8) estiment que la qualité du suivi accordé aux dossiers de stationnement n'influencera pas leurs actions sur le terrain ; 36% (n=5) estiment que la qualité du suivi accordé aux dossiers de stationnement nuancera leurs actions sur le terrain. Il est à noter que 7% (n=1) n'ont pas souhaité répondre et sont repris comme une abstention.

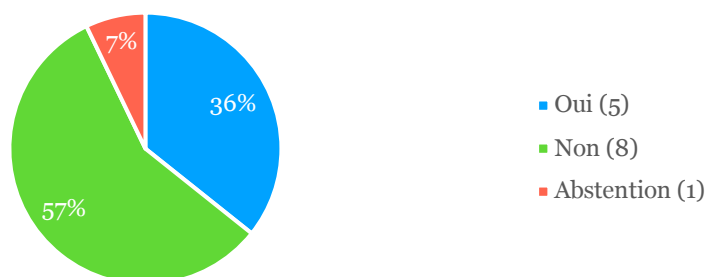


Figure 5: Question 5 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

Partie 3 : Projection temporelle

- *Question 6 – Projection temporelle :*

L'importance de l'influence de la situation vécue sur les décisions à venir montre que : 71% (n=10) des répondants contre 29% (n=4) estiment qu'ils seront influencés dans le futur.

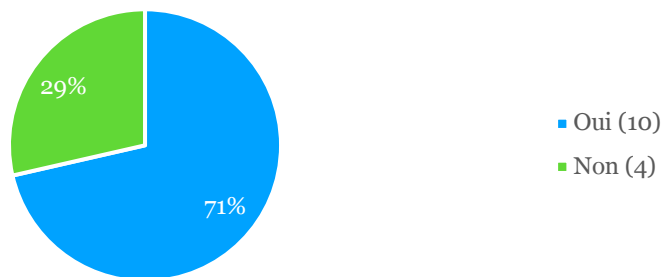


Figure 6: Question 6 – Répartition des réponses exprimées en pourcentage

Analyse qualitative

La deuxième phase concerne l'analyse de contenu des différents récits. Le choix des termes utilisés par le répondant et leur fréquence d'apparition constituent l'objectif de cette analyse du contexte. La méthode repose sur la technique du calcul de fréquence relative des termes utilisés.

L'analyse thématique catégorielle porte sur les éléments constitutifs du discours où l'on calcule et compare les fréquences de certaines caractéristiques regroupées en catégories significatives. L'hypothèse est que plus une caractéristique est citée, plus elle est importante.

Pour maintenir une cohérence d'analyse, nous avons opté pour la grille d'Ardoino (1969) comme cadre de lecture. Cette grille reprend cinq niveaux: niveau Individuel; niveau Relationnel (policier vs contrevenant); niveau Groupal (policier vs collègue); niveau Organisationnel (policier vs organisation/hiérarchie); niveau Institutionnel (policier vs institution).

Le niveau Individuel réfère au profil de personnalité, des motivations (valeurs et croyances), etc., où la personne est considérée dans son individualité (Policier en tant que personne). Par exemple : « Parce que je veux garder une espèce de bonne image de la police. Si on a pris une décision, il faut que cette décision soit respectée. »¹

Le niveau Relationnel réfère aux relations interpersonnelles entre les personnes impliquées dans la situation que l'on ambitionne de comprendre (Policier confronté au contrevenant). Par exemple : « Si j'ai un bon contact, il n'y a pas de problème. C'est le relationnel. Je ne suis pas là pour tuer les gens pour une bêtise pareille. »²

Le niveau Groupal réfère aux rôles et aux fonctions et peut faire référence à la pensée systémique (Watzlawick et al., 1972) par les notions de régulation et de changement (Policier confronté à son collègue). Par exemple : « Je n'ai pas de soucis avec mon collègue actuel, moi j'ai mon opinion, il a son opinion, mais on échange nos propos, mais je reste sur mes positions. »³

Le niveau Organisationnel réfère à la hiérarchie (policier en tant que fonctionnaire de police) et à l'environnement constaté par la structure de l'environnement. Par exemple : « Il faut déjà voir à qui appartient le véhicule. Comme il se trouve devant le garage, mais il n'y a pas nécessairement la plaque, il me faut des précisions. Ça peut être aussi le véhicule de quelqu'un de la famille. Il faut voir aussi si le requérant connaît le véhicule. C'est peut-être un voisin plus loin. »⁴

Le niveau Institutionnel réfère aux règles et aux normes qui régissent la vie en société (normes). Par exemple : « Il y a le volet qui est purement légal [...]

¹ Extrait de l'entretien numéro 1 de l'annexe 3, p.31, Lignes 142 – 144

² Extrait de l'entretien numéro 12 de l'annexe 3, p.97, Lignes 49 – 51

³ Extrait de l'entretien numéro 7 de l'annexe 3, p.71, Lignes 107 – 109

⁴ Extrait de l'entretien numéro 14 de l'annexe 3, p.105, Lignes 11 – 14

Il y a l'autre volet plan d'action, que tu cites, car il y a une problématique récurrente donc des instructions préalables. » ⁵

Partie 1 : L'intervention

- *Question 1 – Le policier prend connaissance de la situation :*

La figure 7 montre que si l'influence des 5 niveaux est présente, les plus en émergence sont « le niveau Organisationnel » et « le niveau Relationnel et Groupal ».

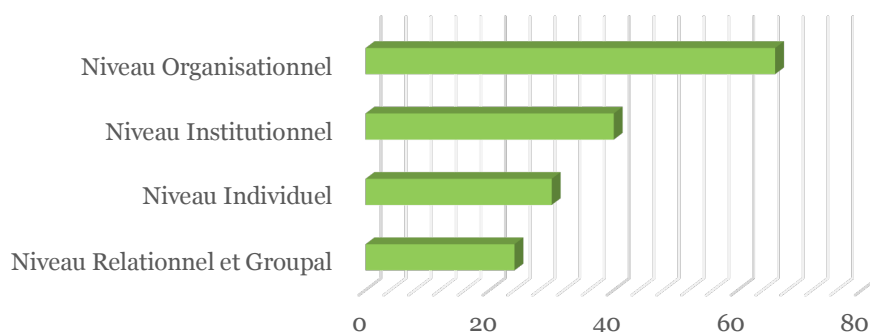


Figure 7: Question 1 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

- *Question 2 – Le policier entre en contact avec le contrevenant :*

La figure 8 montre que le « niveau Organisationnel » et le « niveau Relationnel » sont davantage mis en évidence.

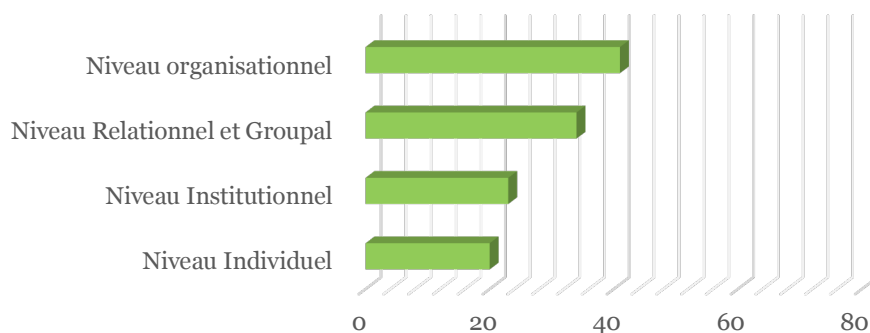


Figure 8 : Question 2 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

⁵ Extrait de l'entretien numéro 4 de l'annexe 3, p.50, Lignes 11 – 14

Partie 2 : La confrontation réflexive

- *Question 3 – Son collègue désapprouve la décision :*

La figure 9 montre que le « niveau Individuel » est nettement en émergence.

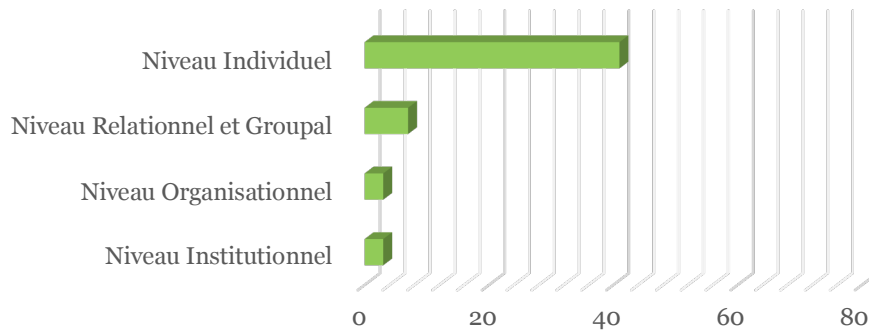


Figure 9: Question 3 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

- *Question 4 – Confrontation avec la hiérarchie :*

La figure 10 montre que le « niveau Institutionnel » ressort nettement lorsqu'il est fait référence à la hiérarchie.

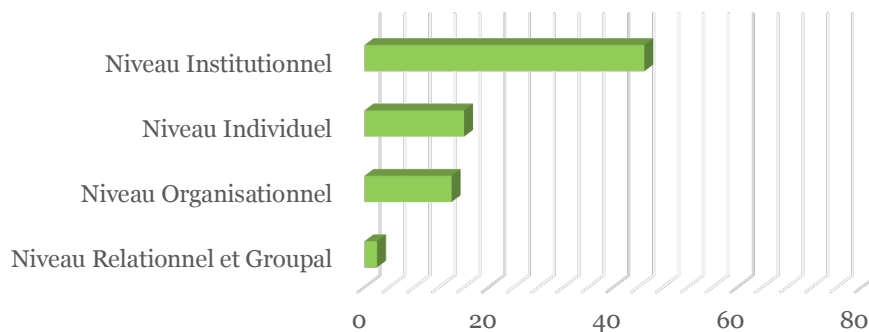


Figure 10 : Question 4 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

- *Question 5 – Information du Ministère public :*

La figure 11 montre que le « niveau Organisationnel » et le « niveau Individuel » sont davantage en émergence lorsqu'il est fait mention du Ministère public.

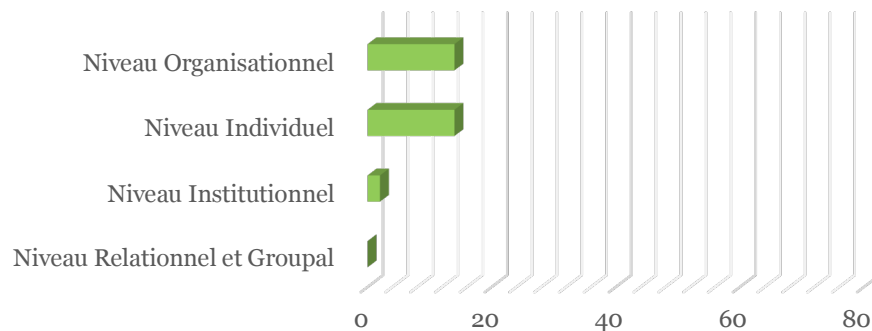


Figure 11: Question 5 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

Partie 3 : Projection temporelle

- *Question 6 – Projection temporelle :*

La figure 12 montre que le « niveau Individuel » est mis en émergence lorsqu'il fait référence à l'influence de la situation vécue sur les analyses ultérieures.

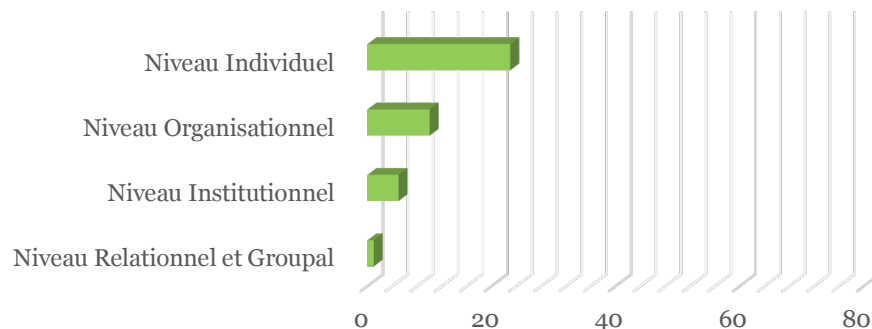


Figure 12: Question 6 - Classement par niveaux décrits par Arduino et par fréquence d'apparition

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

La thématique développée dans le présent travail porte sur la modulation ou la modification d'une posture décisionnelle adoptée par un policier lors d'une situation infractionnelle en présence d'un citoyen. Le policier est amené à agir par essai – erreur pour trouver le bon équilibre dans la posture à adopter.

Ce contexte crée un état d'inconfort (conflit intérieur), plus ou moins prononcé, résultant d'une mise en tension entre, d'une part, le respect de l'ordre public et, d'autre part, la prise en compte de dimensions liées à un environnement social (système juridique ou des organisations communautaires) et à un environnement physique (géographie, climat, architecture, aménagement du territoire, etc.). L'acte décisionnel posé par le fonctionnaire constatateur prend la forme d'une décision d'action dont la finalité est de garantir l'application législative attestant des droits et libertés individuels.

Pour répondre à ces questions, il a été choisi d'utiliser une situation – problème comme support à un entretien. Ce dernier est structuré autour d'un questionnaire comprenant deux modalités de passation : une première modalité, de type directif, où le répondant est amené à choisir une réponse à partir d'une liste ; une deuxième modalité, de type semi-directif, sous la forme d'un entretien libre.

L'échantillon de population a été élaboré sur une base volontaire au sein d'une police locale. Ce choix était guidé par la connaissance du travail de terrain.

La situation d'inconfort résultant de la situation – problème a été étudiée en se référant à la grille d'Ardoino (Ardoino, 1969), citée par Gérard Pirotton. Ardoino (1969) considère que toute situation conflictuelle est marquée par

l'enchevêtrement de plusieurs niveaux⁶ : Individuel ; Relationnel ; Groupal ; Organisationnel ; Institutionnel.

Selon l'auteur, tout conflit peut et doit être lu au travers de ces cinq niveaux. Dans le cas qui nous occupe, ils sont représentés par : le policier en tant que personne (individuel) ; la confrontation avec le contrevenant (contexte relationnel) ; la confrontation avec le collègue (vie de groupe) ; la confrontation avec le système judiciaire (le type d'organisation) ; les règles sociales (normes).

L'interaction entre ces cinq niveaux est constamment présente, même si certains d'entre eux peuvent être mis en évidence.

Dans la première phase du questionnaire où le policier prend connaissance de sa mission, les résultats indiquent que le policier marque une préférence pour une analyse de la situation en se référant à une idée personnelle du contexte dans lequel l'infraction est commise. Le niveau Organisationnel est clairement mis en évidence.

Dans la deuxième phase, la confrontation avec le contrevenant affecte sa perception de la situation initiale. La décision se nuance et oscille entre la simple réprimande verbale et la rédaction d'un rapport écrit. Le niveau relationnel semble inférer le niveau Organisationnel.

Dans la troisième phase, la confrontation réflexive avec le collègue (niveau du groupe) implique un renforcement de la conviction initiale (niveau Individuel). Dans le même temps, la confrontation avec la hiérarchie (niveau Institutionnel) indique que le policier remette la norme au centre du débat. L'influence de la *machine judiciaire* rend alors la position du fonctionnaire plus nuancée. Il préfère traiter les infractions individuellement, en ajustant sa décision au contexte et en se référant au niveau institutionnel.

⁶ Ce sont les cinq niveaux d'intelligibilité.

Cette première analyse montre à quel point l'interaction entre les différents niveaux peut renforcer l'interprétation de la situation par le policier et donc son état d'inconfort. Il reste partagé entre le respect d'une norme et la demande d'aller au dialogue avec le citoyen. La question n'est donc pas de savoir pourquoi l'inconfort se crée, mais comment il se crée. La perspective interactionniste peut nous aider à approcher la situation car elle réduit le fonctionnement social aux seules interactions de la vie quotidienne. Les facteurs institutionnels sont ignorés. Ce courant s'appuie soit sur l'observation in situ, soit sur le terrain au sein de l'action. Dans la situation présentée, cette interaction commence dès que le policier est mis en contact avec le citoyen. Au cours du dialogue qui s'ensuit, un processus d'interprétation s'installe. L'argumentaire développé par le contrevenant peut conduire le policier à reconsidérer son idée première en s'appuyant sur ses observations personnelles et directes menées sur le terrain. En intégrant l'environnement et l'interaction avec le citoyen, la perception initiale se modifie. Ce faisant, le policier donne un sens nouveau à son jugement initial.

La mise en situation, telle qu'utilisée dans le déroulé du questionnaire, place le policier dans un contexte quelque peu artificiel. Il peut induire, tout au long de l'entretien, certaines émotions avec l'envie de justifier les actions énoncées. Toutefois, et intrinsèquement, le scénario proposé, présente une situation crédible où chacun peut s'y identifier facilement. L'émotionnel est toujours au centre des débats, ce qui ne veut pas dire qu'il soit générateur de problèmes. Au contraire, il peut être initiateur de solutions et de réflexions communes.

Dans un deuxième temps, lorsqu'il revient à son véhicule, un second champ d'interaction s'enclenche avec le collègue. La décision adoptée peut ne pas faire consensus entre les deux collègues. Un deuxième échange s'engage autour de la décision adoptée où, l'un et l'autre, font valoir leurs arguments. Un nouvel état d'inconfort peut en résulter soit par crainte d'un affrontement avec son collègue, soit par crainte d'être confronté à une remise en question de l'avis émis, soit, encore, par crainte de l'état de statut quo où chacun reste campé sur ses positions (niveau groupal d'Ardoïno). L'adoption de ces trois

postures (chacun son avis – j’évite le conflit ; remise en question – j’admets l’avis de l’autre, mais cela ne signifie pour autant que je change d’avis ; maintien de la position initiale – je surenchéris l’argumentaire) montre à quel point le regard posé par chacun des acteurs peut mettre en tension une position ressentie et une position perçue.

Ces deux confrontations successives semblent s’apparenter au concept d’énaction. L’énaction recouvre les processus de perception, de sélection et d’attribution de sens à l’environnement. Elle énonce que les structures sont mises en action au moment même où les gens agissent. L’auteur décrit comment ils peuvent adopter des « limites » sur le système afin d’éviter les problèmes ou des expériences (Le Blanc, 2014).

Au cours de l’évolution de la situation, le policier tente de parvenir à une forme d’équilibre intérieur par le développement de règles de conduite appropriées. Dans la première interaction, le policier nuance sa posture initiale de réprimande en adoptant une communication conçue sur de nouveaux indices environnementaux. Dans la deuxième interaction, les deux collègues utilisent des plans de communication de routine, de codes, au nom de l’organisation (niveau organisationnel d’Ardoïno).

Face à un dilemme (respect de la règle vs dialogue avec le contrevenant), il est important de pouvoir garder une ligne de conduite qui guidera le policier vers d’autres choix. Le dilemme est représenté par le principe de précaution adopté par le policier qui déclare préférer observer le contexte avant d’opter pour une action. Par exemple, on retrouve des réponses telles que : « Avant d’arriver sur place, j’essaie toujours de me faire un schéma dans ma tête en imaginant plusieurs hypothèses. Il est vrai qu’on a un rôle d’autorité. On a des lois à faire appliquer et on pourrait effectivement d’office verbaliser. Maintenant, ce n’est pas comme ça que l’on aura le respect et je ne tiens pas à verbaliser bêtement les personnes. »⁷ Cette observation suggère que

⁷ Extrait de l’entretien numéro 7 de l’annexe 3, p.69, Lignes 24 – 28

l'expérience professionnelle interfère vraisemblablement dans la posture adoptée. Cette expérience favorise l'émergence à l'improviste d'une idée qu'on a coutume d'appeler une « intuition ». À la simple écoute de l'énoncé, des hypothèses de travail étaient déjà émises. Être conscient de sa propre expérience s'apprend. En prendre conscience, et a fortiori la décrire, suppose un travail réflexif (Petitmengin, 2006). Le fait d'adopter une posture décisionnelle n'entraîne pas nécessairement une décision d'action. Durand M. énonce que l'activité humaine est fondamentalement cognitive au sens où elle mobilise et construit des savoirs, où l'être vivant surgit graduellement par une présence de nature praxique engagée dans un environnement (Theureau, 2004).

Le policier, par la représentation qu'il a de lui-même, adopte une posture décisionnelle sur la base de son expérience et de ses différentes réflexions. Il se crée en quelque sorte un schéma d'intervention et pose lui-même les limites de son intervention. Une fois au contact du contrevenant, toute intervention antérieure peut être une source probante de modulation.

Ainsi, si le briefing matinal a attiré l'attention du policier sur la problématique spécifique ou si le collègue a échangé de nouveaux éléments avant d'arriver sur les lieux, il est possible qu'inconsciemment le schéma décisionnel initial ait déjà été nuancé. Par exemple : « De toute façon j'écoute, on travaille en binôme c'est pour ça qu'il est intéressant d'avoir deux points de vue. J'écoute, je peux comprendre. Mais ce que je dirais à chaud pour donner suite à cette intervention, c'est possible lorsqu'il y a un cas pareil, mais n'est-il pas possible plutôt de s'éloigner quelques minutes pendant l'intervention plutôt que de faire des remarques après. »⁸

Cependant, on peut s'interroger sur l'influence du niveau micro- (collègue - contrevenant), méso- (hiérarchie) et macro- (sociétal - règle) environnement sur la posture décisionnelle.

⁸ Extrait de l'entretien numéro 4 de l'annexe 3, p.55, Lignes 152 – 156

Si chacun s'accorde pour énoncer qu'une représentation conjointe de l'intervention est essentielle, la place du collègue peut revêtir une forme différente selon la taille de l'unité à laquelle le policier est affecté. Plus un service comprend un effectif important, plus l'appariement est aléatoire au regard de la fréquence des rotations. Le changement fréquent de co-équipier peut davantage renforcer l'appartenance *corporatiste* plutôt que l'appartenance à une *équipe*. L'exemple suivant illustre la tendance *corporatiste* : « C'est pas très important que l'on n'ait pas la même décision, par contre, la bonne entente est primordiale. C'est en fonction de la personne avec qui je travaille. »⁹. Dans une petite unité, la perception de *loyauté d'équipe* est, peut-être, plus marquée. Dans le contexte induit par le questionnaire certains policiers ressentent de la frustration : « De toute façon j'écoute, on travaille en binôme c'est pour ça qu'il est intéressant d'avoir deux points de vue. »¹⁰ Dans une équipe en binôme consolidée, l'homogénéité de consentement formel de l'action est davantage recherchée et peut être vécue comme une trahison si elle n'est pas respectée.

Après avoir été au contact du contrevenant, le policier doit se détacher du cadre relationnel dans lequel il était pour se recentrer sur l'aspect normatif et procédural au contact de son collègue. Cette phase est illustrée par la séquence du retour vers le véhicule. Le choix de faire intervenir le collègue après la première prise de position de ne pas verbaliser, avait pour objectif de séquencer la réflexion du répondant pour le laisser aller jusqu'au bout d'un raisonnement théorique.

Il est observé que le répondant était souvent en difficulté dans le décours de son intervention. Cette partie est difficile à imaginer pour le répondant car, dans la pratique, le collègue intervient toujours contemporanément à la prise de décision initiale. Dans l'exemple suivant, le policier se détache de la

⁹ Extrait de l'entretien numéro 11 de l'annexe 3, p.93, Lignes 99 – 100

¹⁰ Extrait de l'entretien numéro 4 de l'annexe 3, p.54, Lignes 152 – 153

situation en laissant la responsabilité individuelle prendre l'ascendant : « Je me remets quand même en question, mon collègue n'a peut-être pas le même principe que moi, mais c'est justement ça qui fera la richesse. Tu peux quand même avoir ton avis même si tu te remets en question. Mais au final, c'est chacun son avis. »¹¹. Ce constat pourrait expliquer la tendance du policier à se recentrer davantage sur son impression initiale face à son collègue, plutôt que d'enclencher un conflit. Ce constat pourrait expliquer la présence du niveau Individuel d'Ardoino comme étant le plus émergent au regard de l'importance de la dimension perceptuelle du ressenti individuel par le policier.

Lors d'une intervention, un policier dans le binôme prend en charge les mesures ainsi que la rédaction du procès-verbal. Il est de coutume qu'un roulement à *tour de rôle* s'opère dans l'équipe. La décision appartient donc à la personne qui rédige le procès-verbal. Dans des faits qualifiés de *peu importants*, la vision et le consentement du collègue sont moins importants.

Ainsi, la réflexion menée dès la question 4 ne porte plus sur la prise de décision du policier face à une situation donnée, mais bien sur une réflexion liée à une représentation de sa fonction au regard du système dans son ensemble (principes, normes et déontologie). En présence de sa hiérarchie, l'observation pointe le besoin d'éviter le conflit direct avec son supérieur en choisissant une réponse rapprochant le plus subtilement son *Moi individuel* et l'injonction reçue. Ce point de vue semble s'accorder avec la réalité quotidienne dont Goffman (1973) montre le caractère préalablement structuré. Selon lui, chaque individu adopte une « façade » qui dépend du contexte et du public devant lequel l'individu se produit. L'enjeu est alors que la perception de l'autre corresponde au rôle qui est attendu de l'individu.

Toujours, pour cet auteur, le concept de *personne*, c'est le masque anonyme façonné par l'individu que ce dernier montre aux autres individus, et derrière

¹¹ Extrait de l'entretien numéro 5 de l'annexe 3, p.60, Lignes 106 – 109

lequel il n'y a rien. C'est ce que Goffman appelle *la face*¹², face qu'il ne doit pas perdre en présence de son supérieur.

Nos décisions peuvent donc s'appuyer sur différents points : les principes, les normes et la déontologie ; l'intérêt général ; les finalités. La déontologie et les principes peuvent apparaître comme évidents. La notion d'intérêt général renvoie à l'intérêt plus large de la collectivité. En revanche, qu'en est-il de nos finalités ? Quel est le premier choix, par ordre d'importance, qui me guide dans ma décision ? Cela peut relever autant des finalités personnelles que de la stratégie ou de la mission à remplir (Bougon s.j & Falque, 2008).

Le policier peut, ainsi, faire le choix de se conformer à la directive reçue ou de laisser son discernement s'exprimer. Par exemple : « Si mon chef me demande par la suite de verbaliser avec les œillères comme ça, alors je respecterai la hiérarchie et je le ferai. On est quand même dans un corps hiérarchisé. C'est un ordre, je le ferai. Même si ça m'embête d'agir ainsi. »¹³ Ce faisant, il exprime parfaitement la tension qui peut naître entre le Moi et la face de *policier* vis-à-vis de sa hiérarchie lors d'une situation contraignante.

En première intention, la majorité des policiers interrogés décident, par ailleurs, de ne pas se conformer à la demande initiale, même si les deux propositions ont une même finalité qui, dans le cas présent, est représentée par la mission à remplir. Il s'agit de « *ne pas suivre son avis* » et « *traiter les infractions au cas par cas* ». Ce faisant, il apparaît que le rôle joué par le policier s'écarte du Moi de la réalité entraînant un sentiment d'ambivalence entre le respect de la *règle* et la *réalité* individuelle.

L'action se dessine autour du principe de discernement c'est-à-dire autour de ce que la personne estime cohérent au-delà de l'injonction proférée. Dans

¹² En référence à l'analyse des rituels chinois (Groupe d'études « La philosophie au sens large ». Animé par Pierre Macherey (01/12/2004)) - <https://philolarge.hypotheses.org/files/2017/09/15-12-2004.pdf>

¹³ Extrait de l'entretien numéro 3 de l'annexe 3, p.47, Lignes 158 – 159

notre scénario, le policier est mis en présence de son supérieur hiérarchique (question 4) qui l'incite à changer de méthode de travail. Une fois que ce fait est porté à leur connaissance, les participants modifient progressivement leur discours.

En intégrant le niveau organisationnel d'Ardoino, nous dépassons l'approche éactive par le fait que la réflexion quitte la propre organisation de l'activité sur le terrain où la dynamique de circularité est auto-référentielle (Maturana et al., 1994). La hiérarchie est assimilée au niveau institutionnel d'Ardoino par le fait qu'elle incarne le respect d'une règle. La figure 10 montre que ce niveau est le plus représenté dans le discours des participants, ce qui tenterait à montrer l'état d'inconfort du policier confronté à deux principes inconciliables, voire d'apparence contradictoire, celui du respect de la règle versus celui du discernement. Nous opposons dans le cas présent deux types de règles présentes au sein de notre organisation :

- La première concerne les règles formelles édictées par la Loi, les règlements et les directives données par l'autorité hiérarchique. Dans ce contexte, notons que tout fait constaté par un policier doit être rapporté à l'autorité par l'intermédiaire d'un procès-verbal. Un manquement en la matière peut donner suite à des sanctions disciplinaires à l'égard du policier. Une autonomie spécifique peut malgré tout être accordée au service de police selon des modalités définies par l'Autorité compétente (Ex : Le Procureur du Roi). Cette observation signifie qu'un policier ne peut faire preuve d'indulgence après avoir constaté une infraction, excepté si l'autorité judiciaire l'autorise.
- La seconde concerne une règle informelle connue sous le nom de « *pouvoir discrétionnaire en matière de circulation* ». La coutume veut que la sanction appliquée aux infractions les « *moins graves* » soit laissée à la discrétion de l'agent constatateur. Cette notion permet au policier d'apprécier une situation avec discernement. Dans le cadre de notre formation initiale, cette règle *informelle* a été présentée

comme étant du ressort d'une règle *formelle*. Il est, par ailleurs, interpellant que 13 des 14 répondants aient exprimé ne pas vouloir spontanément verbaliser lors de la situation présentée. Cette interprétation semble être bien ancrée dans la pratique de terrain en fonction de la gravité des infractions constatées.

Le policier est mis en tension entre le respect de l'injonction hiérarchique (réduction de la tolérance pour le stationnement illicite) et l'application de la règle informelle (faire preuve de discernement). Cette extension élargit le système vers celui de l'organisation de la structure policière (*appareil policier*). Chacun de ces niveaux constitue une boucle de rétroaction où le policier tente d'en accroître la cohérence. L'objectif est de créer suffisamment de points d'accroches fiables pour obtenir un équilibre relatif.

La question 5 accroît encore le champ d'action externe en introduisant l'intervention du Ministère public. Les policiers mettent en cause l'organisation par le rôle qui est donné au service de police, mais aussi par l'interprétation personnelle qu'ils en font. Par exemple : « Si je ne dois plus faire mon travail, faire cesser les infractions sous prétexte que le Ministère public ne fait pas son travail, moi, je ne dois pas prendre la décision pour eux. Donc, c'est un système en cascade, je dois faire mon travail comme il m'est demandé. La décision derrière ne m'appartient pas. »¹⁴

Dès lors, l'introduction successive de niveaux hiérarchiques fait apparaître un système ouvert en interaction. Il est essentiel qu'il y ait une certaine fluidité entre ces différents systèmes et que le contenu de ces interactions fassent preuve d'une certaine cohérence (Watzlawick et al., 1972). Que ce soit vis-à-vis du contrevenant, de la victime, du collègue ou du supérieur hiérarchique, tous s'accordent à dire que l'aspect relationnel est prédominant. Par exemple, si la relation entre le contrevenant et le policier manque de cordialité, une

¹⁴ Extrait de l'entretien numéro 6 de l'annexe 3, p.67, Lignes 138 – 141

forte probabilité d'actes contraignants pour le citoyen peut s'ensuivre (amende, dépannage, etc.).

En d'autres termes, la perception du contexte relationnel est un facteur prioritaire par rapport à la nature des échanges. Par manque de prise en compte des signaux effectifs qui accompagnent le message, des mimiques, des attitudes ou des actions peuvent être erronément interprétées. Une perception et une intellection tronquées du message peuvent conduire à des actions revêtant des sens très différents. Voici un extrait d'une personne réagissant au *ressenti* par rapport au contrevenant : « Je dirais le ressenti me fait évoluer. Certains vont être sensibles, car ils vont dire je suis dans la dèche ; j'ai divorcé de ma femme ; j'ai perdu 40 000 euros dans la maison ; d'autres c'est le cancer ; la maladie ; c'est toutes des choses qui peuvent jouer mais il n'y en a pas un en particulier. C'est au feeling et au contact sans justification supplémentaire. »¹⁵

À partir du moment où la relation inclut le contenu, il est légitime de s'interroger sur le principe de « neutralité » d'un policier à rendre compte aux autorités judiciaires. Accepter l'axiome de métacommunication (École de Palo Alto) revient à reconnaître l'implication personnelle dans le processus de décision (Watzlawick et al., 1972).

Dans la situation qui nous occupe, sur la base des éléments théoriques retenus et de la tendance apportée par les entretiens, ce principe de « neutralité » peut être nuancé dès lors qu'une interaction met en scène des individus. Une interprétation personnelle de la part du policier est présente là où le fonctionnement institutionnel aurait pour norme de préserver cette « *neutralité* » du service de police sensé travailler à charge et à décharge.

¹⁵ Extrait de l'entretien numéro 1 de l'annexe3, p.35, Lignes 260 – 265

Cette notion d'interprétation peut, par ailleurs, se retrouver à tous les échelons du pouvoir judiciaire, voire même au-delà. Ainsi, si un code de déontologie guide les policiers dans leur pratique quotidienne, l'action judiciaire n'est pas limitée à la seule interprétation du policier de terrain. Le Parquet, représentant de l'action publique, peut également, à son niveau, faire preuve d'interprétation. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur le bien-fondé ou non d'une interprétation, mais de souligner qu'elle sera toujours présente par le fait qu'il est difficile de dissocier l'individu du rôle qu'il occupe. La multiplicité des instances permet d'analyser un contenu sous différents points de vue. C'est pourquoi, nous parlons de systèmes ouverts.

Nous insistons ainsi sur l'importance du lien avec l'environnement qui crée une certaine porosité de et vers l'acteur policier. Ces liens peuvent également être présents dans les situations interactionnelles. Morin écrit « Les lois d'organisation du vivant ne sont pas d'équilibre, mais de déséquilibre rattrapé ou compensé, de dynamisme stabilisé » (Morin, 2005). Cette observation qualifie le besoin de régulation du policier à retrouver un état stabilisé alors que l'environnement est en mouvance constante (Watzlawick et al., 1972).

La dynamique stabilisée s'apparente à la tonalité donnée à différents facteurs pour trouver une position d'équilibre. Les différentes justifications énoncées par les répondants lors de chaque question témoignent de cette recherche. Le policier nuance ses propos selon les interactions vécues et les ajustent selon l'importance accordée à chacun des niveaux interactionnels pour trouver une position d'équilibre.

Les facteurs de modulation peuvent être énoncés de la manière suivante :

- *Individu* : valeurs, interprétations, expériences, etc.
- *Relations* : ce qui émerge des interactions.
- *Environnement* : contexte physique observable et objectivable.
- *Organisation et groupes* : culture d'entreprise, règles informelles, etc.
- *Normes* : lois et règlements formels.

La figure 13 ci-dessous symbolise les différents déterminants de l'homéostasie du policier. Pour rendre ce dernier conforme à la finalité recherchée, celui-ci doit ajuster l'importance affectée à chacun d'entre eux. Chaque situation étant singulière, cette modulation doit s'adapter aux différents contextes qui caractérisent la situation (Figure 14). Le processus est donc dynamique et en constante évolution.

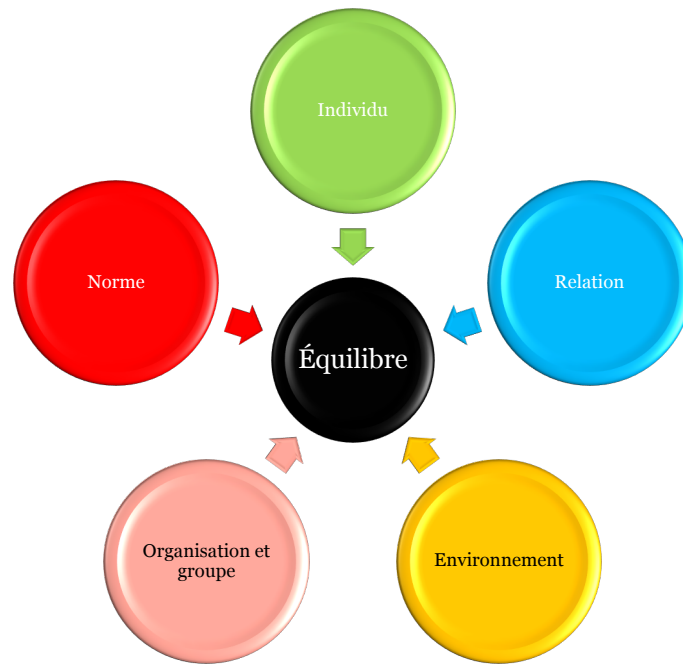


Figure 13 : Représentation de la modulation du policier pour atteindre un niveau d'équilibre

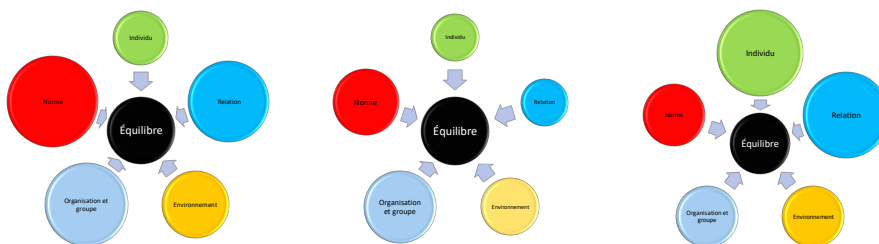


Figure 14: Exemples de la variation des différents facteurs sur le niveau d'équilibre

On peut dès lors estimer que la mise en tension trouve son origine dans le fait **d'exécuter au mieux son métier de policier et au respect des directives.**

L'équilibre établi entre les différents aspects précités donne un sentiment de travail accompli chez le policier. Il est représenté dans les entretiens par le sentiment « *d'accord avec lui-même* ». L'extrait suivant permet de tendre vers cette observation : « Au début, on s'accroche sur ce que l'on nous a

appris, mais on ne sait pas s'accrocher sur notre expérience. Tu apprends le métier et voilà. Tu affines pour être en accord avec toi-même et les lois. »¹⁶

Ce fonctionnaire évolue au sein d'un système policier. Celui-ci est lui-même composé de sous-systèmes tels que le fonctionnement d'un service circulation, la constatation d'infractions de roulage, etc. Le système policier s'intègre également dans des macro-systèmes comme par exemple l'organisation et le rôle de la police dans notre État constitutionnel, le fonctionnement de la justice, etc. Nous pouvons dire que le système est lui-même intégré à son environnement (Parmentier, 2009).

Éviter l'emballement du système revient à adopter des processus de régulation qui permettent de ne pas déborder des limites légalement prévues. Pour rappel, dans notre cas, l'inconfort entre le respect, les normes et le fait d'être à l'écoute du citoyen induit une tension, qui, si elle n'est pas maîtrisée, pourrait conduire au déséquilibre du système. Par exemple, un policier ne pouvant garder son calme face à l'attitude provocante d'un quidam pourrait en venir à l'usage de la violence physique avec ce dernier. Cette régulation se fait par l'intermédiaire de boucles de rétroactions qui peuvent renforcer ou modifier le système. Il sera fait mention de rétroactions positives lorsqu'elle renforce le dispositif et négatives lorsqu'elles tendent à le moduler (Parmentier, 2009). Par exemple, la confrontation entre le degré de gravité de l'infraction constatée et les explications données par le contrevenant pourrait constituer deux boucles de rétroaction. Au cours d'une interpellation, la posture adoptée par le contrevenant donnera au policier une information lui indiquant que la remarque verbale a été, ou non, bien intégrée par le contrevenant. La boucle peut, ainsi, être positive si elle renforce l'idée prédéterminée ou, au contraire, être négative si elle tend à moduler l'idée initialement prévue.

¹⁶ Extrait de l'entretien numéro 5 de l'annexe3, p.63, Lignes 194 – 197

La présence simultanée des différents systèmes peut parfois créer une l'instabilité du système global (exemple : la norme et l'interprétation individuelle). Ainsi, lorsque le policier prend une décision, il doit se créer une carte heuristique entre les différentes dimensions. La quantité de liens entre les systèmes va définir le degré de complexité (Parmentier, 2009).

En quoi la situation vécue est-elle une situation complexe ? L'étymologie du terme *complexe* (complexus) signifie « tourner ou rouler ses cheveux, friser, entrelacer, tresser, puis enlacer, embrasser, contenir » (Alhadeff-Jones, 2008). Dans sa forme adjectivée, un phénomène ou une idée « complexe » renvoie à cette même notion d'objet « composé d'éléments qui entretiennent des rapports nombreux, diversifiés, difficiles à saisir par l'esprit, et présentant souvent des aspects différents » (Alhadeff-Jones, 2008)

Morin (2005) le traduit par « ce qui est tissé ensemble ». La complexité demande que l'on essaie de comprendre les relations entre le tout et les parties par un va et vient en boucle réunissant la connaissance du tout et celle des parties¹⁷. Les principes sont donc à voir comme des conditions additionnelles pour considérer la situation comme complexe. La pensée complexe répond à 3 principes : le principe dialogique, le principe de récursion, le principe hologrammatique (Morin, 2005).

La dialogique de Morin réfère à la complémentarité des antagonismes. Par exemple, pour lutter contre une problématique de stationnement définie, le code de la route définit dans son article 25.1.3° : « Il est interdit de mettre un véhicule en stationnement : devant les accès carrossables des propriétés, à l'exception des véhicules dont le signe d'immatriculation est reproduit lisiblement à ces accès ». Dans le même temps, l'application d'une forme *d'indulgence* pour des faits considérés comme *bénins*, constitue une norme informelle au sein des services de police. Autrement dit, le policier peut

¹⁷ Morin, E. Colloque « Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique » Cerisy-La-Salle, 26 juin 2005

<http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/1003morin.pdf>

interpréter un fait de stationnement selon son ressenti de la situation. L'interprétation d'une part et le respect de la norme, d'autre part, sont deux dimensions distinctes qui peuvent vraisemblablement entrer en opposition et pourtant nous pouvons les concevoir conjointement dans la réflexion mise en place par le policier sous la forme de compromis.

La récursivité est l'expression de la causalité circulaire. Un système qui se boucle lui-même crée sa propre autonomie. Ainsi, lors de son interaction avec le contrevenant, l'attitude d'acquiescement ou de déni de l'infraction peut influencer la perception qu'aura le policier sur la situation. S'il estime que le comportement adopté par le citoyen s'apparente à de l'agressivité envers le service de police ou, au contraire, adopte une reconnaissance argumentée de l'infraction, la sanction infligée peut être très différente. Dans cet exemple, l'interprétation du policier peut être vue comme une conséquence de la rétroaction de mécontentement du citoyen mais aussi la cause d'une verbalisation. « Un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui est produit. » (Morin, 2005)

L'hologramme peut quant à lui, être vu dans l'ensemble des deux principes précités. « Le tout est dans la partie et la partie dans le tout » (Morin, 2005). Pour comprendre l'inconfort qui naît entre les dimensions de respects des normes et la volonté de bien faire le travail, il ne suffit pas d'étudier séparément les deux extrémités. Il faut également en comprendre les articulations et les liens formant l'ensemble du système. Ainsi, chaque partie est en quelque sorte le reflet de l'ensemble et l'ensemble est le reflet des parties. Les deux éléments ne peuvent être dissociés et étudiés séparément.

Pour terminer, le principe de la boucle permet l'articulation de ce système complexe comme des rétroactions, proactions, interactivités ou encore des ouvertures sur l'imprévisibilité (Vial, 2005). Tout est relié par des liens solides. « Le système est complexe car il n'est pas possible d'appréhender la totalité des interactions » (Parmentier, 2009). Nous avons voyagé dans notre exemple selon un schéma prédéterminé. La situation présentée dans le

questionnaire est simple de prime abord et pourtant le processus décisionnel n'en est pas moins complexe. La multitude de possibilités pour résoudre la situation demande de la réflexion par rapport à un ensemble de paramètres interconnectés et parfois opposés. La décision se base sur un degré d'incertitude relatif qui doit être pris en considération.

Dans notre exemple, si un policier n'est pas mis en contact avec le propriétaire du véhicule obstruant une entrée carrossable, il doit choisir de procéder ou non à l'enlèvement du véhicule pour mettre fin à l'infraction. Pourtant, il reste conscient des frais encourus pour le propriétaire. Vient s'ajouter l'incertitude d'un hypothétique retour du contrevenant sur l'entrefaite. Que doit-il faire ? Quelle décision doit-il prendre ?

La conduite de la bataille risque d'être modulée en fonction des événements qui vont se préciser au fur et à mesure de l'action, où tout au moins, en fonction du temps qui s'écoule. Le policier adopte une stratégie qui lui permet de lutter contre le hasard (Morin, 2005). La recherche de l'information devient capitale et l'expérience permet de nuancer les actions à entreprendre. « L'action suppose la complexité, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, conscience des dérives et des transformations. Le mot stratégie s'oppose à celui de programme » (Morin, 2005)

Il faut reconnaître que la décision prise à l'égard d'une situation de roulage peut échapper à la portée du policier. Il doit composer avec les variations et ajuster ses actions continuellement. Une situation dans sa singularité engendre la complexité dans la détermination des bons choix instantanés. Et ce, au risque de moduler, d'adapter la décision par les précisions liées aux interactions situationnelles.

Morin (2005) ajoute qu'une partie des actions sont préprogrammées. Elles sont réalisées de manière automatique au travers de processus d'apprentissage. Ainsi soumettre un conducteur à la procédure de conduite sous influence de boissons alcoolisées entraîne des actions automatiques étiquetées par des normes clairement définies et non interprétables. A l'inverse, après avoir été au contact avec le contrevenant et trouvant les

justifications légitimes, l'ensemble nous fait sortir de notre logique *automatique* pour entrer dans une stratégie proactive qui s'oppose peut-être à notre posture décisionnelle initialement prévue.

Une partie de notre environnement attend de nous que l'on agisse de façon triviale, prédictive selon des procédés élaborés. Par exemple, le policier constate une infraction et verbalise sans discernement. Or, l'être humain est non trivial. Même si une partie de ses actions est conditionné selon une logique apprise dans la profession, il n'en devient pas un automate pour autant. « Il faut souvent abandonner les solutions qui remédiaient aux anciennes crises et élaborer des solutions nouvelles » (Morin, 2005). Nous rejoignons ainsi l'idée que le policier doit s'adapter à chaque situation.

Au-delà de ce constat, le policier se prépare à toute éventualité. Cette partie est visible lorsqu'il est envoyé sur une intervention. Sans même avoir les détails précis et vérifiés, il décide de travailler par hypothèse en se construisant une réalité qui lui est propre. La remise en question perpétuel des données démontre la prudence et la réaction par rapport aux choix posés. Les policiers se préparent à l'inattendu pour prévoir une nouvelle stratégie d'action leur permettant de prendre une décision.

« En situation normale, le pilotage automatique est possible, mais la stratégie s'impose dès que survient l'inattendu ou l'incertain, c'est-à-dire dès qu'apparaît un problème important » (Morin, 2005)

Quatre enjeux sont donc liés à la prise de décision :

- La posture décisionnelle peut être modulée ;
- Une fois posée, la situation nous échappe ;
- L'être humain est non prédictif ;
- Les stratégies préparent le policier à plusieurs éventualités.

Enfin, la dimension temporelle, que l'on peut assimiler à l'expérience, joue également un rôle non négligeable puisque cette dernière semble conditionner les décisions présentes et futures.

Elle est en lien direct avec la pensée complexe par son aspect transversal entre les différents systèmes et l'articulation de ceux-ci autour du temps qui passe. Elle ouvre notre système sur une dynamique d'accroissement.

En revenant sur les questions précédentes, nous avons remarqué que les répondants énonçaient qu'ils ne seraient pas influencés par leurs collègues, la hiérarchie et l'institution. Dans le même temps, les réponses à la dernière question montre que la majeure partie d'entre eux estiment que les interactions avec leurs collègues, la hiérarchie et l'institution, modifient nécessairement leur pratique. La conduite de l'entretien a vraisemblablement amené les répondants à nuancer leur réponse selon le niveau d'interprétation de cette dernière question. Face à la contradiction observée, des précisions ont été apportées à la question initiale : Aujourd'hui, agissez-vous de la même manière qu'en début de carrière ? Agirez-vous de la même manière dans le futur ? Ces précisions semblent expliquer la raison apparente du changement de réponse.

Au regard de ce qui précède, il est possible d'admettre qu'en fonction de son analyse de la situation et des actions qu'il aura à mener, le policier adopte une posture décisionnelle dès que l'infraction est constatée. Cette posture est le reflet d'un premier état d'équilibre résultant de l'adéquation entre les différents points constatés, colorisés par l'apprentissage cumulé tout au long de sa carrière (Winkin, 2000).

Cette expérience est, elle-même, le reflet d'interactions répétitives, ce que Watzlawick, et avant lui Bateson, nomment le principe de redondance (Watzlawick et al., 1972). Ce principe énonce que la répétition de situations similaires, voire même imaginées, peut définir une ligne de conduite générale. Par exemple, Watzlawick explique ce concept par la présence d'un observateur extérieur lors de plusieurs parties d'échec successives. En admettant qu'il ne connaisse pas les règles et que personne ne soit en mesure de les lui expliquer, l'observation successive de plusieurs parties lui permettrait, à terme, d'en dégager toutes les règles du jeu. Ainsi, l'apprentissage consiste en un accroissement de la redondance entre

l'individu et son environnement. Toutefois, ces redondances ne doivent pas enfermer le policier dans une sorte de routine qui pourrait le faire agir de façon similaire dans un contexte et une interaction donnés. Dans la situation étudiée, l'observation des réactions adoptées par les différents policiers semble mettre en évidence cette recherche constante de stabilité tout au long de l'accomplissement de sa tâche. Il est donc important que toute nouvelle redondance interactionnelle soit stabilisée dans le temps. Il est à noter que ce principe cognitif peut, également, se retrouver dans l'énaction (Maturana et al., 1994).

Dans ce raisonnement, une place majeure est accordée à la dimension temporelle comme partie intégrante du contexte (Strauss & Falandry, 1992). Apprendre par énaction signifie faire de l'expérience vécue, le lieu de l'émergence de l'être (Burrati, 2010). Dès lors, la notion de temps n'est pas le temps de l'action au sein de laquelle se déploient les processus cognitifs, mais bien une dimension temporelle plus large qui permet de faire naître l'expérience.

Dès lors, la notion d'équilibre peut être imaginée selon deux temporalités différentes. La première est celle du policier sortant de l'Académie de police (Figure 15). Son parcours professionnel et son manque d'expérience effective sur le terrain font que ses repères principaux sont essentiellement empreints de normes et de directives enseignées tout au long de sa formation académique. La stabilité perçue par le policier peut, alors, davantage s'appuyer sur des facteurs normatifs et organisationnels.

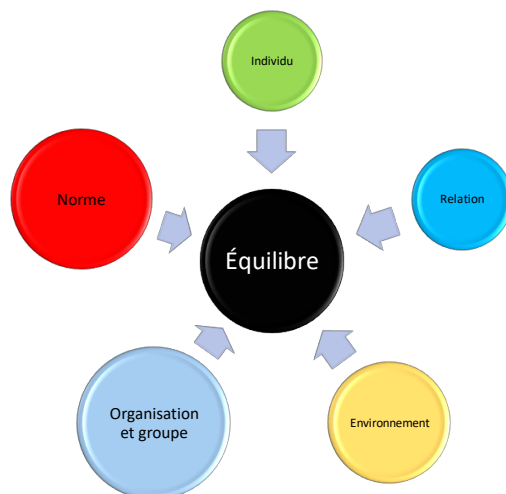


Figure 15 : Représentation du niveau d'équilibre chez un policier inexpérimenté

La seconde situation est celle vécue par le même individu, pris dix ans plus tard dans une situation similaire (Figure 16). Les cadres normatifs et organisationnels, bien que toujours présents, s'en trouvent nuancés par l'expérience acquise et l'apprentissage. La stabilité perçue par le policier peut, alors, davantage s'appuyer sur des facteurs individuels et relationnels.

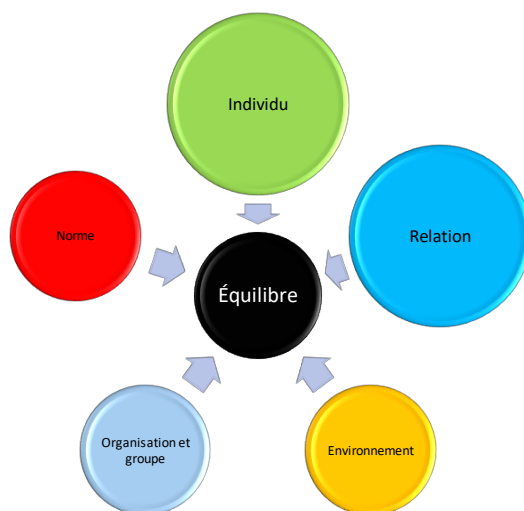


Figure 16 : Représentation du niveau d'équilibre chez un policier expérimenté

Les figures 15 et 16 illustrent deux situations fictives d'adaptation de l'équilibre individuel vues sur une période de 10 ans. Dans les deux situations, le policier se sent en adéquation avec la décision prise. Toutefois, le glissement observé vers l'une ou l'autre dimension peut être lié au

changement de perspective adopté tout au long des différentes confrontations vécues dans des contextes environnementaux variés.

Par son déroulement d'étapes successives, le scénario proposé dans le questionnaire permet d'induire cette dimension temporelle et, ainsi, adopter une vision dynamique de notre analyse. Considérant, le moment où le policier est envoyé sur l'intervention comme point de départ arbitraire, celui-ci se construit une représentation de la situation et adopte une posture décisionnelle prédéterminée empreinte de son expérience de vie, des situations vécues antérieures et des diverses projections mentales.

Arrivé sur les lieux, la confrontation directe des représentations mentales du policier avec l'environnement lui permet de leur donner sens avant même de les confronter aux autres réalités. Chaque nouvelle confrontation nuance, voire affine, la posture décisionnelle prédéterminée qui reste imprégnée d'un sentiment d'inconfort issu d'une mise en tension entre le respect des normes et la volonté d'accomplir son travail avec probité. La réduction de cette tension intérieure ne peut s'obtenir qu'en atteignant un état d'équilibre, fruit d'une convergence concordante entre les différentes dimensions mises en jeu.

Sur les lieux des constatations, dès que la décision est arrêtée, la démarche du policier se rapprochera davantage d'une réflexion philosophique que d'un questionnement décisionnel. Les policiers interrogés estiment qu'une fois leur décision prise, il n'est pas question de faire volte-face. La réflexivité subséquente qui nuancera une décision ultérieure doit être appréhendée selon une approche diachronique. Cette dernière est une approche au cours du temps. Elle est le résultat de l'ensemble des rencontres faites entre le policier et les personnes croisées tout au long de sa pratique professionnelle. La succession des rencontres couplée à la diversité des contextes liés aux différentes situations vécues, nourrissent son expérience par les différents apprentissages. Dans la formation du policier, une des singularités pédagogiques consiste à adopter une posture sans faille sur l'application de la règle. Autrement dit, l'articulation théorie/pratique est entre les mains du policier lui-même. Pour témoigner qu'il est capable d'assurer l'ordre public,

il doit montrer qu'il est capable d'appliquer les règles fondamentales. Ce comportement n'est donc pas la simple reproduction d'un savoir appris. C'est une production personnelle qui nécessite un apprentissage « signifiant ». Pour le policier, l'opérationnalité du dispositif adopté consiste autant à faire des liens et séparations entre les savoirs théoriques et pratiques, qu'à organiser les conditions dans lesquelles il va œuvrer. Cette posture impose une mise à distance des relations causales entre le policier et le contrevenant. L'ensemble de ces interactions influence la démarche décisionnelle adoptée.

Ainsi, intégrer la dimension temporelle permet d'assimiler l'ensemble du raisonnement précité comme une assise capable de nuancer une nouvelle décision.

Si les décisions s'apparentent à une trajectoire évoluant au fil du temps, cette dernière pourrait s'apparenter à une spirale ascendante où chaque « tournant » symboliserait les faits marquants de notre vie. Avoir des enfants, se marier, divorcer, vivre une crise, avoir une promotion, etc., sont autant d'événements personnels qui peuvent moduler la posture réflexive du policier tout au long de son parcours de vie. Ces modulations influencent certainement la prise de décision du moment et explique en quoi les réactions peuvent différer au cours du temps.

CHAPITRE 5 : LIMITES

Le travail réalisé peut représenter une situation paradoxale, puisqu'il planifie un questionnaire pour obtenir des réponses spontanées. Toutefois, si les questionnaires sont considérés comme adaptés pour le recueil d'opinions, d'attitudes, de perceptions, etc., ils peuvent présenter des écueils. Ces derniers font référence aux notions de validité interne et de validité externe.

Dans ce travail, la validité interne réfère à la capacité intrinsèque du questionnaire à rendre compte des mécanismes mis en œuvre pour atteindre l'état d'équilibre interne par le policier. La validité externe réfère à la capacité du questionnaire à suffisamment uniformiser les informations pour les additionner.

La première limite du questionnaire, tel qu'établi, est qu'il ne permet pas de véritablement rendre compte des mécanismes mis en œuvre par le policier pour atteindre son état d'équilibre. La raison est liée au phénomène de complexité des mécanismes sous-jacents. Au fur et à mesure de la discussion, nous nous sommes rendu compte que la réflexion initiale aurait dû être davantage approfondie pour répondre plus adéquatement à la question du comment l'état d'inconfort se crée. Les réflexions apportées n'en rendent donc compte qu'imparfaitement.

La deuxième remarque concerne la méthodologie employée. Il a été opté pour un entretien semi-directif qui maintient un principe de liberté de parole. Ce type d'entretien vise à obtenir un certain nombre de réponses. Toutefois, il n'interdit pas le recadrage de l'interlocuteur si celui-ci s'écarte trop du sujet. Durant le déroulement de nos séances, il a parfois été nécessaire d'apporter des compléments d'information pour clarifier le manque de compréhension de l'une ou l'autre question. Nous ne pouvons donc pas exclure que ce complément d'informations n'ait pas guidé les propos tenus par l'un ou l'autre des répondants.

La troisième remarque relève du questionnaire lui-même. La construction de ce dernier a manqué de précision pour ce qui est de la réalité sous-jacente attenante à l'une ou l'autre dimension abordée. Par exemple, le scénario

initial comprenait une situation d'infraction courante qui, *a priori*, ne devait pas soulever de difficulté majeure. Pourtant, nous fûmes surpris d'observer que le répondant s'immergeait très vite dans le vif du scénario en évoquant très tôt des hypothèses qui relevaient d'indices dispensés ultérieurement. Dès lors, et comme énoncé précédemment, certaines questions soulevaient des champs de réponse trop large pour lesquels il a été nécessaire de procéder à des recadrages. Toutefois, les éclaircissements demandés ne ciblaient pas toujours la ou les même(s) question(s). La demande semblait davantage être liée à la personne.

La quatrième remarque relève du choix de la population. Dans ce travail, la première réflexion a été de faire appel à des policiers de terrain pour leur capacité à apporter de l'information pertinente. Cependant, les critères de choix étaient d'emblée trop restrictifs. Par exemple, la notion d'« Ancienneté de service au sein des services de police » ou d'« Ancienneté de service au sein du service de circulation » ou encore l'« Expérience minimale de 5 ans » n'ont pas permis d'étayer davantage certaines suppositions émises. De même, l'appartenance territoriale du répondant (zones urbaines, semi-urbaines ou rurales) aurait vraisemblablement apporté plus de précision dans l'analyse des réponses. Enfin, la taille de l'échantillon ne permet pas de rendre les résultats suffisamment significatifs. Il faut donc considérer les résultats comme étant des tendances plus que des affirmations.

La cinquième remarque relève de la fenêtre de temps dans laquelle le travail s'est réalisé. Malgré le soin et l'engouement apportés à sa réalisation, il faut avoir l'humilité d'accepter une certaine sous-estimation du temps accordé à certaines étapes du travail (élaboration de la question d'intérêt, construction du questionnaire, élaboration d'une phase – test, période consacrée au recueil d'informations, etc.).

Enfin, la sixième remarque relève de la mise en scène choisie. Toutes les infractions en matière de circulation ne disposent pas du même degré de gravité. De ce fait, l'importance de la posture décisionnelle initiale peut varier selon le vécu du policier. Ainsi, la problématique du stationnement irrégulier

devant une entrée carrossable peut faire débat sur son choix. Depuis 2004, les infractions de stationnement sont partiellement dépenalisées. Ces infractions du type « Arrêt et stationnement » peuvent aussi être constatées via les Sanctions Administratives Communales (SAC) qui sont également recensées dans ces rapports, pour peu qu'elles aient été établies par un fonctionnaire de police dans une application de police. Pourtant, intrinsèquement, ces infractions relèvent du code de la route et sont, donc, toujours passibles d'une verbalisation « traditionnelle » adressée au tribunal de police. Néanmoins, la réaction de certains répondants était de considérer qu'une telle infraction est du ressort d'autres services et qu'à ce titre, il n'y a pas lieu de les associer à des interventions prioritaires. Dès lors, certaines réactions peuvent apparaître comme étant stéréotypées selon l'intérêt porté par certains policiers sur la problématique, et ce malgré les directives légales en matière de rédaction de procès-verbaux. On peut noter également que le fait de se spécialiser dans une matière peut conduire à délaisser d'autres matières. L'extrait suivant illustre la situation d'interprétation personnelle d'un policier :

« Donc pour moi les SAC, j'en ai rien à battre ! Mais dans le cas ici, on est appelé relativement souvent pour ça. Et malgré tout, on est obligé d'intervenir. Mais ce n'est certainement pas d'initiative que l'on va le faire. Du moins moi. » ¹⁸

¹⁸ Extrait de l'entretien numéro 2 de l'annexe 3, p.36, Lignes 22 – 25

CHAPITRE 6 : PERSPECTIVES

En matière de circulation routière, une norme informelle d'appréciation et d'autonomie fait partie de la culture de la police intégrée. Cette règle informelle s'oppose à la législation en vigueur sur la base du sentiment de *bon sens* et de *discernement*. La notion de danger est généralement mise en exergue par les personnes interrogées pour justifier la non-transmission des informations vers les autorités judiciaires. Quelles sont les limites de ce niveau de danger ? Quelles sont les éléments qui caractérisent le danger ? La perspective s'apparente à l'ouverture de notre recherche vers d'autres situations infractionnelles.

Partant du cinquième axiome de la communication (Watzlawick et al., 1972) où la relation est soit symétrique, soit complémentaire, le policier influence et est influencé par les autres acteurs avec lesquels il entre en relation. Ce faisant, il acquiert son expérience tout au long de sa carrière par la succession de ses interactions. Dès lors, en quoi ce niveau d'influence peut-il engendrer une évolution significative pour l'autre personne ?

Nous pouvons aussi étendre la réflexion vers d'autres types de services. La mission de vérifier la conformité des règles de stationnement, par exemple, est assurée par les *agents constatateurs* engagés par les communes. Dans l'exercice de leur fonction, la priorité est de vérifier la régularité du paiement des horodateurs et des parcomètres. Dès lors, pour une même infraction, un contrôle effectué par deux services différents, mais complémentaires, pourrait conduire à deux sanctions différentes. En quoi, la posture décisionnelle diffère-t-elle fondamentalement ?

Si on s'élève dans la hiérarchie, la posture décisionnelle prédéterminée est-elle également présente ? *In fine*, un juge, dans l'exercice de ses fonctions, adopte-il une posture décisionnelle préétablie ? Quelle importance accorde-t-il au procès-verbal au regard de la parole du contrevenant ? Comment intègre-t-il les éléments contextuels liés à l'environnement alors qu'il n'était pas présent au moment de l'infraction ?

Pour terminer, le processus décisionnel peut-il être étendu à d'autres professions ? Selon quelles modalités ? Les applications pourraient-elles se vérifier à d'autres situations interactionnelles ? Un directeur lors d'un processus de recrutement, un professeur devant évaluer un élève lors d'un examen oral, un banquier traitant un dossier de crédit, etc.

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

Considérer la métacommunication comme fondement d'une intervention nous permet d'expliquer le cadre d'intervention face aux contrevenants. Il s'agit de clarifier la mission légale et attendue auprès des interlocuteurs. Une meilleure compréhension de la situation permet une relation plus sereine entre les acteurs.

L'enjeu est donc de pouvoir faire passer cette conception du travail après des membres actifs de la police intégrée. Aujourd'hui, la formation initiale organise une sensibilisation à la communication pour les candidats. La formation continuée de l'Académie organise des sessions d'approfondissement sur la base d'un volontariat. Ces formations sont généralement réservées aux cadres moyen et officier. Elles ont trait à la gestion du personnel et à la résolution de conflits. Pour suivre ce type de formation, le candidat doit « justifier » son utilité opérationnelle pour prétendre y assister.

En recommandation, il serait, dès lors, intéressant que le programme actuel de formation continuée s'étoffe de modules spécifiquement orientés sur une communication adaptée à chaque spécialité policière (roulage, intervention, quartier, accueil, etc.). Outre la présence d'un volet théorique, un volet pratique plus conséquent serait développé avec comme finalité la conscientisation du personnel sur l'importance du contact avec le public.

De même, l'incohérence relative observée entre les fondements légaux et les pratiques de terrain mériterait d'être approfondie et développée. Par exemple, la place à l'interprétation, le recours au *pouvoir discrétionnaire* font partie des règles informelles véhiculées au sein de la police intégrée. Plusieurs policiers semblent ne pas avoir conscience du caractère *illégal* et *discriminatoire* présent lors de l'application de cette mesure. Pourtant, on ne peut nier l'implication humaine dans le processus même de décision. Cet

aspect doit être pris en considération par les autorités lors de l'élaboration de plan d'actions¹⁹, par exemple.

Dès lors, la recommandation porte sur l'étude de la problématique de la sécurité routière selon le modèle de la pensée complexe et, notamment, sur le principe de récursivité. L'interdépendance entre la cause et la conséquence s'exprime dans l'implication du personnel de terrain à l'élaboration des stratégies à mettre en œuvre (Morin, 2005).

En fonction des zones de police prises en compte, des plans d'actions sont élaborés par les cadres moyens ou les officiers avant d'être normalement appliqués par le cadre de base. Lors des entretiens, les cadres moyens insistent, à leur tour, sur le respect du maintien d'une ligne de conduite générale dans l'application de ces plans d'action. Cependant, il apparaît que le cadre de base et l'agent ne réagissent pas de la même manière. Cette observation montre qu'une démarche participative de l'ensemble du personnel serait utile, tant dans la conception que dans l'application de ces derniers.

Si la rédaction et la diffusion d'un plan stratégique incombe à la hiérarchie, il semble utile de les expliquer aux acteurs de terrain. Accroître l'implication du personnel, varier son travail quotidien, reconnaître ses compétences et son expertise sont autant d'avantages qui permettront sans doute d'arriver à l'objectif stratégique fixé.

De plus, ce dispositif en *groupes de travail* permet la mise en place d'une boucle de rétroaction qui, par l'échange d'informations, assurerait le renforcement des tâches quotidiennes.

¹⁹ En réponse à une problématique définie, une zone rédige un plan d'action qu'elle opérationnalise par des opérations ciblées sur le terrain.

CONCLUSION

La décision ne peut être déterminée indépendamment de la notion de processus décisionnel. Prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, *in fine*, à un choix. Dans sa pratique quotidienne le policier n'échappe pas à la règle.

Le sujet de ce travail interroge, d'une part, la présence d'une posture décisionnelle prédéterminée chez le policier en intervention et, d'autre part, ce par quoi cette posture peut-elle être nuancée.

Trois postulats ont été pris en compte :

1. La posture décisionnelle est adoptée par le policier dès le départ de son intervention ;
2. Une zone d'interférence influence la posture décisionnelle initiale ;
3. La posture décisionnelle est influencée par une dynamique temporelle.

La première phase consiste à circonscrire la problématique. En s'appuyant sur les principes de l'interactionnisme et de l'énaction, il a été objectivé que le policier adopte une posture décisionnelle et ce, dès le début de son intervention.

Une fois sur le terrain, cette posture est confrontée avec la réalité observable de l'infraction. Le policier entre en interaction avec différents acteurs. La posture prédéterminée prend sens dès qu'elle est reliée à l'ensemble du contexte. Il est, alors, amené à confronter son point de vue initial à celui d'autres acteurs (contrevenant, collègue, hiérarchie, etc.). Cette première confrontation représente la deuxième phase.

Le policier doit rendre sa décision effective avant qu'elle ne devienne irrévocable. Cette décision peut, donc, s'en trouver nuancée sous l'influence environnementale.

Une fois rendue, la décision peut encore faire débat au sein du système organisationnel auquel le policier appartient. Cette troisième phase constitue,

à son tour, une nouvelle source d'influence pour une résolution de problème ultérieure.

Enfin, la relation au temps devient une dimension transversale qui intègre des facteurs issus de l'environnement immédiat. Le temps s'inscrit dans une boucle ouverte, évolutive, selon une trajectoire définie par la cumulation des expériences singulières.

Le policier se construit une posture décisionnelle selon un processus cognitif s'appuyant sur l'expérience passée. Le schéma d'intervention est une remise en question permanente influencée par les différentes interactions rencontrées²⁰.

Ainsi, la mise en situation d'un policier par une problématique de sécurité routière réputée simple, débouche, en réalité, sur la présence d'un processus réflexif plus complexe. Si l'objectif principal d'un code de la route est de réduire le nombre d'accidents, on peut s'interroger sur l'influence que ce même processus décisionnel représenterait en cas d'infraction grave ?

Cette question est soulevée par Pérez-Díaz (2003) qui énonce que modifier le comportement des conducteurs passe par l'accroissement de la perception du risque d'être contrôlés ou sanctionnés. Pour l'auteure, le policier n'a pas à s'appesantir sur la question du pouvoir discrétionnaire. Elle précise : « Mais pour cela, il faudrait que le système de contrôle et sanction fonctionne avec un rendement très supérieur. » (Pérez-Díaz, 2003)

Dans un contexte de vitesse excessive, éviter cette tergiversation est aisé. Il suffit de remplacer le policier par des automates paramétrés pour éviter qu'une zone d'influence module les postures décisionnelles. L'avis exprimé par l'auteure est sans équivoque : « [...] l'indulgence porte atteinte à la légitimité du système et des politiques publiques de sécurité routière. » (Pérez-Díaz, 2004)

²⁰ Arrêté du Gouvernement Wallon du 06 juillet 2017 portant sur le contrôle technique routier des véhicules utilitaires immatriculés en Belgique ou à l'étranger.

Dès lors, l'application d'une règle informelle qui admet qu'un agent de contrôle puisse, ou non, verbaliser un contrevenant selon l'appréciation des circonstances, a de quoi surprendre. Certes dans une problématique différente, Pérez-Diaz (2004) nous interpelle sur la question de la latitude d'action laissée à un policier. Elle confirme l'idée qu'au-delà des rôles définis par l'organisation, le policier reste un être humain imprévisible, contrairement à une machine préprogrammée. Le vrai débat pour les services de police est de pouvoir intégrer ce paramètre dans les plans d'actions afin de conserver une cohérence d'action. N'est-ce pas une stratégie liée à une problématique complexe ? (Morin, 2005)

BIBLIOGRAPHIE

Articles :

- Alhadeff-Jones, M. (2008, 2008/01/01). Trois générations de théories de la complexité : Nuances et ambiguïtés », trad. et adaptation de l'auteur de "Three Generations of Complexity Theories : Nuances and Ambiguities. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 67. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2007.00411.x>
- Blais, É., Couture, M.-A., Boivin, R., & Poirier, B. (2017). Pouvoir discrétionnaire, infractions routières et interventions policières. *Criminologie*, 50(2), 257-279. <https://doi.org/10.7202/1041707ar>
- Bougon s.j, B., & Falque, L. (2008). Discernement et pratiques de décision. *Le journal de l'école de Paris du management*, 74(6). <https://doi.org/10.3917/jepam.074.0027>
- Boulanger, C., & Lançon, C. (2006, August 1, 2006). L'empathie : réflexions sur un concept. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 164(6), 497 - 505. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2006.05.001>
- Burrati, L. (2010). *le paradigme de l'Enaction*. <https://www.alliance-coachs.com/wp-content/uploads/2015/06/enaction-et-le-metier-de-coach-laurent-burrati.pdf>
- Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, 121(3). <https://doi.org/10.3917/soc.121.0041>
- Le Blanc, B. (2014). Francisco Varela : des systèmes et des boucles [Francisco Varela: Systems and Loops]. *Hermès, La Revue*, 68(1), 106-107. <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2014-1-page-106.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=HERM_068_0106
- Parmentier, C. (2009). *L'approche systémique de Palo Alto : théories et perspectives pour la prévention des risques professionnels*. <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01427307>
- Pérez-Díaz, C. (2003). Théorie de la décision et risques routiers. *Cahiers internationaux de sociologie*, 114(1). <https://doi.org/10.3917/cis.114.0143>

- Pérez-Díaz, C. (2004). Les acteurs du système de contrôle-sanction de sécurité routière. *Espaces et sociétés*, 118(3). <https://doi.org/10.3917/esp.118.0133>
- Petitmengin, C. (2006). L'énaction comme expérience vécue. *Intellectica. Revue de l'Association pour la Recherche Cognitive*, 43(1), 85-92. <https://doi.org/10.3406/intel.2006.1333>
- Seron, C., & Wittezaele, J.-J. (2009). 1. La systémique : un nouveau paradigme. In D. B. Supérieur (Ed.), *Aide ou contrôle. L'intervention thérapeutique sous contrainte* (Oxalis ed., pp. 19 - 52). <https://www-cairn-info/aide-ou-contrôle--9782804107109-page-19.htm>
- Theureau, J. (2004). L'hypothèse de la cognition (ou action) située et la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie de langue française. *Activites*, 01(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1219>

Ouvrages:

- Ardoino, J. (1969). *Propos actuels sur l'éducation contribution à l'éducation des adultes préf. de Henri Vaugrand* (Nouv. éd. rev. et complétée ed.). l'Harmattan (2003).
- Ashby, W. R., & Pillon, M. (1958). *Introduction à la cybernétique [an Introduction to cybernetics]*, par W. Ross Ashby. Traduit par M. Marcel Pillon.
- Goffman, E., & Accordo, A. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne... 1 La Présentation de soi*. Éd. de Minuit.
- Goffman, E., & Kihm, A. (1973). *La Mise en scène de la vie quotidienne... 2 Les Relations en public*. Éditions de Minuit.
- Hall, A. (2017). Definition of system. In *Systems Research for Behavioral Science: A Sourcebook*.
- Lennard, H. (1960). *The anatomy of psychotherapy: systems of communication and expectation*.
- Maturana, H. R., Varela, F. J., & Jullien, F. C. (1994). *L'arbre de la connaissance*. Ed. Addison-Wesley France.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police sociologie de la force publique*. Ed. la Découverte.

- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe* ([Nouv. éd.] ed.). Éd. du Seuil.
- Strauss, A., & Falandry, M. (1992). *Miroirs et masques une introduction à l'interactionnisme trad. de l'américain par Maryse Falandry*. Métailié.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1927). *The Polish peasant in Europe and America* (Knopf ed.).
- Vial, M. (2005). *Penser le complexe ? Un certain rapport au savoir*. Penser le complexe ? Un certain rapport au savoir., Université de Provence
- Von Bertalanffy, L., & Chabrol, J.-B. (1987). *Théorie générale des systèmes* (Dunod ed.).
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. A., & Morche, J. (1972). *Une logique de la communication traduit de l'anglais (États-Unis) par Janine Morche*. Éd. Points (2014).
- Watzlawick, P., & Hacker, A.-L. (1996). *L'invention de la réalité comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? contributions au constructivisme trad. de l'allemand par Anne-Lise Hacker*. Éd. du Seuil.
- Winkin, Y. (2000). *La nouvelle communication textes recueillis et présentés par Yves Winkin trad. [de l'anglais] de D. Bausard, A. Cardoen, M.-C. Chiarieri... [et al.]* (Éd. rev. et corr. ed.). Éd. du Seuil.

Résumé

La thématique traitée dans ce travail porte sur la prise de décision d'un policier dans une situation de constat d'infractions de roulage. Celle-ci s'effectue au regard d'une posture décisionnelle préétablie. Celle-ci est modulée dans le décours de l'intervention au travers de différentes interactions. Le temps quant à lui, permet la mise en mouvement du processus en inter reliant ces deux composantes ce qui engendre une dynamique évolutive.

L'adoption d'une posture décisionnelle induit un inconfort entre le fait de faire respecter la norme et celui de l'appliquer en faisant preuve de discernement. L'inconfort s'apparente à la gestion d'un dilemme qui doit tenir compte de différents paramètres pour permettre de trouver un état d'équilibre individuel.

La présente étude porte sur les entretiens de 14 policiers, issus de différentes zones de police, mis en situation au moyen d'un questionnaire standardisé. Les résultats permettent de donner une tendance de réponse au moyen des théories portant sur l'interactionnisme, le principe d'énaction, la systémique et la pensée complexe.

Mots clés :

Processus décisionnel, sécurité routière, police, complexe, énaction, interaction