

SCIENCES PO LILLE
ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024-2025



Université
de Lille

MÉMOIRE DE RECHERCHE

Commissaire de police

Un grade unique, des réalités plurielles

PRÉSENTÉ PAR :

Alexiane SUTTER, Master 1 Affaires Publiques

SOUS LA DIRECTION DE :

Claire BÉLART, docteure en sociologie, chercheuse associée au Clersé.

Marion GUENOT, docteure en science politique, chargée de recherche au CNRS, au sein de l'équipe du Centre de recherches Sociologiques sur le Droit et les Institutions Pénales (CESDIP).

AVERTISSEMENT

Sciences Po LILLE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux thèses et opinions émises dans ce mémoire de recherche. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

J'atteste que ce mémoire de recherche est le résultat de mon travail personnel, qu'il cite et référence toutes les sources utilisées et qu'il ne contient pas de passage ayant déjà été utilisé intégralement dans un travail similaire.

RÉSUMÉ / *ABSTRACT*

Résumé

Dans de nombreux pays, l'accès au poste de commissaire de police (ou équivalent) ne peut se faire que par des processus internes et les candidats à ce type de poste doivent souvent justifier de plusieurs années d'expérience sur le terrain. En France, il est commun que la moitié environ de chaque promotion de commissaires soit issue du concours externe et n'ait donc pas d'expérience préalable au sein de la police avant d'intégrer l'Ecole Nationale Supérieure de la Police. En partant de cette singularité, ce mémoire se propose d'étudier, dans un premier temps, l'expérience des nouveaux commissaires de police, leurs réactions, leurs attitudes, leurs attentes et leurs stratégies d'adaptation face à l'épreuve que constitue le processus d'intégration dans leur fonction. En tension dans le sujet apparaît également la question, traitée dans un second temps, du rôle du commissaire et de sa place au sein de la police.

Mots clefs : police nationale, commissaires de police, recrutement, intégration, rôle, chef, management

Abstract

In many countries, the position of police chief (or equivalent) is accessible solely through internal processes, and candidates to this type of position are often required to demonstrate several years of experience in the field. In France, it is common that around half of each annual cohort of police chiefs come from the external competitive examination, thereby entering the Ecole Nationale Supérieure de la Police with no prior police experience. Taking this singularity as a starting point, this thesis sets out to study the experience of new police chiefs, their reactions, attitudes, expectations and coping strategies in the face of the ordeal that is the process of coming into their position. In relation to this subject, the question of the role of the police chief and the place they hold within the police force has been a point of contention and will be developed.

Key words : national police, police chief, recruiting, integration, role, chief, management

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord Claire Bélart, ma directrice de mémoire, pour avoir accepté de me suivre malgré un sujet qui ne lui était pas familier. Ses lumières méthodologiques, son ton rassurant et son accompagnement m'ont guidée tout au long de l'année.

Un immense merci à Marion Guenot qui a accepté avec plaisir la bouteille à la mer que j'ai déposée dans sa boîte mail en début d'année. Son expertise, ses contacts et ses conseils m'ont été essentiels pour mener à bien ce travail.

Je souhaite également remercier Mathieu Fiolet sans qui le travail de terrain aurait été autrement plus difficile, moins représentatif et sûrement moins fourni. J'ai été encouragée par son enthousiasme et j'ai pu compter sur sa disponibilité jusque dans les derniers instants.

Je tiens absolument à remercier comme il se doit les commissaires qui ont accepté de se prêter au jeu de l'entretien. Ce mémoire n'aurait pas existé sans leur ouverture, leur honnêteté, leur disponibilité et, surtout, leur confiance.

Je dois évidemment remercier mes parents chez qui j'ai vécu trois semaines comme à l'hôtel pour pouvoir écrire ce mémoire. Un merci à mon père pour sa contribution (notamment pour le titre ; apparemment « le commissaire, ses amis, ses amours, ses emmerdes » n'était pas adéquat). À défaut d'un merci à la hauteur, j'adresse un immensissime merci à ma mère qui a passé sa première journée de quinquagénaire à relire ces 160 pages de mémoire - excusez du peu - sous la contrainte du temps. Et ça l'a laissé mi-figue, mi-raisin.

LISTE DES ACRONYMES

Tous les acronymes de cette liste sont signalés par une astérisque dans le texte

BAC : Brigade Anti-Criminalité

BOE : Bureau d'Ordre et d'Emploi

CC : Corps de Commandement

CCD : Corps de Conception et de Direction

CEA : Corps d'Encadrement et d'Application

CPN : Circonscription de Police Nationale

CSP : Circonscription de Sécurité Publique

CRS : Compagnies Républicaines de Sécurité

DGPN : Direction Générale de la Police Nationale

DGSI : Direction Générale de la Sécurité Intérieure

DIPN : Directions Interdépartementales de la Police Nationale

GAV : Garde à Vue

IEP : Institut d'Etudes Politiques

IGPN : Inspection Générale de la Police Nationale

OPJ : Officier de Police Judiciaire

PJ : Police Judiciaire

RAID : Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion

RG : Renseignements Généraux

SAIP : Service d'Accueil et d'Investigation de Proximité

SDSP : Service Départemental de Sécurité Publique

SP : Sécurité Publique

SRPJ : Service Régional de Police Judiciaire

SSPO : Service de Soutien Psychologique Opérationnel

VAP : Voie d'Accès Professionnelle

VP : Voie Publique

VU : Violences Urbaines

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DE L'ACCÈS AU POSTE DE COMMISSAIRE.....	23
I. Qui sont les commissaires ?.....	23
II. Quelles sont les sources de leur légitimité ?.....	30
III. Le recrutement à des postes équivalents à l'étranger : l'exemple des Etats-Unis.....	39
CHAPITRE 2 : DEVENIR COMMISSAIRE, UN PROCESSUS ET DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENCIÉS.....	44
I. L'expérience des commissaires à l'ENSP, ou la difficulté de former des profils variés à un métier pluriel.....	44
II. La prise de poste, ou quand la théorie rencontre la pratique.....	55
III. L'intégration dans l'institution.....	65
CHAPITRE 3 : LE COMMISSAIRE, UN POLICIER PARTICULIER ?.....	76
I. Un quotidien « hors du commun » ?.....	76
II. Les relations entre policiers.....	83
III. La place des émotions.....	92
CHAPITRE 4 : UN RÔLE TYPE POUR LE COMMISSAIRE ?.....	99
I. « Autant de commissaires que de commissaires ».....	99
II. Ce qui les réunit.....	109
III. Qu'attend-on d'un commissaire ?.....	123
CONCLUSION.....	136
BIBLIOGRAPHIE.....	140
ANNEXES.....	146

INTRODUCTION

En juillet prochain, les commissaires de la 75^e promotion achèveront leur formation à l'Ecole Nationale Supérieure de la Police (ENSP). Ils quitteront Saint-Cyr-au-Mont-d'Or après deux ans de formation pour se diriger vers les quatre coins de la France afin de prendre leur premier poste.

Les postes occupés par les commissaires s'accompagnent de responsabilités importantes. Les commissaires dirigent des équipes, des services, des commissariats et organisent la mise en place d'actions concrètes suivant les orientations prises au niveau national.

Le point de départ de ce mémoire se situe en amont de cette prise de poste, dans le particularisme de l'accès au grade de commissaire. Dans de nombreux pays, l'accès au poste de commissaire de police (ou équivalent) ne peut se faire que par des processus internes et les candidats à ce type de poste doivent souvent justifier de plusieurs années d'expérience sur le terrain. En France, il est commun que la moitié environ de chaque promotion de commissaires soit issue du concours externe et n'ait donc pas d'expérience préalable au sein de la police, avant d'intégrer l'ENSP. Il est en effet possible pour une personne qui aurait obtenu un bac +5 (le plus souvent en droit ou d'IEP*¹) puis réussi le concours et passé deux ans à l'ENSP de diriger un service entier pour son premier poste au sein de la police. La majorité des commissaires ne sont ainsi pas « issus du rang » et cela ne va pas de soi.

Toutefois, avant d'approfondir les dynamiques à l'œuvre, il est essentiel de revenir sur certains points de l'organisation policière.

Les grades et l'organisation de la police nationale française

La police nationale française est divisée en trois corps ayant chacun son mode de recrutement et qui sont eux mêmes décomposés en grades, comme suit :

- Le corps d'encadrement et d'application (CEA*), aussi appelé « corps des gradés et des gardiens » comprenant les grades de gardien de la paix, brigadier-chef et major ;

¹ Tous les acronymes accompagnés d'une astérisque figurent sur la liste des acronymes

- le corps de commandement (CC*), aussi appelé « corps des officiers » comprenant les grades de capitaine, commandant et commandant divisionnaire ;
- le corps de conception et de direction (CCD*) comprenant les grades de commissaire, commissaire divisionnaire et commissaire général

Pour expliquer davantage les responsabilités qui échoient à chacun de ces corps et ainsi mieux se représenter la complémentarité des uns et des autres, nous nous permettons de citer le site de la police nationale :

- CEA : « les gradés et gardiens de la paix travaillent au plus près du public en portant aide et assistance aux personnes, en prévenant les actes de délinquance et en poursuivant les malfaiteurs. Leurs missions s'effectuent aussi bien dans des services de voie publique, d'enquête ou de renseignement que dans des unités d'intervention ou de maintien de l'ordre. »

- CC : « il assure les fonctions de commandement opérationnel des services et d'expertise supérieure en matière de police et de sécurité intérieure. Les officiers de police peuvent être chargés des missions d'information et de surveillance. Ils secondent ou suppléent les commissaires de police dans l'exercice de leurs fonctions et assurent le commandement des effectifs du corps d'encadrement et d'application. »

- CCD : « Les commissaires de police sont chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre des doctrines d'emploi et de la direction des services (commissariat, service de police judiciaire ou de renseignement, école de police...) dont ils assument la responsabilité opérationnelle et organique. Ils ont autorité sur les personnels affectés dans ces services. Ils participent à la conception, à la réalisation et à l'évaluation des programmes et des projets relatifs à la prévention de l'insécurité et à la lutte contre la délinquance. »²

Par ailleurs, la police nationale est divisée en plusieurs directions nationales qui ont la charge d'un domaine particulier (sécurité publique, police judiciaire, police aux frontières, renseignement territorial, etc.). Elle comprend également des services spécialisés comme la police scientifique ou le RAID*. Ces directions et services sont tous placés sous l'égide de la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN*). A l'échelle inférieure, les directions interdépartementales de la police nationale (DIPN*) coordonnent toutes les unités qui se trouvent sur le territoire de plusieurs départements, comme les circonscriptions de sécurité

² Site web de la police nationale : <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/nous-decouvrir/corps-et-grades>

publique (CSP*) dans lesquelles se trouvent un commissariat central ou de secteur et/ou de proximité.

Le concours et la formation à l'ENSP

L'accès au poste de commissaire de police se fait majoritairement par deux voies : le concours externe et le concours interne.

Le concours externe est un des concours de la fonction publique les plus exigeants avec un taux de réussite tournant autour de 3%. Pour pouvoir candidater, il faut être âgé de 18 à 25 ans, être de nationalité française, avoir un casier judiciaire vierge et disposer d'un diplôme de niveau bac +5. Les épreuves sont réparties en trois phases et comportent les matières suivantes : culture générale, droit administratif, libertés publiques, droit de l'union européenne, droit pénal, procédure pénale. Elles sont accompagnées de tests physiques, d'un oral de motivation, d'un oral de langue étrangère et d'une mise en situation individuelle.

Le concours interne est ouvert aux fonctionnaires ou agents publics en poste depuis au moins 4 ans. Les conditions d'accès sont similaires, ainsi que les épreuves, avec néanmoins l'ajout d'une épreuve qui intègre l'expérience professionnelle.

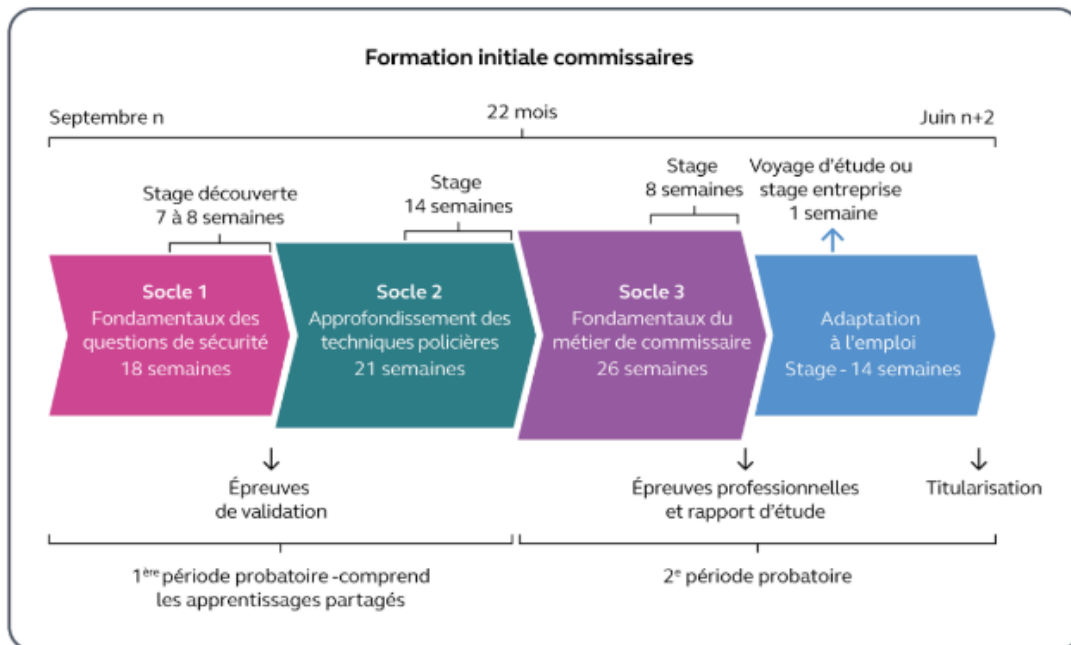
Une promotion à l'ENSP se répartit principalement selon ces deux voies d'accès. Cependant, certains élèves commissaires peuvent être issus d'une autre branche du recrutement interne, qui est appelée couramment la voie d'accès professionnelle ou VAP*. Celle-ci est ouverte aux fonctionnaires du corps de commandement ayant au moins 4 ans d'ancienneté au grade de capitaine. Leurs épreuves sont très axées sur l'évaluation de l'expérience professionnelle avec des questions à réponses courtes, des mises en situation individuelle et collective, un entretien avec un jury et un oral de langues.

En outre, il est également possible d'accéder au grade de commissaire sans passer par l'ENSP lorsque l'on est un fonctionnaire de grade A+. Il faut obtenir l'autorisation de faire un détachement et une courte période de formation (stage et/ou immersion) suffit mais ce sont des cas très rares qui ne seront donc pas pris en compte dans ce mémoire.

Dans ce mémoire, nous nous focaliserons sur les voies de recrutement externe, interne et sur la VAP. Cette dernière sera assimilée aux internes lorsqu'internes et externes seront opposés.

Une fois arrivés à l'ENSP, les élèves commissaires sont partis pour 22 mois de formation qui comprennent trois périodes de stage. Leur scolarité est décomposée dans le schéma ci-dessous qui provient d'un rapport de la Cour des Comptes³ :

Schéma n° 1 : déroulé de la formation initiale des commissaires



Source : Cour des comptes, d'après données ENSP

Enjeux du sujet

Les enjeux de ce sujet sont multiples et il convient de les expliciter car, à première vue, il pourrait sembler banal voire incongru.

Dévoiler un angle mort

La police a longtemps été un objet boudé par les sciences sociales. Depuis quelques années et notamment depuis les travaux de Dominique Monjardet, la recherche est de plus en plus fournie sur l'institution qui était plutôt réputée pour son opacité. Toutefois, malgré le développement des enquêtes sur les policiers, les commissaires restent des sujets peu exploités. Ce travail a pour objectif de se concentrer principalement sur les premiers moments en poste du commissaire pour ensuite interroger sa place au sein de l'institution. Ce moment

³ Cour des comptes, *La formation des policiers*, Rapport au Parlement, février 2022

d'entrée dans l'organisation police a déjà été étudié, particulièrement dans la littérature américaine, mais seulement du point de vue des policiers de la base, souvent des policiers qui opèrent sur la voie publique. Pourtant, les commissaires passent également par un processus loin d'être anodin qu'il est pertinent d'analyser de plus près

Étudier une spécificité française

En outre, analyser cette entrée dans le métier semble nécessaire étant donné la spécificité que constitue, dans la police française par rapport à d'autres polices de pays culturellement proches, le fait de débiter sa carrière à un aussi haut grade. Il est donc intéressant de se pencher sur les comportements et différences qui existent peut-être entre nouveaux commissaires selon la branche dont ils sont issus et les conséquences que cela peut avoir sur un service.

Remettre à jour la littérature et contribuer à la recherche en sciences sociales

Nous l'avons dit, la littérature ayant comme sujet l'institution police se multiplie. Néanmoins, les ouvrages ou articles de revues ayant comme objet principal le commissaire sont peu nombreux et souvent datés. Il s'agit alors de tenter de donner envie à la recherche de se renouveler, de se mettre à jour sur son étude de celles et ceux qui dirigent une organisation en constante évolution. Il est par ailleurs toujours intéressant d'étudier la police, une institution au centre d'enjeux de société qui a historiquement été pudique pour ne pas dire opaque ou hostile à la loupe des sociologues. En outre, lui fournir l'analyse d'une série d'entretiens avec de jeunes et anciens commissaires, afin de mieux comprendre leur expérience, peut être intéressant pour des services chargés de leur formation initiale et/ou continue.

Etat de l'art

Quelle définition pour la police ?

Dominique Monjardet, qui a été l'un des premiers à se consacrer à l'étude de la police moderne, la définissait comme l'ensemble des services de police de l'Etat placés sous

l'autorité du ministère de l'Intérieur⁴. Cependant, cette définition par le biais de l'autorité directrice paraît peu satisfaisante, d'autant plus que le chercheur s'intéresse dans ces travaux au rôle social de la police qui n'apparaît pas dans la définition donnée.

En 2010, Peter Manning en propose une plus compréhensive, faisant apparaître des caractéristiques clefs telles que l'usage de la force et d'autres manières de travailler ainsi que le but de la police. Selon lui, la police est « constituée de diverses organisations légitimes, coordonnée de manière réglementaire. Ces organisations sont prêtes à employer la force, y compris létale, sur des territoires politiques définis. Elles poursuivent le maintien d'un ordre politique défini, par le pistage, la surveillance et l'arrestation. A cette fin, elles requièrent l'obéissance des agents du rang et des citoyens, mais aussi la faculté de pouvoir recourir à l'exception ».⁵ Fabien Jobard et Jacques de Maillard reprennent cette définition et classent en conséquence la police dans les « institutions qui contribuent à la perpétuation et au renouvellement de l'ordre politique »⁶.

Toutefois, si ces définitions sont plus précises et sûrement plus représentatives du réel, elles ne mentionnent toujours pas comment la police s'inscrit dans la société civile, comment elle interagit avec les citoyens dont elle ne s'inquiète pas seulement de « l'obéissance ».

François Masclanis, dans sa thèse de 2004, donne la définition suivante : la police est un « service public, chargé de la protection des personnes et des biens, du maintien des institutions et de la surveillance de l'opinion »⁷ mais il la présente aussi comme une « institution sociale ». Il écrit : « non seulement la police fait partie intégrante du corps social, mais ses actions sont, par essence même, des actions sociales ». Les policiers ont en effet des missions de répression et de punition mais une grande partie de leur rôle réside également dans leurs fonctions de prévention et d'assistance.

Nous le voyons bien, les définitions sont multiples et aucune ne semble réellement faire consensus et/ou prendre en compte les multiples visages de la police, selon l'expression consacrée de Jean-Paul Brodeur⁸. La police semble ainsi être un objet particulièrement difficile à saisir pour la science.

⁴ Monjardet Dominique, « La culture professionnelle des policiers », *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994, p. 393-411

⁵ Manning Peter, *Democratic Policing in a Changing World*, Boulder, Paradigm Publishers, 2010, p.68

⁶ Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *Sociologie de la police. Politiques, organisations, réformes* - 2e éd. Paris, Armand Colin, 2024

⁷ Masclanis François, *Une approche de la culture policière à travers les écrits de policiers*, thèse de doctorat en sciences politiques, sous la direction de Jean-Louis Loubet del Bayle, Toulouse, Université de Toulouse I, 2004

⁸ Brodeur, Jean-Paul, *Les Visages de la police, Pratiques et perceptions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003

La police, objet insaisissable ?

Nous l'avons dit, la police a longtemps échappé au regard du sociologue, particulièrement en France. C'est notamment Dominique Monjardet qui s'est lancé, au milieu des années 1990, sur le chantier qu'est l'étude de l'institution police⁹.

Étudier cette institution paraît pourtant essentiel car, comme le soleil, elle laisse tout voir mais ne se laisse pas regarder. La police et la connaissance ont en effet une relation ambiguë. Selon Jean-Paul Brodeur, la police est même caractérisée par sa « résistance au projet de connaître »¹⁰. Elle est difficile à appréhender scientifiquement car « elle se plaît à ne pas être connue »¹¹. Fabien Jobard et Jacques de Maillard évoquent la méfiance d'une institution que se drape volontiers « dans le mystère, le secret, l'arcane »¹².

Si la police parvient si bien à se dissimuler, c'est que, en réalité, elle se cache sous nos yeux. Elle paraît familière à tous et toutes mais n'est bien connue de personne. Une première raison à cela est son omniprésence médiatique et sa qualité d'objet de fictions inépuisable. Guillaume Le Saulnier définit la police comme « une profession particulièrement médiatisée, dotée d'une visibilité médiatique structurelle et intensive »¹³. Séries télévisées, films, romans, rap, la police est partout. Le chercheur met cette réalité en contradiction avec l'analyse de Monjardet qui expliquait que l'opacité de l'institution résultait non seulement d'une culture professionnelle mais aussi d'une exigence fonctionnelle. La police doit entretenir une part de secret mais la police s'irrite aussi que les mythes qui la concernent ne soient pas exacts. Les policiers interrogés par G. Le Saulnier rejettent tous et toutes les représentations que l'on peut faire de leur métier sur petits et grands écrans. Irréalisme, raccourcis sur la procédure pénale, mélange entre les services et les grades, dévalorisation, ces reproches formulés par les fonctionnaires de police sur les séries télévisées qui les mettent en scène sont symptomatiques de l'écart entre la réalité et l'imaginaire collectif. C'est ainsi que l'on se figure souvent les commissaires en hommes de terrain alors que leurs fonctions sont bien plus administratives que ce que la télévision ne veut bien montrer. Par ailleurs, au-delà de ces récits fictionnels, la couverture médiatique de la police est également très fournie et participe à la construction mentale que les citoyens ont de l'institution et de ses fonctionnaires.

⁹ Monjardet, Dominique, *Que fait la police ? Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996

¹⁰ Brodeur Jean-Paul, « La police : mythes et réalités », *Criminologie*, 17-1, 1984

¹¹ Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *op. cit.*, 2024

¹² *Ibid.*

¹³ Le Saulnier Guillaume, « Les policiers réels devant leurs homologues fictifs : fiction impossible ? : Pour une sociologie de la réception dans la sphère professionnelle », *Réseaux*, 2011/1 n° 165, 2011. p.109-135

Une autre raison à l'apparente familiarité de la police que la recherche scientifique doit dépasser vient du fait que chacun et chacune a eu ou aura au cours de sa vie un ou plusieurs contacts avec la police. Sans citer les cas les plus graves et donc les plus exceptionnels, les salons étudiants, les contrôles routiers, la participation à des manifestations ou le dépôt de plainte sont autant d'occasions de rencontre entre la population et la police. L'image de la police que se fait la population se construit donc à cette échelle.

Toutes ces représentations véhiculées participent à la construction d'une image de la police comme d'un corps homogène, où les divisions entre services et grades, la réalité et la diversité des missions sont complètement gommées. Ce phénomène participe à rendre l'objet police aussi insaisissable pour la recherche que pour les citoyens au service desquels elle travaille. François Masclanis parle ainsi d' « incompréhension réciproque qui existe entre les citoyens et la police, quant au rôle que chacun doit jouer dans l'organisation de la société »¹⁴.

La police est ainsi un objet difficilement saisissable car son étude demande, comme pour découper un oignon, de se débarrasser des premières couches protectrices pour arriver au cœur du sujet. Pourtant, il est important de faire ce travail car, encore une fois, la police est une institution qui se trouve au centre de la société et qui traverse des phases de crise importante que la recherche peut aider à comprendre.

Le mythe de la police monolithique, la police comme champ ?

L'un des mythes qui entourait la police et que Monjardet s'est appliqué à remettre en question est celui de l'unité de la police, c'est-à-dire l'idée selon laquelle elle serait homogène, uniforme, unie. Cette conception découle en partie de ce qui a été expliqué précédemment sur la perception de la police comme d'une sorte de corps étranger, que l'on voit mais qu'on ne parvient jamais à saisir, qui est parmi nous mais pas comme nous. Laurent Bonelli, Elodie Lemaire et Laurence Proteau parlent de « ligne de partage entre le "nous" policier et le "eux" indifférent, si ce n'est hostile »¹⁵ et du sentiment d' « exceptionnalité, de communauté d'initiés ». Pour dépasser les oppositions entre unité et diversité et mieux comprendre comment s'articule l'institution police, les chercheurs proposent de la concevoir

¹⁴ Masclanis François, *op. cit.*, 2004

¹⁵ Bonelli Laurent, Lemaire Elodie, Proteau Laurence, « Introduction. Pour une sociologie du champ policier », *Sociétés contemporaines*, 2021/2 N° 122, p.5-24

comme un champ bourdieusien¹⁶. La police est alors un espace de luttes, « structuré de positions ». Cet espace est composé d'une multitude de frontières, horizontales et verticales. L. Bonelli, E. Lemaire et L. Proteau identifient plusieurs frontières. Ils distinguent le « pôle intervention » du « pôle investigation » auxquels des formes spécifiques de capitaux sont rattachés. Au sein même du « pôle investigation », un axe « judiciaire/administratif » place d'un côté la police criminelle sous l'autorité judiciaire et, de l'autre, les policiers du renseignement, qui répondent au gouvernement. Ces deux types de police n'ont pas les mêmes savoirs-faire, ni les mêmes objectifs ou encore la même culture professionnelle au sens de Monjardet c'est-à-dire les mêmes valeurs, représentations et perceptions de leur métier. D'autres divisions sont également soulevées par les chercheurs, comme les spécialisations. Ils donnent l'exemple de la BAC* qui pourrait être rattachée au pôle intervention mais qui profite d'une certaine indépendance et d'une socialisation spécifique.

Sans aller dans ce niveau de détail, Monjardet développait déjà un découpage en termes de missions de la police. Il distinguait ainsi trois branches, la police qui protège l'ordre politique, l'Etat, la police qui lutte contre la criminalité, qui enquête, et la police qui a pour objet la sécurité publique et la garantie de la tranquillité des citoyens.

Par ailleurs, au-delà de frontières qui pourraient être qualifiées d'horizontales malgré une perception parfois hiérarchisée entre les services, des frontières purement verticales apparaissent entre les corps. Si la notion d' « esprit de corps » est discutée, il reste que les fonctionnaires de police sont classés dans des corps distincts auxquels on attribue des missions, des positions, mais aussi auxquels on accède par des concours et processus spécifiques. Cela encourage les policiers à s'identifier à leur corps et cette grille de lecture devient alors structurante dans le champ, chacun essayant de se positionner par rapport aux autres, dans son corps et à l'extérieur de celui-ci. En ce qui concerne les frontières verticales, Elizabeth Reuss-Ianni soulignait la différence de culture entre ce qu'elle appelait les « *management cops* » et les « *street cops* »¹⁷, entre les dirigeants de police et les policiers de la base, au contact de la voie publique. Le commissaire va ainsi s'inscrire dans ce jeu de positionnement lié à la hiérarchie entre les agents, avec des tentatives de distinctions à l'intérieur et à l'extérieur des grades hiérarchiques.

Sur la distinction au sein du champ, qui illustre une fois de plus l'hétérogénéité de l'organisation, c'est Christel Coton qui s'est intéressée à ces dynamiques chez les officiers de

¹⁶ Bourdieu Pierre, « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1994/5 n° 105, 1994. p.3-12.

¹⁷ Reuss-Ianni Elizabeth, *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, New York, Transaction Publishers, 1983

l'armée de terre et nous verrons que plusieurs de ses conclusions sont transposables à la police et particulièrement au corps des commissaires.

Ces divisions internes sont très bien résumées par la plume de Fabien Jobard et Jacques de Maillard : « Les polices sont des organisations marquées par le poids des règles, la définition stricte des missions, l'importance de la hiérarchie. Elles sont des organisations pyramidales, faites d'une multiplicité de niveaux superposés et emboîtés les uns aux autres dans un ordre hiérarchisé. Mais les polices sont aussi des "industries"¹⁸ au sens où l'activité policière est effectuée par une multiplicité d'unités dotées de missions spécifiques mais proches, prises dans des relations d'interdépendance mais aussi de concurrence ». On semble retrouver ici la notion de frontières horizontales et verticales.

Guillaume Le Saulnier, lui, résumait la fracturation de la police en ces mots : « elle se compose de différents segments en compétition voir en conflit, divisés par de puissants clivages fonctionnels et symboliques »¹⁹.

Ainsi, la littérature semble s'accorder aujourd'hui sur la diversité que regroupe l'institution policière et la conception de celle-ci en termes de champ permet de mettre en exergue les relations des groupes les uns avec les autres. Elle permet de révéler que la police est unie parce qu'elle est divisée. Elle maintient sa frontière avec le reste de la population parce qu'elle a ses propres luttes internes, ses propres règles de jeu et logiques comportementales qui échappent à l'œil profane.

L'entrée dans une organisation, l'entrée dans la police

Ce mémoire s'intéresse à l'entrée des nouveaux commissaires au sein de la police. Fondamentalement, il s'agit d'analyser le processus par lequel un individu extérieur à une organisation intègre celle-ci et y trouve (ou non) sa place. Le prisme de la socialisation institutionnelle paraît alors pertinent pour faire ressortir certaines dynamiques et identifier d'éventuels points de discordance entre théorie et pratique.

La socialisation organisationnelle s'intéresse en effet à la façon dont un travailleur devient membre d'une organisation. Delphine Lacaze reprend les auteurs américains qui ont fait émerger le concept et en offre une définition en ces termes : « le processus par lequel on

¹⁸ Ostrom, Elinor, et. al., « The Public Service Production Process: A Framework for Analyzing Police Services », *Policy Studies Journal*, 7-1, 1978, p.381-389

¹⁹ Le Saulnier Guillaume, *op. cit.*, 2011

enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation »²⁰. Edgar Schein et John Van Maanen sont les pionniers de la conceptualisation de la socialisation organisationnelle. Ils développent plusieurs modèles de socialisation employés par les organisations pour intégrer les nouveaux venus ainsi que des étapes successives dans le processus de socialisation²¹. Ils insistent sur l'importance des rites de passage, des mentors et l'incorporation de valeurs dans le processus. La socialisation organisationnelle est décrite comme une adaptation active et parfois conflictuelle et/ou source d'anxiété pour l'individu concerné.

John Van Maanen, qui s'intéressait par ailleurs aux sujets policiers, propose une analyse de l'entrée des nouvelles recrues de « *patrolmen* », des policiers de voie publique, dans la police américaine. Il découpe le processus en quatre étapes : « le choix », « l'introduction », « la rencontre » et « la transformation »²². Il évoque les discordances entre les attentes des futurs policiers et la réalité de leur métier et les frictions entre les attentes de l'institution et la manière qu'ont les policiers d'appréhender leurs missions. Ces éclairages seront précieux pour étudier le cas des commissaires.

Question de recherche et hypothèses

Grâce à l'éclairage de tous ces éléments, nous pouvons reprendre notre réflexion. Le système français d'accès au poste de commissaire est particulier en ce qu'il mêle au recrutement interne un recrutement direct de candidats externes. Les profils de ces derniers seront donc nécessairement différents de ceux de leurs homologues passés par le concours interne.

Parallèlement, il apparaît vraisemblable que tout premier poste au sein d'une nouvelle fonction demande à un individu un ajustement, au moins dans les premiers temps. Lorsqu'il est question d'une organisation comme la police et d'un poste à hautes responsabilités comme ceux auxquels accède le commissaire, qui requièrent des compétences techniques et

²⁰ Lacaze Delphine, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir*, 2007/4 n° 14, 2007, p.9-24

²¹ Van Maanen John, Schein Edgar, « Toward of Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, p. 209-264

²² Van Maanen John, « Observations on the Making of Policemen », *Human Organization*, 32-4, 1973, p. 407-418

managériales ainsi que de la gestion de risques importants, cet ajustement est d'autant plus intéressant à étudier.

Nous indiquons ici que nous mentionnons en plusieurs occurrences le « poste de commissaire » dans le corps du mémoire. Nous avons conscience que c'est un abus de langage car « commissaire » correspond à un grade et pas forcément à un poste en lui-même. Cependant, c'est un raccourci utile pour désigner « les postes auxquels ont accès les commissaires ».

Ainsi, ce mémoire vise à déterminer le moment auquel les candidats reçus aux concours deviennent pleinement commissaires, tout en interrogeant les distinctions éventuelles entre les commissaires ayant une expérience préalable au sein de la police et les autres.

En filigrane, il s'agit aussi de s'interroger sur le rôle du commissaire, si tant est que l'on puisse en dégager un, et sa place dans l'institution police. Celui-ci est considéré par l'Etat comme un haut fonctionnaire, par l'institution police comme un « chef », par la population comme un policier qui mène des enquêtes.

Ce cheminement nous amène aux interrogations suivantes qui serviront de fil rouge à ce mémoire :

***Comment les nouveaux commissaires vivent-ils leur prise de poste en sortie d'école ?
Comment envisagent-ils leur fonction, leur poste, leur rôle ? Les expériences des commissaires issus des concours externe, interne et de la VAP* divergent-elles ?
Qu'attend-on d'un commissaire ?***

Nous avons alors dégagé les hypothèses suivantes :

* Tous les aspects du métier de commissaire ne peuvent pas s'apprendre à l'école et l'ENSP ne gomme pas les différences entre les lauréats des concours externe et interne.

* Les externes et les internes ont une expérience de prise de poste différente : pour le commissaire issu du concours externe, c'est davantage un baptême du feu, il doit s'ajuster et apprend certaines choses sur le tas en se reposant davantage sur ses équipes. Le commissaire issu du concours interne sera à l'aise plus rapidement mais devra aussi s'ajuster pour changer de rôle.

* Les commissaires issus du concours interne ont moins de difficultés à s'intégrer et sont mieux accueillis par leurs équipes tandis que les commissaires issus du concours externe doivent davantage faire leurs preuves avant d'être acceptés par leurs pairs car la légitimité de l'expérience est plus valorisée que la légitimité dérivée du diplôme et/ou de la réussite au concours.

* Le commissaire est un policier particulier, il est du côté des « *management cop* » selon la dénomination d'Elizabeth Reuss-Ianni²³, c'est-à-dire que son « rôle » est spécifique et bien distinct de celui des policiers de la base.

C'est avec ces hypothèses que nous avons abordé le travail de terrain.

Méthodologie du travail de terrain

Pour tester ces hypothèses et tenter de répondre aux interrogations posées, nous avons mené un travail de terrain sur une période d'un peu plus d'un mois. Nous avons rapidement opté pour la méthode qualitative de réalisation d'entretiens. En effet, nous souhaitons aborder des thèmes assez personnels pour les commissaires, à savoir leur expérience, leurs ressentis, leurs perceptions et donc des éléments auxquels on ne peut pas avoir facilement accès si l'on n'échange pas avec une personne. Par ailleurs, il fallait tenter de contourner les biais de ce que G. Pruvost appelle le « récit policier »²⁴. Les policiers ont en effet l'habitude de « se raconter », tantôt pour se justifier, tantôt pour héroïser certaines de leurs expériences en profitant du fait qu'on leur donne la parole, qui est encadrée en milieu policier. De ce fait, la méthode qualitative nous est apparue plus pertinente, là où des méthodes quantitatives ne nous auraient pas permis de briser la glace.

²³ Reuss-Ianni Elizabeth, *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, New York, Transaction Publishers, 1983

²⁴ Pruvost Geneviève, « Enquêter sur les policiers. Entre devoir de réserve, héroïsation et accès au monde privé », *Terrain*, n°48, 2007, p. 131-148

Par ailleurs, nous avons fait le choix d'adopter la posture qui correspond à celle de l'entretien compréhensif au sens de J. C. Kaufman²⁵ avec une grille d'entretien souple et un ton très conversationnel, et ce pour différentes raisons.

Tout d'abord, cette forme d'entretien semblait correspondre à notre propre statut d'enquêtrice. Sans l'annoncer systématiquement, nous n'avons pas caché le fait de vouloir passer le concours de commissaire dans un futur proche, ce qui nous a forcément mis dans une posture qui n'était pas neutre vis-à-vis de l'interviewé et de l'institution car elle n'était déjà pas neutre vis-à-vis de l'enquête elle-même. Il nous apparaissait donc plus cohérent de complètement jouer cette carte et d'avertir ici le lecteur de notre démarche. Antoinette Chauvenet et Françoise Orlic ont travaillé sur l'observation en milieu policier. Elles ont étudié comment l'observateur se faisait prendre par son objet à partir d'un certain moment de l'enquête²⁶ et comment un rapport de force s'installait entre l'observateur et le policier. Pour nous, ce rapport a parfois été marqué par notre statut d'étudiante novice et certains commissaires ont pu prendre un ton professoral. Certaines fois, nous avons eu accès à la confiance car nous aspirons à entrer dans leur institution et, d'autres fois encore, notre travail de recherche a bien été pris en compte et les commissaires nous ont fait part de leur enthousiasme à l'idée de participer à la recherche. Le plus gros enjeu de notre posture a été de rester dans notre position de chercheur et non pas d'aspirant commissaire qui aurait posé des questions pour sa culture personnelle.

Lorsqu'il parle d'interroger les fonctionnaires de police, Dominique Monjardet explique qu'une fois le difficile accès au terrain décroché, le chercheur était submergé d'informations²⁷. Cependant, le but de nos entretiens n'était pas le simple accès à l'information : il nous fallait encore dépasser les tabous. Nous avons ainsi jugé qu'il serait plus facile d'inciter les commissaires à le faire à travers la méthode de l'entretien compréhensif, qui suppose empathie et réceptivité, pour favoriser l'authenticité.

Au vu de notre sujet, le pire scénario aurait été que les commissaires interrogés se sentent jugés ou mal à l'aise, ce qui aurait rendu d'autant plus malaisant l'entretien en lui-même car notre sujet supposait d'aborder des épisodes lors desquels ils ne se sont pas sentis en confiance, leurs erreurs éventuelles, les critiques qu'ils peuvent formuler, etc. Dans le moins pire des cas, l'interviewé ne se serait pas senti complètement en confiance et il n'aurait alors pas dévié d'un discours préfabriqué et/ou se serait auto-censuré. Dans ces deux

²⁵ Kaufmann Jean-Claude, *L'entretien compréhensif* - 4e éd., Paris, Armand Colin, 2016

²⁶ Chauvenet, Antoinette, Orlic, Françoise, « Interroger la police », *Sociologie du travail*, 1985, n° 4, p. 452-467

²⁷ Monjardet Dominique, *op. cit.*, 1996

cas, nous aurions manqué notre but. Nous ne pouvons pas savoir avec certitude que les commissaires ne nous ont rien tu - et ils l'ont très certainement fait - mais le niveau de détails et de recul dont ils ont fait preuve sur leur propre expérience nous a permis d'obtenir un matériau très précieux et nous concluerons donc que les principaux écueils ont été évités. Les commissaires nous ont parlé d'expériences et de ressentis très personnels et certains se sont même inquiétés d'être enregistrés avant que nous les rassurions et qu'ils continuent leur récit.

De manière plus précise et concernant notre échantillon, nous avons obtenu l'accès à notre terrain à travers un contact de Madame Marion Guenot à l'Académie de police. Avec ce contact, nous avons défini un échantillon cible en fonction de ses possibilités et de nos exigences. Nous souhaitions en effet pouvoir rencontrer en majorité des « nouveaux » commissaires qui avaient pris leurs fonctions récemment (moins de cinq ans) pour que leur expérience soit encore fraîche dans leur esprit mais aussi certains plus anciens pour bénéficier de leur recul. Nous souhaitions également une diversité de postes, tant sur les fonctions que géographiquement et le but était d'avoir une parité externes / internes et hommes / femmes. Notre contact a donc demandé les listes anonymisées des commissaires des promotions 2011 et 2021 pour me permettre de choisir les profils à contacter. Cependant, les listes ayant tardé à lui être envoyées, nous avons commencé par contacter des commissaires grâce à notre propre réseau et nous avons ensuite complété l'échantillon grâce aux listes que nous avons finalement obtenues.

Ainsi, les commissaires interrogés ont finalement été au nombre de neuf, trois sont issus du concours externe, trois du concours interne, et trois de la voie d'accès professionnelle. L'échantillon compte cinq femmes et quatre hommes. Le reste des détails les concernant est disponible en annexe 1.

Pour tenter de répondre aux questionnements dégagés et tester nos hypothèses, nous mêlerons littérature, extraits d'entretiens et analyse personnelle répartis au sein de quatre chapitres. Les deux premiers examineront l'accès au grade et aux postes de commissaire alors que les deux suivants se concentreront davantage sur la place du commissaire au sein de l'institution police. Plus précisément, le chapitre 1 se propose d'analyser les enjeux que le système français d'accès au grade implique tandis que le chapitre 2 s'intéresse à l'expérience des commissaires qui traversent le processus d'entrée dans l'institution. Le chapitre 3 étudie

plus directement la place du commissaire dans la police pour permettre au chapitre 4 de creuser la fameuse question du « rôle » du commissaire.

CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DE L'ACCÈS AU POSTE DE COMMISSAIRE

Le système français qui permet l'accès au poste de commissaire est particulier. Il s'agit dans ce premier chapitre d'étudier le type de commissaires qu'il produit (I) pour pouvoir mieux saisir qui sont les acteurs auxquels ce mémoire s'intéresse. En permettant un recrutement par différentes filières, le système met en avant plusieurs sources de légitimité (II) dans lesquelles peuvent puiser les commissaires et qu'il convient d'analyser. Ces sources de légitimité sont en effet des conséquences du système et elles seront envisagées autrement à l'étranger, particulièrement aux Etats-Unis où l'accès au poste de *police chief* se fait par le rang uniquement (III).

I. Qui sont les commissaires ?

Les données quantitatives sur les commissaires de police ne sont pas très nombreuses et pourtant il paraît intéressant d'essayer de répondre à la question : « qui sont les gens qui occupent le plus haut grade de la police nationale française » ? Cette première partie nous permet donc de partir à la découverte de l'acteur principal de ce mémoire : le commissaire ; d'où vient-il (A) et pourquoi en est-il arrivé là (B) ?

A. Profils et caractéristiques sociodémographiques des commissaires

Les études quantitatives et qualitatives réalisées pour tenter de dresser les portraits sociologiques des policiers se sont souvent attardées sur les gardiens de la paix qui composent, dans les faits, 75 % du corps policier. Si ce qui nous intéresse ici est le profil des commissaires, l'étude des policiers dans leur ensemble révèle certaines dynamiques qu'il est intéressant d'avoir en tête. Tout d'abord, Fabien Jobard et Jacques de Maillard²⁸ insistent sur le fait que le découpage des trois corps (gardiens de la paix, officiers et commissaires) cache une structuration en termes de classes sociales. Ainsi, 14% des officiers sont fils d'ouvriers contre 28% des gardiens de la paix. Autre facteur de distinction : les diplômes nécessaires pour atteindre chacun des corps. Le concours externe de gardien de la paix requiert

²⁸ Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *Sociologie de la police. Politiques, organisations, réformes* - 2e éd. Paris, Armand Colin, 2024

l'obtention du baccalauréat ou équivalent, celui d'officier demande une licence et le concours de commissaire un master 2.

Une deuxième tendance intéressante propre à l'ensemble des fonctionnaires de la Police nationale : le fait d'avoir un parent dans les métiers de l'ordre n'est pas un facteur déterminant pour devenir policier, comme le révèle l'article de Ionela Roharik et Geneviève Pruvost²⁹. Contrairement aux idées reçues, seule une minorité (moins de 17%) des policiers ont un père policier ou militaire en 2003.

Les dynamiques qui viennent d'être évoquées sont communes à tous les fonctionnaires de police, commissaires compris. Cependant, considérer le profil des commissaires comme celui d'un groupe homogène reviendrait à passer à côté de divisions plus fines. Le portrait sociologique diffère selon les voies d'accès par exemple, entre les candidats des concours externe et interne et ceux des voies d'accès particulières (nomination au choix, concours exceptionnel et VAP*).

Selon l'étude de Laurent Bonelli et Cécile Rodrigues³⁰, en 2013, le commissaire de police type est un homme, issu de la voie externe, ayant passé son concours à 25 ans environ. Il a un père appartenant à la catégorie socio-professionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures et une mère sans activité professionnelle. Il a un master en droit et n'a pas eu d'occupation professionnelle préalable.

De manière plus précise, sur la décennie 2003-2013 (la plus récente de l'étude), 70,6% de la promotion des commissaires sont des hommes, contre 29,2 % pour les femmes. Statistiquement, la profession reste donc largement masculine, même s'il faut noter la féminisation indéniable du corps : sur la décennie 1973-1982, les femmes représentaient moins de 6% de la promotion de commissaires. C'est par la voie externe que les femmes entrent le plus massivement dans la profession avec un effectif de 25% là où elles ne correspondent qu'à 10% pour la voie interne et 4% pour la voie « au choix, concours exceptionnel et VAP* ».

Pour ce qui est de la répartition entre les filières, plus de 50% des élèves entrés commissaires entre 2003 et 2013 étaient issus du concours externe, et les commissaires issus de la filière interne ou « au choix » gravitaient chacun autour de 24%. De manière logique, les candidats externes étaient les plus jeunes avec un âge moyen à 26 ans, contre 36 pour les internes et 42 pour les élèves « au choix ». L. Bonelli et C. Rodrigues relevaient un écart d'âge

²⁹ Pruvost Geneviève, Roharik Ionela, « Comment devient-on policier ? 1982-2003. Évolutions sociodémographiques et motivations plurielles », *Déviance et Société*, Vol. 35(3), 2011, p.281-312

³⁰ Bonelli Laurent, Rodrigues Cécile, *Qui sont les commissaires de police ? Synthèse des biographies de 3118 élèves de l'ENSP (1973-2013)*, 2018

moins conséquent entre les externes et les internes qu'entre les internes et les « au choix » sur l'ensemble des promotions (respectivement 25, 32 et 43 en âge médian). Cependant il tend à se resserrer entre internes et « au choix » sur les générations les plus récentes et à se creuser entre internes et externes.

Si les variables sociologiques propres à chacun et chacune n'ont pas réellement été discutées lors de nos entretiens, la variable de l'âge a cependant beaucoup été mentionnée et elle sera discutée plus en détail dans le chapitre 2 lorsque les différences de ressenti entre internes, externes et vapistes seront étudiées. Cependant, il nous paraissait pertinent de mentionner ici la réflexion de la commissaire Candice. Cette dernière était particulièrement concernée par la question de l'âge puisque cette commissaire issue du concours externe est entrée à 22 ans à l'ENSP, ce qui faisait d'elle la plus jeune de sa promo.

« De fait, qu'il y ait des internes qui ont parfois 20 ou 30 ans de plus que vous euh ouais... Le plus vieux de la promo, du coup, c'était mon parrain, il avait 43 ans. Et c'est pas du tout les mêmes perspectives de carrière non plus. Ils savent... [...] C'est pas la même projection de se dire euh... on rentre pour 40 ans ou on rentre pour 10-15 ans de commissaire, quoi. »

Ainsi, non seulement les commissaires n'ont pas les mêmes caractéristiques sociodémographiques mais - et c'est évidemment lié - pas les mêmes horizons et perspectives devant eux.

Une autre illustration qui remet en cause l'uniformité des blocs commissaire / officier / gardien de la paix évoqués au début de cette sous-partie est la catégorie socioprofessionnelle dont sont issus les commissaires, ainsi que leur niveau de diplôme. Sur leur catégorie socioprofessionnelle, des écarts apparaissent entre les trois voies d'accès. Comme le montrent les données exploitées par Laurent Bonelli et Cécile Rodrigues³¹, presque 45% des élèves issus du concours externe ont un père appartenant à la catégorie cadres et professions intellectuelles supérieures alors qu'ils sont moins de 25% chez les internes et à peine plus de 15% chez les élèves de la filière « au choix, concours exceptionnel et VAP* ». En prenant en compte la profession de la mère, L. Bonelli et C. Rodrigues catégorisent les milieux sociaux des élèves commissaires de telle manière que les disparités entre les voies d'accès sont flagrantes. Une petite majorité des externes sont issus d'un milieu social supérieur. Les internes se partagent presque équitablement entre supérieur, moyen et populaire. Pour les « au choix », concours exceptionnel et VAP*, ils sont plus de 34% à venir d'un milieu populaire et 30% d'un milieu moyen.

³¹ *Ibid.*

Enfin, pour ce qui est du niveau de diplôme, là encore les différences sont flagrantes selon les voies d'entrée. Sur l'ensemble des promotions, les élèves issus du concours externe sont presque 70% à disposer d'un master contre moins de 50% pour les internes et 10% pour les « au choix », concours exceptionnel et VAP*. Si l'on parle beaucoup ces dernières années de la montée en puissance des filières IEP* (Sciences Po Paris affiche par exemple que 78% des admis au concours de commissaire en 2021 étaient issus de ses rangs), les données analysées par Laurent Bonelli et Cécile Rodrigues montrent une prépondérance des diplômes de droit (quand diplôme universitaire il y a), toutes voies d'accès confondues.

Notre travail de terrain a été trop restreint pour que des données représentatives en soient tirées. Il nous paraît tout de même intéressant de revenir ici rapidement sur le profil sociologique de nos enquêtés pour le rapporter aux données quantitatives exploitées ci-dessus. La prépondérance des études de droit se retrouve ainsi chez nos enquêtés. Ils sont sept sur neuf à avoir au moins une licence en droit. Les trois commissaires issus du concours externe ont toutes et tous un niveau master, les commissaires Cédric et Adeline en droit et la commissaire Candice en IEP*. Deux des trois commissaires issus du concours interne ont également un master ou équivalent en droit, le troisième (commissaire Frank) possède une licence de droit. Quant aux vapistes, deux sur trois sont détenteurs d'une licence de droit et le troisième (commissaire Arthur) est simplement titulaire du baccalauréat. Certaines des tendances révélées par les graphiques de Laurent Bonelli et Cécile Rodrigues semblent donc se retrouver chez nos enquêtés.

Cette sous-partie centrée sur des données statistiques (qu'il serait intéressant de rafraîchir) nous donne à voir non seulement qui compose le corps des commissaires en fonction mais aussi la diversité des profils qui se rencontrent pour la première fois et se mélangent lors de leur cursus à l'ENSP, lequel sera étudié plus en longueur au chapitre 2. Par ailleurs, les profils des commissaires n'étant pas uniques, il serait audacieux de supposer que leur vocation le soit.

B. Vocation policière, vocation commissaire ?

La vocation policière a été très tôt le sujet de nombreux débats. Fabien Jobard et Jacques de Maillard font état de « deux suspicions antagoniques »³², à savoir la « vocation exaltée » ou le « choix faute de mieux ». D'autres pistes ressortent de la littérature : le goût pour l'aventure, le sens du devoir, la sécurité de l'emploi. Cependant, une fois encore, c'est

³² Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *Sociologie de la police. Politiques, organisations, réformes* - 2e éd. Paris, Armand Colin, 2024

surtout la vocation des gardiens de la paix qui a été étudiée. La seule information pertinente tirée de données quantitatives nous paraît avoir été relevée par G. Pruvost et I. Roharik. Elles mentionnaient la distinction entre policiers « vocationnels » et policiers « réalistes ». 58% des gardiens de la paix seraient vocationnels, 83% des officiers et 95% des commissaires.

Ce qui nous paraît particulier dans le choix de la profession de commissaire est le fait de faire un double choix : celui de la police et celui du grade de commissaire, là où, pour les gardiens, il réside uniquement dans l'entrée dans le corps. La vocation pour le métier de commissaire est spécifique en ce qu'elle nécessite, par exemple, une certaine appétence pour les positions à hautes responsabilités. Elle se distingue en ce qu'elle entre parfois en contradiction directe avec les revendications que l'on prête traditionnellement aux personnes qui veulent entrer dans la police. Ainsi, la réponse d'un aspirant gardien de la paix à la question de Frédéric Gautier sur ce qui lui plaisait dans le métier de policier fût : « le fait d'aider les gens et puis c'est un métier où on bouge, on ne reste pas derrière un bureau »³³. Si le fait d'aider peut être cohérent avec la vocation pour le métier de commissaire, le souhait de ne pas rester derrière un bureau l'est beaucoup moins. Lorsqu'elles analysent la vocation policière des gardiens de la paix et des officiers, G. Pruvost et I. Roharik établissent que « le métier de policier n'est par conséquent pas directement choisi pour la figure d'autorité qu'il incarne [...]. Se faire respecter, apprécier la position de commandement [...] constituent des arguments très marginaux pour entrer dans la police »³⁴. Par ailleurs, elle dégagent la tendance suivante : « plus on monte en grade, plus on est d'une origine sociale élevée, plus on est diplômé, moins on entre dans la police par réalisme [salaire et stabilité] et plus on y entre par goût de l'aventure [métier hors du commun où l'on bouge] »³⁵. Les conclusions des chercheuses paraissent ainsi aller à l'encontre de ce à quoi correspond la fonction du commissaire. Peut-on alors utiliser le terme générique de « vocation » pour le métier de policier si l'on désigne en fait plutôt une vocation pour le métier de gardien de la paix ? Y a-t-il une vocation spécifique pour le métier de commissaire - dont il est aujourd'hui assez répandu qu'il n'est pas un métier de terrain ?

Par ailleurs, les différentes voies d'accès sont une autre particularité du métier de commissaire. Peut-on parler de vocation pour ce métier spécifique lorsqu'un individu est

³³ Gautier Frédéric, *Aux portes de la police. Vocations et droits d'entrée. Contribution à une sociologie des processus de reproduction des institutions*, thèse de doctorat en science politique, sous la direction de Annie Collovald et Jean-Gabriel Contamin, Lille, Université de Lille 2, 2015

³⁴ Pruvost Geneviève, Roharik Ionela, « Comment devient-on policier ? 1982-2003. Évolutions sociodémographiques et motivations plurielles », *Déviance et Société*, Vol. 35(3), 2011, p.281-312

³⁵ *Ibid.*

entré gardien de la paix et a monté les échelons jusqu'au grade de commissaire dans des logiques d'avancement hiérarchique ?

A défaut de données quantitatives disponibles, nous avons fait le choix d'évoquer nos propres entretiens. A travers la présentation des parcours des enquêtés, on voit apparaître certaines réalités. Pour les internes (vapistes et internes confondus), un désir de prendre en responsabilités et d'augmenter sa marge de manœuvre semble transparaître dans leur choix de passer le concours. Ainsi, le commissaire Julien, entré dans la police comme officier et ayant accédé à la profession de commissaire par la VAP*, nous expliquait :

« À l'issue des deux années de formation [à l'ENSP], j'ai pu choisir librement et j'ai choisi la circonscription de police nationale de [ville] puisque j'aspirais, en fait, dans la continuité, à avoir un poste à responsabilités et pouvoir avoir beaucoup plus de latitude que d'autres postes où vous êtes chef d'un service de voie publique ou adjoint. Je voulais vraiment avoir plus de latitude. Et puis, c'était, à mon sens, la marche supplémentaire par rapport à ce que j'avais déjà exercé. »

De la même manière, le commissaire Frank, qui avait dix ans d'expérience en tant qu'officier avant de passer le concours, affirmait :

*« C'est ce que j'étais venu chercher dans le corps des commissaires, quoi. Voilà, de prendre ces nouvelles responsabilités, d'être écouté, de faire remonter des choses à la centrale, au préfet, voilà. Dans cette sphère de... pas de pouvoir; je sais pas comment on peut dire ça, mais de... A.S.³⁶ : De décision, finalement.
Commissaire Frank : De décision, oui voilà. »*

Ses propos peuvent cependant être nuancés puisqu'il nous confiait plus tôt dans l'entretien avoir été poussé par la force des choses à passer le concours de commissaire :

« Donc voilà, donc bah... je suis resté... et j'en serais jamais parti, si ce n'est après pour des raisons... Enfin, j'étais très bien à la PJ et à la Crim. Après c'est une question aussi de carrière et de positionnement qui ont fait qu'à un moment je me suis posé la question. Je devais prendre un groupe, sont arrivés plusieurs autres officiers plus âgés... Voilà, c'est des aléas, des petites choses du destin qui font que... au final mon commissaire directeur PJ* de l'époque, commissaire divisionnaire, me dit : "ah bah ça va être compliqué, il faudrait passer le concours de commissaire" et tout. Je me dis "ouais pourquoi pas", la trentaine c'était le moment, je me dis "pourquoi pas". »*

Certains internes n'ont pas su nous expliquer pourquoi ils avaient finalement décidé de passer le concours de commissaire - ce fût le cas de la commissaire Camille - quand, pour d'autres,

³⁶ Alexiane Sutter

le choix de ne pas entrer commissaire dans un premier temps avait été conscientisé et calculé. C'est ce que nous a indiqué la commissaire Amanda :

« Je voulais pas commencer tout de suite commissaire, malgré le niveau d'études adapté, j'avais vraiment envie d'être officier, pour... mon rêve, c'était de faire de l'investigation et du coup d'être à la tête d'un groupe d'enquête, donc j'ai passé le concours officier. Et donc, c'était une période de 2015 à 2019-20, où on est sur les attentats, le Bataclan, les départs en Syrie... Donc c'était très, très... en termes professionnel, et puis, de stimulation et d'adrénaline, c'était vraiment intense. Et c'est vrai que quand il y a eu un peu une baisse d'activité, j'avais besoin de me relancer, de redynamiser un peu la carrière, c'est ça qui est sympa en police, c'est qu'on peut évoluer. Et c'est là où, en fait, je décide de passer le concours interne, du coup, de commissaire de police. »

Dans cet extrait d'entretien, ce n'est pas tant la volonté de prendre de l'envergure que de relancer sa carrière qui semble primer. A la croisée de ces deux motivations, le commissaire Arthur, qui est le seul commissaire de l'échantillon à être passé par les trois corps, faisait état de son hésitation à préparer le concours. Il a finalement laissé parler son « ambition », il « aurait pu rester dans [son] confort » mais, tenté par les nombreux interlocuteurs commissaires avec lesquels il travaillait, il a décidé de se « remettre en question avant de trop vieillir ».

Du côté des externes, la question est différente puisqu'elle s'est posée directement, alors qu'ils n'appartenaient pas déjà à l'institution policière. Pour la commissaire Candice, c'était une évidence et elle avait choisi Sciences Po Paris après son Bac pour la prépa que l'IEP* offrait au niveau master 2. La commissaire Adeline, elle, ne s'était pas non plus expliquée sur sa vocation mais avait révélé plus tard dans l'entretien avoir le service public chevillé au corps :

« Moi je peux pas dire, je trouve que c'est le plus beau métier du monde. Y'a pas un métier parfait, hein. Il faut savoir ce qui est important pour soi, ce qui est déterminant, ce qui donne envie de se lever tous les matins. Moi, de me dire que je travaille pour la population au service de l'État, ça peut paraître con, mais moi, ça me... Voilà. »

Cette conception paraît d'ailleurs transcender les voies d'accès puisque la commissaire Constance, issue de la VAP*, avait expliqué avoir été bercée par le service public dans son éducation avant de faire un pas vers la police après avoir rencontré un policier lors d'un salon étudiant.

Enfin, sans s'étaler sur ses propres motivations, le commissaire Cédric mettait en lumière deux conceptions bien distinctes du métier de commissaire au sein des candidats - ce qui expliquerait des « vocations » différenciées :

« Moi, quand je préparais le concours, c'était assez significatif : il y a des gens qui passent le concours parce qu'ils ont envie d'être policiers avant tout. Heureusement, d'ailleurs. Mais vous en avez d'autres, ils le font parce que c'est un parmi tant d'autres des hauts concours de la fonction publique. Et vous regarderez les profils des gens qui passent les concours de commissaire, vous avez des gens qui passent commissaire de police, officier de police, officier de gendarmerie, les douanes, voire gardien de la paix, enfin ce qu'ils veulent c'est vraiment un métier FSI. Et par contre, il y en a d'autres... Alors la proportion, j'en sais rien, mais il y en a d'autres, ils passent que des concours A+ ou A. Ils vont passer commissaire de police, ils vont passer la magistrature, ils vont passer directeur de prison, ils vont passer... Et eux, en fait, ils recherchent plus des hautes fonctions dans la fonction publique que d'être policier. On revient en fait au débat que j'ai dit tout à l'heure, [...] est-ce que vous êtes policier ou est-ce que vous êtes commissaire ? Eux, ils se voient plus comme "je suis commissaire". Et l'autre partie, c'est "je me vois plus comme policier". Le débat est là. »

La question de la vocation chez les commissaires dépend donc de la filière par laquelle ils ont pu accéder à la position. Pour les externes, elle est souvent double : entrer dans la police et devenir commissaire, mais lorsque ça n'est pas le cas, des frictions peuvent apparaître. Un candidat qui veut entrer dans la police pour être dans l'action et partir à l'aventure risque d'être frustré dans la fonction de commissaire et un candidat qui souhaite avoir un poste A+ de fonctionnaire risque de passer à côté de tout un pan de son métier.

De la même manière que les aspirations peuvent être conditionnées par les voies d'accès, les commissaires externes et internes se distinguent également par les sources de leur légitimité.

II. Quelles sont les sources de leur légitimité ?

La légitimité que l'on accorde traditionnellement à la police est celle de pouvoir user de la violence. Cependant, celle-ci est, en l'espèce, loin d'être au cœur du quotidien des commissaires et, surtout, loin d'être leur source première de construction de légitimité. Nous l'avons exposé plus haut, le système français qui consacre de grandes voies d'accès, interne et externe, est original. Or, pour exercer leur métier, les commissaires doivent être certains de leur mérite et de leur capacité à gérer le niveau de responsabilité qui est le leur, peu importe comment ils sont entrés dans le corps. Aussi, chacun et chacune doit pouvoir justifier de sa légitimité à ses propres yeux (A) comme à ceux de ses équipes (B).

A. Se convaincre soi-même

Christel Coton est connue pour avoir travaillé sur les jeux de distinction, les luttes de prestige et de classe au sein de l'armée, et plus précisément au sein des officiers de l'armée de terre. Ces démonstrations sont précieuses car elles peuvent être utilisées pour analyser le corps des commissaires sur divers points. Par exemple, les filières de recrutement des officiers de l'armée de terre ressemblent à celles des commissaires. En 2007, 30% du corps des officiers était issu du recrutement direct, c'est-à-dire qu'ils ont suivi des études supérieures, ont passé le concours et ont reçu une formation à Saint-Cyr. Les 70% restants sont d'anciens sous-officiers qui ont passé des concours internes et ont reçu deux années de formation ou pas de formation du tout³⁷. Ainsi, C. Coton indique qu'il « en résulte qu'au sein d'un même grade se côtoient des agents aux profils de carrières et aux profils sociaux profondément différents »³⁸. Cette phrase semble transposable aux commissaires de police et la dichotomie externes / internes qui existe chez les officiers de l'armée renvoie à la propre division du corps des commissaires.

Ces derniers ont en effet des profils et des parcours différents mais ils se retrouvent tous et toutes à assumer la position qui est la leur. Chacun et chacune devra donc se construire sa propre légitimité pour être en phase avec les responsabilités qui lui sont confiées.

Les sources de légitimité dans lesquelles les commissaires vont puiser dépendent aussi de leur parcours. Cette question est abordée par Christel Coton qui fait état de « rivalités » entre les élites militaires selon qu'elles peuvent se prévaloir de capital scolaire (diplômes universitaires) ou seulement d'un « titre indigène », c'est-à-dire d'une expérience acquise au sein même de l'armée³⁹. Chez les officiers de l'armée de terre, la voie d'accès est un facteur structurant de leurs relations qui ressort régulièrement dans leurs conversations. La chercheuse montre une « supériorité statutaire, sociale et scolaire » des officiers sortis de Saint-Cyr et un « renversement des hiérarchies » occasionnel lorsque les anciens sous-officiers font valoir leur expérience de terrain et leur capital guerrier, qui peuvent faire défaut aux saint-cyriens⁴⁰. Le passé scolaire ou combattant est donc un outil de classement et

³⁷ Coton Christel, « Briller sous l'épaulette Capital culturel et capital combattant dans le corps des officiers de l'armée de terre », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/1 n°191-192, p.14-27

³⁸ Coton, Christel, « Luttes de prestige entre pairs Le cas des officiers de l'armée de terre », *Sociétés contemporaines*, 2008/4 n°72, p.15-35

³⁹ Coton Christel, *op. cit.*, 2012

⁴⁰ Coton Christel, *op. cit.*, 2008

de distinction chez les officiers de l'armée de terre et donc une source de légitimation de leur position.

Chez les commissaires, le bilan semble plus nuancé. Si leur expérience dans la police ou leurs titres scolaires sont en effet des moyens pour eux de s'estimer légitimes dans leur position de commissaires, aucun des commissaires interrogés n'a parlé de « rivalités » qui découleraient du passé des élèves commissaires. A l'ENSP, les candidats issus des différentes voies d'accès sont mélangés (externes, internes, VAP*) et lorsque nous avons interrogé la commissaire Candice sur une éventuelle séparation ou tension entre les deux groupes à l'école, sa réponse fût négative. Elle mentionnait tout de même la pression que peuvent ressentir les internes quant au classement en sortie d'école pour le choix des postes mais elle a expliqué que ça n'était pas pour autant source d'une envenimation des relations :

« Ils [les élèves issus du recrutement interne] ont la posture, mais ils n'ont pas forcément encore toute la théorie derrière. Et du coup, ils voient débarquer les étudiants d'un air un peu... "Ils vont bouffer des places au concours, euh... à l'examen, alors que eux n'en ont rien à faire". Mais après, c'est une question d'affinité. On est des petites promos. Nous on était vraiment particulièrement une petite promo, on était... moins de 50. Maintenant, c'est un peu plus. C'est monté jusqu'à 70, je crois. C'est pas une classe, mais c'est... Et c'est fait pour que ça fonctionne en groupe. Il n'y a pas du tout de séparation interne et externe. Enfin si, une semaine quoi. Après on est internes hein, on vit tous ensemble donc, ça facilite aussi.»

Pendant deux années (hors périodes de stage), les futurs commissaires vivent en effet ensemble et travaillent ensemble, ce qui n'est pas le cas des officiers de l'armée de terre étudiés par C. Coton. Les officiers ayant passé les concours en interne qui ont suivi leurs deux années de formation étaient sur le site de Saint-Cyr mais séparés de leurs camarades externes. Ceci explique peut-être que, chez les commissaires, les tensions qui pourraient se créer lorsque les groupes tentent de légitimer leur capital au détriment de celui du groupe d'en face sont rapidement écartées.

De la même manière, la chercheuse expliquait que, dans la balance du prestige et de la légitimation, le capital se trouvait au-dessus. Dans les entretiens que nous avons menés, les commissaires externes n'ont jamais utilisé leur diplôme pour se placer, même symboliquement, au-dessus de leurs homologues internes. Ils ont au contraire plutôt évoqué leurs difficultés à se sentir légitimes à ce poste à hautes responsabilités en étant aussi peu expérimentés. Ils ont tous parlé de se tourner vers les internes pour pouvoir bénéficier de leur expérience de terrain. La commissaire Candice expliquait avoir dû - et devoir encore - se

convaincre qu'elle n'était pas là par hasard et que le concours très exigeant de commissaire qu'elle avait réussi lui conférait la légitimité nécessaire :

AS : « Simplement, avec le recul aujourd'hui est-ce qu'il y a encore des moments où vous vous sentez comme... un "jeune commissaire" ?

Commissaire Candice : Oui bah alors de toute façon en plus, la particularité de faire jeune [sourire] et en plus ma progression de carrière fait que j'ai chopé un... là je me retrouve sur un poste assez élevé et sur lequel mon profil est pas forcément hyper attendu - mais en même temps, il y avait pas grand monde qui voulait s'y coller - et du coup, oui, il y a plein de fois où je me sens encore comme une anomalie en me disant "mais qu'est-ce que je fais ici ?, quoi". Et voilà, "par quel miracle suis-je légitime à être à ce niveau de responsabilité, à ce niveau de poste ?". En considérant que d'autres gens feraient 15 000 fois mieux que moi. Ils seraient sans doute euh... plus investis, plus compétents, ils louperaient moins de trucs... Tout le temps, moi, tous les jours. C'est... après c'est un... [sourire, cherche ses mots]. C'est une façon d'être aussi, c'est assez féminin. Mais euh... bon gré, mal gré, ça passe. J'ai un peu arrêté de me dire que, mon poste, je l'avais eu dans une pochette surprise. En fait, mon concours je l'ai réussi comme tout le monde. Je suis pas... Enfin, je suis pas... Je suis moins... aussi mauvaise et aussi bonne que les autres juste, voilà. »

Le commissaire Cédric, lui, nous parlait de son syndrome de l'imposteur dont il avait dû se débarrasser à l'ENSP. Cette quête de légitimité se poursuit sur leur premier poste et leur demande de trouver une certaine posture (qui sera abordée plus en détail au chapitre suivant) :

« Mais du coup, ouais, quand on est jeune, qu'on commence et... qu'on commence à... au début, on se dit "mais je suis qui pour leur dire ce qu'ils ont à faire ?". Et en fait - et c'est là toute la subtilité aussi - on doit prendre des décisions mais ça empêche pas non plus à côté - et pour moi, c'est primordial - de faire preuve d'humilité et de discernement. Je m'explique : c'est pas parce qu'on est commissaire, du haut de nos 25 ans, qu'on sait tout mieux que tout le monde et que "y'a qu'à, faut qu'on, on fait ci, on fait ça, machin". Pour moi, il y a beaucoup de choses qu'on sait pas, même encore maintenant et le mieux, c'est de s'appuyer sur les gens qui sont là depuis toujours et qui savent mieux que nous. [...] Mais en tout cas, ouais, je vous rejoins, au début, il y a ce côté... recherche de légitimité. Après, demander conseil à un de ses collaborateurs, ça a rien de dénigrant, au contraire, eux, ça les valorise. Ils savent que c'est pas eux qui décident, mais ils ont donné leur avis et ils voient qu'on en tient compte. Donc, finalement, la quête de légitimité, elle est plus facile aussi quand on fonctionne comme ça. »

Ses propos mettent également en lumière la variable de l'âge - les externes étant souvent bien plus jeunes que leurs camarades internes comme démontré dans la partie précédente - ce qui n'améliore pas leur ressenti.

Pour le commissaire externe, l'enjeu n'est donc pas tant de convaincre ses pairs ou de mettre en compétition son capital scolaire avec leur capital guerrier mais plutôt, simplement, de se convaincre lui-même qu'il ou elle est à sa place. L'expérience des internes est ainsi valorisée pour son côté très pratique de savoir comment faire les choses, gérer certaines situations, etc. Le commissaire Julien, issu de la VAP*, a ainsi construit son parcours de manière à remplir les cases qu'il jugeait nécessaire pour être un bon commissaire :

« J'avais une volonté de diversifier un peu mon parcours puisque je dirais que, dans un coin de mon esprit, je me réservais le droit de passer le concours de commissaire en interne. Mais je suis parti de l'idée : à mon sens, l'autorité, c'est être auteur de ce qu'on dit. Plus je diversifiais mon parcours, plus je mettais de cordes à mon arc, plus j'avais des compétences, et je pensais que plus ça aurait été facile au cas échéant pour moi. »

Toutefois, la valorisation de l'expérience ne va pas jusqu'au point où les uns et les autres considéreraient, comme aux Etats-Unis, que le seul capital valable est l'expérience de terrain et que l'on ne peut pas apprendre la police dans les livres⁴¹. En effet, les internes, s'ils valorisent leur expérience préalable dans la police, ne remettent pas pour autant en question la légitimité des commissaires externes. Ils saisissent la difficulté du concours réussi par les candidats externes et plusieurs saluent leur « force de travail », leur vivacité d'esprit. Plus généralement, ils apprécient ce que les externes apportent au corps : modernité, motivation, œil neuf. Le commissaire Julien remettait ainsi en cause l'idée selon laquelle un commissaire issu du recrutement interne serait meilleur qu'un externe, en mentionnant également le rôle de l'institution comme facteur égalisateur :

« Et vous pouvez avoir quelqu'un du recrutement externe qui va savoir s'entourer, écouter ses collaborateurs, sans pour autant valider tout ce qu'ils font, mais apporter son regard extérieur et neuf, en fait, au service, à l'institution qui peut être de très bonnes choses auxquelles nous on pensera pas forcément. Donc je pense qu'il faut pas tirer de conclusions hâtives sur - pour faire simple - c'est mieux d'avoir un interne ou un vapistes qu'un externe, moi j'en suis pas fondamentalement convaincu. Si on se place de l'autre côté, je me dirais que... Si je me mets à la place d'un externe, je pense que je serais moins rassuré à prendre la tête d'un service et quand vous êtes à la place d'un interne ou un vapistes, c'est plus rassurant pour vous. Mais pour le service, je pense pas que ce soit mieux un externe ou un interne parce qu'en fait c'est lié vraiment à la personne et que les deux ont leurs avantages et leurs inconvénients. En tout cas les deux, au regard

⁴¹ John Van Maanen parlait ainsi de « *deeply held beliefs among police officers who work the street that one can't police by the book* » dans Van Maanen John, « Making Rank: Becoming an American Police Sergeant », *Urban Life*, 13-2, 1984, p. 155

de la formation, pour moi, sont à même de pouvoir gérer largement un service, quoi. J'ai pas de difficulté là-dessus. »

La commissaire Camille rejoignait ce constat en avançant que les commissaires externes étaient même essentiels au renouvellement du corps :

« Mais, par contre, voilà, vous [les candidats externes auxquels elle m'associe] avez une autre façon de voir les choses et comme je disais, aujourd'hui, la fameuse génération Z, il faut qu'elle rentre aussi parce que, sinon, la police sera plus adaptée à la société. Si on ne prend que par le... Si on ne fait que progresser des gens qui... au bout de 10 ans machin, on aura toujours 10 ans de décalage. Enfin, je sais pas ce que vous en pensez, mais à un moment... Donc, non, non, non, il faut que ça continue à être un melting pot. »

Ainsi, les extraits d'entretiens semblent montrer les limites du rapprochement de C. Coton entre les commissaires de police et les officiers dans la mesure où, dans leurs discours, le capital scolaire semblait prendre l'ascendant. Les différences entre internes et externes sont vite gommées en ce sens qu'elles ne paraissent pas être des critères de distinction entre pairs après quelques années de fonction. D'un côté, l'expérience des commissaires issus de l'interne est appréciée, y compris par les externes. De l'autre côté, ces derniers savent compenser leur manque d'expérience notamment grâce à leur habilité à transformer leur capital scolaire, culturel et/ou social en capital symbolique, selon les lois de Bourdieu⁴², et en savoir-être, essentiels pour assurer leur fonction (cf chapitre 4).

Aux yeux de l'institution police, les deux sources de légitimité semblent donc cohabiter ; aux yeux des commissaires eux-mêmes également, et ce, sans réelle rivalité. En revanche, ce sont leurs effectifs qui peuvent établir une distinction entre les internes et les externes et éventuellement remettre en question la légitimité des nouveaux commissaires.

B. Convaincre ses équipes

C. Coton se posait la question de la distinction au sein du corps des officiers et donc des capitaux valorisés entre pairs. Dans cette partie, il est question de la légitimité des commissaires, non pas pour eux-mêmes ou entre commissaires, mais aux yeux de leurs équipes, ce qui n'était pas l'objet d'étude de la chercheuse.

⁴² Bourdieu développait l'idée selon laquelle des mécanismes sociaux permettent la transformation de capital économique, culturel social, en capital symbolique, dans Bourdieu Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil, 2001

En effet, si des logiques hiérarchiques prescrivent le respect et l'obéissance des gardiens et des officiers aux commissaires, des enjeux de légitimité s'en mêlent et doivent être pris en compte par les nouveaux commissaires. Ceux-ci arrivent dans des services souvent bien installés et doivent faire leurs preuves auprès d'effectifs qui semblent accorder davantage de crédit à l'expérience dans la police qu'à un quelconque diplôme ou concours. C'est notamment ce qu'évoquait le commissaire Arthur, qui ne paraissait pas comprendre le phénomène :

« Mais quand même, malgré tout, quand les gens savent que vous avez un parcours d'interne, ça vous met dans de bonnes dispositions par rapport à la RH. C'est pas le truc qui va vous permettre de tout faire, mais ça vous met... Les gens apprécient, en fait, bizarrement. C'est assez curieux d'ailleurs. »

Pour le commissaire Frank, cette prédisposition favorable qu'auraient les équipes envers les commissaires internes est liée à un éventuel effet rassurant d'être dirigé par quelqu'un qui a été « à la place de ». Il expliquait aussi que son expertise avait été appréciée et avait redynamisé son équipe :

« Parce que moi, je me suis dit, souvent, je me suis dit : "mais heureusement que t'as été 10 ans d'officier, pour avoir le recul de ces situations, d'avoir connu ça, d'avoir été à la place des gars, d'avoir été à leur place, d'avoir été enquêteur, d'avoir été..." Donc tout ça, je sais, c'est aussi une légitimité qu'on a. Quand on a 10 ans d'officier, les gens de la sûreté disaient : "on est content d'avoir un patron qui en sait plus que nous". On mettait en place des techniques spéciales d'enquête, des balises, je leur faisais faire des trucs et tout. Et les mecs, ils étaient... Ils avaient les yeux qui brillaient. Ils disaient "on a enfin un chef qui est pas un administratif qu'on nous a mis pour baliser les congés", et voilà. »

La commissaire Camille a également son explication, et elle est liée cette fois au capital social que les internes ont pu emmagasiner dans leur expérience passée :

« Et je pense que du coup, le recrutement interne, c'est... Ça fait souvent, je crois pas pour moi, mais pour ceux que j'ai pu voir, les collègues, ça fait souvent des gens assez charismatiques parce qu'ils savent exactement - pour certains, ils sont devenus gardiens, officiers, commissaires - ils savent exactement... Déjà, ils connaissent personnellement des gens, ils tutoient et on est complètement dans un relationnel qui devient beaucoup plus, non pas vertical, mais horizontal et c'est beaucoup plus facile de travailler et le respect arrive beaucoup plus vite comme ça. »

De l'autre côté du miroir, pour les commissaires externes, asseoir sa légitimité auprès de ses effectifs peut s'avérer épineux. En plus de l'absence d'expérience de terrain valorisable, les nouveaux commissaires issus du concours externe sont souvent assez jeunes,

en-dessous de 30 ans, et peuvent donc se retrouver confrontés à des doutes chez les effectifs. Ils vont devoir contrecarrer ce que la commissaire Constance, recrutée par la VAP*, qualifiait de « défiance », que vont avoir les collègues « qui se disent “non mais, elle est externe, elle a jamais fait ça, de quoi elle parle ?” »⁴³. La commissaire Candice, externe, parlait ainsi de la relation avec un adjoint :

« Il faut qu'il arrive à... Il faut qu'il accepte le fait que vous êtes... Vous continuez de vous former mais vous êtes son chef. C'est pas simple, hein. C'est vraiment pas simple. Après, normalement il y a quelque part où ça les arrange parce que eux, ils ont pas envie d'avoir toutes les emmerdes qui vont avec, donc c'est vous qui les prenez, mais par contre voilà. »

Le discours du commissaire Cédric, externe lui aussi, était similaire et mettait en exergue la question de l'âge :

« Après, ce qui est compliqué aussi, c'est vos collaborateurs directs. Notamment, quand vous allez... vous allez avoir des vieux commandants qui sont en place depuis longtemps. Vous êtes le petit jeune qui débarque... J'allais dire, il peut voir ça avec une certaine rivalité et dire “c'est pas le petit jeune de 25 ans ou la petite jeune de 25 ans qui va m'expliquer ce que je dois faire”. Ça, ça peut être aussi compliqué. Pour moi, toute la [rire] difficulté et en tout cas la... l'approche à avoir dans ce genre de situation, c'est qu'en fait, on doit faire preuve d'une très très grosse intelligence sociale dans le sens où... bah en fait, on doit s'adapter aux tempéraments et... aux égos et... voilà, aux personnalités des uns et des autres. »

Il semble donc y avoir un réel enjeu de légitimité à être à ce poste, à exercer leur fonction et tout ce que cela implique : prendre des décisions, donner des ordres, déléguer certaines tâches. Pour ce qui est de ce dernier aspect, le commissaire Julien, rejoignait les propos de la commissaire Constance cités plus haut. Il expliquait en effet que les équipes pouvaient mal recevoir le fait qu'on leur confie certaines tâches et avoir l'impression que le commissaire délègue car il ne sait pas faire seul, ce qui, visiblement, réduirait sa crédibilité :

« Parfois aussi, il faut montrer qu'on fait ce qu'on n'aime pas forcément pour pouvoir le demander aux autres. Quand vous êtes droit dans vos baskets et que vous avez, comme je vous dis, l'autorité au sens littéral du terme, vous démontrez que vous touchez un peu à tout et que vous savez faire, oui, vous pouvez déléguer. Mais vous êtes pas dans ces reproches “ah bah le patron me demande de faire parce que lui sait pas faire”. Il faut savoir qu'en fait, quoi qu'il en soit, il faut vraiment avoir l'idée que le patron, c'est sur lui que l'on va tirer le cas échéant. »

⁴³ Extrait d'entretien avec la commissaire Constance

Une partie au moins de la légitimité des commissaires perçue par les équipes se baserait alors sur le savoir-faire de ces derniers. En termes de savoir-faire, les internes ont plus de chance de remplir les exigences et c'est sûrement pourquoi les équipes ont tendance à mieux les accueillir. Cependant, les commissaires issus du recrutement interne ne forment pas un groupe homogène et certains ont plus d'ancienneté que d'autres et/ou un parcours plus varié. Sur certaines matières ou dans certains services, ils peuvent donc se trouver aussi dépourvus que les commissaires de la filière externe et adoptent alors les mêmes stratégies : ils demandent de l'aide. Pour la commissaire Constance, ce n'est pas du tout une source de décrédibilisation ou de remise en question de sa légitimité de commissaire aux yeux de ses effectifs :

« Comme je vous dis, j'avais jamais bossé en commissariat, il y a des trucs, je savais pas à quoi ça ressemblait, bah j'ai été demander aux sachants, c'est pas pour ça qu'ils m'ont pas respectée en tant que cheffe. Et au contraire, ça assoit une autorité derrière parce qu'ils savent que c'est quelqu'un qui est un peu normal, qui pose des questions, qui s'intéresse à leur travail et qui sait demander, quoi. »

L'enjeu de défendre sa légitimité aux yeux de ses équipes est donc réel pour les commissaires. Cela dit, sa portée est à nuancer. La petite méfiance qui peut être celle des effectifs lorsqu'ils apprennent qu'un commissaire externe sorti d'école va prendre leur service est rapidement gommée par la personnalité et le professionnalisme du commissaire en question. Parfois, avoir un commissaire interne représente un avantage pour les agents, comme cela a été le cas pour l'équipe du commissaire Frank, mais ce n'est pas une vérité générale et les commissaires externes ont aussi des éléments à apporter à leur service. Dans les prochains chapitres, nous verrons d'ailleurs que cet enjeu ne perturbe pas vraiment ni les relations entre les commissaires et leurs effectifs (chapitre 3), ni la capacité des commissaires à incarner la figure de chef (chapitre 4).

Cette réalité est toutefois différente dans d'autres pays qui ont des systèmes de promotion distincts comme les Etats-Unis où la légitimité des *chiefs of police* est complètement fondée sur leur expérience de terrain.

III. Le recrutement à des postes équivalents à l'étranger : l'exemple des Etats-Unis

Dans les pays anglo-saxons, la légitimité des policiers qui occupent des postes équivalents à celui du commissaire réside essentiellement dans son expérience, de terrain et de management. C'est particulièrement vrai aux Etats-Unis où la promotion à la fonction de *police chief* ne s'effectue que « par le rang ». Il est alors intéressant de se pencher sur ce système pour tenter d'identifier les raisonnements qui le justifient mais aussi les similarités et les différences avec le système français. Nous évoquerons d'abord le profil des *police chiefs* (A) avant de nous attarder sur l'accès à leur position (B).

A. Le profil des *police chief* aux Etats-Unis

En France, cela a été exposé, l'accès au métier de commissaire se fait sur concours et plus de la moitié des commissaires sélectionnés sont issus du concours externe, c'est-à-dire qu'ils n'ont aucune expérience police préalable - voire aucune expérience professionnelle tout court. Dans les pays anglo-saxons, le système est très différent. Les concours et le passage par une école spécifique ne sont pas systématiques et il est très rarement possible d'arriver à des responsabilités équivalentes à celles du commissaire par une voie externe, sans être passé par les rangs inférieurs. C'est la raison pour laquelle l'exemple des Etats-Unis est très intéressant à étudier en contraste du système français. En outre, l'accès à la littérature est plus aisé car les travaux sur la police aux Etats-Unis sont plus nombreux.

Pour autant, les auteurs américains s'accordent à relever l'opacité qui entoure la figure des *chiefs of police*, grade équivalent à celui des commissaires français. De la même manière qu'en France, la littérature américaine s'est peu penchée sur le profil des *chiefs of police* ou *police chiefs*, sur leurs trajectoires, les qualités requises pour mener leurs missions, etc. Aux Etats-Unis, les *chiefs of police* sont les plus hauts gradés dans un département de police au sein d'une ville. Ils sont en général choisis par le maire ou le conseil municipal de cette ville, parmi les potentiels candidats à l'intérieur du département en question ou dans un autre département, voisin ou non. *L'International Security Journal*, un magazine professionnel spécialisé sur les questions de sécurité globale, les présente comme étant responsables de leur département et du management des équipes qui le composent. Les *police chiefs* donnent les grandes orientations et veillent à ce que leurs effectifs travaillent à la réalisation des objectifs de sécurité publique fixés aux niveaux supérieurs. Ils ont également

des relations régulières avec les partenaires du département (du côté du gouvernement mais aussi de la population).

De fait, ces missions s'apparentent bien à celles traditionnellement attribuées aux commissaires de police en France. La divergence principale réside donc dans la voie d'accès au poste qui ne se fait que « par le rang » aux Etats-Unis. Le système américain est également décentralisé, ce qui fait que chaque mairie cherche elle-même le *police chief* pour son département. C'est ainsi que le chercheur en *Criminal Justice*, Richard R. Johnson, a pu étudier une centaine d'annonces de recherche d'emploi pour déterminer quelles étaient les qualités attendues d'un *police chief* aux Etats-Unis⁴⁴. Il en est ressorti que les conseils municipaux attendaient en moyenne dix années d'expérience dans la police, dont cinq environ à un poste de management. Brian Kitzman et Steven Standard s'étaient, eux, employés à dresser le profil type d'un *chief of police* à travers des questionnaires distribués à tous les *police chiefs* dans l'Illinois. Les personnes ayant répondu étaient en majorité des hommes blancs d'environ 45 ans qui attestaient tous d'une expérience dans la police de 20 ans en moyenne et de trois ans d'études supérieures⁴⁵. Par ailleurs, selon Lee Brown, ce qui est attendu d'un policier à un poste de commandement est qu'il soit un « leader créatif, dynamique et capable de résoudre des problèmes »⁴⁶. R. Johnson, lui, parle de capacités de *leadership*, de capacités communicationnelles et d'organisation⁴⁷. Enfin, Jeanice Penegor et Ken Peak ont montré que trois grands concepts ressortaient lorsque les *police chiefs* étaient questionnés sur leur rôle : le leadership, le service à la population et la gestion des effectifs⁴⁸. On remarque alors que les différentes qualités énoncées correspondent en grande partie aux qualités attendues d'un commissaire en France. Ainsi, en ce qui concerne les compétences requises, les américains et les français semblent donc plutôt s'accorder.

En revanche, là où les deux perceptions - française et américaine - diffèrent c'est sur les éléments nécessaires pour arriver à remplir correctement ses missions de *chief of police*.

⁴⁴ Richard R. Johnson, « Minimum Requirements for Police Chiefs in the USA », *Police Journal*, 78-2, 2005, p. 103-118

⁴⁵ Kitzman Brian C., Stanard Steven J., « The Job of Police Chief in the State of Illinois », *Public Personnel Management*, 28-3, 1999, p. 473-499

⁴⁶ Brown Lee, « Excellence in Policing: Models for High Performance Police Organizations », *Police Chief*, 55-4, 1988, p.68-78.

⁴⁷ Richard R. Johnson, *op. cit.*, 2005

⁴⁸ Penegor Janice K., Peak Ken, « Police Chief Acquisitions: A Comparison of Internal and External Selections », *American Journal of Police*, 11-1, 1992, p. 17-32

B. L'expérience comme élément déterminant

Donald Witham dégage quatre éléments nécessaires pour prétendre au poste de *police chief* : l'expérience dans la police et dans le management, le niveau de diplôme, le niveau de formation professionnelle suivie, l'engagement avec la population et les interlocuteurs du département de police⁴⁹. Ainsi, une grande importance est accordée à l'expérience policière dans la production de « bons » *police chiefs* aux Etats-Unis. Le débat qui a été investi par la littérature est de savoir s'il vaut mieux choisir le futur *police chief* à l'intérieur du même département ou aller le chercher à l'extérieur. Le débat n'est pas similaire en France entre les candidats internes (avec une expérience police) et les candidats externes (sans expérience police) mais il est tout de même intéressant à étudier pour mettre en lumière les avantages et inconvénients du système américain. J. Penegor et K. Peak expliquent qu'un avantage de la promotion d'un policier en interne au poste de *chief of police* est l'assurance de son intégrité, de sa loyauté et de son investissement au sein de l'organisation. Jack Enter montre aussi qu'un candidat choisi de manière interne assure une bonne ambiance au sein du département de police car les effectifs s'attendent à ce type de recrutement et préfèrent avoir affaire à « l'un des leurs »⁵⁰, ce qui semble faire écho à nos analyses précédentes sur l'accueil par les équipes des commissaires issus du concours interne ou du concours externe en France, bien que ces dernières y soient évidemment plus accoutumées que les policiers américains. Une nouvelle fois, cela pose une question de légitimité. Aux Etats-Unis, celle-ci se fonde davantage sur l'expérience policière, voire même l'expérience policière passée aux côtés des équipes qui seront les futurs subordonnés du *police chief*. En France, elle se fonde - aux yeux de l'institution - surtout sur la réussite du concours et le fait d'avoir été formé à l'ENSP. Aux Etats-Unis, un autre frein constaté pour les *outsiders* est le temps d'adaptation qu'il leur faudra avant de pouvoir mettre en place des changements stratégiques de manière effective car ils ne sont pas habitués à leur environnement et aux règles plus ou moins tacites qui le gouvernent. Ce constat pourrait être transposé aux commissaires issus du concours externe mais aussi, finalement, aux candidats du concours interne, qui ont très peu de chance de revenir dans la même structure que celle dans laquelle ils travaillaient - et c'est d'ailleurs rarement leur souhait. Cette préoccupation américaine pour les liens des *police chiefs* avec la population renvoie aux enjeux de proximité avec la communauté qui sont primordiaux aux Etats-Unis mais moins en France où la répartition des commissaires se fait de manière

⁴⁹ Witham Donald C., *The American law enforcement chief executive: A management profile*, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1985

⁵⁰ Enter Jack, « The Rise to the Top: An Analysis of Chief Career Patterns », *Journal of Police Science and Administration*, 14-4, 1986, p.334-346

centralisée et sans regard pour l'attachement géographique, à part lorsqu'il relève de choix personnels des commissaires. C'est donc non seulement l'expérience dans l'institution police mais aussi l'expérience dans le département d'exercice et, au-delà, auprès de la communauté citoyenne du secteur, qui est valorisée aux Etats-Unis ce qui est à rebours de la conception française.

Par ailleurs, les chercheurs américains relèvent certaines failles du système de promotion du *police chief*. Ainsi, Ronald G. Lynch indiquait que de nombreux dirigeants dans la police n'étaient que de simples policiers de la base promus au rang de *police chief*⁵¹. Ces candidats ont rarement un diplôme équivalent à un master (même si la tendance va vers une augmentation du niveau de diplôme). B. Kitzman et S. Stanard calculaient ainsi une moyenne de trois années d'études supérieures chez les *chiefs of police*⁵², or, John Krimmel et Peter Lindenmuth, dans leur étude comparative des candidats recrutés de manière externe ou interne, concluaient que le niveau d'éducation était le seul facteur déterminant sur la perception de la qualité d'un *chief of police*⁵³. Un manque de formation spécifique au poste de *police chief* et notamment sur des questions de management est également déploré dans les études menées par les chercheurs et/ou analysé comme étant un facteur déterminant sur la qualité d'un *chief of police*⁵⁴. En dehors de ces éléments, J. Penegor et K. Peak n'ont pas trouvé d'écarts notables entre les profils des *police chiefs*, tant sur des questions socio-démographiques que de parcours, ce qui est une dissimilitude avec la France où les commissaires ont souvent des parcours variés selon les voies d'accès.

Enfin, un élément qu'il convient de ne pas perdre de vue est la discrétion avec laquelle les *police chiefs* sont choisis aux Etats-Unis. Le processus est intimement lié à la politique dans la mesure où les *chiefs of police* sont recrutés par les conseils municipaux sans procédure centralisatrice. En France, par l'intermédiaire du concours, les critères sont plus objectifs et transparents, du moins en apparence. En effet, on peut considérer que le système français n'est pas non plus exempt de toute considération politique étant donné que les programmes de formation des commissaires sont décidés au niveau du Ministère de l'Intérieur et que l'ENSP peut insuffler certaines tendances dans les promotions de commissaires dont les apprentissages seront plus frais que ne le sont les années de formation police pour les *police chiefs*. En outre, une fois en poste, les commissaires sont largement

⁵¹ Lynch Ronald, *The Police Manager: Police Leadership Skills*, New York, Random House, 1986

⁵² Kitzman Brian C., Stanard Steven J., *op. cit.*, 1999

⁵³ Krimmel John T., Lindenmuth Peter, « Police Chief Performance and Leadership Styles » *Police Quarterly*, 4-4, 2001, p.469-483

⁵⁴ Dantzker, M.L., « The Position of Municipal Police Chief: An Examination of Selection Criteria and Requisite Skills », *Police Studies*, 19-1, 1996, p.1-17

dépendants du pouvoir exécutif, des indices de performances fixés, des priorités établies par certaines politiques publiques, etc.

Nous nous sommes intéressés plus en détail au système français d'accès au poste de commissaire, au type de commissaires qu'il produit, au type de légitimité qu'il leur confère et nous l'avons mis en comparaison avec un système aux fondements différents. Il s'agit maintenant d'étudier comment les futurs commissaires vont vivre le fonctionnement de ce système.

CHAPITRE 2 : DEVENIR COMMISSAIRE, UN PROCESSUS ET DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENCIÉS

John Van Maanen et Edgar Schein se sont intéressés aux processus qui ont lieu lorsqu'un individu intègre une nouvelle organisation. Ils identifiaient le moment de passage de l'extérieur à l'intérieur comme charnière pour la construction de l'individu : « la socialisation, bien qu'elle se poursuive tout au long de la carrière d'un individu au sein d'une organisation, est sans aucun doute plus intense et source de problèmes pour un membre (et pour les autres) juste avant et juste après le franchissement d'une frontière particulière »⁵⁵. Ce chapitre a ainsi pour objet le franchissement de la porte d'entrée de l'institution police par les commissaires. Ceux-ci ont eu des ressentis variés sur leur processus d'intégration que nous avons découpé en trois étapes, reprises de J. Van Maanen⁵⁶ : l'introduction des commissaires à l'institution par le biais de l'ENSP (I), leur rencontre avec la réalité de leur fonction (II) et leur transformation, en fin de processus (III).

I. L'expérience des commissaires à l'ENSP, ou la difficulté de former des profils variés à un métier pluriel

Lorsqu'ils entrent à l'ENSP, les élèves commissaires n'ont pas les mêmes sacs à dos et pas les mêmes attentes pour les 22 mois qui les séparent de leur prise de poste. De son côté, à travers des périodes d'enseignements et de stages, l'école doit veiller à ce que tous soient prêts à assumer leurs responsabilités et à gérer le plus de situations possibles, peu importe le concours qu'ils ont passé. Il arrive donc que les attentes des nouveaux venus se heurtent aux besoins de l'institution. L'expérience est en effet propre à chaque commissaire même s'ils se répartissent assez naturellement en deux groupes : les externes pour qui cela a été une période plus ou moins douce de découvertes (A) et les internes qui ont parfois eu plus de mal à concilier les enseignements avec leurs expériences passées (B).

⁵⁵ Van Maanen John, Schein Edgar, « Toward of Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, p. 209-264. Traduction de l'auteur

⁵⁶ Van Maanen John, « Observations on the Making of Policemen », *Human Organization*, 32-4, 1973, p. 407-418

A. Les candidats du concours externe, rapidement poussés dans le grand bain

John Van Maanen définit la socialisation organisationnelle de la façon suivante : « la manière avec laquelle les expériences d'une personne en train d'apprendre les "ficelles" d'un nouveau poste, statut ou rôle dans une organisation sont structurées par les membres de cette organisation »⁵⁷. Pour les commissaires, c'est d'abord l'ENSP qui remplit cette fonction de préparation. Dans ce même article, J. Van Maanen dégage une variété de stratégies par lesquelles les organisations assurent la socialisation de leurs futurs membres. L'institution police ayant confié cette transmission à une école, la stratégie adoptée semble être d'abord une stratégie formelle qui prépare les élèves à occuper un certain statut dans l'organisation. Selon Van Maanen, ce type de préparation est préféré lorsqu'il y a une réelle volonté de la part de l'organisation d'influencer le comportement et les valeurs du nouveau venu. La formation formelle n'est par ailleurs souvent que la première étape de la socialisation de l'individu qui connaîtra une seconde période de socialisation une fois entré dans l'organisation en elle-même. Ce découpage correspond ici à notre propos et à la distinction entre la période passée à l'ENSP et la prise de poste des commissaires.

Pour les élèves commissaires issus du concours externe, l'enjeu de socialisation est double. Ils doivent en effet apprendre en quoi consiste leur fonction et leur position (leur grade) mais leur socialisation à l'organisation police en elle-même doit également s'effectuer, ce qui n'est pas le cas pour les internes. Ces deux considérations de fonction et d'acculturation nous évoquent la description faite par Edgar Schein du « rôle » au sein d'une organisation⁵⁸. Elle est utile pour montrer ce que la stratégie de socialisation doit couvrir pour rendre un individu « apte » à entrer dans l'organisation, c'est-à-dire ce que l'ENSP doit apprendre aux futurs commissaires pour les préparer à leur prise de poste. Ainsi, Schein distingue trois dimensions pour sa définition du « rôle » au sein d'une organisation : la dimension fonctionnelle (les missions concrètes que l'individu sera amené à remplir), la dimension hiérarchique (le rang et les responsabilités qui incomberont à l'individu entrant) et enfin la dimension d'inclusion (l'ensemble des normes sociales et des valeurs que l'individu doit internaliser pour être accepté par les autres membres de l'organisation). Pour les élèves externes, tout sera plus nouveau que pour les internes, la familiarisation avec la fonction, le grade et l'environnement police. C'est sur cette dernière dimension d'acculturation que les commissaires externes vont avoir le plus de travail à faire pour rattraper leur retard sur les

⁵⁷ Van Maanen John, « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, 7-1, 1978, p. 19-36. Traduction de l'auteur

⁵⁸ Schein Edgar H., « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 1971, p.401-426

internes. C'est d'ailleurs ce qui ressortait des propos de la commissaire Candice, issue du concours externe :

« C'est quand même un monde. On débarque dans un monde... et les deux ans d'école, ils sont faits pour nous acculturer. Et pour faire en sorte que ça passe mieux en sortie d'école. »

Ce qui est particulièrement difficile pour les élèves externes, c'est aussi que cette acculturation doit se faire rapidement. Si la scolarité est étalée sur 22 mois, les élèves commissaires commencent leur premier stage après deux mois d'école. C'est par le biais de ces stages que les commissaires externes ont un premier contact avec le monde policier et avec leur fonction, ce qui les confronte pour la première fois à leur manque d'expérience comme le relatait la commissaire Adeline :

« En fait, quand vous arrivez en service, même en stage, pour les collègues en face, vous êtes commissaire. Vous êtes stagiaire mais vous êtes commissaire. Donc vous devez savoir. Et tout de suite, ça vous met dans une position... indélicate. Donc si vous ne tombez pas en stage avec des gens intelligents, et heureusement, il y en a beaucoup, bah... Ca paraît inné de mettre un ceinturon et de bien mettre sa tenue mais ça paraît inné mais non, en fait, c'est pas inné, hein. »

Cette position « indélicate » dans laquelle se retrouvent les commissaires externes sur leur premier stage est également abordée par la commissaire Candice :

« C'est compliqué, hein. Vous arrivez, vous connaissez rien. Vous avez... vous êtes quasiment de la même génération que les gardiens. Ou même, ils ont 20-30 ans de plus que vous, encore une fois. Ils savent très bien que vous ne connaissez strictement rien. [...] Vous venez tout juste d'avoir votre habilitation arme, votre uniforme il est tout neuf. Mais vous portez déjà votre grade. Donc euh... chacun aura un ton différent. Une façon différente de... Mais il faut être... enfin il faut être très armé quoi. »

Le point de vue des internes sur ce point semble rejoindre le malaise des externes. La commissaire Amanda donnait ainsi un exemple de ce qui pouvait manquer aux externes :

« On n'inculque pas une culture police. Exemple : on n'explique pas aux externes les tenues hiver-été. Ou les codes. Donc les pauvres, ils arrivent : "ah, j'ai trouvé la tenue sympa" - "mais c'est pas la bonne tenue, collègue". »

Ce genre de détails peut paraître évident à des fonctionnaires de police, et c'est peut-être pour cela qu'ils ne sont pas forcément évoqués à l'ENSP, mais pour tous les profanes, cela fait partie du ticket d'entrée à payer.

Malgré l'inconfort, ces périodes de stages sont perçues par les externes plutôt comme des passages obligés et essentiels. Ces moments de contact avec le terrain ont été très appréciés par les trois commissaires externes qui souhaitaient véritablement apprendre le métier de commissaire mais aussi, et surtout, apprendre le métier de policier tout court, comme le révèle la commissaire Adeline, entrée à l'ENSP en 2006 :

« Moi, j'avais déjà fait, comme beaucoup d'autres, 5 années d'études après le bac. Donc nous, ce qu'on voulait, c'était quoi ? De la pratique, de la pratique, de la pratique, et du monde policier, du monde policier. »

Cette volonté de posséder au plus vite les clefs du métier se retrouve chez J. Van Maanen lorsqu'il explique que les phases de transition, c'est-à-dire de changement de situation d'un individu vis-à-vis ou dans une organisation, sont des phases stressantes pour celui-ci. Il va donc chercher à réduire son anxiété en apprenant rapidement les tenants et aboutissants de son nouveau rôle⁵⁹. Il serait logique que les externes, qui n'ont qu'une vision d'*outsider* face à la police, soient particulièrement sensibles à ce stress et désireux de se confronter au terrain pour sortir de cette position. Le commissaire Cédric nous faisait ainsi part d'un malaise au début de son cursus à l'ENSP :

« Les premiers mois d'école - pour pas dire la première année - moi, j'avais un gros syndrome de l'imposteur en me disant "mais euh, je serai jamais prêt, je serai jamais prêt". »

Cependant, ces accroc de parcours ne semblent pas avoir entaché l'image de l'école aux yeux des commissaires Candice et Cédric qui ont tous les deux convenu qu'elle ne pouvait pas tout leur apprendre. En effet, le métier de commissaire est avant tout humain et il semblerait, aux yeux des commissaires interrogés, que l'ENSP ait du mal à trouver le bon angle pour préparer les futurs managers. D'un côté, les cours de management étaient ainsi perçus comme insuffisants quand, de l'autre, certains enseignements laissaient les commissaires perplexes. C'est le cas du commissaire Cédric qui nous confiait :

⁵⁹ Van Maanen John, *op. cit.*, 1978

« Moi, je me souviens, à l'école, on avait des cours, je trouvais ça lunaire parce que pour moi, ça coulait de source. On nous apprenait à faire des méta-entretiens. Retenez le terme. Méta-entretiens, c'est quand vous parlez de tout sauf du travail. Donc euh... vous allez voir un mec et vous lui payez un café et vous parlez de la pluie et du beau temps. Ou de ses activités. Donc, en gros, ça n'a aucun impact direct sur le travail mais on... dans la sociologie, etc, ils considèrent que ça un impact parce qu'en fait, tu... tu crées une relation avec la personne, etc. C'est du pipeau extraordinaire parce qu'en fait, moi, j'ai pas besoin qu'on me donne un cours pour m'expliquer comment aller... Comment m'intéresser aux gens. C'est... [sourire] C'est juste du bon sens et des relations humaines. »

La formation à l'ENSP a connu des évolutions au fil des générations et cela a donné lieu à des différences de ressentis entre les commissaires Candice et Cédric, qui sont passés par l'école plus récemment, et la commissaire Adeline, élève commissaire au début des années 2000. Cette dernière tient en effet un discours beaucoup plus critique sur ses deux années de formation initiale. Pour elle, le cursus n'était à l'époque pas assez individualisé, ce qui générait des frustrations chez les élèves externes qui ne trouvaient pas ce qu'ils souhaitaient, à savoir davantage de terrain et moins de savoir académique, et à l'inverse, chez les internes car ils jugeaient les exercices académiques inadaptés.

« Il y a une vraie distorsion entre ce qu'on nous apprend et ce dont on a besoin, je dirais, sur le terrain. Parce que oui, le commissaire est peut-être un cadre supérieur, ouais, c'est très bien. Une fois qu'on a dit ça, si t'es commissaire et on sait pas parler en ACROPOL, comment vous dire, je vais être en ligne mais je vais pas pouvoir donner des instructions, je vais pas aller loin. Et je pense qu'une des difficultés - quand moi j'ai connu l'école, je sais que ça a changé, je pourrais pas dire comment - c'est vraiment cette volonté de faire du commissaire un cadre de catégorie A supérieur, oui très bien. Mais en fait, il faut pas oublier que nous, on n'est pas des attachés de police, on n'est pas des sous-préfets, donc en fait, il faut quand même qu'on ait un lien important avec le terrain et avec la base. Quel est le travail de base ? Qu'est-ce qu'on attend d'un gardien de la paix ? C'est quoi être dans une patrouille ? Quelles sont les difficultés de l'officier ? Parce que pour gérer une équipe... »

En outre, l'expérience de la commissaire Adeline semble ici mettre en lumière une ambiguïté toujours très actuelle de la position du commissaire. Est-il un policier avant tout ? Ou un haut fonctionnaire d'abord ? Si ces questions seront abordées aux chapitres 3 et 4, leurs réponses ont toutefois un impact potentiel majeur sur les apprentissages dispensés par l'institution. S'il est attendu des commissaires qu'ils regroupent les trois dimensions de « flic de terrain », « technicien expert en risque » et « manager de service opérationnel ou

administratif »⁶⁰, c'est alors à l'ENSP qu'il revient de les former à ces trois volets du même métier.

Depuis la scolarité de la commissaire Adeline, il semblerait néanmoins que l'école ait su se réformer. En témoigne le ressenti plus positif des commissaires Candice et Cédric ainsi que le récent rapport de la Cour des Comptes sur la formation des policiers. Le rapport se base sur les questionnaires envoyés aux jeunes commissaires par un prestataire auquel l'ENSP a fait appel. Sur la seconde vague de questionnaires d'évaluation, deux ans après leur entrée en fonction, 81% des commissaires en moyenne s'estimaient satisfaits de leur formation, et ce sur les quatre dernières promotions de commissaires interrogés⁶¹.

Ainsi, l'expérience des trois commissaires externes a été similaire sur certains points et distincte sur d'autres (pour des questions générationnelles notamment) mais ce qui a sans aucun doute fait l'unanimité, c'est leur avis sur le mélange internes / externes à l'ENSP. Selon eux, il fait la richesse de l'école - et leur est surtout indispensable :

« Et encore une fois, j'insiste, heureusement que les internes étaient là, parce que c'est des puits de savoir et d'explication de comment on fait. C'est des choses qui peuvent paraître, quand on est interne, absolument évidentes et faciles, mais quand on est externe, qu'on a fait que de la fac, qu'on n'a pas une once de connaissance de la police, de la sécurité, de... Tout est nouveau. »

J. Van Maanen expliquait ainsi que lorsque les nouveaux venus étaient, dans une certaine mesure, livrés à eux-mêmes, ils choisissaient alors des « agents de socialisation »⁶². En l'espèce, les élèves externes se tournent bien souvent vers leurs collègues issus du concours interne. Le processus de socialisation qui s'opère à l'ENSP est un processus collectif, dans lequel les élèves apprennent les uns des autres, sur le modèle de l'armée par exemple. Dans ce mélange externes / internes, les externes apportent fraîcheur et motivation, tandis que les internes partagent leurs connaissances techniques spécifiques, et surtout un savoir-être policier. Pour autant, ces derniers ne voient pas que des avantages à ce passage obligé.

⁶⁰ Ocqueteau Frédéric, *Mais qui donc dirige la police ? Sociologie des commissaires*, Paris, Armand Colin, 2006

⁶¹ Cour des comptes, *La formation des policiers*, Rapport au Parlement, février 2022

⁶² Van Maanen John, *op. cit.*, 1978

B. Chez les candidats internes, un ressenti beaucoup plus mitigé

Pour reprendre la définition du rôle au sein d'une organisation et de ses dimensions dégagée par Schein⁶³, l'ENSP doit donc apprendre à ses élèves à réaliser les tâches qui leur incombent (dimension fonctionnelle), à se positionner dans l'organisation par rapport à leur grade (dimension hiérarchique) et enfin à s'intégrer avec les autres membres à travers l'adhésion à un certain nombre de valeurs et normes sociales spécifiques à l'organisation (dimension d'inclusion). Alors que cet apprentissage a pu poser difficulté aux candidats externes pour les raisons déjà évoquées, il pourrait être déduit que les internes ont mieux vécu leur scolarité car ils étaient plus à l'aise avec l'apprentissage de ces trois dimensions, déjà commencé au préalable. Pourtant, c'est chez les internes enquêtés (internes et vapistes confondus) que l'expérience de l'ENSP a été la moins bien vécue.

L'une des premières causes à cela est très probablement le repositionnement de ces professionnels, qui ont parfois plusieurs dizaines d'années de métier, au statut d'élève. La commissaire Amanda, ancienne officier, nous expliquait :

« Pour les internes, c'est comme si on... arrivait au même niveau que nos collègues de 25 ans, et qu'on se disait "bah la carrière d'avant, en fait, on s'en fiche". »

Cela a été particulièrement difficile à supporter pour les vapistes qui avaient davantage d'expérience. Le commissaire Arthur, qui est entré dans la police en tant que gardien et avait plus de vingt ans d'ancienneté au moment de son passage à l'ENSP, nous avait confié avoir mal vécu d'être positionné au même niveau que les commissaires externes de 25 ans :

« La plupart des vapistes, on se retrouvait un peu là-dessus en trouvant que c'était vraiment vide de sens... Puis c'était très dur en fait, c'est très très dur pour des gens qui ont 40 ans passés de...

A.S. : De se remettre...

Commissaire Arthur : Ouais, de se remettre et d'être considéré de la même manière qu'un jeune sorti des études, bien qu'il soit extrêmement brillant, vif d'esprit et intellectuellement armé pour affronter plein de décisions. Mais c'est très dur en fait, c'est... Enfin, c'est... ça ne se dit pas trop, c'est un peu tabou, mais j'ai trouvé ça toujours... Voilà, c'est personnel... »

⁶³ Schein Edgar H., *op. cit.*, 1971

La commissaire Constance, vapiste également, était encore plus éloquente sur ce point et son expérience :

« Alors, ça a été un peu compliqué [rire]. Parce qu'effectivement, en tant que vapiste, repartir dans 22 mois de scolarité... Mentalement parlant, c'est pas génial. Et puis sur l'équipe qu'il y avait à l'époque à l'école, le discours qui nous était tenu - en tout cas aux vapistes - c'était d'une part, "vous oubliez tout ce que vous avez été avant, ça ne sert à rien". En gros, il y avait un rejet de la catégorie officier qui était assez marqué. Alors que vous êtes vapiste, vous arrivez avec 10-15 ans d'administration. Voilà, c'est pas très sympa de s'entendre dire ça surtout qu'en théorie, en tant que vapiste, on a quand même été recruté pour notre parcours. Donc voilà, première chose. Et deuxième chose qu'on me dit, c'est que "vous êtes là pour aider les externes". [Pause, rires] Bon, ok. Et moi, ça m'a été dit texto dans un bureau de la direction [...]. On s'est pas inquiété de si moi ça allait, quelles étaient mes difficultés vis-à-vis de mes enfants, etc, ça, non. On m'a expliqué : oubliez que vous avez été officier et aidez les externes. Ok. »

Deux sources de mal-être sont ainsi exposées par la commissaire Constance et il nous paraît essentiel de creuser chacune d'elles.

Pour ce qui est de l'oubli de « tout ce que vous avez été avant », les propos de la commissaire font écho au processus de désocialisation développé par Erving Goffman⁶⁴ et opéré par les institutions totalitaires. Considérer la police comme étant une institution totalitaire au sens consacré par le sociologue⁶⁵ nous paraîtrait un peu excessif. Cependant, il semble intéressant d'évoquer ce processus de désocialisation qui résonne sur certains points avec le ressenti de la commissaire Constance et de la majorité des commissaires internes interrogés. Quand un individu entre dans une institution totale (hôpitaux psychiatriques, prisons, monastères), il vit un processus de désocialisation imposé par l'institution. Erving Goffman explique notamment que l'individu perd son statut antérieur. En l'occurrence, il semble être demandé aux élèves du concours interne d'oublier leur passé d'officier. Le sociologue parle également d'effacement de son soi et d'une « mort sociale » partielle qui revient à mettre son ancien soi entre parenthèses. Dans la théorie de Goffman, les individus passent même par un processus assez violent de désocialisation lors duquel ils sont standardisés à travers des règlements, le retrait de vêtements personnels ou encore l'effacement de la vie privée. S'il est vrai que les élèves commissaires vivent leur scolarité en internat, le processus est toutefois évidemment incomparable à celui qui s'effectue dans un

⁶⁴ Goffman Erving, *Asiles: études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Le sens commun, Paris, Les Editions de Minuit, 1968

⁶⁵ Elle est définie en ces termes par Goffman « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées », *Ibid*, p. 41

hôpital psychiatrique par exemple. Il reste que Goffman présente la « désocialisation » comme une préparation à la « resocialisation » lors de laquelle l'individu intègre une nouvelle identité sociale, conforme aux attentes de l'institution. L'objectif de cette dernière est de faire une sorte de reprogrammation de l'individu selon les normes qu'elle souhaite lui inculquer. Pour transposer ces conclusions à notre cas, les anciens officiers sont reprogrammés pour être de nouveaux commissaires.

Le second élément soulevé par la commissaire Constance dans l'extrait ci-dessus est celui de la charge de la formation des externes, dont les internes sentent qu'elle leur est plus ou moins explicitement déléguée. Comme leurs homologues issus du concours externe, les commissaires internes perçoivent plutôt le mélange internes / externes de manière positive. Cependant, elle est également un poids pour eux. Si tout semble porter à croire qu'ils sont ravis de l'assumer, la pilule est toutefois plus dure à avaler lorsqu'ils ne reçoivent pas la reconnaissance correspondant à leur contribution.

L'expérience des internes - et particulièrement celles de deux des trois vapistes interrogés - semble donc être faite de diverses frustrations. A notre surprise, c'est le dernier entretien que nous avons réalisé, avec le troisième vapiste, qui nous a offert un son de cloche différent. En effet, le commissaire Julien, entré à l'ENSP par la VAP* en 2021, ne faisait état d'aucune ombre au tableau et allait à contre-courant de la plupart des arguments de ses camarades :

« Moi, je l'ai vécue... Alors, comment ? Très bien, je vous dirais. Je trouve que la formation est - de manière très honnête, transparente - excellente. Excellente. Et... Si vous voulez, cette diversité inhérente au recrutement est vraiment enrichissante pour tous. Autant nous étions, nous, avec notre expérience dans la police nationale, des appuis précieux, je pense, pour les personnes issues du concours externe. Autant, moi, au contact de ces personnes via ce type de recrutement concours externe, j'ai pu de nouveau m'enrichir intellectuellement sur leur regard sur la société évoluée. Et en fait, c'est vraiment un apport commun mutuel. [...] Au-delà de cela, la formation est, je dirais, conforme à moi ce que j'en attendais. C'est-à-dire qu'elle nous donne à la fois des clés techniques, tant sur le volet judiciaire, les bases du droit pénal, plus cette technicité à exercer en pratique avec les logiciels police nationale, le côté technique sur la gestion, notamment de maintien de l'ordre, rétablissement de l'ordre public. [...] Moi, j'ai pas souvenir à l'ENSP d'avoir eu quelque cours où, comme on peut l'avoir en fac, où parfois vous vous ennuyez, quoi. Moi, je garde un très très très bon souvenir de cette formation qui est... Franchement, qui est excellente. On voit pas les deux ans passer. »

Les difficultés relevées par les commissaires cités plus haut et la divergence avec le discours du commissaire Julien peuvent s'expliquer par le fait que, contrairement à ce que

l'on pourrait penser, tout comme les commissaires externes, les internes traversent une phase de bouleversements provoquée par leur nécessaire repositionnement dans l'organisation. J. Van Maanen mettait en lumière ce point clef : « Devenir membre d'une organisation va bouleverser l'organisation quotidienne du nouvel arrivant, aussi informé soit-il »⁶⁶. Il pourrait être argué que les internes ne sont pas de nouveaux arrivants au sein de l'organisation, le fait est qu'il sont de nouveaux arrivants au sein de leur corps, aussi informés soient-ils sur l'organisation. Les commissaires internes n'ont pas tant à apprendre sur la dimension d'inclusion conceptualisée par Schein⁶⁷ mais ils doivent apprendre à se resituer dans la pyramide hiérarchique de leur organisation (dimension hiérarchique).

Les commissaires internes doivent parfois également se familiariser ou refamiliariser avec les missions mêmes qui leur sont confiées. La police est en effet constituée de multiples services aux missions variées. Certains candidats internes n'ont eu d'expérience que dans une seule facette du métier (la sécurité publique par exemple) et doivent s'efforcer d'apprendre ou de réapprendre les tâches spécifiques que requiert un autre service (en police judiciaire par exemple). Ainsi, certains élèves issus du concours interne se retrouvent à l'ENSP au même niveau - ou presque - que leurs camarades externes sur certains enseignements. C'est le commissaire Cédric (issu de concours externe) qui nous illustre le mieux cette réalité :

« Là, moi, j'ai mon chef qui était... En fait, à l'école des commissaires, vous avez ce qu'on appelle un stage maintien de l'ordre. Il était prof associé sur le stage, il me dit, en fait, finalement, les externes, top, les mecs sont motivés parce que c'est rigolo. En fait, si vous voulez, pendant deux semaines, on vous met en situation dans des cas de figure manifestations, violences urbaines, etc, vous concevez les dispos et vous les mettez en œuvre. Il m'a dit : par contre, vous voyez, il y avait des internes... à la ramasse, ils étaient à la ramasse totale parce que la matière leur plaît pas, parce qu'ils sont pas du tout dans leur zone de confort, parce qu'ils ont peur, parce qu'ils aiment pas ça, etc. »

Enfin, une considération très pratique peut également entraîner des ressentis différents de leur expérience à l'ENSP pour les externes et les internes, à savoir que ces derniers ont déjà commencé leur vie professionnelle et ont souvent une vie personnelle établie (notamment géographiquement). Il est donc plus compliqué pour eux de gérer l'internat à l'ENSP puis l'affectation à leur sortie d'école en prenant en compte ces considérations familiales.

⁶⁶ Van Maanen John, *op. cit.*, 1978. Traduction de l'auteur

⁶⁷ Schein Edgar H., *op. cit.*, 1971

Malgré tout, les candidats internes rejoignent les externes sur deux points (en plus de la richesse du mélange externes/internes) : les stages ont été très appréciés et tout ne peut pas être appris à l'école. Pour les stages, ils sont l'occasion pour les internes de trouver ce qu'ils sont venus chercher à l'ENSP, c'est-à-dire savoir ce qui va changer pour eux et comment se repositionner. Les stages leur permettent un apprentissage plus individualisé et, là où les externes pourront être dans une position d'apprenant, plus en retrait, les internes profitent de cette expérience pour se positionner et prendre directement plus de responsabilités, lorsque leurs collaborateurs le leur permettent.

Quant aux enseignements de l'ENSP, les ressentis des commissaires s'alignent sur le fait que l'école ne leur apprend pas tout, comme le relève la commissaire Constance :

« Celui qui sort de l'école, qu'il soit interne ou externe, et qui dit qu'il maîtrise ce qu'on va lui demander de faire, c'est faux. C'est complètement faux. On peut pas dire qu'on sort de l'école en étant 100% sur tous les sujets, sur tous les domaines, c'est pas vrai. On a des bases, oui. [...] Mais c'est... C'est un centième de ce qu'on doit maîtriser au quotidien. »

Et cela notamment car, selon les commissaires, certaines parties du métier ne peuvent s'apprendre qu'avec l'expérience, notamment ce qui touche à l'humain. La commissaire Constance nous dit encore :

« C'est que de l'humain, la police. On vient coller derrière des process techniques mais si de base, on sait pas parler aux gens - il y a plusieurs façons de parler - mais si on sait pas adopter la bonne méthode de communication envers toutes les personnes à qui on a affaire, on sera pas bon. Et ça, on l'apprend en le faisant. Ça s'apprend pas dans les... »

Et pourtant, ces savoirs ne sont pas forcément innés et l'école tente de s'en saisir. C'est l'anecdote du café qui revient chez la commissaire Amanda, aussi perplexe que le commissaire Cédric :

« Moi, mon meilleur ami, il est externe - on se voit tout le temps, c'est mon super pote - ça se passe très bien. Donc c'est pas une question d'âge. C'est plutôt de relationnel, de savoir-être... et ça c'est dur de l'apprendre en école en fait. Mais c'est vrai que j'ai des collègues, internes, externes, qui marquaient "quand on nous dit bonjour, répondre bonjour", "proposer un café". Et en fait "ah ouais, il y a des gens qui l'écrivent", donc c'est pas naturel. »

Ainsi, les élèves externes et internes racontent la variété de ressentis face aux 22 mois de formation qu'ils ont vécu à l'ENSP. Chacun et chacune en a tiré diverses leçons qui seront plus ou moins mobilisables lorsqu'il sera temps de se jeter à l'eau et de prendre son poste.

II. La prise de poste, ou quand la théorie rencontre la pratique

Commissaire Candice : « Les choses sérieuses, elles commencent vraiment en sortie d'école, quoi. »

Pas de sas de décompression pour les commissaires qui prennent leurs fonctions. Qu'ils soient internes ou externes, beaucoup nous ont fait part d'expériences qui les ont marqués à leurs débuts, tel un baptême du feu (A). En effet, ces débuts sont souvent difficiles et un moyen de surmonter les obstacles est de savoir trouver des appuis (B).

A. Le baptême du feu

« Aujourd'hui, les commissaires estiment dans leur majorité qu'ils ne sont pas encore de vrais "chefs de police" à la sortie d'école, faute d'avoir découvert le maximum de situations possibles dans le champ de la sécurité publique »⁶⁸. Et pourtant, Frédéric Ocqueteau expose aussi une évolution dans la hiérarchisation des sources d'apprentissage chez les commissaires. Ceux-ci semblent en effet davantage compter sur les savoirs transmis par l'école que sur la figure d'un mentor expérimenté au sein de l'institution, comme ça a pu être le cas par le passé. Cependant, malgré la valorisation des savoirs scolaires, la plupart des commissaires s'accordent sur l'existence d'un « gap » entre l'école et la prise de poste, qu'ils ont plus ou moins bien vécu par ailleurs.

J. Van Maanen évoque ce « gap », qu'il appelle plutôt « *reality shock* » vécu par les policiers de la base dans leur processus d'intégration dans la police⁶⁹. L'analyse du chercheur est à prendre avec des pincettes car elle est ancienne et a comme objet les policiers qui patrouillent sur la voie publique aux Etats-Unis. Cependant, les étapes qu'il dégage dans le processus d'intégration sont intéressantes. La phase de prise de poste correspond à ce qu'il appelle la rencontre (« *encounter* ») lorsque les policiers se retrouvent confrontés à la rue. Cette phase est la troisième d'une série de quatre, elle succède à la phase du choix (« *choice* »), où les individus choisissent la voie policière, et à la phase d'école, appelée phase d'introduction (« *introduction* »). La quatrième et dernière étape, qui suit la rencontre, est la métamorphose (« *metamorphosis* »). Ce qui nous intéresse donc ici est le « *reality shock* » que les nouvelles recrues sont généralement amenées à vivre lors de leur rencontre

⁶⁸ Ocqueteau Frédéric, *op.cit.*, 2006

⁶⁹ Van Maanen John, « Observations on the Making of Policemen », *Human Organization*, 32-4, 1973, p. 407-418

avec le terrain. On pourrait penser que ce gap entre théorie et réalité se retrouve surtout chez les commissaires issus du concours externe car ils vivent la découverte de la police (comme les *patrolmen* de J. Van Maanen) en plus de la découverte de leur fonction, ce qui n'est pas le cas pour les internes. Pourtant, la commissaire Amanda (interne) insistait sur le contraste ENSP / prise de poste et la difficulté du passage de l'un à l'autre, même pour les commissaires qui avaient déjà une expérience police préalable :

« Vous êtes sur-sollicités mentalement. C'est-à-dire qu'à l'école, on a l'impression de devenir un poisson rouge parce qu'on est en amphi, on est passifs, on attend un peu que le temps passe. On se redynamise avec les stages, mais bon, on n'est pas en responsabilité. Et quand vous arrivez, le premier jour - et ça nous l'a tous fait - c'est... Enfin, vous devez tout savoir. Mais en fait, on vient d'arriver. Donc le temps d'adaptation, pour moi, le temps pour tout maîtriser, c'est au moins 6-7 mois sur nos prises de poste, et... de comprendre les gens, de voir comment ils interagissent et tout, et du coup, une vague, on est K.O. L'arrivée est très dure. La prise de poste est très dure, même si on était déjà dans la police, on se rend pas compte. »

Il reste néanmoins que la prise de poste peut s'avérer particulièrement dure pour les externes. L'écart théorie / réalité se retrouve ainsi notamment dans les propos des commissaires Adeline et Candice :

A.S. : « Quand vous êtes arrivée sur votre premier poste, comment vous vous sentiez ?

Commissaire Adeline : Ah bah mal [rires]. Vous êtes jeune. Vous êtes une femme. Et face à vous, vous avez des majors qui pourraient être votre père. Vous arrivez face à des gens, pour eux... vous êtes un commissaire. »

Commissaire Candice : « Après, il y reste qu'il y a une très très grosse différence de... quand vous êtes commissaire stagiaire ou quand vous arrivez le premier jour. Enfin là, tout change. Votre statut change. Vous n'êtes plus là pour... Vous n'avez plus quelqu'un qui vous dit quoi faire. Après, ça dépend un peu de votre positionnement parce que si vous sortez... en sortie d'école, vous pouvez être chef de circo. Mais d'une circo du coup de taille moyenne ou petite. Là du coup vous êtes directement propulsé chef. Sinon, et c'est vrai que la majorité des externes font ce choix, d'être adjoint. »

Ainsi, pour les commissaires externes qui n'avaient eu comme réelle expérience du métier que leurs périodes de stage, c'est la fin des petites roues. Par ailleurs, ce qu'évoque la commissaire Candice, c'est l'influence du choix de poste. En fonction de leur classement en sortie d'école, les commissaires sont amenés à sélectionner leur poste parmi une liste dont ils ne prennent connaissance que tardivement. Plusieurs considérations entrent en ligne de

compte dans ce choix, notamment géographiques, mais aussi de position dans la hiérarchie. Particulièrement dans de grosses directions, les commissaires peuvent se retrouver adjoints d'autres commissaires. Ce qui est ressorti de nos entretiens sont les stratégies de chacun et chacune face à ces possibilités. Par exemple, la commissaire Candice, issue du concours externe, ne se voyait pas cheffe de circonscription directement à sa sortie de l'ENSP et a préféré un poste d'adjointe. Les commissaires entrés par la voie interne ou la VAP*, qui recherchent plus de responsabilités, vont alors se tourner plutôt vers des postes de chefs de circonscription ou choisir des services plus exposés. La position dans la pyramide hiérarchique peut expliquer que la prise de poste soit plus difficile pour certains commissaires que pour d'autres. Le commissaire Cédric, qui avait passé le concours externe, nous parlait de cette variable :

« Alors, moi, c'était pas le cas, parce que je suis arrivé sur un service à échelle humaine avec voilà, encore une fois, j'avais un N+1, un N+2, des gens autour de moi qui étaient... qui étaient des piliers, donc euh... c'était simple. Après, quand vous arrivez sur un poste... hyper défavorisé, où il n'y a plus de chef depuis longtemps machin, là, là par contre, vous êtes vraiment catapulté et livré à vous-même. Mais... tout dépend du poste avec lequel vous vous retrouvez en sortie d'école. C'est plus ou moins facile selon les gens. »

Cela étant établi, peu importe où les commissaires choisissent d'aller, ils vont rapidement être confrontés à la réalité du métier. En effet, la prise de poste se fait généralement début juillet et, dès le 13, les nouveaux commissaires sont mobilisés sur les nuits de violences urbaines. Lors de nos entretiens, la question du « baptême de feu », qui pourrait s'apparenter à une expérience du *reality shock* de J. Van Maanen, a été posée à chaque commissaire et, plusieurs fois, cette nuit du 13 juillet nous a été relatée. La commissaire Candice nous racontait sa plongée dans le grand bain qu'elle voyait comme un passage obligé :

« Moi, mon baptême du feu, c'était quand même un peu le 14 juillet. J'avais été nommée officiellement le 1er juillet. Et mon chef n'était pas là... Enfin, il était joignable, mais pas présent. Voilà... On vous apprend la théorie d'une soirée de VU. La pratique, elle est un peu plus compliquée [regard entendu]. J'étais sur une banlieue compliquée euh... C'était pas la guerre, [...] mais il reste que c'est des soirées... mouvementées et compliquées à gérer. Vous connaissez pas le terrain, ou très peu, ça fait quinze jours que vous êtes là, et vous êtes officiellement cheffe du dispositif [pause]. Voilà. Là aussi, vous avez intérêt à avoir des bons officiers, des bons gradés. A.S. : C'est ça, du coup, vous vous appuyez sur les équipes, en fait, finalement.*

Commissaire Candice : Oui, c'est ça. Vous vous appuyez sur les équipes, mais il reste que c'est vous qui êtes en charge, donc euh si ça m... Enfin évidemment, personne n'est dupe. Déjà généralement, on met pas des jeunes commissaires en difficulté direct. Mais il n'y a que en passant aussi par là qu'on va vraiment le faire quoi. On peut pas être binommé éternellement. De toute façon, tant que vous êtes binommé, vous avez pas le stress de votre responsabilité. C'est que quand vous le vivez que... que vous allez progresser, quoi. Oui, moi je.. c'est un... Au niveau stress...

A.S. : C'était ça, le baptême de feu.

Commissaire Candice : C'était un gros baptême du feu. [...] Et... Parfois, on se retourne vers vous et on vous demande ce qu'on fait. Très honnêtement, il y a plein de fois où...

A.S. : Bonne question !

Commissaire Candice : Très, très bonne question, je... Voilà. Bon. Ça passe. »

Au-delà de cette soirée, les commissaires, même lorsqu'ils sont adjoints, sont rapidement confrontés à leurs responsabilités à travers les périodes d'intérim qu'ils doivent assumer lorsque leurs chefs sont en congés. C'est ainsi que la commissaire Candice s'est retrouvée à la tête du dispositif pour le 13 juillet mais c'est aussi à cause de cela que la commissaire Constance a été catapultée à la position de chef de district⁷⁰. Pourtant issue de la VAP*, elle nous a raconté cette expérience lorsque nous lui avons posé la question du baptême de feu :

« Alors, pour vous expliquer vite fait, sur le [département], on est divisé en quatre districts. Les circons sont divisées en quatre districts. Et vous avez donc un chef de district qui est un commissaire ancien, aguerri, etc. Et donc, sur [ville à la tête du district de la commissaire], il n'y avait pas de chef à ce moment-là. Et dans le district, on était deux collègues de sortie d'école [...] Et en fait, tous nos collègues des autres circons ont pris des vacances en même temps. [Pause] Et donc, il y a eu deux semaines, en fin juillet / début août, on s'est retrouvées toutes les deux, toutes seules, sur le district.

A.S. : Ah oui, d'accord...

Commissaire Constance : Et étant légèrement plus ancienne qu'elle, je me suis retrouvée chef de district par intérim. [Pause] Et je me suis retrouvée donc à la réunion de direction avec le directeur départemental et les autres chefs de district, qui sont des gens qui ont au minimum quinze ans d'ancienneté. Donc ils sont tous minimum commissaires divisionnaires. Et donc, il y avait ma pomme, à trois semaines de sortie d'école, au milieu de tout ça. Et là, je me suis dit "wow". [Rires] "Qu'est-ce que c'est que ce bordel?". Et... bon. Et puis, en plus, c'est tout con, mais une réunion de direction, vous portez la parole de votre circo, mais aussi des autres circons du district. Donc, en fait, vous remontez les problèmes. Il faut faire la synthèse de toutes les affaires, des trucs sensibles

⁷⁰ Le district est une subdivision de la DIPN* et l'échelon supérieur des circonscriptions de sécurité publique. Là où les circonscriptions sont dirigées par un commissaire, un chef de district est généralement un commissaire divisionnaire.

qui se passent chez les autres, des problèmes RH, etc., pour en discuter avec le directeur. Ça, c'est pareil, on vous l'apprend pas ça, au début. On vous dit pas que ça marche comme ça. Et donc, là, je me suis dit "wow !" [Rire] "Bon, ok". »

Cet extrait de l'entretien avec la commissaire Constance illustre bien que, selon les situations, même les commissaires ayant une expérience préalable dans la police sont loin d'être à l'abri de situations nouvelles pour lesquelles ils ne se sentent pas toujours armés.

A leur arrivée sur le poste, les internes ne découvrent peut-être pas la police mais, dans l'immense majorité des cas, ils arrivent dans un service et sur une circonscription qu'ils ne connaissent pas et avec laquelle il conviendra qu'ils se familiarisent. C'est une difficulté au point que, comme nous l'avons vu, le système américain valorise comme un vrai atout la maîtrise de son environnement pour appuyer la promotion de candidats internes au département au poste de *police chiefs* (chapitre 1). Ce manque de familiarité a ainsi joué des tours à la commissaire Amanda, que l'expérience passée en tant qu'officier n'a pas sauvée :

« Le service était sain, j'avais des officiers à chaque endroit, j'étais pas trop carencée [...]. Donc, on se dit, pour sortir d'école, c'est plutôt chouette. En plus, c'est un déploiement que j'aime bien et que je connaissais par officier. Mais en fait... vous arrivez le premier jour - vous allez rigoler - c'est... Il y a un mec qui se fait tirer dessus, donc sur ma commune. Donc, ça, c'est mon premier jour. Donc... En fait, j'ai des cartons, j'ai même pas d'ordi. Je pars avec eux, parce que, bah voilà, c'est sensible. Je suis sur la radio, mais je connais même pas ma circo. Enfin, j'ai jamais été sur ma ville, quoi. Et donc, quand je suis avec les mecs, faut faire preuve de beaucoup d'humilité. Je dis : "je suis désolée, mais on est où ?" - "Ah, mais là, patron, on est au parc à moutons, parce que y a pas de rue donc euh...". Je dis : "mais je vais pas dire 'parc à moutons' sur la radio ?" [rires]. "Mais siii, ils vont comprendre, ils vont comprendre !". Je dis : "ben, on est au parc à moutons". [Rires]. C'est drôle. Du coup, ils étaient morts de rire, mais même moi. [...]. Je fais : "ben, franchement, là, c'est un peu la noyade, j'avoue". »

Toutefois, il est essentiel de noter que certains commissaires n'ont pas fait état de problèmes particuliers liés à leur prise de poste. Le commissaire Julien (VAP*) nous assurait qu'elle s'était faite « sans surprise » et « sans appréhension » de sa part. Pour le commissaire Frank (interne), cette étape a été vécue comme une continuité, une progression :

« J'avais 10 ans d'officier quand même, voilà. Il y a eu beaucoup de choses... J'ai eu une direction spécialisée, j'ai eu la tenue, j'ai travaillé en civil... Je... Je savais où je mettais les pieds, je connaissais les unités judiciaires, je savais quelles étaient les difficultés. »

En revanche, ces commissaires étaient plus prompts à parler de la complexité des postes sur lesquels ils étaient arrivés. Ainsi, le commissaire Frank avait fait le choix d'un poste dont il découvrirait plus tard qu'il n'était, à l'origine, pas catégorisé comme un poste « sortie d'école ». Faute de candidats plus expérimentés, le poste avait été rajouté à la liste proposée aux nouveaux commissaires en dernière minute et son futur chef avait appris avec soulagement que c'était un candidat interne qui l'avait sélectionné. Le commissaire Frank faisait alors part de son inquiétude pour les commissaires issus du concours externe :

« Ah bah, je tiens à dire, moi je suis admiratif des jeunes de 23 ans qui arrivent à... Moi j'ai toujours dit : je regrette absolument pas mon parcours et je suis content de l'avoir fait comme ça, parce que... à 23 ans, se retrouver à la tête de commissariats et tout, des fois avec des situations compliquées comme j'ai trouvé ici. Je vous ai dit, un jeune ici, mais... Enfin j'aurais eu peur quoi, pour lui, hein, honnêtement, sincèrement. »

Qu'elle constitue une simple progression ou qu'elle soit une « vague dans la tronche » selon les mots de la commissaire Amanda, la prise de poste est un moment critique pour l'apprentissage du métier. E. Berlew et D. Hall qui étudient la socialisation des managers parlent de « *critical year* »⁷¹ pour désigner la première année d'un manager dans une organisation. Ils empruntent à la psychologie pour expliquer que cette période était sûrement la plus propice à l'apprentissage pour les managers. Les commissaires - qui peuvent être considérés comme des managers - traversent donc cette période critique, riche en apprentissages - et en erreurs également :

« Commissaire Candice : Votre premier poste, c'était fait pour faire vos premières conneries. Vous en faites beaucoup. Vous faites beaucoup d'erreurs. Enfin, plus ou moins mais... Voilà. De toute façon, c'est obligé. Après, vous en faites des plus ou moins... Vous avez une certaine... Vous avez une certaine naïveté. Vous avez une certaine... On vous a balancé toute la théorie. La théorie, elle est bien gentille, mais elle s'applique pas beaucoup. C'est beaucoup de système D. »

Pour naviguer dans cette période remplie d'obstacles, les commissaires sont catégoriques : il est nécessaire d'avoir de bons appuis. Les commissaires ne sont pas aussi seuls qu'on les dépeint parfois, ou plutôt, ils doivent savoir s'appuyer sur leurs ressources.

⁷¹ Berlew David E., Hall Douglas T., « The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance », *Administrative Science Quarterly*, 11-2, 1966, p. 125-165

B. La nécessité d'avoir des personnes ressources qui servent d'appuis

Il paraît intéressant ici de convoquer une nouvelle fois la thèse de J. Van Maanen selon laquelle, lorsqu'ils sont livrés à eux-mêmes, les individus qui sont dans le processus d'intégration d'une organisation vont choisir eux-mêmes leurs « agents de socialisation »⁷². Les commissaires ont suivi une socialisation sur le mode formel et, si l'on en croit J. Van Maanen, ce type de processus est souvent découpé en deux parties. La première est la période formelle, comme expliqué précédemment, c'est-à-dire le passage à l'ENSP des élèves commissaires. La seconde partie du processus est, quant à elle, informelle et elle a lieu à partir du moment où le nouvel arrivant prend son poste dans l'organisation et doit « apprendre de manière informelle les véritables pratiques de son département »⁷³. Si l'on se penche alors sur le processus de socialisation informelle développé par le chercheur, on remarque plusieurs phénomènes faisant écho aux expériences racontées par les commissaires interrogés. Tout d'abord, les individus qui passent par ce type de processus doivent faire la transition entre la phase formelle, beaucoup plus structurée, et la phase informelle, où ils doivent se positionner seuls, ce qui peut produire de l'anxiété - ce phénomène chez les commissaires a été abordé plus haut. Ensuite, viennent les fameux « agents de socialisation » vers lesquels va se tourner l'individu. Le processus de socialisation dépendra alors des connaissances que possède l'agent en question et de sa capacité à transférer ce savoir. Tout l'intérêt est donc pour les commissaires de bien choisir leurs appuis, lorsqu'ils ont des questions d'ordre technique par exemple. Le commissaire Cédric nous parlait ainsi de la nécessité de cerner rapidement les « avions de chasse » du service :

« Quand on arrive dans un service, très vite, on identifie un peu les piliers, les personnels ressources. On a des avions de chasse - euh... Moi, j'appelle ça les avions de chasse, c'est les collègues qui, vraiment, sont au-dessus du lot. Et y'en a toujours dans tous les services, c'est pas les plus nombreux, mais eux, il suffit de les identifier, on sait que dans tel domaine, lui, c'est un avion de chasse, tel domaine, lui, c'est un avion de chasse. Et après, il faut savoir s'appuyer sur eux et dire, "voilà, capitaine..., Voilà, brigadier, j'ai telle situation, vous, vous en pensez quoi ?" Ou "vous feriez quoi dans cette situation ?". »

J. Van Maanen avance que, dans la plupart des cas, la socialisation qui se déroule par le biais d'un processus informel augmente l'influence des personnes qui travaillent en relation directe avec le nouvel arrivant sur celui-ci. Le commissaire Arthur insistait sur la

⁷² Van Maanen John, *op. cit.*, 1978

⁷³ *Ibid.* Traduction de l'auteur

nécessité pour le commissaire - particulièrement lorsqu'il est issu du recrutement externe - d'avoir de bonnes relations avec sa hiérarchie directe qui pouvait être un appui précieux :

« Et bien qu'il y ait des externes, beaucoup, qui ont un grand talent, mais c'est quand même les mettre en difficulté, surtout si sur leur premier poste, ils sont dans des structures où ils sont isolés. Par exemple, le poste typique, c'est chef de circonscription en province, isolé, seul aux commandes et leur chef qui est à 80 km.

A.S. : Là, le gap est très haut.

Commissaire Arthur : Le gap est haut, et, s'il a pas un super adjoint... Ce qui compte quand on décolle, c'est d'avoir un bon chef et un bon adjoint, c'est... si l'un des deux ne va pas, bah c'est compliqué. »

Enfin, J. Van Maanen note que rien n'assure que ce groupe, qui va particulièrement influencer le nouveau venu, va le pousser dans la bonne direction. La commissaire Camille nous mettait ainsi en garde :

« Si vous faites confiance à la mauvaise personne, vous êtes bon pour vous enfermer dans un tunnel sans fin où vous vous plantez complètement. »

Cet enjeu est crucial pour les commissaires qui ont un haut niveau de responsabilités et doivent donc savoir faire le tri. La commissaire Candice mettait en lumière un angle d'approche à trouver pour pouvoir apprendre de personnes ressources qui ont la bonne posture, notamment avec les candidats externes qui sont souvent moins confiants. La recherche de ces appuis a commencé, pour elle, dès le stage :

« Il faut trouver des... après, il ne faut pas se faire prendre pour un pigeon non plus parce qu'en fait, on est déjà commissaire, donc il y a un moment faut pas... Il faut trouver le truc en disant "mais en fait je suis là pour apprendre". Après, c'est plus simple quand... de toute façon, c'est sur des terrains de stage que vous connaissez pas, sur des commissariats que vous connaissez pas. [...] Donc euh... il faut trouver des personnes ressources, c'est-à-dire des gardiens, des officiers...

A.S. : Avec qui ça passe bien.

Commissaire Candice : Ouais voilà, avec qui ça passe bien, qui auront le juste ton avec vous et qui joueront le jeu. Généralement, de toute façon, vous allez sur des terrains de stage où ils ont l'habitude d'avoir des commissaires-stagiaires. C'est des gros centres. Donc ils en voient passer. Comme ils voient passer des élèves officiers, comme ils voient passer des élèves gardiens. Donc il y en a toujours qui en profiteront. Et il y en a qui feront... qui joueront le jeu. Ils ont tous débuté un jour, hein, donc on en est tous au même point. C'est juste que nous, on va avoir euh... deux ans plus tard. Il va falloir être sacrément prêt quoi. »

Lorsqu'ils étudient les brigades de Police-secours, Marc Loriol, Sandrine Caroly et Valérie Boussard se penchent sur la coopération des policiers au sein des équipages avec une perspective de préservation de la santé⁷⁴. La santé des commissaires et des policiers en général sera plutôt abordée dans le chapitre 3. Toutefois, les observations des chercheurs sur la coopération, notamment à travers le rôle joué par les anciens, peuvent apporter quelques lumières sur le rôle des appuis dans la prise de poste des nouveaux commissaires. Les brigades de Police-secours sont composées d'équipages (un équipage pour une voiture) de quelques effectifs qui travaillent donc ensemble au quotidien et de manière assez étroite. M. Loriol, S. Caroly et V. Boussard constatent que des transmissions de savoir-faire s'opèrent des policiers qui ont le plus d'expérience (les « anciens ») vers les policiers les plus fraîchement arrivés. Ces derniers gagnent ainsi à bénéficier du partage de connaissances qui s'effectue. Les conditions de travail des commissaires sont incomparables avec celles des policiers qui composent les brigades de Police-secours : les commissaires travaillent moins en proximité avec leurs collègues, avec lesquels ils partagent d'ailleurs rarement le même grade. Cependant, un moyen de contourner cet isolement apparent est de se tourner vers leurs collègues - commissaires ou non - plus expérimentés pour avoir des conseils. Pour les commissaires issus du concours externe, cela peut être des conseils sur le « pratico-pratique » qu'ils n'apprennent pas toujours à l'école. C'est ainsi la méthode qu'a choisie la commissaire Adeline, externe et sortie de l'ENSP en se sentant mal préparée - ou plutôt pas préparée à ce qui l'attendait dans la pratique :

« Comment tu codifies une plainte, ça s'invente pas. Comment on qualifie les plaintes, ça ne s'invente pas. Donc moi, j'ai pris ma petite chaise, je me suis mis à côté de la commandante qui était à un an de la retraite, qui gérait le judiciaire et qui faisait les plaintes tous les matins. J'ai pris ma petite chaise, j'ai pris des notes et, tous les matins, je codifiais avec elle. Puis après, j'ai codifié toute seule. Voilà. Tout a été comme ça. [...] Effectivement, au départ, il faut trouver ses appuis et puis il faut surtout apprendre. Comme je vous dis, c'est comme ça qu'on apprend. A mon sens, moi, je suis pas arrivée à apprendre autrement. »

Pour ce qui est des commissaires issus de la voie interne, leur statut de novice pourrait être débattu lorsqu'ils ont derrière eux plusieurs années de travail dans l'institution police. Cependant, d'une part, ils n'arrêtent jamais d'avoir besoin d'appuis et, d'autre part, ils sont considérés comme novices dans leur position de commissaire. Ainsi, une bonne équipe à

⁷⁴ Loriol Marc, Caroly Sandrine, Boussard Valérie, « Collectif de travail et règles de métiers Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police-secours », *Laboreal*, 2-2, 2006

permis à la commissaire Camille (interne) de naviguer plus sereinement dans son premier poste qui représentait un challenge pour elle :

« Non, c'était difficile de comprendre comment fonctionne la machine ordre public de la préfecture de police. Ça, c'était difficile, je vais pas vous dire que c'était facile, loin de là. Par contre, j'ai été super bien entourée. J'ai eu des tuteurs extraordinaires et des hommes de terrain incroyables. Donc, ça a rendu les choses beaucoup plus faciles, voilà. »

Les appuis que les commissaires trouvent sont très variés, tant en termes de grade que de service ou d'expérience. C'est ce qu'explique notamment la commissaire Candice qui souligne qu'ils sont conjoncturels et souvent très personnels :

« Ça dépend vraiment. Ça dépend de qui vous allez trouver en personne ressource. Vraiment avoir des gens sur qui vous savez que vous allez pouvoir compter et qui auront la... juste attitude avec vous. Parfois, ça va être un super brigadier-chef du BOE qui est hyper de bon conseil et qui vous mettra jamais dans la mouise. Parfois, c'est un chef de brigade [...] Et puis, tous les commissaires, on bosse en équipe, on anime une équipe, donc parmi les gens de l'équipe, vous tombez sur des gens avec qui vous avez plus ou moins d'affinité aussi [...] mais il faut trouver votre... votre groupe d'appui et votre... Et ça c'est très perso et c'est très dépendant de là où vous tombez. »*

Les appuis que les commissaires trouvent dépendent donc parfois de considérations très personnelles. Ils sont variés, et ce, en partie car ils répondent à des besoins divers, comme l'illustre la commissaire Constance :

« Après, il faut essayer de voir assez vite vers qui vous pouvez vous appuyer, que ce soit sur le jud ou sur le fonctionnement interne du service. Vers qui vous pouvez vous appuyer aussi en termes de remontées, de qui va bien, qui va pas bien, qui met le bazar, etc. Donc, les gens un peu fiables, mais pour le coup, pas au niveau officier, en dessous, pour avoir une vraie température de service. Pour vraiment vous imprégner de comment fonctionnent les groupes, comment vivent les groupes, etc. »

En effet, une grosse partie du travail de commissaire revient à s'assurer du bien-être de ses équipes. Ses effectifs étant souvent très nombreux, le commissaire ne peut pas être partout à la fois et il est parfois difficile pour lui de récolter des informations sincères. Il aura donc besoin de personnes de confiance qui pourront lui faire des retours honnêtes sur l'état du service. Ses appuis seront alors plutôt constitués de policiers de la base.

Dans d'autres cas, il s'agira d'avoir l'opinion de quelqu'un qui a vécu les mêmes situations que lui, a dû prendre des décisions aux enjeux similaires et, cette fois, c'est plutôt

vers des collègues commissaires que les interrogés disent se tourner. Le commissaire Arthur faisait part de cette nécessité :

« Les commissaires, c'est pas un mauvais mot mais ils "réseautent". J'avais deux contacts sur des collègues qui avaient juste un an d'ancienneté de plus que moi, sur les postes, hein, et que j'appelais parce qu'ils étaient sur des postes similaires au mien et que j'appelais de temps en temps pour certains conseils. Faut pas rester dans son coin. »

Enfin, et cette fois nous nous plaçons du côté de ces appuis, ceux-ci ont la charge de continuer la formation des nouveaux commissaires, particulièrement sur leur premier poste et d'autant plus lorsqu'ils sont externes. La commissaire Candice évoquait ce qui peut être considéré comme un poids en ces termes :

« Mon service, c'était plus de 200 personnes. [...] Mon chef, c'était un commissaire-divisionnaire qui était à 5 ans de la retraite. Et mon adjoint de mon service, c'était un commandant-divisionnaire à qui il restait 2 ans.

A.S. : Oui, donc il avait l'expérience.

Commissaire Candice : Ouais, mais c'est pas la même ambiance, c'est pas la même génération. Et là, pour le coup, lui... Et en plus, ils sont parfois un peu usés, parce que c'est souvent les mêmes postes qui reviennent en sortie d'école. Ils sont nomenclaturés, donc ils sont souvent nomenclaturés A ou B, donc c'est les postes un peu fléchés en sortie d'école. Et du coup, qui changent tous les 2-3 ans, et donc c'est un éternel recommencement pour eux. Et il y a parfois - ce que je peux comprendre - une certaine lassitude de tout recommencer. »

Les personnes ressources représentent ainsi de précieux appuis pour les commissaires, autant pour celles et ceux qui font leurs premiers pas dans l'institution que pour les plus aguerris qui ne sont pas pour autant omniscients. Essayer ses premiers pots cassés et trouver sur qui on peut s'appuyer fait partie du processus de franchissement du seuil d'entrée de l'organisation pour le commissaire. Son intégration durable est la prochaine et dernière étape.

III. L'intégration dans l'institution

Rapidement après la prise de poste, les commissaires sont confrontés à la tâche de trouver leur place et leur positionnement au sein du service dans lequel ils arrivent (A). Cette recherche de positionnement n'est pas toujours facile et est souvent le résultat d'un processus d'essai-erreur. Elle est cependant importante car elle pourra être un facteur de la réussite ou l'échec de l'intégration des commissaires dans leur fonction (B).

A. La recherche du positionnement idoine

Le défi que la prise de poste peut représenter pour les commissaires a été étudié. Les obstacles arrivent très rapidement et chacun et chacune doit trouver sa stratégie pour y faire face, notamment en s'appuyant sur des personnes ressources. Cependant, la complexité d'arriver à cette position et de réussir à s'y installer réside également dans l'habileté à trouver son positionnement, sa place dans l'organisation. C'est une tâche à laquelle les nouveaux commissaires doivent s'atteler assez vite pour pouvoir s'inscrire dans la durée. Pour reprendre le modèle de Schein⁷⁵, chaque commissaire doit trouver sa place en termes de fonctions et de rang - que l'on regroupe ici car elles découlent l'une de l'autre - ainsi qu'au sein d'une équipe, dans ses relations avec les autres membres.

Tout d'abord, pour ce qui est de trouver son positionnement par rapport aux missions et au rang du commissaire, cela a été une préoccupation qui a particulièrement touché les internes (vapistes compris). En effet, la situation est spécifique pour eux sur deux aspects.

Pour le premier aspect, alors que certains nous avaient remonté une prise de poste plutôt violente, d'autres, comme le commissaire Frank, nous avaient présenté l'étape comme une progression. Il tenait le même discours quant à son positionnement sur la plus longue durée :

« Il y a quand même deux ans d'école, il y a des stages où on se positionne. Et le fait d'être aussi interne, d'avoir cette expérience... je trouve que je me suis positionné beaucoup plus vite. »

Certains internes se préparent donc avant même d'entrer à l'ENSP. Aux yeux du commissaire Arthur, il était d'ailleurs particulièrement clair que ce n'était pas l'école qui lui avait appris à se positionner mais qu'il avait entamé ce travail bien en amont :

« En fait, on n'est pas tous d'accord là-dessus, certains internes ou vapistes disent "oui, l'école m'a permis de prendre de la hauteur". Alors, moi, j'ai toujours trouvé cette phrase totalement... pas fondée, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on s'inscrit au concours de commissaire quand on est interne ou vapiste, on doit déjà se projeter dans ce métier qu'il est, et l'école n'aide pas. Alors c'est sûr, je fais partie de la minorité, je le sais. C'est pas l'école... C'est pas l'école qui m'a permis de me positionner et d'avoir trouvé ma place, c'est le poste qui m'a permis de le faire, technicien avec... J'avais acquis du passé. C'est pas l'école. »

Il semblerait que le travail de positionnement résulte d'observations, d'une réflexion personnelle sur les fonctions que remplissent un commissaire et sur sa place au sein d'un service. Les aspirants au grade tentent de se projeter pour savoir se situer dès leur arrivée en

⁷⁵ Schein Edgar H., *op. cit.*, 1971

poste et adopter directement les comportements qu'ils considèrent appropriés pour se mettre sur les bons rails. Il peut s'entendre que les internes soient mieux placés pour faire cette projection assez tôt et que celle-ci ne soit pas trop éloignée de la réalité.

Le second aspect spécifique aux internes sur le positionnement de ceux-ci face à leurs fonctions est la nécessité pour eux de « faire la mue ». Les anciens officiers doivent en effet transitionner de leurs anciennes fonctions vers ce qui est désormais attendu des commissaires qu'ils sont devenus. La commissaire Constance nous a raconté le moment où elle s'est rendue compte qu'elle n'avait pas fait cet ajustement :

« A.S. : Le contre-coup, c'est de rester un peu bloquée dans votre dimension avant l'école et de pas faire ce repositionnement ?

Commissaire Constance : Bah très clairement parlant, je l'ai eu cet effet sur la première semaine. Parce que du coup j'étais seule commissaire. Je me suis retrouvée inondée de demandes par mail, de consignes à passer, de trucs... En plus, c'est tout bête mais, on prend notre poste le 2 juillet, il y a le 14 juillet qui arrive après. Il y a plein de trucs à faire, les dispos, les machins, etc. Et les 3-4 premiers jours, j'étais complètement débordée. Et là je me suis dit "c'est pas normal que tu sois débordée comme ça, il y a un truc qui va pas dans ce que tu fais". Et parce que, bah, je faisais des trucs d'officier. Je me suis rendue compte que je ne délégais pas certaines choses à mes officiers, alors qu'il fallait. Il fallait parce que c'était leur job. Mais ça, ouais, je pense qu'au bout de la première semaine, je m'en suis rendue compte et j'ai corrigé le tir très très vite. C'est là où je me suis dit il y a la mue, comme on dit, à faire, ouais qu'il faut passer. Mais c'était vraiment en termes de délégation de tâches, de consignes à passer, des choses comme ça. »

Le commissaire Julien, qui n'avait pas fait part de difficultés par rapport à la nécessité de trouver sa place, parlait également de cet enjeu d'apprendre à déléguer :

« A.S. : Alors, formellement, à part le grade évidemment, mais qu'est-ce qui a changé pour vous en tant que commissaire, éventuellement dans votre positionnement ou dans votre ressenti ?

Commissaire Julien : Dans mes relations avec mes collaborateurs officiers en fait. C'est parce que... Voilà, vous étiez officier et moi, en tant qu'officier, je gérais des agents du corps d'encadrement et d'application en fait, ça a pas changé et j'ai pas changé ma façon de faire. Et quand vous passez commissaire, il faut aussi gérer les officiers et il faut aussi vous dire que vous n'êtes plus officier. C'est-à-dire que vous devez prendre en compte un élément supplémentaire... [...] Vous devez prendre en compte l'idée que "je ne suis plus officier" et le danger c'est de vouloir faire comme avant avec en plus les prérogatives de patron. C'est-à-dire être sur tous les dispos de voie publique, vouloir tout concevoir et tout gérer. Sauf qu'il faut être délégatif. Si vous faites ça, et bah en fait vous épanouissez pas professionnellement vos collaborateurs directs. Ils s'ennuient et vous leur mangez le pain dans la bouche. Donc il faut faire un travail sur soi-même pour dire, ses réflexes et puis ses habitudes, se dire : "la note de service je sais faire mais non, je vais la faire

faire” ou “le dispo, je sais et je peux le concevoir mais je vais demander à l'officier de me présenter quelque chose, on va faire un travail d'équipe”. »

Faire la mue lorsque l'on passe commissaire peut aussi vouloir dire se réinventer. Le commissaire Arthur a dû faire une mise au point pour retrouver du sens derrière ses nouvelles missions, très éloignées de ce qu'il avait pu faire auparavant :

« A.S. : Donc finalement, il y avait des aspects que vous découvriez quand même...

Commissaire Arthur : Oui, oui, tout à fait. Même si, au début, j'ai eu du mal à trouver du sens. Au bout de trois mois, j'ai dit à mon chef, avec qui je m'entendais très bien “ce que je fais n'a aucun sens” [...]. Par rapport à ce que j'avais fait dans le passé, où j'étais sur des affaires de contre-terrorisme... Il m'a dit : “non, non, ça a pas de sens, t'essaye de faire avancer une boutique qui est liée à... une maison qui travaille sur le bas du spectre, sur le judiciaire de premier niveau, dans l'intérêt des victimes.” »

En ce qui concerne l'intégration au sein de l'équipe et le positionnement face aux autres membres, ce qui nous intéresse ici est la démarche et les éventuelles difficultés rencontrées par les commissaires pour se placer dans leur service et pouvoir garantir l'effectivité de leur travail (les relations entre policiers en général seront abordées au chapitre 3). Edgar Schein explique que les nouveaux venus sont, dans un premier temps au moins, astreints à rester « *on the edge of organizational affairs* »⁷⁶, c'est-à-dire à la marge, en attendant d'avoir fait leurs preuves, d'avoir montré qu'ils étaient dignes de confiance et/ou qu'ils partageaient les valeurs et comportements de l'organisation en question. Le sociologue compare ce processus à l'entrée d'un étranger dans un groupe donné. Si l'étranger parvient à s'intégrer, il aura accès aux secrets, ressentis, comportements propres au groupe et pourra devenir un membre à part entière. Il pourra passer par plusieurs statuts comme celui de « *novice group member* », « *confederate* », « *intimate* » et éventuellement « *leader* » selon qu'il gagne en influence au sein du groupe. Pour les commissaires, il s'agit de sauter d'*outsider* à *leader* en un temps record étant donné qu'ils ne restent que deux ans sur leur premier poste et que connaître leurs équipes et leurs ressentis pour pouvoir les manager fait partie de leur métier (chapitre 4). Cette fois, ce sont les commissaires externes qui sont particulièrement concernés. Il doivent d'autant plus faire leurs preuves qu'ils sont considérés comme *outsiders* non seulement au service dans lequel ils arrivent mais aussi et surtout vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils mettent les pieds - organisation qui pose notoirement une frontière symbolique entre elle et le reste du monde (chapitre 3). Trouver

⁷⁶ *Ibid.*

rapidement comment se positionner vis-à-vis de ses équipes n'est donc pas une tâche facile mais elle n'en est pas moins essentielle.

La commissaire Candice évoquait ce problème, notamment lorsque les commissaires sont jeunes et peu expérimentés et qu'il est pourtant attendu d'eux qu'ils soient dans la position du chef de service alors que leurs effectifs sont souvent plus anciens, en âge autant qu'en expérience :

« Je trouve que quand on est jeune, c'est compliqué de faire sa place, c'est compliqué d'avoir son positionnement et... moi, je trouve que c'est... c'est un vieux qui m'avait dit ça [sourire] "Ce sera toujours plus facile de devenir plus souple et plus... ouais plus souple, plus proche que de faire machine arrière" et du coup de mettre une certaine distance - qui parfois passe pour de la... enfin... ouais, de la distance quoi, ou même de la froideur, des trucs comme ça, ça permet aussi d'avoir [sourire] une petite période d'adaptation voilà... ensuite après, de venir... de trouver, de sonder un peu les gens et voir sur qui on peut vraiment compter et de se détendre un peu sur certaines relations ou sur certaines... Et ça, ça se fait au cours du temps. »

Ni trop proches, ni trop loin, ni trop souples, ni trop rigides, ni trop subjectifs, ni trop intransigeants, les commissaires avancent en funambules pour trouver à tâtons la position qui s'accordera le mieux avec leurs collègues, mais aussi avec leur personnalité. Le commissaire Arthur parlait, lui, de « savant mélange » :

« Donc cette capacité à s'isoler, tout en allant au contact avec les gens, tout en étant en capacité de travailler avec vos adjoints, c'est un espèce de savant mélange que vous apprenez sur votre premier poste.

A.S. : J'ai de plus en plus l'impression au fur et à mesure de mes entretiens que, finalement, le commissaire marche un peu sur une ligne de crête. C'est toute une histoire de positionnement.

Commissaire Arthur : C'est ça. Il doit être... Il doit être accessible mais il doit pas être... Enfin, moi c'est mon avis, il doit être accessible mais il doit pas être non plus dans une relation... Il doit pas chercher, il doit pas provoquer l'hyper proximité, parce que... Il ne doit pas la forcer. Elle viendra avec le temps. Elle viendra vite avec le temps, au fur et à mesure des épreuves vécues ensemble »

La commissaire Camille, elle, était encore plus vindicative face à cette question d'« hyper proximité », qu'elle appelle « copinage », et qu'elle attribuait plutôt aux commissaires issus du recrutement externe :

« Un interne, je pense qu'il sait pourquoi il est là et il prend le recul et, parfois, certains externes, ils oublient... Ils auraient voulu être gardiens de la paix. Ils sont devenus commissaires, mais ce qu'ils voulaient être, c'était gardiens de la paix. Et du coup, effectivement, [...] c'est peut-être plus

les jeunes commissaires - alors encore une fois, c'est les hommes... mais les femmes aussi, finalement - les jeunes commissaires, ils peuvent avoir une tendance à se rapprocher de la base et de faire copain-copain, mais ça, c'est la jeunesse qui parle, je pense. C'est le manque de confiance et donc, comment avoir la confiance ? C'est en copinant, en fait. Et les internes, effectivement, ils savent pourquoi ils sont là, pourquoi ils ont fait cette démarche, ils l'ont voulu, ils connaissent très bien comment ça fonctionne. »

Pourtant, plus tard dans l'entretien, elle insistera :

« Mais par contre, il faut savoir être auprès des équipes. Il faut pas tout gérer depuis le bureau, ça c'est sûr. Il faut les voir régulièrement, il faut vraiment les voir tout le temps... »

Pour comprendre cette ligne de crête sur laquelle les commissaires semblent se tenir, il paraît intéressant de mobiliser les *patterns variables* de Talcott Parsons⁷⁷. Parsons analyse les actions et les interactions des individus dans un contexte social et les classifie en *pattern variables* selon leur orientation. Il dégage plusieurs paires de choix fondamentaux que peuvent prendre les acteurs au moment d'agir. Par exemple, il sera attendu de certaines interactions qu'elles soient chargées en émotions (« *affectivity* ») quand d'autres doivent être neutres (« *affective neutrality* »). Certaines relations sont limitées à un champ bien défini (« *specificity* ») quand d'autres couvrent tous les aspects de la vie d'un individu (« *diffuseness* »). Le sociologue utilise notamment cette catégorisation pour lire les relations sociales entre différents acteurs au sein d'un groupe social donné. Dans ses relations, le commissaire est souvent tiraillé entre deux pôles de la classification de Parsons. Ainsi, en tant que chef de service dans un environnement de travail, il pourrait être attendu du commissaire sa neutralité affective dans ses interactions avec ses subordonnés. Toutefois, il doit se montrer empathique lorsque ses équipes lui font remonter des problèmes parfois très personnels. De la même manière, ses relations avec ses collègues devraient être spécifiques, dirigées vers le travail, mais cela représente souvent un challenge lorsque le privé se mélange avec le professionnel, comme c'est souvent le cas dans la police (chapitre 3). Enfin, il pourrait être argué que le commissaire doit faire preuve d'universalisme (« *universalism* ») dans ses interactions, c'est-à-dire qu'elles devraient obéir à des règles générales et impersonnelles, appliquées à tous, par opposition à des interactions dictées par les relations interpersonnelles et les contextes spécifiques (« *particularism* »), ce que l'on peut rapprocher du « copinage » de la commissaire Camille. Cette approche peut toutefois être complexe à adopter quand le

⁷⁷ Parsons Talcott, *The Social System*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1951.

commissaire doit tenir compte des réalités de chacun et chacune et qu'il est parfois amené à vivre des situations particulières avec certains membres de ses équipes.

Enfin, un dernier élément à prendre en compte lors de l'analyse du positionnement des commissaires et de leur ressenti est le fait qu'ils n'arrivent pas dans un vide. Lorsqu'ils prennent leur poste, les équipes sont déjà composées, la plupart des effectifs sont là depuis un certain temps alors que les commissaires ne restent que quelques années (seulement deux pour le premier poste) dans un service. Ils ont eu un prédécesseur et ils doivent également se positionner par rapport à lui ou elle. La commissaire Constance a donné deux exemples qui illustrent cela. Tout d'abord, après avoir raconté une intervention difficile sur laquelle elle avait accompagné ses équipes, elle expliquait leur surprise :

« On est sortis de là, euh... Ils m'ont dit "ah ouais, vous y allez quand même".

A.S. : Vous avez littéralement été dans la boue avec eux.

Commissaire Constance : Je dis "bah ouais". Voilà. Et là, ils m'ont dit "ouais, mais les tauliers"⁷⁸, ils viennent pas normalement". "Ah," j'ai dit, "bah va falloir vous habituer, quoi". »

En outre, les commissaires peuvent être amenés à payer les pots cassés de mauvaises relations qu'avaient eu certains de leurs subordonnés avec des hiérarchies passées. La commissaire Constance évoquait les difficultés qu'elle avait eu à tisser des liens avec l'un de ses groupes dont elle avait eu du mal à cerner le chef :

« C'était quelqu'un de très réservé qui parlait très peu, mais pas qu'à moi, quoi, c'était sa manière d'être. Mais moi, je comprenais pas pourquoi j'y arrivais pas avec lui, quoi. J'y arrivais avec les autres, donc il fallait que j'y arrive avec lui. Mais ne serait-ce que pour une bonne relation de travail, quoi, être dans la confiance etc., je lui ai montré aussi qu'il pouvait compter sur moi, enfin, voilà. Et ça a mis du temps tout simplement parce que c'est quelqu'un qui a vu des... - mais ça, j'en ai parlé bien après avec lui - c'est quelqu'un qui a eu des mauvaises expériences avec ses hiérarchies précédentes. »

Trouver son positionnement en tant que commissaire au sein de l'organisation police ne se résume pas à trouver des appuis pour mieux contourner les obstacles qui se présentent. C'est en effet surtout se faire accepter par les autres membres parce que l'on se trouve à la bonne place, que l'on a réussi à s'insérer dans le groupe. Cela peut être un facteur de la réussite ou de l'échec de l'intégration sur le plus long terme.

⁷⁸ Nom familial parfois utilisé par les policiers de la base pour désigner les commissaires

B. La réussite / l'échec de l'intégration

Lorsqu'ils parlent de la « *critical first year* »⁷⁹, E. Berlew et D. Hall développent l'idée selon laquelle les nouveaux managers doivent apprendre et faire leurs preuves assez rapidement. Dans le cas où ces managers échoueraient à répondre aux attentes, aussi exigeantes soient-elles, de l'entreprise, leurs chances de succès et leur performance future s'en trouveront considérablement fragilisées. La police ne peut pas être considérée comme une entreprise mais le fait que le premier poste (ou la première année) soit une période charnière dans le processus pour devenir commissaire a été abordé. Elle est également une période charnière car la réussite ou l'échec de l'intégration dans l'institution police et/ou dans la fonction de commissaire se joue souvent à ce moment. Comme il a été démontré dans ce chapitre, c'est une période qui peut être particulièrement éprouvante pour les nouveaux commissaires qui vont être confrontés à un certain nombre d'obstacles. Elle est riche en découvertes et notamment en découvertes sur soi comme l'expliquait la commissaire Candice :

« C'est pas au bout du premier poste qu'on sait si on est... fait pour ça, si, quand même. Capable d'encaisser quand même, il y a un côté où il faut encaisser quand même. Et si on est ok avec euh... l'environnement de travail. Et après, par contre, trouver un peu... sa voie, c'est pas.... Et puis il n'y a clairement pas qu'une voie. »

Dans les mots de la commissaire Candice, on retrouve l'importance de trouver son positionnement, d'intégrer les valeurs et les comportements, de comprendre ce qui est attendu des commissaires, et surtout de le faire vite. Tout le monde n'est pas fait pour la police, la police n'est pas faite pour tout le monde :

« Vous avez intérêt à trouver ça rapidement. Vous avez intérêt à trouver votre positionnement. Et à trouver aussi ce qui vous convient dans la police. Sur ma promo, il y en a déjà trois qui sont partis. Qui ont changé, qui ont fait des détachements pour devenir un juge administratif, qui ont fait des détachements dans d'autres administrations. »

Comme elle l'évoque, l'avantage de la fonction publique est que la possibilité du détachement est offerte aux fonctionnaires de police comme aux autres fonctionnaires. Il leur est donc possible de demander à être transférés dans d'autres administrations pour une durée déterminée (courte ou longue et renouvelable) s'ils se rendent compte qu'ils ne sont pas à leur place en tant que commissaires de police.

⁷⁹ Berlew David E., Hall Douglas T., *op. cit.*, 1966

Selon le découpage de J. Van Maanen, la dernière étape du processus de socialisation des nouveaux policiers à leur entrée dans l'institution est la transformation (« *metamorphosis* »⁸⁰). A cette étape, les nouvelles recrues ont normalement intériorisé les normes et valeurs de l'organisation et ont fait la paix avec ce qui était attendu d'eux au quotidien - souvent bien loin de ce qu'ils s'imaginaient. Ils ont dépassé le stade du désenchantement qui résulte de la confrontation entre l'idée qu'ils se faisaient du métier avant de le pratiquer et la réalité qu'ils ont découverte sur le terrain. On peut supposer que le désenchantement est moindre pour les commissaires que pour les policiers de la base car ils ont un temps de formation plus long et une marge de manœuvre plus grande dans la gestion de leur quotidien. Ils doivent néanmoins intérioriser normes et valeurs et atteindre une certaine stabilité. C'est la « *final perspective* » de Howard Becker et al., lorsque les étudiants de médecine arrivent au bout de leur formation et donc de leur processus de socialisation⁸¹. Ils ont intégré une vision stabilisée et intériorisée de ce que signifie être médecin, ils en ont accepté les contraintes et s'y sont adaptés. Ils ont adopté la culture du groupe professionnel. Ils ont fait leur « *metamorphosis* ».

Parfois, certains commissaires ne quittent pas la police mais n'adoptent pas non plus le comportement valorisé par le reste de la profession. C'est ce que relate la commissaire Constance :

« Ou c'est... presque le commissaire qui a oublié qu'il était policier. Et ça, vous en avez, hein. Et qui le disent dès le début de la scolarité, pour le coup. "Moi, je suis un cadre A+." Ils vont pas être policiers, quoi. Et là, on se dit "wow, ça va être dur". Voilà. Et, en général, c'est ceux-là qui disent pas bonjour ou qui font pas le tour. [Rires] Ben, ils parlent à leur secrétariat. Ils parlent aux gens qui leur font signer des parapheurs. C'est un peu ça. »

Dans ce type de cas, la question de savoir si ces commissaires ont réussi leur intégration paraît se poser. Il pourrait être intéressant de creuser pour connaître leur épanouissement professionnel et celui de leurs équipes. Selon la commissaire Constance, ces commissaires ont oublié qu'ils étaient policiers et ne font pas montre d'un grand investissement vis-à-vis de leurs effectifs et de ce qu'elle considère comme étant le travail policier. Elle paraît donc estimer qu'ils ne remplissent pas leurs fonctions. Cette réaction peut être rapprochée de l'analyse de J. Van Maanen qui écrit : « le niveau d'engagement exprimé peut indiquer la présence d'un ordre moral omniprésent au sein de [structure de police] qui, selon l'approche

⁸⁰ Van Maanen John, *op. cit.*, 1973

⁸¹ Becker Howard S., Greer Blanche, Hughes Everett C., Strauss Anselm, *Boys in White: Student Culture in Medical School*, Chicago, University of Chicago Press, 1961

wébérienne, sert à légitimer la structure bureaucratique et le travail policier en lui-même. [...] Il est peu probable que ceux qui échouent à soutenir cet ordre puissent être considérés comme de réels policiers »⁸². Le chapitre 4 offrira un questionnement plus poussé sur ce qui est attendu d'un commissaire de police. Toujours est-il que, selon les critères valorisés par la commissaire Constance, dans le cas de ces commissaires l'intégration n'apparaît pas réussie, ou pas complètement.

Enfin, la particularité de la police est que les échecs d'intégration ne se soldent pas toujours par un simple changement de voie et/ou réorientation. Il a été montré longuement les difficultés que les commissaires peuvent rencontrer à leur début et le chapitre 3 mettra davantage en lumière les émotions fortes auxquelles les policiers sont exposés. C'est le commissaire Frank qui a été le plus loquace sur les solutions radicales vers lesquelles se sont tournés certains commissaires, concomitamment à leur prise de poste :

« Des suicides, clairement. Sur des premiers postes, il y en a eu quelques-uns. Il y en a eu quasiment un par promo, sauf la nôtre. »

On pourrait penser que les plus exposés à ces risques sont les commissaires externes car l'entrée dans la police est souvent particulièrement éprouvante pour eux, comme nous l'avons abordé précédemment. Le commissaire Frank n'est pas partisan d'une promotion au grade de commissaire qui se ferait par le rang mais il alertait sur les risques auxquels les jeunes commissaires externes étaient plus vulnérables :

« Nous, on voyait ça aussi, les internes, c'est pas pour dire "tout le monde passe officier ou gardien" mais c'était des expériences de voir des jeunes en très grande difficulté. Et d'avoir des suicides et tout. »

Pourtant, les internes sont loin d'être à l'abri du risque car ils rencontrent des obstacles propres à leur changement de positionnement. Le commissaire Frank racontait l'expérience d'un ami qui avait préparé le concours interne de commissaire avec lui et qui n'avait pas supporté le changement dans le relationnel avec les équipes :

« Les premiers postes, c'est quand même très compliqué. [prénom de son ami] était comme moi, il était... il avait une promo avant moi d'officier - [prénom de son ami] qui se suicide à [ville]. Quand on préparait le concours, on avait toujours senti un manque de confiance en lui. [...] Moi, je me rappelle, je l'apprends le lendemain matin, il s'est suicidé dans son bureau. [...], donc c'est quand même particulier, par rapport au travail, donc ça a une signification. Et je sais qu'il

⁸² Van Maanen John, « Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department », *Administrative Science Quarterly*, 20-2, 1975, p. 207-230. Traduction de l'auteurice

s'inquiétait, je l'avais eu au téléphone pas longtemps avant, quoi. Et... il était parti en célibat géographique en laissant femme et enfants, ce qui est pas simple non plus. [...] Donc, il revenait en PJ et il vivait très mal ce que je vous expliquais tout à l'heure, d'être... vu comme un patron et un peu... pas rejeté, mais...*

A.S. : D'accord, mis à distance ?

Commissaire Frank : Mis à distance des gars, alors que, quand on a été pjiste et tout, on a cette proximité et tout, et il m'avait dit... Bah je dis "oui, [prénom de son ami], on le savait, on savait qu'en devenant commissaire, on n'aurait plus le relationnel qu'on avait en tant qu'officier". Parce que gardien-officier, c'est à peu près le même plan et après vous avez les commissaires au-dessus en police judiciaire. Et donc, il le vivait pas bien. Et je lui dis "oui mais ça, il fallait...". Alors, je lui ai dit "moi j'ai fait mon deuil quand j'ai passé le concours, je savais que j'aurais plus le relationnel qu'on avait en...". [...] Et c'est vrai qu'il a mal vécu, ça. Il me l'a dit, il m'a dit quelques semaines avant de se suicider... Je l'ai au téléphone et il arrive à [ville] qui est un petit SRPJ en plus, familial, et il me dit : "ouais, c'est compliqué, les gars... mettent de la distance". "Mais oui, mais [prénom de son ami], on est chef, on est regardé comme des chefs." »*

La réussite de la prise de poste et de l'intégration des commissaires est progressive et elle est faite d'un enchaînement d'événements, d'épreuves, de décisions, de relations. L'échec, lui, peut être complet ou partiel, il peut être lié à une multitude de facteurs. L'un des ces facteurs peut être de ne pas avoir réussi à trouver sa place, son positionnement au sein de l'institution et dans le grade de commissaire. Il peut également résulter d'un écart entre les attentes du nouveau commissaire et la réalité de son métier qui peuvent le conduire à se réorienter. Parfois, l'échec de l'intégration d'un commissaire a cependant des conséquences bien plus dramatiques et il pourrait être intéressant de tenter de mieux prévenir ce genre de cas en adoucissant ces situations stressantes et potentiellement sources de mal-être pour que l'entrée en fonction des commissaires soit mieux vécue par ceux-ci.

Ainsi, l'accès à la position de commissaire, de la vocation à l'intégration dans l'institution, est un long processus qui présente son lot d'obstacles à franchir. Les candidats ne sont pas tous armés de la même façon en arrivant à l'école où ils suivent tous et toutes une formation relativement similaire. Chacun et chacune doit ensuite faire sa place pour pouvoir s'installer dans sa position et commencer à évoluer dans sa carrière. Mais quelle est la place d'un commissaire au sein de l'institution police ?

CHAPITRE 3 : LE COMMISSAIRE, UN POLICIER PARTICULIER ?

Commissaire Julien : « Vous allez aider un collègue - je les appelle tous des collègues parce qu'on est tous policiers avant tout »

Ce chapitre se propose de se pencher plus avant sur la figure du commissaire et sur sa place dans l'organisation police. Pour ce faire, impossible de passer à côté de l'éternel débat : le commissaire est-il un policier avant tout ? En quoi est-il différent des autres policiers ? N'est-il qu'un fonctionnaire qui gère la partie administrative et qui dirige des agents qui, eux, s'occupent de l'opérationnel ? Comment tout cela s'articule-t-il ? Pour tenter de dresser un état des lieux, nous avons choisi d'aborder trois composantes du métier de policier : le quotidien (I), les relations entre agents (II) et la gestion des émotions (III), et d'interroger la situation du commissaire pour chacune d'elles.

I. Un quotidien « hors du commun » ?

L'une des raisons données pour justifier la vocation de devenir policier est parfois celle d'exercer un métier « hors du commun », un métier sur lequel on fait des films, des séries, des romans. Mais un métier peut-il échapper indéfiniment à la routine ? Au « train-train » quotidien ? Par ailleurs, il paraît ardu de résumer le quotidien du « policier » dont la qualification cache en réalité une multitude de métiers divers et variés. Nous étudierons cette question du « quotidien policier » (A) avant de vérifier si celui du commissaire en diffère (B) et ainsi mieux saisir ce que font ceux-ci par rapport à ceux-là.

A. Peut-on parler d'un « quotidien policier » ?

Tout d'abord, parler du « quotidien » d'un policier supposerait qu'il y a *un* quotidien et *un* policier. Or le rejet de la vision monolithique de la police a déjà été abordé en introduction. L'institution police se découpe en effet en plusieurs services qui ont des fonctions et des missions distinctes. Il n'y a donc pas de policier « type » et un quotidien « type » est difficile à déterminer, d'autant qu'il gommerait la part du travail policier qui traite l'imprévu. Le criminologue Jean-Paul Brodeur affirmait ainsi que les tâches qui incombent à la police sont « trop diversifiées pour qu'on y trouve une trame commune »⁸³.

⁸³ Brodeur Jean-Paul, « Police et coercition », In: *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994, p. 481

Cela étant dit, cette partie vise à présenter sommairement ce à quoi peut ressembler le travail policier au quotidien, au-delà des mythes qui l'entourent et que la littérature s'est attachée à démanteler.

Ce qui est paradoxal avec la figure du policier c'est qu'il est représenté partout dans la société, dans les films, les séries, les médias, les livres et, pourtant, les policiers eux-mêmes sont les premiers à dire que la réalité de leurs journées est bien éloignée de ce que l'on peut mettre en scène. Pour commencer, il s'agirait de se mettre d'accord sur quelle serait une représentation réaliste de la police. Sans répéter les débats évoqués dans l'introduction, nous mettrons en exergue une distorsion dans les imaginaires. Lorsque l'on pense à la police, à quelle police pense-t-on naturellement ? Est-ce que l'on pense aux enquêteurs divers et variés qui inondent la séries télévisées ou alors aux policiers en tenue qui nous arrêtent en voiture le soir du 31 pour nous faire souffler dans un éthylotest ? Dans la tête du commissaire Cédric, la seconde option semble primer :

« Je suis affecté sur mon premier poste à [ville], en tant qu'adjoint au chef, à l'époque du service de voie publique. Donc, gestion de tout ce qui était effectif en tenue... Euh, enfin voilà, la police comme on l'entend. Donc euh police secours, BAC, etc. »*

La police « comme on l'entend » serait donc celle que l'on s'attend à voir arriver lorsque l'on compose le 17. Cette police aura un quotidien souvent très éloigné des fameux enquêteurs adorés des séries télé. Ce hiatus renvoie à la classification de la police proposée par Fabien Jobard et Jacques de Maillard⁸⁴. Des polices différentes qui ont des missions variées et donc des quotidiens distincts. Les auteurs identifient ainsi quatre types de police : la police de tranquillité publique, la police d'investigation, la police de l'information et la police des foules.

La première est la plus nombreuse en termes d'effectifs et elle a pour but de « prévenir tout désordre et toute nuisance sur la voie publique ». C'est la police de tranquillité publique que F. Jobard et J. de Maillard dépeignent comme un « homme à tout faire ». Ses membres sont le dernier maillon de la chaîne et il leur revient de régler des situations pour lesquelles les autres instances de la société ont échoué. Leur simple présence sur la voie publique fait également partie de leurs missions - et donc de leur quotidien - dans la mesure où ils sont censés prévenir les délits par la dissuasion.

⁸⁴ Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *Sociologie de la police. Politiques, organisations, réformes* - 2e éd., Paris, Armand Colin, 2024

Ensuite, on trouve la police d'investigation, celle que l'on voit le plus souvent à la télévision, avec plus ou moins de réalisme. Fabien Jobard et Jacques de Maillard rangent derrière cette branche de la police toutes les « activités de répression du crime et de la délinquance ». Cette police obéit à un double maître : la hiérarchie policière habituelle et l'autorité judiciaire. Les auteurs relèvent en citant G. Roussel et al.⁸⁵ que la police judiciaire tend à devenir « première pourvoyeuse de la justice pénale ». Par opposition à la police du « tout venant » qui était celle de la tranquillité publique, la police judiciaire - ou police d'investigation - tire un certain prestige de sa spécialisation.

Pour ce qui est de la police de l'information, elle est la police qui « collecte et traite l'information en vue de l'action », qui cherche à « connaître en vue d'empêcher un acte d'être commis »⁸⁶. Souvent qualifiée de « police politique », le renseignement, la surveillance, l'infiltration font partie de ses prérogatives.

Enfin, la police des foules telle que décrite par F. Jobard et J. de Maillard se charge du « maintien de l'ordre » selon l'expression française, c'est-à-dire qu'elle se destine à la gestion des foules, le plus souvent des manifestations.

A la lumière de cette classification qui révèle la diversité des activités policières, parler « du » quotidien « du » policier paraît inapproprié. Néanmoins, certaines réalités sont expérimentées au quotidien par les fonctionnaires. Dominique Monjardet est un auteur incontournable de la sociologie policière car il s'est attaché à révéler les aspects du travail des policiers qui s'éloignent des mythes et de la « glamourisation » qui est souvent faite de leur quotidien⁸⁷. Il en ressort que l'autonomie, l'ennui et la gestion de l'imprévu sont autant de caractéristiques inhérentes à leur travail et avec lesquelles les agents doivent composer.

En ce qui concerne l'autonomie tout d'abord, les policiers qui travaillent sur la voie publique ne sont pas supervisés de près et doivent donc sans cesse prendre des décisions lorsque la vie réelle déroge aux « situations types » pour lesquelles ils sont préparés - ce qui est souvent le cas. Ils choisissent de réprimer ou non certaines infractions, choisissent comment ils vont le faire, etc., de la même manière que les enquêteurs bénéficient d'une certaine discrétion quant aux affaires qu'ils vont privilégier par exemple. Le policier, dans sa vie professionnelle de tous les jours, est amené à interpréter, ajuster, négocier. Il est très souvent confronté à des situations qui ne sont pas codifiées et il doit savoir s'adapter pour

⁸⁵ Roussel Gildas, Gautron Virginie, Pouget Philippe, « La coordination entre forces de police et de justice dans le traitement des délits », in: Danet Jean (dir.), *La réponse pénale. Dix ans de traitement des délits*, Rennes, PUR, 2013, p. 23-48.

⁸⁶ Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *op. cit.*, 2024

⁸⁷ Monjardet, Dominique, *Que fait la police ? Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996

apporter la réponse qu'il juge adéquate. De ce fait, la police est unique en ce que plus on descend dans les échelons et plus les agents gagnent en autonomie dans leur quotidien, c'est la démonstration de Dominique Monjardet.

Par ailleurs, cet auteur fait également apparaître la part conséquente que prennent l'ennui et la routine dans la structure du quotidien policier. Dans les séries télévisées et les polars, le temps est court, le rythme effréné, les rebondissements réguliers et la tension ne faiblit jamais. Comme nous l'avons étudié précédemment, une grande partie des vocations policières sont motivées par la soif d'aventure et d'action des jeunes aspirants et aspirantes au métier. Pourtant, le cœur du métier de policier réside dans les pratiques banales de ce que le chercheur qualifie d'« acteur social ». Marc Lorient, qui s'intéresse aux brigades de police-secours, parle de cette dichotomie entre les tâches perçues comme « peu prestigieuses » car répétitives et souvent sans grand enjeu pour les agents (contrôles routiers, différends familiaux, etc.) et le « vrai » travail policier qui implique davantage d'action et de gratification⁸⁸. Cette distorsion entre attentes et réalité est d'ailleurs analysée par J. Van Maanen comme étant une source de frustration pour les policiers de voie publique qu'il étudie⁸⁹.

Les policiers doivent donc faire face aux périodes plus calmes qui sont inhérentes à leur métier, même s'ils y sont plus exposés dans certains services que dans d'autres. Pour autant, ils doivent toujours rester préparés à gérer l'imprévu qui, par définition, peut survenir à tout moment. Ces périodes d'action permettent de donner du sens à tout le reste du travail policier, généralement moins riche en gratification, et de « casser la monotonie »⁹⁰. Ce sont également ces histoires que les policiers racontent bien plus volontiers car elles sont plus « croustillantes ». La commissaire Amanda revendiquait l'intensité que pouvait apporter l'imprévu dans son métier :

« Vous vivez des trucs forts que vous vivrez jamais ailleurs. Enfin... Il peut pas y avoir... n'importe quel policier où il y ait pas un truc qui l'ait marqué. Enfin... Si je vous racontais les permanences de week-end, je passe d'une déféstration où je suis sur une inter avec le RAID, ou [...] et du coup, c'est très stimulant. Et pour des gens, ils trouvent ça très dur. Mes copains, pas police, que j'ai gardés depuis toujours, depuis le collège : “ah non nous racontent pas des conneries, nous ça nous met mal, donc on n'a pas envie”, je dis “mais vous regardez plein d'autres séries Netflix, pire*

⁸⁸ Lorient Marc, « Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours », *Les mondes du travail*, 2012, p. 27-42

⁸⁹ Van Maanen John, « Observations on the Making of Policemen », *Human Organization*, 32-4, 1973, p. 407-418

⁹⁰ Lorient Marc, *op. cit.*, 2012

que ça”, et [inintelligible] un peu mon quotidien, et c'est plutôt l'éclate de vivre des trucs comme ça avec plein de gens différents, donc ça, c'est chouette. »

Ce que les mots de la commissaire illustrent c'est qu'en effet, le quotidien d'un policier peut être sensationnel. Néanmoins, ce qui change des « séries Netflix », c'est que, dans la réalité, on ne peut pas couper tous les moments difficiles ou de creux au montage. Les policiers doivent aussi assumer la paperasse qui va accompagner une grosse intervention, la gestion de leurs émotions pendant un événement mais également bien après, etc. Le policier va être amené à gérer des situations imprévues qui le galvanisent mais qui ne font pas disparaître toute la banalité que peut contenir leur métier, comme l'a montré Monjardet.

Si le métier de policier peut être considéré comme un métier « hors du commun » ce n'est donc pas tant parce que les journées d'un policier seraient toutes spectaculaires ou que les activités réalisées seraient toutes passionnantes, c'est plutôt parce qu'un policier doit composer avec l'imprévu. Surtout - et c'est une conséquence - c'est parce que c'est un métier qui déborde, qui n'accorde que peu de pauses et qui demande beaucoup de ses agents. Les policiers sont des fonctionnaires mais pour la commissaire Adeline, les mots cachent une réalité incomparable et il est essentiel d'en avoir conscience :

« Quand on parle... “ben non, mais moi, le boulot, c'est pas important pour moi”. Ben ouais mais nous, on travaille pour l'État, en fait. On n'est pas des fonctionnaires, on est des policiers. Pour moi, c'est une vraie différence. Oui, t'es décalé, oui, tu peux finir tard, oui, tes week-ends peuvent être sucrés... Si à chaque fois, c'est une négociation, en fait, on peut pas négocier des choses qui font partie intrinsèquement de notre métier. Dans ce cas-là, il faut pas venir et je comprends. Les gens qui me disent “ta vie, moi, j'en veux pas”, je le comprends. Mais il faut pas venir: »

Si certaines caractéristiques du quotidien d'un policier de la base - pour peu que l'on accepte de tenter de généraliser - sont similaires à celles du commissaire, d'autres peuvent entrer en contradiction et placer le commissaire à part du reste des fonctionnaires.

B. Le quotidien du commissaire

La réalité du quotidien du commissaire ne laisse pas survivre longtemps les mythes qui entourent non seulement la figure du policier mais aussi ceux qui règnent autour de celle du commissaire. Les mythes qui entourent la figure du policier sont familiers du grand public car, nous l'avons abordé, elle est omniprésente dans la culture populaire, ce qui n'est pas le cas de la figure du commissaire. L'œil profane a donc peut-être des idées préconçues et peu

réalistes sur ce que fait un policier, mais a-t-il la moindre idée de ce que fait un commissaire ? Si l'on en croit les rares œuvres qui placent un commissaire en héros de son histoire (les commissaires Maigret, Moulin, Lescaut), le commissaire est sur le terrain, il résout des enquêtes grâce à son intuition hors pair et sort vainqueur de situations à haut risque. Est-ce cela que font les commissaires ? Pas exactement. Le commissaire Cédric l'expliquait :

« On peut s'amuser à tourner avec la BAC, à interpellier des gens, etc., ça fait partie du job, c'est rigolo. Mais, moi c'est pas mon... C'est pas notre - peu importe le poste sur lequel vous êtes, d'ailleurs - c'est pas notre métier. C'est pas notre métier d'aller attraper les voleurs. Nous, notre métier, c'est de faire en sorte que nos gars aillent attraper les voleurs et qu'il y ait le plus de policiers qui attrapent le plus de voleurs possible. Mais c'est pas à nous à proprement parler de le faire. »*

Le commissaire n'a donc pas vraiment le même quotidien que ses homologues des séries policières. Les plus récentes les dépeignent plus en retrait, positionnés davantage dans leur rôle de chef de service mais toujours très impliqués dans les affaires de leurs enquêteurs, les séries télévisées se saisissant surtout du côté judiciaire de la police.

Cet imaginaire correspond en fait davantage à l'image véhiculée du quotidien des policiers de la base. Or ce qui ressort des propos du commissaire Cédric, c'est bien que les commissaires n'ont pas le même quotidien que les autres policiers qui composent leurs effectifs. Cette différence apparaît encore plus clairement chez le commissaire Arthur, qui est entré dans la police en tant que gardien de la paix avant de monter tous les échelons :

« Et c'est aussi de faire croire à certains externes qu'ils vont être policiers. Alors c'est un grand jeu, un commissaire de police, oui il est commissaire de police donc police... Mais il fait beaucoup beaucoup beaucoup de gestion, beaucoup d'organisation, beaucoup de... Il fait remonter de l'information. Et la police, bah il la fait à ce niveau-là. C'est pas forcément lui qui va interpellier, c'est pas lui qui va enquêter, à part si c'est des services spécialisés mais, en fait, on ment un petit peu, je trouve, dans le recrutement aux jeunes commissaires. »

Une telle différence entre l'imaginaire et la réalité et entre le quotidien des policiers de la base et celui des commissaires pourrait provoquer un « désenchantement » chez les jeunes commissaires, pour reprendre l'expression de J. Van Maanen⁹¹. Il est moins documenté chez ceux-ci que chez les gardiens de la paix. Cela dit, étant donné que l'accès à la fonction de commissaire est plus difficile et que ceux-ci ont une formation plus longue que les gardiens de la paix, peut-être les candidats ont-ils plus de temps pour se rendre compte de la

⁹¹ Van Maanen John, *op. cit.*, 1973

réalité de ce qui fera leurs journées une fois en fonction. Le commissaire Arthur affirme que le quotidien du commissaire n'est pas sur le terrain. La commissaire Candice, dont on pourrait penser qu'elle serait davantage vulnérable à ce désenchantement car issue du recrutement externe, corrobore les propos de son collègue. Au risque de décevoir, le quotidien d'un commissaire est beaucoup plus « chiant » que ce que l'on pourrait penser, selon elle :

« Puis les journées types d'un commissaire, quand on le décrit, c'est chiant. Beaucoup d'administratif, beaucoup de RH, beaucoup de réunions, beaucoup de paperasse, beaucoup de trucs... Voilà. Par contre, tout d'un coup, il y a un truc, et tout d'un coup, votre journée, elle prend une toute autre tournure. »

Les mots de la commissaire font apparaître que, par certains aspects, son métier est similaire à celui des policiers de la base. Par exemple, il comprend aussi sa part de routine. Frédéric Ocqueteau qui analyse l'agenda d'un commissaire constate même « la part dominante occupée par la routine » dans son emploi du temps⁹². De même, il y a une discontinuité entre le travail routinier qui est le leur et l'imprévu pour lequel ils doivent être préparés - et auquel fait référence la commissaire Candice à la fin de l'extrait.

La gestion de la routine et de l'imprévu fait donc partie du quotidien du commissaire comme de celui des policiers de la base.

Pour ce qui est de la question de l'autonomie, D. Monjardet expliquait que, dans la police, elle grandissait au fur et à mesure que l'on descendait l'échelle de la hiérarchie. Selon cette logique, les commissaires ne devraient disposer que de peu d'autonomie. Dans les faits, tous les commissaires ne sont pas égaux dans la latitude qu'ils ont pour gérer leur agenda. F. Ocqueteau expliquait ainsi que la capacité pour un commissaire à fixer son emploi du temps dépendait de la marge de manœuvre dont il disposait pour assurer la direction de son service. Pour reprendre l'exemple du commissaire dont il étudiait l'agenda, celui-ci l'avait organisé de manière à consacrer ses matinées à la gestion de son service et l'après-midi à ses fonctions de représentation.

En effet, la représentation est une part importante de la fonction de commissaire. Ils sont rarement en contact direct avec la population comme peuvent l'être les policiers de la base, mais ils multiplient les contacts avec l'extérieur dans ce cadre. Pour le commissaire

⁹² Ocqueteau Frédéric, *Mais qui donc dirige la police ? Sociologie des commissaires*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 88

Julien, cette partie de son travail constitue l'une des spécificités du quotidien du commissaire :

« Cette dimension de commissaire au sens littéral du terme qui représente l'institution donc cette dimension partenariale, communication, relations avec la presse pour à la fois rendre compte à la population de ce service public que vous leur apportez et, aussi, c'est un levier managérial qui n'est pas inintéressant, de valoriser le travail de vos effectifs. Ça c'est à mon sens la dimension du commissaire de police. »

Le commissaire Julien évoque ici la presse mais ce sont également les associations, les préfets, « les mairies, les bâilleurs, l'éducation nationale » comme en faisait état la commissaire Constance. Une multitude d'acteurs donc, et une spécificité indéniable du travail qui leur échoit.

Tous les policiers de la base ne partagent pas non plus tous le même quotidien. Cela dit, celui des commissaires est souvent incomparable, parfois même à l'opposé, car ils n'ont pas les mêmes missions. Néanmoins, policiers de base et commissaires doivent travailler ensemble et il est à présent intéressant d'analyser les relations que les fonctionnaires de police entretiennent les uns avec les autres pour étudier comment le commissaire s'inscrit au milieu de celles-ci.

II. Les relations entre policiers

Le métier de policier est un métier particulièrement prenant car le personnel est amené à déborder sur le professionnel, il demande souvent un travail d'équipe et favorise la solidarité. C'est également une institution hiérarchisée, gouvernée par des règles plus ou moins écrites qui dictent le comportement des uns et des autres. Pour comprendre les comportements des fonctionnaires entre eux, il paraît intéressant de discuter des différentes grilles de lecture qui peuvent offrir certains éclairages (A) pour ensuite s'intéresser aux comportements des commissaires avec leurs équipes et de leurs équipes avec les commissaires (B).

A. Des grilles de lectures multiformes pour analyser les relations entre policiers

Les relations entre policiers sont tout d'abord fondées sur la séparation police / profane. C'est le « nous » policier et la « citadelle assiégée » dont parlent Laurent Bonelli, Elodie Lemaire, et Laurence Proteau⁹³. Frédéric Gautier évoque notamment le concours d'entrée comme formalisation de la frontière institutionnelle qui sépare les deux mondes en effectuant un tri officiel⁹⁴. Cette frontière permet la légitimation de l'existence de l'institution en elle-même et garantit sa perpétuation.

Lorsqu'on se place maintenant à l'intérieur de l'institution, se pose l'éternel débat entre le caractère homogène ou hétérogène du corps policier et l'existence d'une « culture policière », comme évoqué en introduction. Monjardet était partisan de la théorie d'un corps hétérogène, aux opinions, attitudes et valeurs variées⁹⁵. Le « groupe policier » ne serait alors plus rassemblé qu'autour des enjeux du rapport à la loi et du rapport à l'autre. Ici, c'est le rapport entre les policiers eux-mêmes qui est questionné.

L. Bonelli, E. Lemaire et L. Proteau présentent l'institution comme un champ, au sens de Bourdieu, dans lequel chacun essaie de trouver la meilleure place et s'ajuste par rapport aux autres et en fonction des règles explicites ou implicites qui gouvernent le champ « relativement autonome »⁹⁶. Des logiques de luttes et de différenciation sont donc à l'œuvre. Une première organisation explicite du champ est la hiérarchie entre les corps. La Police nationale en possède trois : les gardiens de la paix, les officiers et les commissaires. Si la vision de la hiérarchie est plus lâche dans la police que dans l'armée (où la hiérarchie innervait les relations), celle-ci est néanmoins une des grilles de lecture pertinentes pour étudier les rapports entre policiers. L. Bonelli, E. Lemaire et L. Proteau discutent de la justesse de l'expression d'« esprit de corps » qui serait selon eux peut-être plus à propos dans le cas du corps des commissaires que pour la police dans son ensemble. En effet, à chaque corps correspond son concours et son école mais aussi l'identité même des policiers qui les composent. En règle générale, les commissaires n'ont pas les mêmes origines sociales ou les mêmes niveaux de diplôme que les gardiens de la paix, ce qui participe à cette délimitation de frontières au sein même du champ policier. Christel Coton reprend cette lecture qui lie hiérarchie et classes sociales dans le cadre de l'armée de terre en faisant une sorte de

⁹³ Bonelli Laurent, Lemaire Élodie, Proteau Laurence, « Introduction. Pour une sociologie du champ policier », *Sociétés contemporaines*, 2021/2 N° 122, p.5-24

⁹⁴ Gautier Frédéric, « S'y voir avant d'en être La fabrication de la “vocation” policière au seuil de l'institution », *Sociétés contemporaines*, N° 122(2), 2021, p.25-50.

⁹⁵ Monjardet Dominique, « La culture professionnelle des policiers », *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994, p. 393-411

⁹⁶ Bonelli Laurent, Lemaire Élodie, Proteau Laurence, *op. cit.*, 2021

sociologie des élites militaires⁹⁷. Les sources de légitimité des policiers et particulièrement des commissaires ont déjà été discutées, cependant, cette lecture est encore utile ici pour comprendre les rapports entre les policiers. Entre les officiers, la domination d'une élite sur les autres s'organise autour de « la rencontre entre la classe sociale et le passé opérationnel »⁹⁸. Ainsi, même à l'intérieur des corps, des logiques de différenciation et de classement informel se manifestent. Les propos de la commissaire Constance soulignaient cette espèce de découpage en classes sociales entre les grades, en citant le niveau de diplôme comme facteur discriminant pour les gardiens de la paix :

« Et surtout, parce que, pour avoir certains gardiens qui sont diplômés bac+5, ça fait pas forcément des bons gardiens de la paix. Parce qu'ils sont en décalage avec les autres collègues, par la culture, l'instruction, le machin, etc. Et ils sont aussi malheureux parce qu'ils voudraient tout changer. Ils arrivent pas à comprendre pourquoi c'est comme ça, pourquoi on peut faire ça. "Et le chef, pourquoi il fait pas ça ?", "et le taulier, il a dit ça, et c'est pas normal". C'est souvent des gens un peu révolutionnaires. Et qui, du coup, sont pas forcément adaptés dans les fonctions.. »

A l'intérieur des corps délimités selon les grades, les relations entre les uns et les autres semblent donc être aussi structurées autour de l'origine sociale des policiers, du niveau de diplôme et d'autres variables qui renvoient à la classe.

Pour ce qui est des relations entre les corps, la pertinence de la grille de lecture hiérarchique est tantôt confirmée tantôt nuancée par nos entretiens. Dans un premier temps, il semblerait en effet que le grade ainsi que l'expérience changent le discours du commissaire envers son interlocuteur. La commissaire Adeline le mettait en évidence :

« Devant moi, je vais peut-être avoir un gardien et un major, je vais... Le fond va être le même, mais je vais pas dire de la même manière à un gardien de 2 ans de boîte qu'à un major qui a 25 ans de boîte. Je vais pas le formuler du tout de la même manière. Pourtant, je vais dire la même chose. Et encore une fois, je pense qu'il faut avoir cette intelligence-là. Comme on s'adresse pas à un directeur comme je m'adresse à un gardien, c'est pareil, je m'adresse pas à un gardien... Je parle pas en respect, ça c'est le même avec tout le monde, mais dans la manière d'expliquer les choses ou dans la manière de dire les choses, on s'adapte à son public aussi. »

Le commissaire Julien, lui, disait n'avoir aucun problème avec le fait de suivre le conseil d'un collègue moins gradé que lui - et c'est ce qui est ressorti de la plupart des entretiens. Cependant, il appuyait sur la nécessité d'arrondir les angles lorsqu'il se retrouvait face aux

⁹⁷ Coton Christel, *Officiers. Des classes en lutte sous l'uniforme*, Marseille, Agone, coll. « L'Ordre des choses », 2017

⁹⁸ *Ibid.*

recommandations de deux collègues de grades différents et qu'il décidait de suivre le conseil de celui qui avait le grade inférieur :

« Ca peut être vexant pour des personnes gradées et caractérielles le fait que vous preniez une décision qui ne soit pas celle qu'ils aient proposée et celle de quelqu'un parfois moins gradé, donc là il y a vraiment le rôle du patron de mettre, je pense, de l'huile dans les rouages. »

Même si l'importance de la hiérarchie est à nuancer car le commissaire mentionne également un fort caractère qui est un trait personnel et pas institutionnel, cela semble témoigner que les grades constituent néanmoins un repère et correspondent à l'attendu d'un certain degré de pouvoir d'influence auprès de ses subalternes et de sa hiérarchie.

Il semble qu'il apparaisse également un phénomène générationnel. La commissaire Constance abordait ainsi l'attitude et l'égo de certains commissaires face à des officiers qu'ils considèrent comme menaçants parce que ne respectant pas tout à fait leur « place » d'officier - ou du moins l'idée que les commissaires en question s'en faisaient.

« Et après, vous avez des chefs qui sont... Comment dire, qui aiment pas les adjoints ou les subordonnés qui pourraient avoir plus d'idées qu'eux. Quand vous avez un chef comme ça, c'est compliqué. Moi, je le vois aujourd'hui en tant que cheffe, quand vous avez quelqu'un dans votre équipe dont vous voyez qu'il a un fort potentiel, moi, je trouve ça super [...]. Vous avez des chefs qui, [...] quand ils ont des gens comme ça, se disent juste "ah, non, il est plus fort que moi". Donc ça va mal se passer. Il y a quand même beaucoup d'anciens qui sont encore un peu comme ça et ça c'est un peu... C'est un peu dommage. »

Ainsi, si la position hiérarchique semble être une notion structurante du champ policier et donc des relations entre les fonctionnaires, Laurence Proteau et Geneviève Pruvost insistent sur la nécessité d'aller chercher plus loin ce qui crée le lien au sein de l'institution et permet la distinction⁹⁹. En effet, les chercheuses étudient le comportement des policiers lorsqu'ils sont entre eux, dans des espaces qui leur sont réservés, dans les « coulisses ». Pour reprendre la vision de la vie sociale d'Erving Goffman¹⁰⁰, celle-ci s'apparente à une pièce de théâtre. Chacun et chacune travaille la présentation de soi et tient un rôle différencié selon l'environnement dans lequel il se trouve. Goffman divise le monde social en deux : la scène (« *frontstage* ») et les coulisses (« *backstage* »). Sur la scène, l'individu agit en présence d'un public et son attitude est maîtrisée. Pour les policiers, ce sont les moments de contact avec la population. Dans les coulisses, à l'abri du regard profane, le contexte est plus informel et

⁹⁹ Proteau Laurence, Pruvost Geneviève, « Se distinguer dans les métiers d'ordre (armée, police, prison, sécurité privée) », *Sociétés contemporaines*, 2008/4 n° 72, p.7-13

¹⁰⁰ Goffman Erving, *La Présentation de soi. La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973

permet aux individus de « souffler ». Christel Coton, lorsqu'elle étudie les relations des officiers de l'armée, se penche sur l'importance des moments passés par les militaires en coulisses¹⁰¹. Dans le monde de l'armée pourtant très hiérarchisé, ces moments « off » (pauses, rendez-vous après les journées de travail, etc.) permettent parfois de rebattre les cartes du jeu de la hiérarchie et de qui a le pouvoir sur qui. Comme C. Coton le fait pour les militaires, pour comprendre les relations intra-police, il apparaît donc essentiel de glisser un œil à l'intérieur des coulisses. Geneviève Pruvost¹⁰² s'est livrée à l'exercice et elle décrit un niveau de relâchement « très élevé » dans ces espaces à l'abri du public. Les coulisses font partie intégrante de l'organisation du travail policier, le désordre qui y est toléré permettant un retour à l'ordre et à la représentation (« *frontstage* »), centraux dans le métier. G. Pruvost décrit les coulisses policières comme des espaces où l'humour, la vulgarité langagière et les démonstrations de virilité se côtoient. Elles ont lieu lors de pauses café, de repas collectifs ou de pots organisés pour diverses occasions de vie du service. Elles sont informelles mais sont néanmoins gouvernées par des codes et des rituels de la socialisation policière qu'il convient de maîtriser pour entrer dans le jeu et pouvoir en tirer son épingle. Ces codes varient par ailleurs selon les services et les brigades. Si G. Pruvost atteste que la part attribuée aux coulisses s'est réduite sur les dernières décennies, elles occupent toujours une fonction « nodale ». Elles sont fondatrices de la solidarité de corps et vont même jusqu'à déborder sur les périodes de travail.

Ainsi, les relations entre les fonctionnaires de police sont aussi multiformes que peut l'être le champ policier lui-même. Elles peuvent être lues à travers plusieurs prismes, celui de la séparation police / profane, celui des frontières entre corps et des rapports hiérarchiques ou encore selon les règles tacites qui gouvernent les moments de relâchement entre policiers. Dans cette superposition de grilles de lecture, les commissaires trouvent leur place en tant que corps mais surtout en tant que supérieurs hiérarchiques.

B. Un écran de verre entre les commissaires et leurs équipes ?

La sociologue Elizabeth Reuss-Ianni a travaillé sur la culture policière et a défendu son hétérogénéité en identifiant une division entre les « *management cops* » et les « *street*

¹⁰¹ Coton Christel, « Lutttes de prestige entre pairs Le cas des officiers de l'armée de terre », *Sociétés contemporaines*, 2008/4 n°72, p.15-35

¹⁰² Pruvost Geneviève, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. L'exemple de la police nationale », *Sociétés contemporaines*, n° 72(4), 2008, 81-101

cops »¹⁰³. Cette lecture en deux sous-cultures policières peut être utile pour comprendre plus finement la séparation ressentie entre les commissaires et le reste des fonctionnaires de police qui est ressortie dans nos entretiens. Dans la classification de E. Reuss-Ianni, les « *management cops* » sont constitués par la hiérarchie, les managers policiers, au sein desquels les commissaires peuvent être rangés. Ils ont une vision protocolaire et administrative du travail policier et sont préoccupés par la performance et l'image publique de la police. A l'opposé, les « *street cops* » sont les policiers de la base qui sont au contact direct de la population sur la voie publique. Ils partagent une forte solidarité, une méfiance vis-à-vis de la hiérarchie et une valorisation de l'expérience de terrain. Les relations entre ces deux mondes à la vision et aux priorités opposées sont donc conflictuelles.

Si nous tenons absolument à nuancer cette vision dichotomique qui a tendance à dresser deux blocs d'apparence monolithiques l'un en face de l'autre, force est de constater qu'une sorte d'écran de verre semble exister dans la tête d'une partie des policiers entre les commissaires et le « reste », entre les « policiers » et les « patrons ». Cela est notamment ressorti dans le discours du commissaire Frank, issu du concours interne et qui a donc vécu le passage « de l'autre côté » :

« Découvrir, le regard des collègues qui voient qu'on passe le concours, ouais, ça, pour moi, ça avait été... Pas violent, mais je me suis dit "ah ouais, quand même". On voit qu'on est en train de... En gros, on veut quitter la famille, quoi. On veut passer chez les patrons, on veut quitter la famille. Y a des... des regards, des choses, ou des petites réflexions, voilà.

A.S. : Et alors, ils considèrent qu'il y a deux groupes ? Qu'est-ce qui différencie, finalement, le groupe des policiers et le groupe des patrons ?

Commissaire Frank : Bah, les patrons, voilà, c'est des grands chefs, ils sont là pour les chiffres, ils font carrière... Ils mettent des sanctions... Voilà. Et les autres, c'est... "Nous, on est flics, on est enquêteurs, voilà, on fait des enquêtes". Bah, oui, il y a vraiment, clairement, une séparation. »

Cet extrait d'entretien semble aller tout à fait dans le sens de la démonstration d'Elizabeth Reuss-Ianni. Il faut néanmoins le replacer dans son contexte : le commissaire Frank a fait toute sa carrière en Police Judiciaire, un service connu pour développer ce côté « meute », famille. Il est resté dix ans au poste d'officier avant de passer le concours interne de commissaire, davantage poussé par la force des choses que par désir personnel. Par ailleurs, lorsque nous lui avons demandé si, une fois commissaire, il avait en effet adopté les

¹⁰³ Reuss-Ianni Elizabeth, *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, New York, Transaction Publishers, 1983

caractéristiques qu'il attribuait aux « grands chefs », il nous a assuré être resté proche de ses effectifs, en accord avec sa personnalité.

Si nous ne croyons pas au caractère véritablement uni des groupes des « *management cops* » et des « *street cops* » car des logiques de services entrent en jeu (les relations entre un commissaire et ses équipes en SP* ne sont pas les mêmes que celles en PJ* par exemple, et ce sera étudié plus en détail au chapitre 4), un fait paraît rester structurant dans les relations : les commissaires sont chefs. Cela signifie par exemple qu'ils ne participent pas ou peu aux activités de coulisses, détaillées plus haut, qui se font « hors de la vue de la hiérarchie »¹⁰⁴. Goffman développait également l'idée selon laquelle plus on monte dans la hiérarchie, moins les moments passés dans les coulisses sont nombreux et tolérés¹⁰⁵. Ainsi, les pratiques de « copinage » paraissent décriées chez les commissaires. Il n'est pas de bon ton pour un chef-service de passer trop de temps avec ses équipes selon les remarques de la commissaire Camille :

« Moi, j'ai toujours pu observer ça. À partir du moment où vous avez un commissaire qui fait du copinage, il peut pas être copain avec tout le monde. Et puis, est-ce qu'il a choisi les bons copains ? Et donc, que deviennent les autres ? Qui ne sont pas ses copains. Et ça, ça peut vraiment créer des frustrations. »

Elle établira d'ailleurs une distinction entre les services en expliquant que, selon elle, le copinage était plus courant « en civil », c'est-à-dire plutôt dans les services de police judiciaire, par opposition à la sécurité publique qui travaille plus couramment en tenue, et qui serait moins sujette à ce type de relations.

Le « copinage » paraît non seulement mal vu par les autres commissaires mais il serait aussi mal vécu à forte dose par les subalternes. Les commissaires Julien et Constance réagissaient ainsi à la tendance de certains collègues commissaires de sortir régulièrement avec leurs équipes :

Commissaire Julien : « Si vous faites ça, le patron, il faut être lucide, les effectifs ont besoin de critiquer le patron [rire] Non, mais il faut le savoir. Ils ont besoin d'être entre eux, ils ont besoin de critiquer, ils ont besoin de parler ».

Commissaire Constance : « Parce qu'on va pas se mentir, qui veut avoir son chef toute la journée avec lui dans une voiture ? Personne [rires]. Personne. Non mais, même si on s'entend bien avec et tout ça, à un moment, ils vont en avoir marre de nous avoir dans la voiture. »

¹⁰⁴ Pruvost Geneviève, *op. cit.*, 2008

¹⁰⁵ Goffman Erving, *op. cit.*, 1973

Les commissaires doivent donc laisser de l'espace à leurs subalternes pour que des moments de relâchement puissent avoir lieu, des moments qui appartiennent aux « coulisses ». Cependant, tout en étant tenus à l'écart - ou en se tenant eux-mêmes à l'écart - ils sont néanmoins conscients de l'importance de « moments de convivialité » dont ils peuvent eux-mêmes être à l'origine.

Le fait que le commissaire soit chef de service entraîne aussi tout un jeu de positionnement des équipes par rapport à lui. Certains commissaires comme la commissaire Amanda évoquent le respect de la hiérarchie qui participerait à placer cet « écran » ou « plafond de verre ».

« Ils sont quand même très respectueux de la hiérarchie, même s'ils comprennent pas, et c'est vrai qu'il y a quand même un plafond de verre encore chez les commissaires-chef-service, ça reste les commissaires. Donc, attention, faut quand même écouter... »

Parfois, des stratégies plus personnelles de la part des fonctionnaires vont se manifester, démontrant certaines pratiques des commissaires et/ou des services. La commissaire Constance nous racontait l'accueil et la proposition qui lui avait été faite alors qu'elle arrivait sur un poste :

« Non mais, anecdote là aussi, j'en ai un - c'était un collègue de judiciaire - qui, après quelques jours, est venu me voir. Enfin non, il est pas venu me voir, je faisais le tour pour lui dire bonjour le matin. Donc j'en suis à son bureau, il est avec son collègue de bureau et là il me fait "Commissaire, est-ce que vous avez choisi votre garde prétorienne ?" [Pause] "Quoi ?" Et là il me dit "Si, si, tous les patrons, vous êtes pareils, vous avez vos 2-3 collaborateurs préférés." [...] Alors là, j'ai dû lui expliquer que moi, je fonctionnais pas comme ça. [...]. Mais... Ouais, lui il avait eu cette réaction et il m'avait dit "mais de toute façon, moi, je peux être votre garde prétorienne. Moi sachez que je vous serais loyal et je peux vous dire tout ce que vous avez besoin de savoir, etc." »

Les commissaires sont donc tenus à l'écart d'un certain nombre de dynamiques de groupe et le rôle de chef structure leurs relations, y compris leurs relations entre eux.

Laurent Bonelli, Elodie Lemaire, et Laurence Proteau¹⁰⁶ se posaient ainsi la question de l'existence d'un « esprit de corps » entre les commissaires, du fait de leur nombre restreint, de leur proximité en termes de classe sociale, de leur position hiérarchique. Cela est-il cependant pertinent pour lire les relations entre commissaires ? Il ressort des entretiens

¹⁰⁶ Bonelli Laurent, Lemaire Élodie, Proteau Laurence, *op. cit.*, 2021

qu'il existe indéniablement une solidarité entre les membres de ce corps. Ce sont les propos du commissaire Arthur qui l'illustrent le plus clairement :

« Moi, j'ai un truc qui préside à tout dans cette institution : on peut ne pas s'entendre, par contre, on se doit - et c'est très fort chez les commissaires [...] - on se doit de s'aider. Moi, n'importe quel commissaire qui m'appelle, même si je l'apprécie pas plus que ça, la première chose que je lui pose comme question : "qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ?" »

Dans les faits cependant, la possibilité de s'appuyer sur des collègues commissaires repose beaucoup sur la zone géographique dans laquelle ils se trouvent. Si leur poste est au sein d'une agglomération dans une grosse direction, il est fort probable qu'ils côtoient plusieurs autres commissaires au quotidien. Sur des plus petits services en province, ils risquent au contraire d'être les seuls commissaires sur les lieux, ce qui ne facilite pas le développement d'un « esprit de corps ». Néanmoins, tous les commissaires interrogés ont fait mention de collègues commissaires, souvent de leur promotion à l'ENSP, avec lesquels ils entretiennent un contact régulier, qu'il soit amical ou dans une optique d'échanges de conseils.

Enfin, là encore, un enjeu générationnel ainsi que de traits de caractères personnels ressortent dans l'articulation des relations entre commissaires, à travers les mots du commissaire Arthur notamment. Celui-ci décrivait des relations pouvant être très tendues entre les commissaires selon leur grade.

« Attendez, avant, les rapports entre chef commissaire plus plus et commissaire en premier grade... Je pense c'était encore plus viril qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a un changement générationnel, [...] les choses sont plus dites. Mais il y a une époque où... Ca se... Bah ils prenaient pas de gants, quoi. Du tout, du tout. Ça peut arriver encore, mais c'est quand même exceptionnel. »

Des logiques variées entrent en compte dans la lecture des comportements des fonctionnaires de police les uns avec les autres. Des règles plus ou moins tacites régissent leurs relations, de même que des réalités plus simples d'affects et de personnalités. Quant au commissaire, pas question d'échapper à son grade qui structure en grande partie ses relations avec les autres fonctionnaires. Cela dit, les règles ne sont pas figées et les relations entre les uns et les autres évoluent. Par exemple, elles peuvent être amenées à changer lorsque les agents traversent certaines épreuves riches en émotions.

III. La place des émotions

La gestion des émotions par les fonctionnaires de police a longtemps été peu documentée car elle était - et est toujours dans une certaine mesure - taboue au sein même de l'institution. Pourtant, leur métier les expose à des situations intenses de violence, de danger, de drame, de stress et de fatigue qui obligent les fonctionnaires à apprendre à évacuer la pression par diverses stratégies. Plus récemment, la gestion des émotions par les policiers qui travaillent sur la voie publique a fait l'objet de plusieurs études et c'est par là que nous commencerons (A) pour aborder ensuite le cas des commissaires, nettement moins documenté et pourtant non moins intéressant (B).

A. La gestion des émotions chez les policiers de la base

Le quotidien des policiers a été évoqué plus tôt et il a été établi que ceux-ci pouvaient être confrontés à des situations extraordinaires de par leur caractère urgent, dangereux, émouvant ou encore traumatisant. Les fonctionnaires de police étant des humains avant tout, ils ressentent des émotions, parfois fortes, dans le cadre de leur métier et doivent apprendre à travailler avec. Dans son ouvrage de 1983¹⁰⁷, Arlie Russel Hochschild développe le concept de « travail émotionnel ». Il désigne l'acte par lequel un individu tente de gérer, c'est-à-dire de modifier ses émotions dans un but ou dans un cadre particulier. La sociologue parle même de marchandisation de ses émotions pour le cas de professions de service dans lesquelles certains sentiments et comportements sont requis. S'il n'est pas forcément attendu d'un policier qu'il soit « plus gentil » qu'un individu *lambda* comme c'est le cas pour les hôtesse de l'air dans l'étude de A. Hochschild, il sera cependant exigé de lui un certain professionnalisme. Il s'agira de maintenir une attitude calme lors de l'appréhension d'un individu violent sur la voie publique par exemple, de montrer de la compassion lors de la prise en charge de victimes qui vivent un traumatisme. Au contraire, on attendra d'eux qu'ils fassent preuve de fermeté sur des opérations de maintien de l'ordre ou qu'ils ne se laissent pas ébranler par la découverte d'un cadavre. Marc Loriol explique que si ces situations d'émotion intense sont mal gérées par les policiers, elles risquent de les suivre sur toutes leurs interventions futures¹⁰⁸. C'est ce que Michel Oliny qualifiait d' « insatiable phénomène

¹⁰⁷ Hochschild Arlie R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, California, University of California Press, 1983

¹⁰⁸ Loriol Marc, « De l'analyse des émotions comme risque à la construction de la santé par la coloration collective des affects et des situations », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 25-1, 2023

répétitif de la même scène situationnelle »¹⁰⁹ à laquelle les policiers sont particulièrement confrontés.

Par ailleurs, non seulement les fonctionnaires de police sont amenés à vivre ce genre de situations marquantes mais une injonction de taire ses émotions pèse également sur eux. Le stress est synonyme de faiblesse et ne pas être à même de cacher ses émotions brise l'image du policier fort et inébranlable, ou encore « viril »¹¹⁰. Les policiers effectuent donc ce « travail émotionnel » conceptualisé par A. Hochschild et que Marc Loriol reprend dans ses propres travaux. Ils le font pour apparaître professionnels aux yeux de la population qu'ils côtoient de manière quotidienne mais aussi aux yeux de leurs collègues car le fait de montrer ses émotions est encore largement tabou.

Par ailleurs, et pour toutes les raisons déjà citées, les fonctionnaires de police sont particulièrement exposés à des risques extrêmes pour leur santé mentale et physique, à savoir le burn-out et le suicide. Michel Oligny qui a travaillé sur le burn-out policier se pose la question suivante : « comment le policier peut-il demeurer indifférent à ce qui se produit sous ses yeux et demeurer malgré tout efficace ? »¹¹¹. Dans ce même article, il met en évidence les facteurs à risque auxquels sont sujets les policiers. Ceux-ci interviennent souvent en dernière ligne, c'est-à-dire sur les cas que d'autres instances ne sont pas parvenues à réguler. Ils travaillent aussi en proximité avec les victimes, sur le terrain. Il est de plus compliqué pour eux de séparer leur vie professionnelle de leur vie personnelle. Enfin, ils sont plus susceptibles de vivre une désillusion entre l'idée qu'ils se faisaient de leur métier et la réalité de leur quotidien. M. Oligny explique que ces facteurs, couplés à la personnalité des fonctionnaires, peuvent les rendre vulnérables au burn-out et autres troubles psychologiques et même physiques.

Pour ce qui est du suicide, il a longtemps été et continue d'être tabou au sein de l'institution qui est pourtant particulièrement touchée. Le rapport du Sénat publié en 2018¹¹² révèle un nombre de suicides chez les policiers largement supérieur à la moyenne de la population française. En 2017, c'est 50 suicides qui sont recensés au sein de la Police nationale alors que la moyenne de la population est située en-dessous de 15 par année. Là encore, sont mises en avant la forte exposition aux risques psychosociaux, la confrontation à la mort, la disponibilité de l'arme de service ainsi que la difficulté de gestion entre la vie

¹⁰⁹ Oligny Michel, *Stress et burnout en milieu policier*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991

¹¹⁰ Boussard Valérie, Loriol Marc, Caroly Sandrine, « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle : le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du travail*, 48-2, 2006

¹¹¹ Oligny Michel, *op. cit.*, 1991

¹¹² Commission d'enquête relative à l'état des forces de sécurité intérieure, *Vaincre le malaise des forces de sécurité intérieure : une exigence républicaine*, Paris, Sénat, 2018, rapport n°612

professionnelle et personnelle. Sont également mobilisés des facteurs plus environnementaux comme le contexte sécuritaire en tension et le manque de moyens de l'institution. Si les suicides sont terribles en eux-mêmes et pour la personne concernée évidemment, ils représentent également une catastrophe émotionnelle pour les membres de l'institution et particulièrement pour les collègues. Lors de nos entretiens, plusieurs commissaires ont évoqué de tels drames, avec plus ou moins de pudeur. La commissaire Candice a ainsi confié sa propre expérience face au suicide d'une ancienne collègue :

« J'ai changé de poste et deux mois plus tard, mon ancien chef m'a appelée au milieu de la nuit pour me dire bah "intel vient de se suicider". Euh... ça fait deux mois que vous êtes sortie du poste. Il reste que vous la connaissiez... Enfin, je la connaissais parfaitement. Et euh... ça a été un tsunami. »

Le commissaire Frank, lui, évoquait la question comme un phénomène systématique, comme un événement non-exceptionnel :

« Mais on n'a pas eu de... ni de tentative ni de suicide dans notre promo. Ce qui est quasiment exceptionnel sur la [numéro de promotion de commissaires], je crois que la [numéro de promotion de commissaires] ont eu un suicide ou deux. Il y a un très bon ami en plus qui s'est suicidé à [ville], j'avais fait la prépa avec lui, qui a quatre enfants et tout. C'était très violent. Il y a une collègue qui a fait un burn-out. C'est... C'est compliqué. »

Face aux risques psychosociaux considérables rencontrés par les policiers, des dispositifs sont mis en place mais sont qualifiés d'insuffisants par le rapport du Sénat évoqué plus tôt. Chacun développe donc ses propres stratégies pour faire face à ces risques mais aussi à ses émotions tout court. Marc Loriol analyse le comportement et les stratégies mises en place par les policiers pour éviter le débordement. Ainsi, les policiers des brigades-secours tentent de masquer la peur qu'ils ressentent dans des situations à risque en utilisant l'humour par exemple¹¹³. Lors de nos expériences passées, nous avons eu l'occasion de rencontrer un service de cybersécurité dont la majeure partie du travail consistait à traquer des réseaux de pédophilie. A notre entrée dans le service, la première chose qu'ont faite les policiers après s'être présentés a été de s'excuser pour leur apparent détachement et leurs blagues fréquentes en expliquant que c'était leur moyen de se déconnecter des images qu'ils étaient amenés à voir quotidiennement dans le cadre de leurs enquêtes.

Dans l'article de Marc Loriol écrit avec Sandrine Caroly et Valérie Boussard, ce sont les stratégies collectives qui sont analysées¹¹⁴. L'entraide et la coopération entre les policiers

¹¹³ Loriol Marc, *op. cit.*, 2023

¹¹⁴ Boussard Valérie, Loriol Marc, Caroly Sandrine, *op. cit.*, 2006

qui composent les brigades-secours sont des moyens d'éviter une surcharge de stress liée à leurs missions quotidiennes. Les chercheurs mobilisent notamment la complémentarité entre les jeunes et les anciens au sein des équipages. Ces derniers partagent leur expérience et leur assurance avec les jeunes qui sont davantage susceptibles de se laisser déborder par le stress ou la peur sur des situations à risques (violentes, rapides, choquantes, tout à la fois). Cette collaboration peut toutefois être à double tranchant et ajouter des facteurs de mal-être lorsque les relations inter-personnelles sont dégradées ou que les policiers d'un même équipage ne se font pas confiance. Néanmoins, lorsque les relations sont solides, « les obstacles peuvent plus facilement être franchis »¹¹⁵. C'est en partie en cela que la gestion de ses émotions par le commissaire diffère de celle de ses équipes.

B. La gestion des émotions chez les commissaires (aussi)

Comme nous venons de le voir, l'étude de l'exposition des gardiens de la paix à des situations extrêmes, aux émotions qu'elles suscitent et à la gestion de ces dernières est assez fournie. Il n'en va pas de même pour les commissaires sur lesquels reposent des contraintes différentes ce qui rend particulièrement intéressante l'analyse. Le commissaire de police n'étant pas au contact direct de la population, il serait possible de penser qu'il est moins sujet aux émotions fortes et donc moins obligé de les moduler, de les « travailler ». Dans son article sur le suicide dans la Police nationale¹¹⁶, Nicolas Bourgoïn notait ainsi une corrélation entre fréquence du suicide et hiérarchie professionnelle. Les commissaires étaient moins concernés par le risque, à raison d'un taux deux fois plus faible. Il pourrait également être avancé que les commissaires ont plus de marge de manœuvre pour éviter les événements potentiellement risqués puisqu'ils ne sont généralement pas sur la voie publique et au contact direct de la population. Lorsque les commissaires sont sur-sollicités, ils peuvent fermer la porte de leur bureau pour avoir un moment de calme ; les policiers des brigades-secours ne peuvent pas, eux, « fermer la porte » lorsqu'ils sont appelés sur une intervention, par exemple. Cette politique de la porte ouverte sera discutée plus en profondeur dans le chapitre suivant.

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Bourgoïn Nicolas, « Le suicide dans la Police nationale », In: *Population*, 52-2, 1997

Cependant, pour les commissaires, la coopération comme stratégie de gestion du stress telle qu'évoquée par Marc Loriol est plus difficile, même si l'entraide entre les commissaires existe. La solitude peut ainsi apparaître pesante comme le révèle l'expérience de la commissaire Adeline :

« Là j'arrive, un gosse de 2 ans tué dans une machine à laver, je rentrais de congé maternité pour ma deuxième fille donc vous voyez, ça faisait une semaine que j'étais revenue... Bah j'ai géré toute seule, y'a personne qui m'a... Voilà. Bon, on sait que c'est comme ça. »

Au-delà de la solitude, la commissaire Adeline révèle le conflit auquel les commissaires sont en proie. Ils doivent composer avec ce qu'ils sont amenés à ressentir, comme tout fonctionnaire de police, et ce qu'ils peuvent (ou ne peuvent pas) en laisser paraître, sous peine de perdre les équipes dont ils ont la charge.

« Parce que bah oui, vous vous dites "j'aimerais bien chialer", bah faut pas chialer en fait. Parce que voilà, c'est pas possible parce que, bah, il y a les effectifs qui sont là, qui eux aussi vont pas bien et... En fait, bah il faut coordonner les secours, il faut coordonner la conférence de presse, le procureur... »

Le commissaire a en effet des effectifs sous sa responsabilité, ce qui signifie que leurs problèmes deviennent ses problèmes. Par exemple, la charge de travail souvent considérable est une source de stress pour les fonctionnaires de police. Le commissaire, qui a lui-même des missions conséquentes, doit aussi prendre en compte cette réalité des équipes, de telle façon que sa propre charge s'en trouve augmentée. Ce phénomène ressortait des propos du commissaire Frank :

« Je conçois que pour les collègues, ça a été dur. Quand je voyais le nombre de dossiers, je me disais "mais c'est pas humain de leur donner autant de dossiers tous les jours". Mais c'est comme ça. Donc j'ai fait beaucoup d'accompagnement, quitte à, moi, attaquer ma journée à 18h le soir. J'étais en célibat géographique donc ça me dérangeait pas de travailler jusqu'à 22h-23h le soir pour compenser le temps que j'avais pris... »

Pour pouvoir mener la barque et tenir ses équipes, comme il incombe à un chef de service de le faire, le commissaire doit donc être particulièrement solide psychologiquement. Questionné sur les qualités nécessaires pour occuper ce poste, le commissaire Arthur répondait :

« Ouais, stabilité émotionnelle, très important. [...] C'est garder un esprit positif même dans les situations les plus dures parce que si vous dites [prend une voix désespérée] "oh, on va pas y arriver, on va tous mourir, c'est foutu..." , alors là, tout s'effondre, là. »

Des dispositifs d'accompagnement sont prévus pour aider les fonctionnaires (commissaires y compris) à gérer ces situations très chargées émotionnellement, c'est le rôle notamment du service de soutien psychologique opérationnel (SSPO*) créé en 1996. Cependant, ce sont les stratégies personnelles qui sont évoquées par les interrogés pour parvenir à surmonter les moments stressants. Le commissaire Arthur nous a parlé de la pratique sportive :

« Moi, des fois, j'ai des jeunes commissaires en stage, je dis "rien n'empêche, quand la marmite est pleine - ce que je vais faire dans une heure et demie, par exemple - c'est d'aller faire un peu de sport". Et ça, c'est ce qu'on appelle le... Il faut prendre le temps de l'autogestion. C'est hyper important parce que comme on n'est pas vraiment managés parce que nos chefs sont pris sur des choses... »

Tandis que le commissaire Julien évoquait l'expérience comme rempart aux débordements :

« L'expérience aide, effectivement. Parce que plus vous avez d'expérience, plus vous avez été confronté à des situations diverses et plus vous pouvez faire une sorte de copié-collé rassurant, quoi, pour dire "ça, c'est tel une situation que j'ai déjà vécue" et en fait vous avez des réflexes et des automatismes. C'est comme un joueur de foot, lors de son premier match il va avoir du stress et il va avoir joué 50 matchs en tant qu'avant centre, le stress ne sera plus là, il va être rassuré, enfin il va être sûr de lui. »

Ici, de la même manière que Marc Loriol faisait la distinction entre les jeunes et les anciens policiers dans la brigade-secours¹¹⁷, les jeunes commissaires apparaissent plus vulnérables à l'épuisement psychologique. La commissaire Amanda appréciait ainsi l'approche de son chef de district qui avait de nombreuses années de commissaire derrière lui :

« Il voyait tout l'engagement qu'on avait sur le premier poste, tout. Lui, il avait déjà beaucoup d'expérience, donc il dit : '[prénom de la commissaire], c'est bien de vouloir tout bien faire, de vouloir être là pour les collègues. Après, c'est très énergivore. Il faut quand même s'accorder du temps pour soi, maintenir ses activités sportives, maintenir le fait de voir sa famille, de voir ses amis, tout ça'. »

Les policiers de terrain sont donc indéniablement confrontés à des émotions fortes et doivent apprendre à les gérer, à les travailler pour pouvoir réaliser ce qui est attendu d'eux en restant en bonne santé émotionnelle et physique. Cependant, et la commissaire Adeline a insisté là-dessus, les commissaires aussi sont « humains » et doivent gérer ce qu'ils ressentent :

« On pense à la reconnaissance pour la base, le soutien pour la base, mais beaucoup moins vis-à-vis des officiers et des commissaires. On pense "ben non, mais... y a pas de problème, il sait gérer". Parce qu'on est chef. Oui, ben non, en fait. Parce qu'en fait, on est un homme ou une femme aussi. »

Les commissaires, aussi bien que les policiers qu'ils dirigent, sont des hommes et des femmes qui doivent faire face à leurs émotions. La gestion de celles-ci est donc un gros enjeu de leur métier, surtout dans la mesure où elle reste encore assez tabou.

Ce chapitre s'est efforcé de chercher la place du commissaire au sein de l'organisation policière. Il partage des éléments de son quotidien avec le reste des fonctionnaires de police, il participe au jeu des relations entre policiers, est pleinement intégré dans un service et doit composer avec la vague d'émotions que les agents peuvent être amenés à ressentir. Cependant, le commissaire n'est pas tout à fait semblable à la base sur tous ces points et pourrait être qualifié de « policier particulier ». Cela dit, une telle qualification supposerait que l'on compare le corps des commissaires au « reste » des policiers qui serait un ensemble monolithique et nous avons démontré que la réalité était plus fine que cela. Cela supposerait également que le corps des commissaires soit homogène, avec des missions bien définies, une place précise et un rôle type. C'est la supposition que nous allons remettre en question dans le chapitre suivant.

¹¹⁷ Loriol Marc, *op. cit.* 2023

CHAPITRE 4 : UN RÔLE TYPE POUR LE COMMISSAIRE ?

Dans le chapitre 2, nous avons évoqué la définition que donnait Edgar Schein du rôle au sein d'une organisation. Il distinguait trois composantes de celui-ci : la dimension fonctionnelle (les missions concrètes), la dimension hiérarchique (le grade et les responsabilités) et la dimension d'inclusion (les normes et les valeurs intériorisées)¹¹⁸. Dans ce dernier chapitre, il s'agira de remettre en question l'existence même d'un « rôle » pour le commissaire. En effet, nous verrons que tous les commissaires n'ont pas les mêmes missions ni exactement les mêmes responsabilités ou encore les mêmes normes et valeurs à intérioriser. Le corps est ainsi composé d'une grande variété de commissaires (I), qui se retrouvent sur certains aspects de leur métier (II), ce qui nous amène à nous demander ce qui est réellement attendu d'un commissaire (III).

I. « Autant de commissaires que de commissaires »

Commissaire Cédric : « Parce que, finalement, “commissaire”, c'est un grade, c'est générique. »

Pour tenter de comprendre qui sont les commissaires, comment ils se comportent et quelles sont les missions et les attentes qui pèsent sur eux, nous avons interrogé les commissaires sur des catégories éventuelles dans lesquelles ils pourraient se ranger. C'est ainsi que nous en sommes arrivés à cette évidence : il y a autant de catégories de commissaires qu'il y a de commissaires. Comme le disait le commissaire Cédric, le grade de « commissaire » est en fait un terme générique auquel on a du mal à rattacher un « rôle unique ». Il cache en réalité une grande diversité de postes et de missions (A) mais aussi des personnalités diverses, propres aux femmes et aux hommes qui composent le corps (B).

A. Diversité de postes et de missions

Le « corps de commissaires peine toujours à convaincre de sa capacité à réunir en un seul individu les trois dimensions possibles d'un métier qu'il revendique : celle de “flic de terrain”, “technicien expert en risque” et “manager de service opérationnel ou

¹¹⁸ Schein Edgar H., « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 1971, p.401-426

administratif? ». ¹¹⁹. Cette citation de Frédéric Ocqueteau a déjà été utilisée dans le chapitre 2 pour interroger ce à quoi l'ENSP préparait les commissaires. Il est temps maintenant de questionner la fonction de commissaire en elle-même dont F. Ocqueteau dit qu'elle « ne parvient jamais à prendre une forme définitive » ¹²⁰. Le caractère uni du corps des commissaires a déjà été remis en question sur la base de leurs caractéristiques sociodémographiques (chapitre 1) ou de la différence d'expériences selon leur voie d'accès à la fonction (chapitre 2). Ici, il s'agit de remettre en question l'unité du corps sur ce qui est censé le lier, à savoir ce que les commissaires font, selon la définition simple de la fonction : « ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi » ¹²¹.

Selon les mots de la commissaire Adeline elle-même, être commissaire rime avec polyvalence car il doit savoir gérer une grande diversité de domaines, certains sur lesquels il peut choisir de mettre l'accent ou non (ce qui sera abordé dans la sous-partie suivante) :

« Gérer un service, je veux dire, c'est... C'est très polyvalent. Encore une fois, notamment quand vous arrivez en commissariat, vous gérez de la voie publique, vous gérez du judiciaire, vous gérez de l'opérationnel, vous gérez du RH, vous gérez du secrétariat, vous gérez de la stat. Je veux dire [rire], il faut être bon dans tout ça. »

Les trois volets du métier cités par F. Ocqueteau apparaissent dans les propos de la commissaire. La voie publique et le judiciaire font référence à différents services mais l'opérationnel pourrait être associé au terrain, les statistiques à la gestion du risque et la RH au rôle de manager. Le sociologue soutient toutefois que les commissaires n'incarnent que très rarement ces trois volets en simultané. Il est même possible qu'au cours de leur carrière, certains commissaires n'exercent pas du tout l'une ou l'autre des trois dimensions. Les caractéristiques du métier de commissaire ne sont donc pas stabilisées : chaque commissaire peut avoir un métier distinct de celui de ses collègues du même grade. Comme le soulignait plus haut le commissaire Cédric : le grade est générique, les missions ne le sont pas.

Pour comprendre de quoi celles-ci dépendent, il est nécessaire de mobiliser les travaux de Dominique Monjardet. Le sociologue, pionnier dans la redécouverte de la police comme objet des sciences sociales, a mis en avant l'hétérogénéité de l'institution policière dans son ensemble ¹²². Il semblerait que le corps des commissaires n'échappe pas aux divisions internes mises en lumière par Monjardet. Selon ses démonstrations, la police n'est

¹¹⁹ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ Éditions Le Robert (s. d.), « Fonction », *Dico en Ligne Le Robert*, consulté le 02/05/25 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/fonction>

¹²² Monjardet, Dominique, *Que fait la police ? Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996

pas un bloc monolithique mais une organisation morcelée autour de sa composition, ses fonctions, ses pratiques et ses cultures professionnelles. Elle comporte en son sein une multitude de métiers distincts, des identités professionnelles propres à chaque service et, bien souvent, un hiatus entre les normes institutionnelles et les pratiques effectives des policiers. Les arguments de Monjardet résonnent avec les discours des commissaires interrogés, et ce sur quantité de points.

Tout d'abord, le simple questionnement sur le rôle du commissaire en lui-même est partagé par les commissaires. Le commissaire Julien mettait en évidence la diversité des services auxquels un commissaire pouvait appartenir et utilisait cet argument pour remettre en cause le « rôle générique » du commissaire :

« Donc c'est pour ça qu'il est difficile de dire quel est le rôle d'un commissaire. Le rôle d'un commissaire, il est de faire tourner son service. Après, comment ? Ben tout dépend du service, tout dépend de la conjoncture, tout dépend de plein de choses. Un commissaire chef d'agglo sera pas un commissaire chef CPN, un commissaire à l'IGPN* sera pas un commissaire au SDSP*, un commissaire à la PJ* sera pas... Voyez ? Donc il y a pas, je pense qu'il y a pas le rôle du commissaire, il y a... Voilà. Il y a les missions effectivement génériques : le partenariat, faire tourner le service, mais le commissaire doit faire encore plus preuve de facultés d'adaptation. »*

Le « commissaire » ne correspond en effet qu'à un grade. En général, les commissaires sont chefs de service et c'est davantage cette qualité qui déterminera leurs missions du quotidien comme le relevait le commissaire Cédric :

« Enfin, "commissaire", mais moi, je pense que ça va au-delà de ça : c'est chef de tel service. Je dois endosser un rôle qui correspond le plus en tant que chef de tel service. »

Par ailleurs, la formulation du commissaire Cédric « je dois endosser un rôle » rappelle la théorie des interactions de Goffman où chacun se met en scène et adapte son comportement au contexte social dans lequel il se trouve¹²³. Ça n'est pas forcément hypocrite ou douloureux et, d'ailleurs, le commissaire nous dira le faire sans effort. Il n'en demeure pas moins que cela témoigne du fait que certaines attentes de comportement sont associées à la fonction de commissaire.

Au-delà des divisions organisationnelles, qui correspondent notamment à ces logiques de services (ou de corps mais nous nous plaçons ici dans celui des commissaires), Monjardet décelait également un morcellement géographique. Grande ou petite ville, nord ou sud de la France, capitale ou province, ces paramètres peuvent changer le métier d'un commissaire,

¹²³ Goffman Erving, *op. cit.*, 1973

même lorsque, sur le papier, le service est le même. La commissaire Adeline parlait de sa propre expérience et de sa capacité à se réinventer lorsqu'elle change de poste - passage obligé et régulier pour les commissaires - en évoquant également le paramètre humain :

« Encore une fois, outre le côté vraiment identique pour chaque service, on gère des hommes et des femmes qui, eux, ne sont absolument pas identiques. Et chaque secteur et chaque territoire et chaque département est différent. Et donc, forcément, ce que je fais moi à [ville de banlieue parisienne], le collègue à Lille, il le fait peut-être absolument pas. Parce qu'il n'est absolument pas confronté à ce à quoi moi, je suis confrontée.

A.S. : Donc c'est un éternel renouveau, en fait. Même quand vous changez de poste, vous...

Commissaire Adeline : Ah bah...On recommence tout. J'ai souvent tendance à dire que l'adaptabilité est la meilleure qualité d'un policier. Il faut s'adapter tout le temps. Il faut se remettre en question tout le temps. Parce que rien n'est pareil. Moi, je vous ai dit, j'ai fait [ville de banlieue parisienne] / [autre ville de banlieue parisienne] donc pourtant, c'est le [même département] ; c'était deux univers totalement différents. Rien à voir. Rien à voir. Un quotidien, rien à voir. Et pourtant, deux postes dans le [même département], de chef de service. Voilà. »

La variété de services possibles, la géographie peuvent donc donner lieu à des missions diverses et rendre la comparaison complexe entre deux commissaires à deux postes qui pourraient paraître similaires. Néanmoins, cela va plus loin que les simples missions. Selon Monjardet, au sein de la police, plusieurs cultures professionnelles existent. Il constate un « très grand pluralisme des opinions, attitudes et valeurs »¹²⁴. Les différences entre les groupes de commissaires identifiés par le sociologue sont donc profondes et pas seulement d'ordre technique ou pratique. Le commissaire Cédric n'a ainsi « pas la même vie », aussi globale que soit l'expression, que certains de ses collègues :

« Bah, en fait, il y a pas de métier de commissaire, il y a des dizaines de métiers différents. Enfin, voilà. Moi, là, je fais un truc très spécifique actuellement. J'ai des collègues qui sont en service de renseignements ou en PJ bah... On n'a pas la même vie. Enfin, on fait pas du tout la même chose. »*

Monjardet affirme que les policiers n'ont pas la même culture ni la même identité professionnelle les uns des autres, c'est-à-dire qu'ils se perçoivent et se définissent différemment. Cela se traduit aussi par des normes distinctes d'un groupe à l'autre, en passant par des manières de faire propres à chaque service et jusqu'aux formes de reconnaissance interne, ce que les propos du commissaire Arthur illustrent :

¹²⁴ Monjardet Dominique, « La culture professionnelle des policiers », *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994

« Souvent, certains fonctionnaires vous appellent “patron” et... Ce terme là, il est très... Moi, je le disais aux jeunes externes, parce qu'en fait il y a des collègues qui se faisaient appeler “patron” au premier stage, je lui dit : “tu sais, c’est vraiment un truc... C’est un truc d’affection qui...”

A.S. : Qui se gagne.

Commissaire Arthur : Qui se gagne, c’est ça. Bon, c’est très sécurité publique, en PJ ou en DGSI*, c’est plutôt “Monsieur” ou “Madame”. Mais dans les unités en uniforme, en sécurité publique... , ça vient de Paris en fait, ça, à la base. »*

Pluralisme des attitudes, des normes tacites, pluralisme des valeurs, des modes de fonctionnement... et il convient malgré tout que le commissaire s’y retrouve pour pouvoir jouer correctement à un jeu qui vient sans la notice.

Ceci explique d’ailleurs que les commissaires issus du concours interne soient parfois aussi novices que leurs homologues externes à leur arrivée sur certains services.

Nous venons de voir comment la diversité des postes faisait la diversité des commissaires mais il est également important de mentionner que la relation va dans les deux sens, comme le rappelle la commissaire Constance :

« Après, les postes ont leurs contraintes, mais moi, il y a un truc que je dis toujours aux collègues, soit que je vois qu’ils veulent passer des concours, etc., c’est : un poste, il reste ce qu’on en fait. Toujours. Voilà. On a un schéma de poste, c’est-à-dire qu’un chef de circo, c’est un chef de circo, mais un poste, il reste toujours ce qu’on en fait. »

Ainsi, selon les matières sur lesquelles le commissaire va insister, selon les circonstances et ses propres choix, il façonne aussi son poste. Les commissaires sont finalement des hommes et des femmes qui ont des appétences variées. La personnalité des commissaires a ainsi sa part de responsabilité dans l’hétérogénéité de la fonction des commissaires.

B. Diversité de personnalités

Lorsque nous lui avons demandé s’il pouvait identifier des catégories de commissaires, la première réponse du commissaire Cédric fut la suivante :

« Il y a autant de commissaires qu’il y a de personnalités dans la nature humaine. C’est juste ça. »

Les commissaires, de même que n’importe quel policier, sont d’abord des acteurs dans une société. La police est souvent considérée comme un objet à part mais il n’en reste pas moins que les membres qui la composent ne sont pas uniquement définis par leur statut de policier.

C'est une profession qui prend beaucoup de place sur le privé et dans laquelle les agents sont généralement particulièrement investis (chapitre 3). Toutefois, l'étiquette de la police ne gomme pas les différences de personnalités propres à chacun et chacune. Georges Portelli s'est penché sur le portrait moral des commissaires de police et ses conséquences sur les comportements professionnels de ceux-ci¹²⁵. Il a identifié que la vocation des commissaires, selon qu'elle est liée au service public, à des aspirations à l'autorité ou à la reconnaissance sociale, avait une influence sur leur comportement professionnel. Leur manière d'exercer leur autorité ou d'interagir avec leurs collègues pourra varier. Il distingue notamment deux commissaires idéaux-typiques, l'un « rigoriste », plus sensible aux valeurs traditionnelles et susceptible d'avoir un commandement autoritaire, l'autre « optimiste », davantage porté sur un management ouvert.

Lors de nos entretiens, de tels extrêmes ne sont pas apparus clairement et il nous serait difficile de classer les commissaires selon cette grille quelque peu figée. Néanmoins, des découpages se dessinent, notamment dans les mots de la commissaire Candice :

« Ouais, il y a des vrais appétences, hein. Il y en a qui sont... évidemment, il y en a, on sait qu'ils sont... effectivement, dès qu'ils peuvent sortir, ils sortent, ils ont pas du tout envie d'être vissés sur une chaise toute la journée, mais eux, du coup, ils feront sûrement plus de voie publique, voilà. Après, le commissaire planqué... Enfin, il y en a hein, on est le reflet de notre société, parmi nous, il y a des mauvais, parmi nous, il y a des... plus ou moins compétents, parmi nous, il y a des plus ou moins... C'est des périodes de vie aussi. »

La commissaire Constance relevait même un défaut d'appariement avec des profils de commissaires qui recherchaient plutôt le mythe du policier aventurier car ils n'ont « pas du tout envie d'être vissés sur une chaise », au risque de dépasser certaines limites :

« Alors, si on fait des grandes catégories, il y a les commissaires qui veulent être gardiens de la paix, qui sortent tout le temps. Qui se sont trompés de concours pour leur début de carrière, notamment sur des externes. J'ai un pote qui est comme ça, il passe ses journées en voiture, mais il est jamais à son bureau et il gère pas ce qu'il devrait gérer. On lui avait dit dès le début qu'il s'était trompé de concours. Et voilà. Parce qu'il veut, il a besoin de s'amuser dehors, il a besoin de faire ça. Donc, vous avez quand même des commissaires qui sont comme ça, dans le lot, et même des plus anciens pour le coup, mais qui passent leur vie à être dehors, voilà. Et de manière pas forcément équilibrée. »

¹²⁵ Portelli Georges, *Étude socio-culturelle d'un corps de la police nationale : les commissaires de police*, thèse de doctorat en sciences politiques, sous la direction de Jean-Louis Loubet del Bayle, Toulouse, Université de Toulouse I, 1986

En effet, chez les *patrolmen* américains de J. Van Maanen, l'irritation se fait sentir lorsque leur *sergeant* s'imisce trop souvent dans leur travail et sur leurs interventions. Le sociologue a étudié les *sergeants* américains, des raisons de leur promotion à ce rang jusqu'à leur comportement professionnel, qui dépend de leurs expériences et leurs affinités¹²⁶. Le grade de *sergeant* peut être considéré comme un équivalent du brigadier-chef français, ce qui est loin du commissaire (ou du *police chief*), et, pourtant, plusieurs des analyses de J. Van Maanen semblent pertinentes, à la lumière des entretiens menés. Il oppose les « *street sergeants* » aux « *station house sergeants* » (ou « *desk sergeants* »). Les premiers ont été promus pour leurs faits d'armes, ils valorisent leur indépendance, recherchent l'action et tirent leur fierté de leur maîtrise du terrain. Les seconds sont plus intéressés par le côté administratif et managérial du métier, ils ne sont jamais bien loin de leur bureau et se positionnent plutôt en support de leurs équipes qu'avec elles dans leur travail. Là encore, ce sont des idéaux-types et nous aurions du mal à coller des étiquettes aux commissaires interrogés. De plus, nous parlons de commissaires dont la part de travail administratif prend normalement le pas sur le travail proprement dit « de terrain », ce qui n'est pas le cas des *sergeants*. Néanmoins, les mots de la commissaire Constance semblent nous dessiner le portrait d'un « *street commissaire* » à la personnalité aventurière et qu'il convient parfois de contenir pour coller à la bonne fonction, selon l'avis du commissaire Julien :

« Je pense pas qu'il y ait des tendances, c'est lié aux personnalités. Et je dirais que même, eu égard à votre personnalité, il faut parfois vous freiner. [...] Moi, théoriquement, j'aime beaucoup la voie publique et j'aimerais beaucoup sortir sur la voie publique. Bah, si vous faites ça... Il faut le faire, mais pas trop. »

« Il faut le faire, mais pas trop » car le commissaire évoque ensuite des soucis d'équité entre les effectifs avec lesquels il passerait du temps sur la voie publique et les autres, qui pourraient se sentir délaissés. Cela renvoie aux questions de positionnement abordées dans le chapitre 2.

Justement, ces deux grandes familles de policiers qui se divisent entre le judiciaire et la voie publique attirent des personnalités différentes de commissaires. Notre échantillon était certes réduit mais certains traits de caractères sont parfois ressortis et nous ont montré à quel point deux commissaires pouvaient être différents et donc rechercher des caractéristiques bien

¹²⁶ Van Maanen John, « Making Rank: Becoming an American Police Sergeant », *Urban Life*, 13-2, 1984, p. 155-176

distinctes dans un même métier. Ainsi, le commissaire Frank, « pjiste » convaincu, nous expliquait que ce choix de service s'inscrivait dans des logiques très personnelles :

« Moi, je suis très groupe, très... Si je suis en PJ, c'est aussi pour ça. C'est parce que c'est des services plus familiaux. On travaille en groupe. En fait, depuis que je suis passé commissaire, c'est le truc qui me manque le plus. C'est le travail de groupe. Voilà. [...] Au moins, en binôme. Voilà. En PJ*, on est toujours... Contrairement, dans les autres services, souvent, les personnels sont un par bureau, en PJ*, on demande à être deux. On est toujours deux, c'est toujours un binôme. Et après, au sein du groupe, il y a plusieurs binômes. Et le collègue dans le bureau a toujours connaissance des dossiers de l'autre. On part en mission ensemble, on a des auditions ensemble... Enfin, voilà, c'est une façon de travailler comme ça. Les stup's ils ont des open space. Ils sont très... ensemble.»*

Le commissaire Frank se retrouve donc davantage dans la culture, l'identité professionnelle qu'il attribue à la police judiciaire, pour reprendre l'analyse de Monjardet¹²⁷. A l'opposé, la commissaire Camille exprimait son rejet de ce qu'elle estimait être du « copinage » et expliquait son approche plus en recul :

« On va dire à la matière qu'on doit gérer, à la place qu'on doit avoir dans une structure, je me sens plus à cette place-là. J'ai plutôt tendance à regarder les choses un petit peu... en me déconcentrant et par l'observation. Plutôt qu'être dans la mêlée, avec tout ce que ça peut entraîner comme côté négatif dans le relationnel.

A.S. : D'accord. Donc finalement, ce poste de commissaire qui doit superviser, ça vous correspondait bien en termes de distance ?

Commissaire Camille : Complètement. Complètement. Et souvent, d'ailleurs, dans les entretiens que j'ai pu avoir, on m'a dit "vous savez, c'est quand même un métier très solitaire, le commissaire est seul..." [Fait une moue ironique].

A.S. : Ça vous dérange pas ?

Commissaire Camille : Regardez, je suis partie à [ville à l'étranger], hein. Je suis pas toute seule dans mon équipe, mais je suis partie à [ville à l'étranger]. Voilà. Donc non, ça me dérange pas du tout. »

¹²⁷ Monjardet Dominique, *op. cit.*, 1994

Selon ce que chaque commissaire est venu chercher dans la police et selon ses opinions et affinités, il ou elle choisira donc son orientation. C'est ce dont parlait encore la commissaire Constance :

« Il y a des profils aussi qui sont plus judiciaires que voie publique. Donc, c'est des commissaires qui vont être plus portés vers ça et donc qui vont délaissé peut-être un peu la VP, pas forcément par désintérêt, mais par une plus forte appétence pour les services judiciaires. Après, le collègue qui sort d'école en chef judiciaire, bon, bah, il fait sa vie en judiciaire, quoi. Mais il y a le collègue - même en service judiciaire - il y a des collègues qui vont être là pour les pétages le matin, qui vont mettre la main à la patte dans les procédures. Et il y en a d'autres qui vont être des gestionnaires statistiques. Donc, je pense que, oui, les catégories, elles sont un peu comme ça. Il y a des gens qui sont détachés et qui sont des purs gestionnaires. Il y a des gens qui auraient voulu faire un peu autre chose que commissaire. Et puis vous avez ceux qui gravitent un peu au milieu. »*

La commissaire commence par séparer judiciaire et voie publique mais elle met le doigt sur une autre ligne de démarcation très intéressante lorsqu'elle parle des « gestionnaires ». Cette frontière fait écho à celle qui avait été remarquée par Elizabeth Reuss-Ianni entre les « *street cops* » et les « *management cops* »¹²⁸. Le travail de cette autrice a déjà été utilisé au chapitre 3 pour expliquer l'écran de verre qui pouvait séparer le commissaire de ces équipes. Ici, l'analyse de la sociologue peut être mobilisée pour différencier les personnalités des commissaires au sein même du corps. Cette division a été la mieux illustrée par le commissaire Cédric qui reposait la question fondamentale du commissaire avant tout policier ou d'abord haut fonctionnaire :

« Vous me demandiez tout à l'heure les profils des commissaires de police. En fait, moi je pars du principe que le tout premier postulat, il est là. Parce que vous allez avoir des gens, commissaires de police, qui se considèrent avant tout comme policiers et que derrière, leur grade fait que ce sont des policiers à haute... à très haute responsabilité même. Et inversement, dans les commissaires de police, il y en a d'autres qui vont juste voir le commissaire. En gros, "je suis un grand chef". Et le côté policier, ils le... perdent parfois un peu. Et moi, je pense que l'approche est là. Tout simplement, la première approche est là. C'est : est-ce que je considère que je suis un policier différent des autres ? Ou est-ce que je considère que je suis un haut fonctionnaire qui gère des policiers ? Et dans l'approche... moi, en tout cas, dans la principale dissociation des types de commissaires de police, je pense que la première, elle est là. Il y a des commissaires qui sont... En fait, il y a aucun doute là-dessus... Ils ont des âmes de policiers. Parce qu'ils font comme les autres policiers, ils cherchent les voleurs, ils repèrent les trucs bizarres, ils aiment bien le terrain, ils aiment bien casser des portes à 6h du mat' même si c'est pas leur cœur de métier. Et vous en avez

¹²⁸ Reuss-Ianni Elizabeth, *op. cit.*, 1983

d'autres, en fait, qui sont très vite sur des fonctions un peu plus support, un peu plus... annexe, etc, où finalement, le postulat « je suis policier », il est un peu plus loin. »

Il semblerait que la réponse à cette question inextricable soit un entre-deux parfois frustrant : cela dépend des postes, cela dépend des appétences des commissaires et cela dépend aussi de la grille de lecture avec laquelle les commissaires se lisent entre eux. Certains postes seront plutôt haut placés et demanderont beaucoup de gestion, de statistiques, de prise de hauteur, ce qui est associé chez E. Reuss-Ianni ou chez J. Van Maanen aux postes des « *management cops* » ou aux « *desk sergeants* ». Certains commissaires vont tirer sur la corde au niveau de leur présence sur le terrain et se rangeront plutôt du côté des « *street cops* » et des « *street sergeants* », bien que ce soit particulièrement difficile pour un commissaire alors que la fonction demande normalement une part considérable d'administratif et de gestion RH. Enfin, sur la grille de lecture utilisée par les commissaires, aucun de nos interrogés ne s'est classé lui-même dans une catégorie donnée. Au mieux, ils ont fait part de certaines appétences comme le commissaire Julien ou la commissaire Camille (*cf. supra*). Ils ont surtout utilisé les exemples de collègues qui sortent trop ou pas assez, selon leur propre échelle de valeur, selon leur ressenti subjectif et non pas selon un chiffre absolu.

Finalement, pour que l'institution fonctionne le mieux possible et pour maximiser l'épanouissement des commissaires, il s'agit surtout de permettre à tout le monde d'arriver à la bonne place. La police offre une variété de postes et de missions différentes, comme l'illustre la sous-partie précédente, et elle accueille une variété toute aussi riche de personnes. Or Frédéric Ocqueteau pointait du doigt « l'incapacité de l'Etat central à savoir détecter et à organiser les compétences et les talents »¹²⁹ des commissaires qu'il avait à disposition. Le commissaire Cédric, qui avait commencé par nous dire qu'il y avait autant de commissaires que de personnalités dans la nature humaine, dresse cette conclusion :

« Après, vous en avez d'autres qui ont plus envie de se mettre au vert ou qui ont une approche totalement différente, qui ont... qui ont peur, et puis c'est pas... Enfin, c'est pas honteux de le dire, mais qui eux se voient plus sur un boulot bureaucratique et technique. Enfin voilà, s'ils peuvent ne pas aller dehors, ils y vont pas, ils vont prendre des postes en conséquence, etc. Après, il faut de tout. De toute façon, comme il y a tous types de postes, il faut toutes sortes de profils. Et après, le plus important, c'est que... les bons profils soient dans les bonnes cases. Moi, par exemple, vous mettez un mec qui a peur d'aller dehors, ben si vous le mettez sur mon poste, je pense qu'au bout

¹²⁹ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

de... de deux semaines, il est en burnout. Et inversement, moi vous m'enfermez dans un poste très bureaucratique où je comprends pas ce que je fais, bah au bout de 6 mois, je demande à partir, je pense. Donc après, c'est plus une histoire de personnalité, ouais. »

Cette partie s'est efforcée d'offrir des grilles de lecture pour tenter de dresser des grandes catégories de commissaires mais il doit être précisé que, dans tous les entretiens, les commissaires interrogés étaient nuancés dans leur réponse à la question posée et c'est la nuance que nous tenons à garder ici. La littérature utilisée a offert des idéaux-types qui peuvent être intéressants pour casser le mythe d'une police ou d'un corps de commissaires monolithique, homogène, mais ils montrent aussi rapidement leurs limites. Nous avons commencé cette sous-partie en expliquant qu'il y avait autant de personnalités chez les commissaires que chez les êtres humains et nous finirons par mettre l'accent sur cette diversité dont la complexité dépasse les étiquettes rigides et artificielles. Nous avons tenté d'analyser à quel point les commissaires pouvaient être distincts les uns des autres, voyons maintenant ce qui les rassemble.

II. Ce qui les réunit

Malgré la diversité qui supporte mal une grille de lecture fixe qui consacrerait un rôle particulier au commissaire, certaines similitudes sont ressorties des discours de nos enquêtés et résonnent avec la littérature. Ainsi, le management est une problématique omniprésente de leur métier (A) qui est couplée avec la figure de chef qu'ils incarnent (B).

A. Ce qu'ils font : du management

Ce qui revient de manière systématique dans le discours de tous les commissaires interrogés, c'est la part conséquente de leur temps qu'ils consacrent à ce qu'ils appellent « la RH ». Les extraits d'entretien de la commissaire Amanda et du commissaire Arthur peuvent en attester :

« Une chose commune, c'est quand même de gérer toute la RH, de gérer les fonctionnements de service, gérer les problématiques de terrain, de... voilà, et le rapport avec nos hiérarchies, nos états-majors... Ça, c'est commun quand même à tous les commissaires. »

:

« L'aide au commissaire qui le sollicite pour quelque sujet que ce soit, c'est important, parce qu'en fait on est tous confrontés à des problématiques similaires, d'une certaine agilité qu'il faut avoir dans la gestion et opérationnelle et RH au quotidien, avec parfois des injonctions contradictoires et de multiples facettes à prendre en compte pour travailler. »

Cette « RH » est donc une préoccupation qui paraît être un des dénominateurs communs des missions du commissaire. Cependant, lorsqu'on les écoute, on se rend compte que la gestion des ressources humaines dont ils parlent est l'arbre qui cache la forêt d'un autre gros thème : le management. Cette confusion transparait dans les mots du commissaire Arthur :

« Encore une fois, les très bons ingénieurs, ils ont pas forcément été ouvriers - d'ailleurs, rarement. Mais la dimension d'un ingénieur en sortie d'école, c'est que lui, c'est un expert, mais il a pas de RH, quasiment pas. Alors qu'un commissaire, le problème, c'est qu'on lui demande et d'être technicien et d'être manager. Et ça, c'est un peu compliqué, quand même, d'être manager de gros volumes de personnes en étant très, très jeune. C'est compliqué. »

Le commissaire Arthur évoque donc ici leur qualité de « managers » qu'il associe à la gestion humaine « de gros volumes de personnes ». Si la définition exacte d'un « manager » ne fait pas réellement consensus dans la littérature, les commissaires sont néanmoins de plus en plus communément considérés comme tels. Comme les commissaires l'expriment, la gestion des ressources humaines est en effet une grosse partie de leurs missions mais elle n'est qu'un domaine de leur fonction de manager avec laquelle ils doivent se familiariser. La commissaire Camille affirmait ainsi être très portée sur le sujet et en maîtrisait le jargon :

« Bon après, je vais vous parler des - parce que moi je m'intéresse beaucoup à tout ça - donc je vais vous parler des soft skills, je vais vous parler du management bienveillant, ça y a pas de problème. »

Par ailleurs, ce qui ressortait aussi des propos du commissaire Arthur plus haut est que le travail de management et les missions qui en découlent sont non seulement communs à tous les commissaires, mais, en plus, il les différencie des autres professions à diplôme similaire. Il insistait là-dessus :

« Donc, tout ça pour dire que c'est pour dire que la difficulté pour un commissaire, c'est qu'il est manager opérationnel. Contrairement, par exemple, à un magistrat, recruté... magistrat ou même un sous-préfet, qui a finalement peu d'encadrement à faire - un petit peu en sous-préfecture, bien sûr, mais encore, ça dépend des postes. Un magistrat qui est tout jeune, qui sort, il a un travail de technicien plutôt comme un ingénieur. Alors que commissaire, la difficulté, c'est un... une... une

singularité dans le paysage administratif. C'est qu'il est directement en poste de décision. C'est ça qui est pas facile. Qui est riche aussi, mais c'est pas facile. »

Dans les mots du commissaire Arthur, on retrouve la tension mise en lumière par F. Ocqueteau entre les trois dimensions du métier de commissaire : le « flic de terrain », le « technicien expert en risque » et le fameux « manager de service opérationnel ou administratif »¹³⁰. Le sociologue révélait en 2006 l'immixtion des théories du management dans l'apprentissage et le quotidien des commissaires. Il relevait aussi que « la gestion des ressources humaines était devenue un “must” de l'enseignement du métier »¹³¹. Sans ouvrir la boîte de Pandore de l'influence du *New Public Management* sur l'institution police¹³², on se contentera de dire que la figure du manager est en vogue, y compris dans le service public et y compris donc dans la police.

Le management comprend la gestion RH mais aussi la gestion des ressources matérielles et financières - ou en l'occurrence le manque de celles-ci, ce qui impacte fortement leur travail :

Commissaire Arthur : « Sur des situations où on n'a pas forcément la main, je pense à de la RH ou alors les moyens financiers, ça crée chez nous de la tension, parce qu'on peut aussi s'engager auprès des gens à faire des travaux, à avoir des documents, et en fait, on a... On perd nos arbitrages, parce que les directeurs disent “non, ça sera pour un autre commissariat, pour une autre structure, et il faut faire des choix”. »

Commissaire Camille : « Alors, j'ai eu des postes à haute complexité humaine, de découverte... Et bien, de la misère de la population, et surtout de gérer tout cela avec très peu d'effectifs et très peu de moyens, et donc souvent... Enfin voilà, c'était ça la difficulté. »

Commissaire Amanda : « Moi, à la fin, la brigade, elle tombait à 4-5, en fait, ils pouvaient plus tourner. Donc, c'était mutualiser, mutualiser avec des communes d'à côté, donc ça, la charge, elle pèse lourdement et ça s'impacte sur nous. »

¹³⁰ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Sur ce point voir Ocqueteau Frédéric, « Des chefs de police en managers de services », In: *Mais qui donc dirige la police ?*, 2006, p. 259-283, et Long Matt, « Leadership and performance management », In: Newburn Tim (dir.), *Handbook of policing*, Cullompton, Villain publishing, 2003, p. 628-654 pour un point de vue britannique.

Par ailleurs, au-delà de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines, le commissaire doit gérer les relations humaines par-dessus tout. Ils sont des managers mais ils sont sans cesse au contact de l'humain comme le rappelle la commissaire Camille :

« Vous êtes trop sur l'humain qui travaille sur l'humain. Et on n'est pas dans des machineries économiques à jouer avec des chiffres, là. »

Même discours chez la commissaire Constance qui établit une hiérarchie claire entre le « technicien expert en risque » et le fameux « manager de service » de F. Ocqueteau :

« C'est ce que je dis tout le temps, ce métier, c'est que de l'humain. On fait de l'humain dans tout. Que ce soit pour expliquer comment on gère des victimes, que ce soit pour manager nos collègues, que ce soit dans nos relations partenariales avec les mairies, les bâilleurs, l'éducation nationale, on ne fait que de l'humain. On met la technique derrière, pour savoir, "tiens, je peux actionner tel truc, je peux faire telle chose", on met la technique. Mais de base, on est que dans du relationnel. Et c'est pareil avec les voyous ou avec les victimes. C'est que de l'humain, la police. On vient coller derrière des process techniques mais si de base, on sait pas parler aux gens - il y a plusieurs façons de parler - mais si on sait pas adopter la bonne méthode de communication envers toutes les personnes à qui on a affaire, on sera pas bon. Et ça, on l'apprend en le faisant. »

A l'écoute des paroles de la commissaire, il nous semble même que l'expression de « manager de service opérationnel ou administratif » ne rend pas justice à tout le pan très humain et très relationnel que doivent assumer les commissaires dans leur management.

De manière toujours plus concrète, le commissaire Cédric expliquait la particularité de son métier, qui n'est pas sans faire écho au chapitre 3 qui évoquait le brouillage des frontières entre vie privée et professionnelle chez les policiers :

« On gère des gens et on en gère des masses en fait. Donc, à partir de là, on est que dans de la relation humaine. Je pense que c'est... Selon les postes, c'est fluctuant, mais moi c'est... Je pense que c'est 60%, 70% de mon boulot de gérer des gens. Ma conjointe qui est commissaire aussi, c'est 90% de son boulot de gérer du RH, c'est de gérer des relations humaines parce que... Bah ouais, quand on commande 300, 450 personnes, forcément, on gère des gens. Et voire... Bah on fait un métier qui est atypique. Des fois, il y a le perso et le pro qui se mélangent. Nous, on a un poste aussi où on rentre dans l'intimité des gens, quoi. Enfin... moi, la semaine dernière, j'avais un de mes gars dans mon bureau qui pleurait et qui m'expliquait comment sa femme le rendait cocu. Enfin, en fait, on rentre vraiment dans l'intimité des gens. »

Les commissaires rentrent dans l'intimité de leurs effectifs et doivent prendre en compte également la souffrance au travail qui peut s'avérer particulièrement dangereuse, comme étudié au chapitre 3. Par exemple, tout un enjeu de gestion RH résidait pour le

commissaire Julien à faire revenir au travail des effectifs qui s'étaient éloignés du service par des arrêts maladie prolongés.

Si tous les commissaires s'accordent sur leur rôle de manager, les manières de manager peuvent faire débat. F. Ocqueteau écrit que les ingrédients qui font un « bon manager » de police sont les suivants : « communiquer, établir de bons contacts, impulser, écouter, pratiquer les réunions à bon escient »¹³³. Pour « communiquer », « établir de bons contacts » et « écouter », les commissaires ont ouvert le débat autour de la « politique de la porte ouverte ». Cette politique, qui trouve son origine dans le monde de l'entreprise, est censée permettre une meilleure communication et une plus grande transparence et ainsi favoriser la confiance entre les équipes et la direction. Elle a été souvent évoquée par les commissaires, tantôt pratiquée, tantôt décriée, tantôt pratiquée et décriée. Pour le commissaire Arthur, cette approche peut facilement mener à la submersion :

« Mais si vous vous... Comment dire, dispersez trop, euh... Vous avez des journées de 22 heures, hein. Voilà, il faut bien identifier ses cadres, il faut être accessible, mais sans se laisser happer. Alors la politique de la porte ouverte, ça c'est un grand débat dans toutes les entreprises depuis des années... Moi, je suis... Je n'ai jamais dit "ma porte est ouverte tout le temps", enfin je trouve que c'est une réflexion complètement idiote. C'est pas possible, en fait. Moi, la porte, elle était physiquement ouverte... régulièrement. Et puis après, avec le temps, j'ai appris aussi à la fermer. Pour avoir ces temps de réflexion. Sinon, il y a toujours du monde qui passe devant vous, la plupart des gens sont sympas, ils veulent juste vous saluer, mais en fait vous êtes écrasé quoi. »

Pour la commissaire Camille, elle est carrément dangereuse... et pourtant :

« Moi, sur les postes que j'ai occupés, c'était soit des équipes de 1 200, voire j'ai fait des intérim à 2 000, ou des équipes à 20. Ça se gère pas du tout pareil. Parce que dans les petites équipes, vous avez tendance à avoir les pleurnichards qui viennent tout le temps dans votre bureau, qu'il faut écouter, qui vous bourrent. C'est pour ça que je vous dis, c'est bien d'avoir du recul... Qui à force finissent par vous influencer de par leurs avis qui sont complètement faux. Ça, c'est un danger. Ça peut être un danger d'avoir la porte toujours ouverte. Moi, j'ai toujours la porte ouverte. Mais moi, je trouve que ça nous permet pas d'avoir du recul. Donc... Non, j'ai su m'adapter aux différents postes dans ce relationnel aux équipes. »

Ce qui ressort de ces deux extraits d'entretien, c'est tout de même le besoin de prendre du recul pour mieux manager et éviter les décisions à chaud qui pourraient être préjudiciables au service entier, selon les circonstances. Malgré tout, il nous paraît intéressant de mentionner ici l'hyper disponibilité qui est attendue des commissaires et que nous avons pu constater aux

¹³³ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

premières loges. Lors de nos neufs entretiens, d'une durée d'une heure en moyenne, tous les commissaires sans exception ont été interrompus au moins une fois, par un (ou des) coup de téléphone ou par l'intervention de collègues à la porte de leur bureau. Lors de notre prise de contact en amont des entretiens, un grand nombre de commissaires nous ont répondu pendant leurs congés. Cette « politique de la porte ouverte » n'est donc pas uniquement physique.

Pour continuer sur les manières de manager, un impératif faisait l'unanimité parmi les commissaires : « donner du sens ». Ils le percevaient souvent comme leur rôle premier comme le disait explicitement le commissaire Cédric :

« Et le rôle, il est là aussi des fois, c'est de donner du sens à ce que font nos collaborateurs. La difficulté, c'est que parfois, nous-mêmes, on n'y croit pas dans le... dans le sens de ce qu'on nous demande. »

Chacun y va de sa stratégie, toujours dans l'optique « d'impulser », selon le mot de F. Ocqueteau, pour mobiliser des équipes autour de commandes, d'objectifs, même lorsque leur sens échappe aux commissaires eux-mêmes. La commissaire Constance avouait :

« Après... Il faut savoir - c'est un truc que vous avez dû entendre et qui veut plus dire grand-chose - mais donner du sens sur les commandes et sur les machins. Il y a des fois, c'est difficile de donner du sens quand la commande n'a aucun sens [rires]. Donc, c'est là qu'il faut compter sur votre capital sympathique pour faire passer les trucs. »

Pour le commissaire Arthur, le sens à mettre derrière leur mission est plus profond, il est celui du service public. Autrement, il joue la carte de l'honnêteté avec ses équipes :

« Dans sa journée, des fois on essaie de prendre des micro-pauses et sur certains sujets on essaie de faire passer des commandes en y donnant du sens, vous avez raison. A des choses qui n'en ont pas. Des priorités qui se cumulent avec d'autres priorités. [...] A la fin de la semaine, vous êtes épuisés, mais le sens, il est quand la machine fonctionne et quand le circuit... Parce qu'en fait, on appartient à un grand circuit. En fait, on est des éléments à prendre en compte dans des services de police. Et tant que la machine est pas grippée, c'est déjà ça, le sens. C'est que le service public avance. [...] Après, parfois, vous avez des commandes un peu politiques, un peu sensibles. Et ça, moi, je mens pas. J'explique aux gars : "là-dessus, on doit travailler plus là-dessus parce qu'on nous demande ça, parce qu'il y a telles et telles raisons qui font que..." Et puis, on achète notre tranquillité là-dessus. »

Les commissaires sont managers de leurs équipes, indéniablement, mais pas uniquement. Ils sont plusieurs à avoir mis en évidence l'importance de « manager son chef », qui n'est pas taboue chez la commissaire Constance :

« Il y a un truc dans la boîte, mais c'est vrai à tous les grades, il faut manager son chef.

A.S. : Vous êtes pas la première à me le dire, sachez-le [rires].

Commissaire Constance : Non mais c'est évident, quoi. Non mais, des fois, il y en a qui pensent que c'est un gros mot de dire qu'il faut manager son chef, mais non. Il faut savoir manager son chef. C'est pas que descendant le management, c'est aussi ascendant. [...] Manager son chef, c'est avant tout identifier de quoi il a peur. C'est beaucoup ça.

A.S. : D'accord, sur quoi, du coup, il va être plus...

Commissaire Constance : Sur quoi il faudrait pas qu'il soit mis en difficulté. Sur quoi il n'aime pas être mis en difficulté. Quels sont les sujets qu'il n'aime pas traiter. [Rires] Parce qu'il vaut mieux les déminer à votre niveau. Comme ça, vous lui apportez le problème avec la solution sur le plateau d'à côté. »

Le commissaire manage ses équipes, il manage sa hiérarchie... Mais qui le manage, lui ? La commissaire Adeline faisait part de son avis critique :

« Et donc, voilà, c'est vrai que nos chefs sont - je le dis assez souvent - sauf exception, de mauvais managers. Parce qu'en fait, on nous demande, nous, de nous comporter d'une manière et en fait, nos chefs ne se comportent pas de la manière dont ils nous demandent de nous comporter avec la base. [...] C'est-à-dire que nous, on nous dit "oui, management, l'humain, le RPS - donc les risques psychosociaux..." Ouais, ok, on lève le doigt "et nous ?" [rire] Et nous ? »

En tant que commissaire, leurs expériences du management ne sont donc pas toujours bonnes. De la même manière, les commissaires internes avaient eu des expériences avec le management de leurs chefs lorsqu'ils étaient encore officiers. La commissaire Amanda nous racontait ainsi le comportement de sa hiérarchie qui lui avait laissé un mauvais souvenir :

« Moi, en termes de management, comme j'avais été officier et que j'avais pas eu un très bon chef de service quand j'ai commencé dans la police... En fait, il me squeezait systématiquement. C'est-à-dire qu'il allait voir directement les gardiens quand il fallait les valoriser. En revanche, quand il fallait les saquer, c'était moi. Donc, c'était dur, un peu exposée-explosée. J'avais 25 piges, franchement, dur. »

A l'opposé, le commissaire Julien disait avoir apprécié l'approche de ses chefs et mentionne des types de management plus ouverts et plus modernes qui ont visiblement rempli leurs objectifs :

« Moi, j'ai aussi cette chance d'avoir eu de très bons patrons qui... Voilà, qui avaient des façons de fonctionner, un management bienveillant, collaboratif. Et j'en garde de très bons souvenirs et je peux me dire que leurs services fonctionnaient très bien. »

Les deux commissaires disaient également avoir adapté leur propre management en fonction de ces expériences qu'ils gardaient en tête. L'ENSP tâche de faire du management un gros pôle d'apprentissage, comme cela a été évoqué dans le chapitre 2, mais les commissaires, internes comme externes, restent sceptiques. Le commissaire Arthur voulait par exemple des exercices plus adaptés aux connaissances qu'il avait déjà acquises pendant sa longue expérience dans la police et ses précédents postes dans lesquels il avait déjà cette casquette de manager :

« Mais le management, ils l'apprennent de manière - en tout cas, c'était le cas moi il y a 5-6 ans - de manière isolée, comme matière autonome. Alors que pour moi, c'est une matière support du reste. Et en fait... Alors, le management, contrairement à ce que disent certains de mes collègues, certains disent "ouais c'est inné". Non, le savoir-être, c'est inné, c'est quelque chose qu'on a en soi. Le management, il y a des outils quand même à mettre en place qu'il faut connaître. Et euh... En tout cas, moi, sur ma formation, c'était compliqué pour le professeur de management qui était un mec très compétent, génial, hein, c'est un super parcours. Mais pour ce qui est de diffuser la bonne parole... [...] Moi, j'aurais bien aimé avoir des cours de management d'un cran supérieur. Et là encore une fois à mon avis il fallait différencier. »

Pour la commissaire Candice qui était, elle, externe, les cours à l'ENSP n'étaient pas suffisants, mais en grande partie car il était difficile pour elle de se projeter :

« On vous a balancé toute la théorie. La théorie, elle est bien gentille, mais elle s'applique pas beaucoup. C'est beaucoup de système D. Beaucoup de galères RH. Énormément de galères RH. Et... Qui s'apprennent pas en... Qui s'apprennent pas... Et vous vous découvrez aussi. Enfin, vous pouvez pas savoir... Enfin moi je savais pas quel manager je serais avant de commencer. »

Plus que de la simple « RH », les commissaires font du management au quotidien. C'est un management aux enjeux très humains et par lequel les commissaires s'efforcent de gérer le manque de ressources qui ne se marie pas facilement avec le côté recherche de la performance et injonctions à atteindre certains objectifs qu'on leur impose. Au-delà d'être des managers, les commissaires de police sont également similaires dans ce qu'ils incarnent : la figure du chef.

B. Ce qu'ils incarnent : la figure du chef

« On est un policier parmi les autres, mais on est le chef. »

Une fois n'est pas coutume, ce sont les mots du commissaire Cédric qui servent d'introduction. Cette casquette de chef serait-elle ce qui regroupe les commissaires et les différencie du reste des policiers ? C'est en tout cas ce qu'on leur apprend à l'école à travers ce que la commissaire Constance appelle la « culture du chef » :

« Ce qu'on vous apprend à l'école, c'est "vous êtes les chefs de demain". "C'est vous, les futurs directeurs, c'est vous, les chefs". Et sur les choix de postes, bah il y a des gens qui ne voulaient pas être adjoints. Qui voulaient être chefs. Parce qu'il fallait être chef. Alors chef de n'importe quoi, mais chef. Et ça, je trouve que c'est quelque part hyper inquiétant. Qu'on soit interne ou externe, c'est même pas le sujet, peut-être encore plus pour des externes... [...] Déjà il faut être chef de soi, ça sera déjà pas mal. »

Cette injonction dont parle la commissaire est également perpétuée par les équipes en sortie d'école. La police n'est pas comparable à l'armée dans la rigidité de sa hiérarchie et les égards attendus envers celle-ci. Cependant, les chapitres précédents ont démontré une certaine pertinence de la lecture hiérarchique des relations - couramment utilisée dans l'armée - dans l'organisation police, notamment entre les effectifs et le commissaire. Les internes, qui sont passés de l'autre côté, ont vécu cette apposition de l'étiquette qui a beaucoup marqué le commissaire Frank :

« Je suis le chef, tout le monde me regarde comme le chef et il y a une vraie coupure. Donc... et c'est pas facile quand on est interne, voilà, de... Un externe, il va pas se poser de questions. On lui dit à l'école "t'es le grand chef", machin, et tout. Voilà. »

Le commissaire Frank laissait entendre que le statut et l'incarnation du chef venait plus naturellement aux externes qui n'avaient pas eu d'autre place à incarner dans la hiérarchie policière. Toutefois, ce que racontait le commissaire Cédric, c'était plutôt le choc pour l'élève externe qui rencontrait pour la première fois le regard des fonctionnaires placés sous sa responsabilité :

« Moi, le moment [rire] où j'ai réalisé que j'étais... Pas que j'étais... Enfin, comment dire... Que, voilà, ça avait commencé et c'était parti, c'est quand on arrive sur ses stages ou ses premiers postes, et où les gens nous montrent énormément de respect, en fait, parce qu'on reste une administration très hiérarchisée. Quand les gens vous disent "bonjour, monsieur le commissaire", "mes respects monsieur le commissaire", etc. Et la première fois... Alors, maintenant, on est

habitués, j'avoue. La dernière fois, j'y ai repensé parce que c'est vrai que je me souviens, la toute première fois que j'arrivais en stage, la première semaine, quand il y a des policiers qui se mettent au garde-à-vous devant vous, ça fait bizarre, quoi. Quand on est externe, on se demande un peu ce qu'il se passe. »

Ainsi, plus ou moins malgré eux, les commissaires sont placés dans la position du chef. Ce processus n'est pas sans rappeler la théorie de l'étiquetage d'Howard Becker¹³⁴. Le sociologue, qui travaille sur la déviance, développe l'idée selon laquelle la déviance d'un individu ne tient pas tant dans un acte commis par lui que dans la perception de cet acte par les autres acteurs de la société et dans leur comportement avec l'individu qui a « transgressé » les normes. Ce sont les autres acteurs qui décident d'apposer l'étiquette de « déviant » sur l'individu en se comportant avec lui de manière différente. L'individu peut alors intérioriser son rôle ou changer de comportement pour ne plus être traité comme « déviant ». S'il intériorise son rôle, il peut entrer dans une « carrière déviante » dans le cadre de laquelle il va s'entourer d'autres « déviants » et adopter une identité secondaire basée sur cette étiquette. Pour illustrer sa théorie, Becker utilise l'exemple des fumeurs de marijuana qui n'est pas transposable en l'état au statut de chef des commissaires. Néanmoins, il est intéressant de mettre en parallèle le processus d'étiquetage de Becker avec le processus qui est opéré par l'institution police à travers son école et ses fonctionnaires pour placer les commissaires à la place de chef. Cette place suscite un comportement particulier des subordonnés envers les commissaires (marques particulières de respect et de déférence, garde-à-vous, etc.) et ceux-ci ne sont pas considérés comme étant dans la « norme ». Les commissaires sont incités à intérioriser le rôle qui leur est prescrit par les acteurs extérieurs et ils peuvent alors commencer leur carrière de « déviants », c'est-à-dire s'entourer d'autres « déviants » (d'autres commissaires) et endosser leur identité secondaire correspondant à l'étiquette de « chef ».

Quoi qu'il en soit, ce qui est certain c'est que cette étiquette n'est pas neutre et elle n'est pas non plus un cadeau sans attaches, comme le rappelait la commissaire Constance :

« Donc, on se connaît pas en tant que futur chef, justement. Et moi, je trouve qu'avoir ce discours de nous dire "sur votre premier poste que vous allez être chef d'un truc", c'est pas nous aider. C'est pas nous aider. Parce que justement, on est dans la culture de "t'es le chef, c'est toi le boss, tout le monde va t'appeler patron", etc., oui, c'est bien, mais c'est avant tout une responsabilité, en fait. Avoir le titre, c'est bien joli, mais c'est une responsabilité derrière. Et ça, je pense que c'est quelque

¹³⁴ Becker Howard S., *Outsiders; Studies in the Sociology of Deviance*, London, Free Press of Glencoe, 1963

chose qui est pas... On n'ose pas dire qu'on n'a pas forcément besoin d'être chef pour être un bon commissaire. Ça n'a rien de dévalorisant d'être un adjoint, d'être... Chef de groupe, chef de section, je sais pas quoi, enfin voilà. Et ça je pense que c'est un truc qui est très très ancré dans le corps où si on est pas le chef, c'est pas... C'est pas bien, quoi. »

Être chef est donc une injonction qui pèse sur la tête des commissaires et qu'il leur revient d'assumer pour qu'elle ne les mette pas en porte-à-faux. Autrement dit, avoir le grade ne suffit pas, encore faut-il adopter le bon comportement et réussir à convaincre leurs équipes qu'ils n'ont pas du chef que le titre, mais aussi l'envergure. A partir du moment où les équipes donnent l'étiquette, ils peuvent aussi la reprendre. Robert Panzarella mettait en lumière cette relation inversée : « peu importe que les grands chefs de police veuillent croire qu'ils sont en effet aux commandes de leur organisation, ils ne contrôlent pas directement le comportement de ceux qu'ils ont officiellement sous leurs ordres »¹³⁵. Pour faire simple, et comme le montre la commissaire Adeline, « être chef » ça ne suffit pas :

« C'est-à-dire que c'est pas parce qu'on est chef qu'on est là pour écraser les autres. Voilà. Moi, je pars du principe que si un jour, je dois rappeler en réunion que “attendez, en fait, ici le chef, c'est moi” ou “c'est moi la commissaire divisionnaire”, c'est qu'en fait, il y a un loupé. »

Dans ce cas, comment les commissaires réussissent-ils à incarner la figure de chef qui leur est assignée ?

Dans son article qui a fait date, Robert Reiner s'intéressait aux chefs de police britanniques et se posait la question de l'exercice de leur autorité¹³⁶. Il dégagait quatre figures de chefs, les « *barons* », les « *bobbies* », les « *bosses* » et les « *bureaucrats* ». Les premiers ont une emprise locale et basent leur autorité sur une structure hiérarchique bien établie, à la manière militaire. Les *bobbies* incarnent une sorte d'image mystifiée du policier britannique qui tient son statut de sa proximité avec la population et de l'apparente hauteur de ses valeurs morales. Les *bosses* ressemblent aux *barons* en ce qu'ils s'appuient sur l'autorité qui découle de leur rang et ont une approche très « *top-down* ». Enfin, le modèle des *bureaucrats* intègre la dimension managériale. L'assise des *bureaucrats* est davantage basée sur le professionnalisme et la coopération que sur une autorité autocratique. Cette typologie de R. Reiner est intéressante car elle identifie plusieurs manières d'incarner le statut de chef. Cependant, ces modèles évoquent des figures de « patrons » à l'ancienne et Matt Long en

¹³⁵ Panzarella Robert, « Leadership myths and realities », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003, p. 124. Traduction de l'autrice

¹³⁶ Reiner Robert, *Chief Constables. Bobbies, Bosses or Bureaucrats?*, Oxford, Oxford University Press, 1991

propose une nécessaire actualisation¹³⁷. Selon le professeur en criminologie, alors que les exigences de performance ont poussé les chefs de police dans des *leadership* de style bureaucratique, le *bobby* n'est plus une figure réaliste car les chefs de police ne peuvent plus être aussi proches de la population et n'avoir en guise de qualifications que des valeurs morales. Quant aux figures du *baron* et du *boss*, elles sont de plus en plus largement décriées pour leur approche « *top-down* » et le caractère autocratique de leur *leadership*, de leur manière de diriger. C'est une analyse qui se retrouve dans l'expérience du commissaire Cédric :

« Donc, pour le mettre au boulot ou pour lui demander des trucs, etc, ma prédécesseure, par exemple, elle y allait en frontal. Elle disait, : c'est moi la chef, vous allez le faire et en gros, fermez votre gueule... Bah autant vous dire qu'elle a ramé. »

Cette démarche typique de la figure du *boss* de R. Reiner décrite par le commissaire Cédric s'est visiblement avérée infructueuse. Le commissaire Julien offrait un aperçu d'un nouveau type de *leadership* qui est davantage collaboratif ou « démocratique » par opposition à « autocratique » :

« Il faut essayer d'arriver [...] à ce que les personnels qui constituent vos services, quand vous leur demandez quelque chose, ils le font plus pour la femme ou l'homme que pour l'autorité. Faire péter son galon, c'est pas ça. Ils le font pour vous rendre service parce que vous avez réussi à porter l'adhésion et vous faites pour eux, ce qui est normal et naturel et naturellement, ils le feront pour vous. Faire ce qu'on appelle vulgairement "péter son grade", ça peut se faire mais pas trop, pas dans le fonctionnement d'un service. Péter son grade, c'est sur du pur commandement. Vous êtes en maintien à l'ordre, vous êtes pas d'accord, vous êtes pas d'accord, non, il y a un chef et les effectifs attendent ça. Il y a un chef, il commande, il dirige et on exécute. Il y aura des moments où vous allez être très directif dans le management mais dans la vie quotidienne de gestion d'un service, il faut user de tous les leviers pour lisser les choses. »

Les propos du commissaire permettent d'entrevoir un type de *leadership* que Matt Long appelle le « *transformational leadership* »¹³⁸. C'est la manière de diriger d'un *leader* qui est capable d'inspirer, de motiver, d'influencer grâce à la confiance et à la loyauté qu'il a réussi à susciter chez ses équipes.

Cela dit, le commissaire Julien n'exclut pas l'utilisation d'un management beaucoup plus directif et tempère donc la disparition de la figure du *boss* lors de moments opérationnels

¹³⁷ Long Matt, « Leadership and performance management », In: Newburn Tim (dir.), *Handbook of policing*, Cullompton, Villain publishing, 2003, p. 628-654

¹³⁸ Long Matt, *op. cit.*, 2003, p. 643

où le maintien de la hiérarchie est nécessaire. Cela rejoint la remarque de Peter Villiers qui interrogeait les styles de *leadership* et expliquait qu'aucun de ceux-ci ne pouvait, à lui tout seul, convenir à tous les contextes¹³⁹. Le chercheur insiste alors sur la capacité des *leaders* à savoir naviguer entre les situations qui requièrent un style démocratique : « porter l'adhésion » ou plus autocratique : « faire péter son grade ». Cette expression se retrouve dans les mots de la commissaire Adeline. Ils illustrent le but de tout chef qui veut rendre son statut effectif : arriver à ce que les équipes marchent avec vous :

« Moi, je pars du principe que oui, l'autorité, encore une fois, on peut avoir... Je vais pas dire une autorité naturelle parce qu'il y a une autorité naturelle ? Pas grand monde au départ. Mais d'arriver à faire passer les choses sans faire des claquettes, quoi, sans faire péter le grade. Pour moi, il faut... Voilà, c'est ça [...] un bon chef d'équipe. »

Pour atteindre ce but, quelles sont les techniques de leadership que peuvent mobiliser les commissaires ? William Hefferman développe plusieurs types de leadership qui se veulent plus modernes et plus fluides que les figures classifiées par R. Reiner¹⁴⁰. L'un de ces trois types nous intéresse particulièrement car il paraît résonner auprès des commissaires interrogés : celui du *leadership* par l'exemple. Celui-ci implique que les chefs de police encouragent leurs équipes à obéir à la loi, à être courageux et irréprochables dans leur attitude avec le public par leurs propres actions. Pour le commissaire Cédric, c'est même une question de crédibilité :

« Il faut pas oublier ce qu'on représente. Il y a une forme de "mythe". Des fois, il faut pas casser le mythe. [...] On dirige 300 bonhommes, si nous-mêmes, on n'est pas un minimum exemplaire dans la manière dont on fait les choses, etc., comment vous voulez être crédible après pour diriger. Je prends un exemple à la con : vous prenez un service, les mecs, tous les vendredis midi, ils font apéro et - parce que c'est vendredi - ils relâchent la pression et ils picolent [...]. Comment vous voulez être crédible si, par exemple, le commissaire de police il picole avec eux ? [...] Pareil, vous pouvez pas... être hyper exigeant dans leur boulot si vous-même, à 17h30, vous vous cassez ou vous êtes pas là de la journée, quoi. »

¹³⁹ Villiers Peter, « Leadership by consent », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003, p. 223-238

¹⁴⁰ Hefferman William C., « Three types of leadership », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003

Pour ce qui est d'inspirer le courage de ses équipes, le commissaire doit parfois tout simplement « aller au front » avec elles :

« Ils avaient auparavant une hiérarchie qui ne sortait pas avec eux. Même sur les trucs difficiles. Même sur les VU ou les choses comme ça, ils allaient pas avec eux. Donc, changement de culture aussi, pour eux. Mais moi, je me suis dit que j'étais à ma place. Parce que la place du chef, elle est là aussi dans les moments compliqués. On n'est pas là que pour les envoyer au charbon, quoi. Et... enfin, ça a été à son paroxysme sur les VU* de 2023. C'était le post Nahel¹⁴¹. Mais on a passé les nuits dehors à se prendre des trucs sur le coin du nez... Voilà. Mais je me serais pas vu être ailleurs, en fait. »*

Frédéric Ocqueteau rejoint l'analyse de W. Hefferman : pour impulser, il faut savoir s'impliquer soi-même pour favoriser l'adhésion¹⁴². C'est ce que racontait la commissaire Constance :

« Il faut faire avec les collègues, parfois. Accompagner sur les opérations et machin-truc. Il y a eu un exemple, c'était, à un moment donné, on a dû distribuer des flyers pour la prévention des violences aux femmes dans l'espace public. Allez expliquer à des policiers de voie publique qu'ils doivent distribuer des flyers... Le niveau d'adhésion est très modéré. Bon bah, vous faites quoi ? Bah vous allez avec eux distribuer les flyers. »

A la lumière de ces extraits d'entretiens et des analyses scientifiques mobilisées, la capacité des commissaires à utiliser des qualités de *leadership* pour donner chair à leur statut de chef paraît dépendre de leur capacité à s'adapter à la situation et à leur public pour trouver les mots et la posture justes. Les commissaires ne paraissent pas avoir peur de ne pas se faire obéir, mais plutôt de tendre les relations dans une équipe et ainsi d'enrayer la machine. Il s'agit donc parfois de « mettre les formes » selon les mots du commissaire Cédric :

« Voilà, c'est pareil, on gère toutes sortes de personnalités, mais la plupart des gens, c'est des gens bien, ils ont à cœur de faire bien leur travail, etc, juste peut-être la manière qui est pas la bonne, il faut juste les aiguiller et leur expliquer. Et là, il faut peut-être prendre plus le temps avec eux et, in fine, à l'arrivée dire "bon, par contre, voilà, c'est moi le chef, on va faire comme ça parce que je l'ai décidé comme ça". Mais en y mettant la forme. »

Ainsi, comme l'explique Matt Long : « le leadership est plus qu'une simple position de commandement »¹⁴³. Ce qui réunit la grande majorité des commissaires est leur position de chef ; ce qu'on attend d'eux est qu'ils développent leur *leadership*. La décision leur revient,

¹⁴¹ Référence à la mort de Nahel Merzouk causé par un tir policier à bout portant le 27 juin 2023 qui avait provoqué des mouvements de contestation violents dans toute la France

¹⁴² Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

¹⁴³ Long Matt, *op. cit.*, 2003, p. 642

certes, il s'agissait ici de s'attarder sur comment ils la prennent et, surtout, la transmettent à leurs équipes pour faire avancer un service. Cette réflexion nous amène sur la question plus profonde des qualités qui sont attendues d'un commissaire, au-delà de ce qui les différencie ou les rassemble.

III. Qu'attend-on d'un commissaire ?

Le système français d'accès au grade de commissaire permet qu'un étudiant ayant un master en poche puisse passer le concours, le réussir, suivre les 22 mois de formation à l'ENSP et accéder à un poste, aussi bien qu'un interne qui aurait 20 ans de police derrière lui. Qu'est-ce que cela dit des attentes que l'on peut avoir d'un commissaire ? Sur quelles qualités peuvent-ils être jugés ? Finalement, et parce que c'est l'interrogation qui anime ce chapitre, y a-t-il une place et un rôle dans lequel les commissaires sont attendus ? Chacun et chacune des commissaires avaient beaucoup à dire sur ce que le commissaire devait être ou ne pas être, faire ou ne pas faire, selon eux. En fin de compte, il semblerait que le commissaire doive avant tout posséder des qualités humaines (A) et savoir se positionner en chef d'orchestre davantage qu'en chef tout court (B).

A. Qu'il soit humain

Ce qui ressort des entretiens avec les commissaires, c'est qu'au-delà des compétences techniques, managériales, de l'expérience scolaire ou de terrain, d'un rôle qu'on voudrait ou non qu'ils jouent, on attend surtout d'eux qu'ils aient des qualités humaines. Le « savoir-être » serait plus précieux que le « savoir-faire ». Pour le commissaire Arthur, c'est à ce niveau là que le droit à l'erreur est limité :

« Il faut prendre le temps de l'observation. C'est important. Pas aller trop trop vite. Et puis, surtout, pas manquer dans le savoir-être. Ça, on n'en a pas forcément assez conscience, mais, franchement, les premières semaines, le savoir-être est très regardé. Ça va conditionner la réussite en partie du poste, hein. C'est fou. Le lien avec les équipes, la capacité à faire passer des sujets plus ou moins populaires. Si vous vous loupez humainement sur les premières semaines, alors là... Après pour rattraper, c'est pas facile. Surtout si vous n'en avez pas conscience, quoi. »

L'humain, l'humain et encore l'humain, ce mot semble être incontournable lorsque l'on s'intéresse à la figure du commissaire. Le commissaire « fait de l'humain » comme nous l'avons vu dans la précédente partie mais le commissaire est aussi lui-même humain. Tout l'enjeu du savoir-être est alors celui de savoir se comporter en société, de réussir ses interactions sociales, d'éviter le malaise et les embarras dont parle Erving Goffman lorsqu'un individu ne respecte pas les codes implicites du savoir-être en société¹⁴⁴. Pour les commissaires, l'ENSP ne peut pas réellement pallier un éventuel manque de savoir-être et celui-ci serait alors une matière sur laquelle les commissaires issus du concours interne ou externe seraient sur un pied d'égalité. La commissaire Amanda nous racontait ainsi :

« Moi, mon meilleur ami, il est externe - on se voit tout le temps, c'est mon super pote - ça se passe très bien. Donc c'est pas une question d'âge. C'est plutôt de relationnel, de savoir-être... et ça c'est dur de l'apprendre en école en fait. »

En effet, par opposition au management dont les clefs pourraient être apprises sur les bancs de l'ENSP, le commissaire Arthur affirmait :

« Le savoir-être, c'est inné, c'est quelque chose qu'on a en soi. »

Le « savoir-être » étant l'aptitude à adopter le bon comportement en société, il paraît difficile d'imaginer pouvoir simplement naître avec - ou non. En revanche, pour poser des concepts sociologiques sur les propos des commissaires, pour eux, le savoir-être fait plutôt partie d'une socialisation primaire, c'est-à-dire celle qui se déroule au plus jeune âge et est généralement réalisée par la famille, et non pas secondaire, qui arrive plus tard avec l'entrée en jeu d'autres acteurs comme les pairs ou l'école.

Le psychologue américain Daniel Goleman ne parle pas de « savoir-être » mais d'« intelligence émotionnelle » comme prérequis pour avoir un bon *leadership*¹⁴⁵. L'intelligence émotionnelle est la « capacité à réguler ses émotions et celles des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions ». Selon le chercheur, certains individus peuvent avoir des prédispositions biologiques qui favoriseront ce type d'intelligence mais elle doit être pratiquée et renforcée par des instances comme l'école ou autres. Ces arguments auraient donc tendance à contredire ce que pensent intuitivement les commissaires.

Quoi qu'il en soit, D. Goleman avance qu'un haut niveau d'intelligence émotionnelle améliore le *leadership* et c'est ce qui apparaît en creux dans le discours des commissaires. La

¹⁴⁴ Goffman Erving, *op. cit.*, 1973

¹⁴⁵ Goleman Daniel, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1995

capacité à communiquer, l'écoute, l'empathie, l'aisance relationnelle sont autant de qualités que les commissaires disent mobiliser au quotidien. Le commissaire Julien insistait ainsi sur l'importance de rester vigilant pour parer au plus vite une baisse de régime chez certains de ses effectifs :

« Et le jour où vous passez et que l'intonation n'est pas la même, ça vous met tout de suite un signal faible, il y a un problème. Vous voyez ? Donc vous êtes tout de suite... Ça peut paraître subtil, ça peut paraître insignifiant, mais c'est hyper important. Dans une intonation de voix, dans un faciès, dans une attitude, dans un sourire qui est plus le même, dans une main qui est pas serrée comme d'habitude... Vous allez vous dire "ça y est, il a craqué", mais non, pas du tout, c'est là... Moi, plusieurs fois, je me suis dit : "Oh ?" et hop sur la réunion, j'appelle l'officier, je dis "faites attention, j'ai l'impression que X va pas trop bien" - "ah bon, vous pensez ?" etc. Et puis, généralement, après "oui, c'est vrai, il a eu... Voilà, un décès dans sa famille ou ça, ça lui a pas trop plu...". Et voilà, c'est de l'informel, c'est pas écrit dans les bouquins. »

Au-delà d'être attentif aux autres, le commissaire Julien abordait également la nécessité de contrôler ses propres actes et paroles. Il l'évoquait en comparant son expérience préalable d'officier pendant laquelle il lui arrivait d'être moins précautionneux dans ses comportements :

« Là, vous pesez un peu plus les propos et décisions que vous prenez parce que ils peuvent être très préjudiciables, aux personnels qui composent votre service et aux services. Donc il faut vraiment prendre plus le temps de la réflexion, peser les mots et les mots que vous tenez à chaque instant. Une réunion de commandement, ça ne semble rien comme ça, mais c'est beaucoup. C'est parce que vous avez vos collaborateurs, etc. et il faut peser vos mots, peser dans vos décisions... Il faut être un peu plus vigilant. »

Les capacités communicationnelles sont également un paramètre clef, tant aux yeux de D. Goleman dans le cadre de l'intelligence émotionnelle, qu'à ceux de Frédéric Ocqueteau qui discutait des qualités d'un « bon manager de sécurité publique »¹⁴⁶. Parmi elles, il évoquait : savoir communiquer, ce qui implique de se rendre visible de ses équipes, faire passer des messages, être attentif aux conflits éventuels entre les agents, écouter les avis de chacun et les prendre en compte, etc. Pour la commissaire Camille, cela veut aussi dire faire preuve de « transparence » et de « beaucoup d'honnêteté » :

« Ça exige beaucoup de transparence, beaucoup d'honnêteté. Et... Bah il faut savoir dire aussi les choses qui vont blesser... "Blesser", attention, les choses qui vont pas plaire. Il faut savoir les dire. Voilà. Oui, c'est ça les biais et c'est ça le travail le plus difficile d'un commissaire de police. Parce

¹⁴⁶ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006

que finalement, de rentrer dans la police, le plus dur, on pensait que ce serait d'être face à des voyous, mais c'est pas du tout ça le plus dur.

A.S. : C'est de gérer l'interne.

Commissaire Camille : Voilà. Donc il faut avoir les épaules très solides. »

De même, lorsque F. Ocqueteau analyse le *Canadian Police Chief Magazine* qui dresse le portrait du chef de police idéal, il relève la mention de qualités telles que le « courage moral »¹⁴⁷ qui peut s'apparenter à ce dont la commissaire Camille nous avait fait part, mais également la fiabilité et l'équité, ce qui résonne cette fois avec les mots du commissaire Cédric :

« Les gens qu'on dirige ne nous reprocheront jamais de prendre une décision qui va pas dans leur sens, par contre, ils nous reprocheront d'avoir été injustes. Ce qu'ils veulent, eux, c'est que... Bah oui, on peut pas toujours être le grand copain qui facilite la vie de tout le monde, des fois faut faire des choses qui plaisent pas ou décider des choses qui plaisent pas mais tant qu'on reste juste dans la décision, ils accepteront et ils savent parce voilà, ils savent qu'on est chef et qu'on est là pour ça. Ce qu'ils accepteront moins, c'est si, dans un cas de figure, on dit bleu et une semaine après, dans le même cas de figure, on dit noir. Il va dire « Mais attendez, pourquoi moi, vous m'avez dit bleu et lui, vous lui avez dit noir ». Là, effectivement, on perd en crédibilité. »

Une autre qualité humaine attendue d'un commissaire est indéniablement la capacité d'écoute. Le commissaire Frank nous expliquait ainsi être devenu le « papa professionnel » de ses effectifs, et ce dès son début de carrière en officier.

Pour le commissaire Arthur, cette capacité d'être à l'écoute s'accompagne d'une faculté à prendre du recul, à être exemplaire non pas dans le sens d'être parfait mais plutôt d'être « droit dans ses bottes », de montrer l'exemple par une conduite équilibrée et guidée par des principes. Les commissaires ont le droit à l'erreur mais ils ne faut pas qu'ils perdent de vue que les regards sont rivés sur eux et que certains comportements ne sont pas bien perçus :

« Vous êtes très regardé. Parce que les gens attendent beaucoup de vous et puis vous êtes celui qui décide, donc... C'est déjà prendre le temps de l'écoute. Être exemplaire. Être exemplaire, c'est être... essayer d'avoir le... Être le même le matin à 9 heures que le soir à 18 heures. C'est être aussi humain. C'est qu'il y a des moments, voilà, on fait des erreurs parce qu'il faut savoir prendre du recul sur la situation, peut-être, mais pas... Ne pas exploser de colère sur ses collaborateurs - je l'ai vu, hein, ça. Ou alors des paroles vraiment cassantes...»

¹⁴⁷ *Ibid.* p. 91

La prise de recul et la remise en question sont donc de mise et ce n'est pas toujours chose aisée pour des commissaires à qui il est sans cesse rappelé qu'ils sont chefs. Le commissaire Arthur, toujours, identifiait l'humilité et la modestie comme autant de traits de caractère qu'il est nécessaire de cultiver pour assumer la fonction de commissaire :

« Il faut mettre son égo de côté, ce qui est plus dur parfois peut-être pour les hommes. Sur certains sujets, pour... Pour être toujours humble et modeste et avancer. Et voilà. On l'a dit tout à l'heure, stabilité émotionnelle, auto-management, s'accorder du temps. Et puis quand on est vraiment HS, c'est d'accepter de poser une journée, ou deux. Ça, ça permet de tenir aussi. »

De la part de fonctionnaires de police, qui travaillent très souvent dans l'urgence, entendre dire qu'il est crucial de « s'accorder du temps », de « se donner le temps » peut paraître contre-intuitif et/ou difficile à réaliser. C'est pourtant impératif, autant aux yeux du commissaire Arthur, cité ci-dessus, que du commissaire Julien :

« Voilà, il faut être prudent, à l'écoute et, parfois [...], on me remonte des problèmes, je dis : "écoutez, j'ai bien pris en note, je reviens vers vous". Il faut aussi, parfois quand il n'y a pas d'urgence, se donner le temps de la réflexion. Un, pour chasser ses propres démons. Deux, parfois, parce qu'il y a des situations qui méritent de prendre le temps de la réflexion pour avoir la meilleure des réponses. Ou pour vous entourer de conseils, parce que vous n'êtes pas seul. »

Le commissaire n'est pas n'importe quel fonctionnaire de police. Il porte des responsabilités conséquentes et il lui incombe de prendre un certain nombre de décisions qui peuvent avoir des répercussions lourdes. Lors des entretiens avec les commissaires, savoir prendre le temps de la décision a été une vertu très souvent citée, se remettre en question également, et accepter de ne pas être omnipotent, selon les mots du commissaire Arthur :

« Faut travailler, faut savoir lever la tête de temps en temps, accepter les erreurs qu'on fait dans l'exécution de certaines tâches. Il faut être tolérant avec soi-même parce que la perfection n'existe pas. Prendre du recul sur la situation. Prendre du recul. Quelles que soient les situations vécues, parce que parfois on doit gérer par exemple des situations pénibles de personnes, d'effectifs qui ont des tendances suicidaires, de gens qui sont gravement malades... Prendre du recul sur notre capacité, sur nos possibilités. Être ouvert sur ce qui se fait en général pour voir que parfois, il y a quand même des petits leviers qui peuvent être actionnés et ça reste ouvert. »

Les commissaires ne sont pas omnipotents mais le commissaire Arthur n'abandonne pas l'idée d'actionner tous les « leviers » qu'ils peuvent actionner. C'est ainsi la créativité qui est elle aussi valorisée dans les discours des commissaires. L'enjeu est de faire beaucoup, avec peu, comme l'exprime la commissaire Camille :

« Oui, mais il faut être créatif. C'est-à-dire qu'aujourd'hui un commissaire de police, c'est un mec qui... Il sait tout faire quoi. J'ai envie de vous dire que... Il va même savoir porter les barrières, faire le ménage, ne pas hésiter à mettre... Je sais pas... Repeindre le commissariat... En fait, c'est la créativité. Voilà. C'est peut-être un des rares métiers encore - mis à part les tableaux qu'on vous impose mais j'espère qu'un jour il n'y en aura plus - c'est la créativité. Voilà. Pour être un grand commissaire de police, il faut être créatif. Parce que vous avez pas de moyens. Donc en gros, comme on fait, sans moyens, pour arrêter l'eau qui coule. »

Toujours dans son analyse du *Canadian Police Chief Magazine*, Frédéric Ocqueteau, précise ainsi que les qualités humaines identifiées doivent être mises « au service d'une ouverture à l'innovation et d'une capacité à impulser le changement graduel au sein des services dirigés »¹⁴⁸. La commissaire Adeline exprimait cette idée :

« Voilà. Il faut du moderne, il faut du jeune, il faut du... Quelqu'un d'adapté à la société d'aujourd'hui, quoi. La société d'aujourd'hui...

A.S. : D'où l'intérêt d'avoir de l'externe et pas que des commissaires issus du rang ?

Commissaire Adeline : Ah mais oui, bien sûr. Bien sûr. Je pense que le mélange, c'est complémentaire. Encore une fois, je pense que c'est très complémentaire et je pense pas qu'un externe soit plus mauvais qu'un interne pour gérer un service. Encore une fois, ça dépend de la personne qu'on est. Ça dépend absolument pas de savoir si on a été un bon officier en CRS* depuis 20 ans. »

C'est peut-être lorsque l'on prend en compte ce besoin de modernisation que les commissaires Camille et Adeline font remonter, que l'ouverture du poste de commissaire à des profils externes a le plus de sens. Le commissaire Julien détaillait lui-aussi les avantages d'avoir le « regard neuf » que pouvaient apporter les externes sur l'institution et son fonctionnement. Toujours est-il que pour les commissaires qui forment le « corps de conception et de direction » de la police nationale, la créativité fait visiblement partie des attendus.

B. Qu'il soit un chef... d'orchestre

Nous avons étudié plus haut la position de chef - qui est le point commun de bon nombre de commissaires - ce qu'elle implique pour eux et comment ils s'en saisissent. Dans les faits, si l'on dépasse l'image un peu rigide d'un chef qui correspondrait au *boss* de R. Reiner¹⁴⁹ et que l'on écoute les commissaires eux-mêmes, la position qui est attendue d'eux

¹⁴⁸ *Ibid.* p. 91

¹⁴⁹ Reiner Robert, *op. cit.*, 1991

semble plutôt être celle d'un chef d'orchestre. C'est la commissaire Adeline qui a utilisé cette analogie au détour d'une explication et elle nous semble être particulièrement pertinente lorsqu'elle est mise en relation avec la littérature et les retours des autres commissaires.

Qu'est-il attendu d'un chef d'orchestre ? Qu'il veille à ce que la représentation se déroule sans accroc, que tous les instruments s'accordent les uns avec les autres et que la musique puisse être jouée de manière harmonieuse. Autrement, les musiciens font bande à part, la mélodie sonne faux, rideau. En revanche, le chef d'orchestre n'apprend à personne à jouer de la flûte ou du violon et c'est là-dessus que la commissaire Adeline insistait lorsqu'elle faisait l'analogie :

« On est là, on est un chef d'orchestre. Je veux dire, le collègue qui est en brigade qui arrive à 6h du matin, il a pas besoin d' [Adeline] pour savoir ce qu'il doit faire. Il connaît son boulot. Le mec qui est en SAIP qui est OPJ*, il sait très bien ce qu'il doit faire quand on lui présente un mec, s'il le place en GAV* ou pas, s'il fait une audition, une perquis', bref. Il travaille là, il le sait. Et nous, oui, on est là, mais nous, on est un chef d'orchestre. On est là pour que tous les rouages s'enclenchent correctement, qu'il n'y ait pas de grain de sable qui viennent gêner la chaîne de l'ensemble des missions de tout le monde. »*

Cette image de l'huile dans les rouages est également ressortie en de nombreuses occasions lors des entretiens mais également sous la plume de Frédéric Ocqueteau : « sans la bonne aptitude de ses membres à huiler l'univers des différents rouages bureaucratiques de l'Etat régalien, quitte parfois à accepter d'en jouer les fusibles, il y a fort à parier que le système politico administratif français de la sûreté serait paralysé depuis longtemps »¹⁵⁰. Là où les commissaires faisaient référence à la paralysie de leur service, c'est celle du système de sûreté nationale que le chercheur met dans la balance. Il dépeint un exécutif qui n'est que trop heureux de déléguer les commandes à ce corps, quitte à en devenir dépendant. Que peut bien faire le directeur de l'opéra si le chef de son orchestre phare se fait porter pâle ? Pour la commissaire Adeline, l'enjeu n'était pas tant étatique - même si elle accordait une grande importance à la réalisation du service public par sa fonction - mais du côté de la population :

« Dans un travail du quotidien, nous, il faut que ça tourne et il faut que ça tourne bien, parce que c'est ça aussi. Il faut que ça tourne bien, que ça aille dans le bon sens, que nos dossiers avancent, on a des victimes qui attendent qu'on revienne vers elles... Bref, il faut les citoyens qui attendent que, je sais pas, s'il y a... S'il y a dans une rue, j'en sais rien, des véhicules qui sont dégradés toutes les nuits, au bout de la troisième nuit, on va pas comprendre qu'il n'y ait pas de dispositif qui soit mis en place. Ce qui est logique. »

¹⁵⁰ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006, p. 290

Le commissaire Julien utilise le même vocabulaire que sa collègue et que Frédéric Ocqueteau pour parler de son « rôle » de commissaire :

« il y a vraiment le rôle du patron de mettre je pense de l'huile dans les rouages et encore plus d'huile quand il y a des grains de sable tout ça pour que la machine qu'est le service continue à tourner et à fonctionner correctement. Voilà c'est... L'image c'est d'avoir le bout du doigt sur le joystick et de pas avoir le joystick en pleine main, le joystick il faut juste... Mais voilà, c'est harmoniser tout ça, plus cette dimension de commissaire au sens littéral du terme qui représente l'institution donc cette dimension partenariale / communication / relations avec la presse pour à la fois rendre compte à la population de ce service public que vous leur apportez et, aussi, c'est un levier managérial qui n'est pas inintéressant, de valoriser le travail de vos effectifs. Ca c'est à mon sens la dimension du commissaire de police. »

Parmi les multiples analogies, le commissaire Julien évoque aussi d'autres missions qui sont propres aux commissaires et qui n'ont été que rapidement abordées au chapitre 3 car elles relèvent des relations du commissaire avec l'extérieur. Néanmoins, elles font partie des attributions du commissaire et elles demandent également un certain nombre de qualités humaines, ainsi que d'un positionnement de chef d'orchestre, de coordinateur. Un exemple pertinent de coordination et de l'articulation du travail du commissaire avec celui de ses équipes nous est donné par le commissaire Cédric :

« J'ai un exemple à la con qui me vient : on a une alerte à la bombe, périmètre de sécurité, machin. Donc, je place les mecs en fonction des rues à bloquer, etc., etc. Sauf que bah... ça dure, et les mecs, généralement, sont en fin de service. Donc, quand c'est ça, il faut organiser la suite, les relèves, etc. Et moi, je me souviens, je sais pas pourquoi, j'étais focalisé sur le côté : "il faut absolument que j'organise les relèves". [...] Donc finalement, les mecs... les brigades montantes venaient relever leurs copains en descendante, etc, etc. Et voilà, ça... j'avais pris à cœur de faire en sorte qu'ils soient... que les gens restent pas trop longtemps à faire des heures sup'. Et le lendemain, il y avait un chef de brigade qui me l'avait souligné, il m'a dit : "en tout cas, on a apprécié le fait que vous avez... en gros, l'opérationnel a été géré et en fait, vous avez eu à cœur de gérer la logistique derrière pour éviter que les gens bah ils restent trois heures alors qu'ils ont fini depuis trois heures". Donc voilà, [...] c'est des petites choses qui font que là, je considère qu'à ce moment-là, j'étais dans mon rôle. J'étais dans mon rôle de commissaire, de gestion - là, c'était un dispositif opérationnel - de dire : bah moi, mon rôle, c'est pas d'aller déminer la bombe. Mon rôle, si c'était un retransché, c'est pas d'aller interpellé le mec. Moi, mon rôle, c'est de coordonner tous les gens qui vont intervenir et de gérer la partie un peu logistique. »

L'une des caractéristiques du « *transformational leadership* »¹⁵¹ évoqué par Matt Long, qui citait là Alan Hooper et John Potter, était de « débloquer le potentiel contenu dans chaque être humain »¹⁵² et de considérer ainsi chaque individu qui compose le groupe. C'est un peu ce qu'on attend du chef d'orchestre et c'est un peu ce qu'on attend du commissaire si l'on en croit les paroles du commissaire Julien :

« Alors elles [les équipes] attendent - suivant les situations en fait - elles attendent de vous que vous soyez voilà facilitateur, un fédérateur, que vous soyez le garant du maintien de leurs bonnes conditions de travail ou de l'amélioration, que vous soyez empathique, à l'écoute, que vous compreniez leurs difficultés et qu'on trouve des solutions pour concilier leur vie personnelle - parfois leurs difficultés dans leur vie personnelle - et leur vie professionnelle, que l'on soit reconnaissant de leur travail, que l'on soit bienveillant, qu'ils soient valorisés. Mais elles attendent de vous aussi que sur des situations compliquées, tendues - je prends l'exemple de coups de feu, etc. - que quelqu'un leur dise "toi, tu te mets là, toi, tu te mets là". Avec modération, c'est rassurant. A chaque situation, il faut faire preuve de facultés d'adaptation. »

Dans le tableau dressé par le commissaire Julien, le commissaire est un facilitateur qui s'adapte aux besoins de son équipe grâce aux qualités humaines dont il était question plus haut. La commissaire Adeline le rejoint là-dessus et se dépeignait même en cheffe d'orchestre - couteau suisse, prêt à se saisir d'un hautbois, d'un triangle ou même d'un chiffon pour que les instruments des musiciens reluisent :

« Taper une perquisition sur 10 pages quand on est en commission rogatoire où il faut rien oublier, très honnêtement, je ne la ferai pas bien. Moi, j'ai fait quoi ? J'ai fait des photocopies et j'ai mis sous-scélé. Ça me dérange pas. On est un facilitateur. Ca, je peux le faire, je le fais. Ça vous fait gagner ? Ok. [...] Voilà, ça paraît un détail, mais voilà, tout ce côté logistique, ça, c'est notre travail. C'est nous. On est des facilitateurs. Moi, c'est comme ça que je le conçois. Bien sûr, on est des chefs, bien sûr, on décide, bien sûr, on structure, mais on est aussi là pour mettre du liant et pour être un facilitateur et être ce chef d'orchestre. »

¹⁵¹ Long Matt, *op. cit.*, 2003, p. 643

¹⁵² Hooper Alan, Potter John, *Intelligent Leadership*, London, Random House, 2000. Traduction de l'auteurice

Être chef d'orchestre c'est aussi centraliser tous les regards. Les spectateurs attendent de voir où cette figure, souvent mystérieuse pour les yeux profanes, compte les emmener pendant que le directeur de l'opéra veille à ce que les morceaux joués correspondent au programme fixé. Surtout, ce sont les yeux des musiciens qui sont rivés sur le chef d'orchestre pour suivre la mesure. Le moindre changement de comportement est donc remarqué et peut être sur-analysé, comme dans l'anecdote de la commissaire Amanda :

« Mais c'est vrai que les commissaires, on est un ou trois au max par service. Donc, en fait, tout ce que vous faites est analysé. Mais de manière permanente. Et il y a des trucs qui sont assez cocasses. Par exemple, moi, je suis pas du matin, donc j'arrivais toujours en mode très tranquille. [...] Mais on centralise tellement d'attention que, vous voyez, une fois, j'ai mon chef de brigade de nuit qui a fait un infarctus, donc il ne portait plus le rythme [...] et je l'avais mis au jour. Donc ça se passait bien. [...] Puis un jour, je sais plus quel dossier, je lui dis : "bah là, M. [nom de famille], il aurait fallu faire ça, ça, ça. Enfin bon, bref, c'est pas très grave". Et il dit : "ah franchement, commissaire, je croyais que vous me faisiez la tête. Depuis des mois". [Pause] Enfin, "ah bon ?" Et je fais : "pourquoi ?". Il dit : "bah parce que comme je suis plus à la nuit à cause de mon attaque...". Je fais : "bah quand même, vous pouviez plus être à la nuit, parce que vous arriviez plus à dormir le jour, en fait". Et il dit : "mais oui, mais le matin, je vois, vous êtes un peu... dans votre tête...". Je fais : "ah, mais je suis pas du matin, en fait. C'est pas contre vous, hein ! Du coup, j'arrive, je dis bonjour, je suis pas réveillée, j'ai la marque du polochon", enfin, je dis : "je suis désolée" - "ah non, mais ça me rassure !". Et en fait, je me suis rendu compte à ce moment-là que tout ce qu'on faisait, notre tête, peu importe ce qui se passe dans nos vies perso, en plus, mais du coup, j'ai dit "ah ouais, on génère vraiment toute l'attention de tout notre service, en fait" »

Les commissaires doivent donc avoir cela en tête et agir en conséquence. Le commissaire Cédric le résume ainsi :

« Il faut faire attention. On est un policier parmi les autres, mais on est le chef. Donc euh... notre comportement, il est aussi scruté. Les gens, même s'ils ne le disent pas, ils voient ce qu'on fait. »

Tel un chef d'orchestre qui emmène ses musiciens, selon les mots de Richard Barker, le *transformational leadership* « intègre ceux qui sont dirigés, les employés, les subordonnés ou partisans dans le processus de *leadership* »¹⁵³. Il est vrai que les commissaires interrogés soulignent un point qu'ils jugent fondamental : ils ne pourraient pas avancer sans leurs effectifs. Dans les faits, les gardiens de la paix et les gradés (brigadier-chefs et majors), c'est-à-dire le corps d'encadrement et d'application, comptent pour les trois quarts des

¹⁵³ Barker Richard, « The nature of leadership », *Human Relations*, 54-4, 2001, p. 469-493. Traduction de l'autrice

fonctionnaires de police là où les commissaires sont moins de 2000 en France. Le commissaire Julien mettait cette réalité en exergue :

« Très sincèrement, le commissaire de police seul ne fera rien. Si les agents du corps d'encadrement et d'application et vos collaborateurs directs, ça crispe, vous n'aboutirez à rien. Donc, qui fait le travail ? Il faut aussi avoir conscience de se dire que le travail, il est fait par l'ensemble des agents du corps d'encadrement et d'application, vos collaborateurs et vous, vous êtes juste là - comme je disais tout à l'heure - pour mettre de l'huile dans les rouages. »

Le commissaire Arthur, lui, se voit comme un « trait d'union » entre ses équipes et ses propres chefs car les commissaires doivent eux-aussi répondre de leurs actes :

« On devrait être proche, mais tout en étant... un peu guide. Toujours en ayant conscience qu'on est dans un environnement où on n'est qu'un trait d'union parmi tant d'autres. Vous avez toujours un chef, quel que soit... Je leur dis aux gars des fois, je leur dis : "vous savez, je suis comme vous, moi j'ai aussi des chefs. Je rends compte aussi, c'est pas tout seul dans mon coin". Ils attendent aussi de nous, sur les premiers postes, qu'on soit en capacité d'absorber cette pression, pour pas trop leur redonner à eux. En tout cas, il faut faire ça. Sinon... tout se bloque. »

Enfin, un dernier débat émerge lorsque l'on s'intéresse à ce qui est attendu des commissaires. Le chef d'orchestre peut décider d'adapter Mozart en opéra rock ou, au contraire, éviter de risquer de mettre l'orchestre sens dessus dessous. Frédéric Ocqueteau pose la question ainsi : « prendre un nouveau service : imprimer sa marque ou ne pas faire de vagues ? »¹⁵⁴. Le sociologue distingue ainsi deux types de perception de leur fonction de direction par les commissaires lorsqu'ils prennent un nouveau poste. La première, qui envisage la réorganisation complète des services, le diagnostic et le traitement des dysfonctionnements, est minoritaire selon F. Ocqueteau. La seconde, qui pourrait être qualifiée de « réaliste », s'attache à impulser des changements à la marge, consciente du manque de temps et de moyens qui contraint très souvent le métier de commissaire. Le commissaire Arthur semblait clairement se rattacher à cette seconde catégorie :

« Mon enjeu aujourd'hui, c'est de laisser la situation à mon successeur la plus saine possible, mais il aura plein de choses à faire. Il verra qu'il y a plein de choses qui vont pas, mais essayer de pas le mettre dans des pièges par des décisions qui sont compliquées. Par exemple, l'aménagement horaire intenable de certains collaborateurs, des rapports avec des élus... cassants, une image un peu condescendante à l'égard des effectifs, un truc qui, finalement, renvoie une image du commissaire en général - au-delà de la personne - qui est dévastatrice pour euh... Parce que c'est

¹⁵⁴ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006, p. 92

facile de détruire, mais c'est très compliqué de construire, c'est ce qu'il faut se dire. Faire en sorte de laisser une situation à peu près assainie pour le suivant, parce qu'en fait, on a des temps de passage en moyenne de 3-4 ans sur les postes. C'est court, hein. Et au début, c'est 2 ans. 2 ans et vous partez. »

Dans le discours du commissaire Arthur, ce n'est pas tant le manque de moyens qui est évoqué que le manque de temps. Selon les retours des commissaires interrogés, ceux-ci restent de moins en moins longtemps sur un poste, ce qui n'améliore pas les possibilités de mettre en place des changements profonds dans un service. F. Ocqueteau citait l'adage qui décrivait l'arrivée des commissaires sur un nouveau poste : « un an pour se ramasser, deux ans pour se conforter dans le poste, trois ou quatre ans pour être en pleine possession de ses moyens, et songer à préparer son départ pour aller voir ailleurs »¹⁵⁵. Que se passe-t-il alors lorsque les commissaires ne restent que deux ou trois ans sur un poste ? Ont-ils réellement le temps de changer un service - pour peu qu'ils en aient l'envie ? Est-ce vraiment ce que l'on attend d'eux alors qu'ils ne paraissent pas en avoir les moyens ? Pour la commissaire Adeline, c'est plutôt le commissaire qui doit s'adapter à son service et pas l'inverse :

« Vous êtes un commissaire, vous allez partir dans 2 ans, eux, ils ont leur vie, ils ont leurs habitudes, ils vont rien changer de particulier. Donc c'est à vous... A chaque fois, de toute façon... C'est comme un professeur dans une classe - c'est souvent ce que je dis - c'est au professeur de s'adapter. La classe s'adaptera pas. L'année prochaine, ils ont plus ce prof. Là, c'est pareil. Ils savent très bien que les commissaires - je leur jette pas la pierre, hein - ont une mobilité. »

La littérature et les retours des commissaires semblent donc révéler un hiatus entre la mobilité de ceux-ci et celle de leurs équipes. Si le but de la mobilité des commissaires est en effet qu'ils apportent changement et modernité dans les services dans lesquels ils arrivent, les résultats semblent être mitigés, tantôt par manque de moyens, de temps, tantôt pour une question de personnalité. Le chef d'orchestre peut être plus ou moins entreprenant si on lui laisse une marge de manoeuvre et la commissaire Camille serait plutôt du genre à changer les registres :

« Ben, quand vous êtes commissaire de police, soit vous êtes un commissaire plan-plan, soit vous êtes disruptif. Il y a pas de demi-mesure en fait. [...] Donc, tant qu'à faire, autant être disruptif, quoi. Mais disruptif avec tous les soft skills bien dans la tête. »

¹⁵⁵ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006, p. 94

Ainsi, le commissaire semble surtout attendu dans une position de « facilitateur », d'organisateur ; il veille à ce que la machine fonctionne correctement et propose éventuellement des façons de la faire tourner plus efficacement. Il doit savoir faire beaucoup avec peu et prendre en compte chacune des personnes qui se trouvent sous sa responsabilité. Pour être un bon chef d'orchestre, pas besoin en théorie de maîtriser parfaitement chaque instrument qui le compose et cela pourrait peut-être expliquer qu'il ne soit pas nécessaire que tous les commissaires soient non seulement issus du rang mais aient en plus une expérience extensive des différents services de la police nationale.

CONCLUSION

*Comment les nouveaux commissaires vivent-ils leur prise de poste en sortie d'école ?
Comment envisagent-ils leur fonction, leur poste, leur rôle ? Les expériences des
commissaires issus des concours externe, interne et de la VAP* divergent-elles ?
Qu'attend-on d'un commissaire ?*

Ces questions furent les guides de notre réflexion tout au long de ce travail de recherche. Nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, des pistes, avec le travail de terrain et la littérature dont nous disposions.

Notre cheminement a été le suivant : nous nous sommes intéressés tout d'abord à la spécificité du système français de l'accès au poste de commissaire, aux profils des commissaires qu'il produit, à la légitimité qu'il leur confère et nous avons croisé ces informations avec la version américaine du système, fondée sur une conception radicalement différente de promotion des dirigeants policiers. Ensuite, nous nous sommes attelés à décortiquer le processus par lequel les commissaires deviennent commissaire, de la réussite du concours à leur passage à l'école, puis de leur prise de poste à la réussite ou l'échec de leur intégration dans l'institution. Nous nous sommes alors interrogés sur la place d'un commissaire au sein de l'organisation police à travers la comparaison de son quotidien avec celui de ses équipes, de l'étude de leurs relations et de la nécessaire gestion de leurs émotions au même titre que les autres policiers. Enfin, nous avons réellement questionné ce qui faisait un commissaire, de la déconstruction de l'idée d'un « rôle type » à ce qui pouvait néanmoins les réunir en concluant sur ce qui était attendu d'eux en définitive.

Finalement, notre mémoire était pensé en deux parties. D'abord, nous nous sommes interrogés sur le processus pour devenir commissaire et nous pouvons maintenant bien affirmer qu'il s'agit d'un *processus* et qu'il n'y a pas d'avant / après comme nous avons pu le suggérer dans nos premières réflexions. Ensuite, nous avons questionné l'existence d'un « rôle » unique pour le commissaire et nous avons réalisé que « commissaire » n'était en réalité qu'un grade qui cachait des réalités extrêmement variées. La fonction que l'on pourrait faire correspondre au grade est celle de chef de service mais les commissaires ne le sont pas tous, et ce particulièrement sur leur premier poste. Par ailleurs, certains officiers ont parfois les mêmes missions que celles d'un commissaire et cela participe à brouiller les frontières.

Depuis l'identification de nos hypothèses, nous avons mené notre travail de terrain et nous l'avons croisé avec la littérature. Il nous paraît intéressant à présent de nous confronter à nouveau à nos hypothèses de départ.

* Tous les aspects du métier de commissaire ne peuvent pas s'apprendre à l'école et l'ENSP ne gomme pas les différences entre les lauréats des concours externe et interne.

Selon les commissaires eux-mêmes, l'école ne peut pas les préparer à toute l'étendue de leur métier. Nous l'avons montré, celui-ci est multiforme, il est intimement lié à l'humain et dépendant de l'imprévu. Certains commissaires s'accordent pour dire que l'ENSP leur offre une base solide sur laquelle s'appuyer, d'autres sont plus mitigés. Ce qui nous paraît important est surtout l'adéquation entre la formation et ce sur quoi les commissaires sont attendus. D'où l'intérêt de réellement se mettre d'accord sur ce que l'on attend de ces fonctionnaires un peu particuliers. Quant aux différences entre internes et externes, elles sont bien présentes à l'ENSP mais tendent à disparaître après les premières années de fonctions, si l'on en croît le retour des commissaires interrogés.

* Les externes et les internes ont une expérience de prise de poste différente : pour le commissaire issu du concours externe, c'est davantage un baptême de feu, il doit s'ajuster et apprend certaines choses sur le tas en se reposant davantage sur ses équipes. Le commissaire issu du concours interne sera à l'aise plus rapidement mais devra s'ajuster pour changer de rôle.

Si nous devions établir une généralité, cette hypothèse a plutôt tendance à se confirmer (sur notre maigre échantillon en tout cas). Néanmoins, nous espérons que ce travail de recherche a réussi à apporter la nuance nécessaire à cette affirmation. Tous les internes n'ont pas les mêmes profils et les mêmes expériences et ils font aussi leurs propres découvertes. Tous les externes n'ont pas eu des ressentis aussi tranchés. Cela dit, il reste vrai que la difficulté rencontrée par ces derniers a notamment résidé dans le fait de découvrir la police en même temps que leur fonction.

* Les commissaires issus du concours interne ont moins de difficultés à s'intégrer et sont mieux accueillis par leurs équipes tandis que les commissaires issus du concours externe doivent davantage faire leurs preuves avant d'être acceptés par leurs pairs car la légitimité de l'expérience est plus valorisée que la légitimité dérivée du diplôme et/ou de la réussite du concours.

Cette hypothèse touche à plusieurs thèmes abordés dans notre mémoire. La légitimité de l'expérience semble en effet susciter plus facilement une certaine confiance de la part des équipes du commissaire qui prend un service mais cela ne dure qu'un temps : tous les commissaires doivent faire leurs preuves quoi qu'il arrive. Les externes peuvent rencontrer plus de soucis pour se justifier à eux-mêmes leur propre légitimité. Une fois ce cap passé, chacun peut entamer le processus de découvrir quel commissaire il sera.

* Le commissaire est un policier particulier, il est du côté des « *management cop* » selon la dénomination d'Elizabeth Reuss-Ianni¹⁵⁶, c'est-à-dire que son « rôle » est spécifique et bien distinct de celui des policiers de la base.

La classification très dichotomique d'E. Reussi-Ianni a été remise en question dans le corps de ce mémoire. En réalité, la division entre « *management cop* » et « *street cop* » est moins tranchée et les « *management cop* » ne sont pas que des chefs coincés dans une tour d'ivoire avec le préfet et leurs indices de performance. Néanmoins, les commissaires ont bel et bien des objectifs à atteindre, des missions de gestion de leur service et de nombreuses tâches administratives. Un certain « écart de culture » peut apparaître entre les commissaires et les autres corps de la police car les commissaires restent moins nombreux, dans leur position de chef et avec les responsabilités que cela implique. Toutefois, la séparation ou l'écran de verre est parfois bien plus flou que ce que l'on ne peut penser, soit en raison de la personnalité du commissaire, soit parce que certains officiers ont également des responsabilités importantes selon les besoins du service, etc.

Surtout, nous nous rendons compte maintenant que nos hypothèses étaient en réalité assez restrictives. Elles ne couvrent pas du tout l'intégralité des sujets que nous avons soulevés - même rapidement - dans ce mémoire. Au fil de nos lectures et surtout de nos entretiens avec les commissaires, nous avons réalisé l'étendue des thèmes touchant à la figure du commissaire qu'il serait intéressant d'étudier. Comme pour une pelote de laine, une fois que nous avons commencé à tirer sur le fil, il était difficile de nous arrêter et nous espérons que la littérature s'en saisira.

En effet, le sujet abordé dans ce mémoire est large et il gagnerait à être approfondi en divers points.

¹⁵⁶ Reuss-Ianni Elizabeth, *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, New York, Transaction Publishers, 1983

Sur la partie empirique du mémoire tout d'abord, le travail de terrain a été assez restreint à cause de considérations de temps et il bénéficierait de l'élargissement de l'échantillon à d'autres commissaires, non seulement d'autres plus jeunes mais aussi davantage de commissaires plus anciens pour étudier l'évolution des expériences des commissaires. Il nous semblerait également pertinent d'interroger sur les mêmes sujets les policiers des corps d'encadrement et d'application et de commandement car nous ne leur avons donné la parole ici qu'à travers les récits des commissaires. Nous entretenir avec des gardiens de la paix et des officiers avait du reste été envisagé mais il nous a semblé plus raisonnable d'y renoncer.

Sur la partie théorique, nous l'avons dit, davantage de travaux sur les commissaires de police seraient évidemment souhaitables pour mieux saisir les enjeux qui traversent ce corps. Ils seraient également essentiels car ils permettent un cheminement plus large sur la police en général et nous avons souligné en introduction la nécessité de pousser cette réflexion.

En 2006, Frédéric Ocqueteau qualifiait le corps des commissaires de « colosse aux pieds d'argile »¹⁵⁷. Dix ans plus tard, il semblerait cependant que le colosse ne se soit pas près de s'effondrer...

¹⁵⁷ Ocqueteau Frédéric, *op. cit.*, 2006, p. 285

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Becker Howard S., et. al., *Boys in White: Student Culture in Medical School*, Chicago, University of Chicago Press, 1961

Becker Howard S., *Outsiders; Studies in the Sociology of Deviance*, London, Free Press of Glencoe, 1963

Brodeur, Jean-Paul, *Les Visages de la police, Pratiques et perceptions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003

Bourdieu Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil, 2001

Coton Christel, *Officiers. Des classes en lutte sous l'uniforme*, Marseille, Agone, 2017

Dubar Claude, Tripier Pierre, Boussard Valérie, *Sociologie des professions - 4e éd.* Paris, Armand Colin, 2015

Goffman Erving, *Asiles: études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Les Editions de Minuit, 1968

Goffman Erving, *La Présentation de soi. La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973

Goleman Daniel, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1995

Hochschild Arlie R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, California, University of California Press, 1983

Hooper Alan, Potter John, *Intelligent Leadership*, London, Random House, 2000.

Jobard Fabien, De Maillard Jacques, *Sociologie de la police. Politiques, organisations, réformes - 2e éd.* Paris, Armand Colin, 2024

Kaufmann Jean-Claude, *L'entretien compréhensif - 4e éd.*, Paris, Armand Colin, 2016

Manning Peter, *Democratic Policing in a Changing World*, Boulder, ParadigmPublishers, 2010

Monjardet Dominique, *Que fait la police ? Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996

Lynch Ronald, *The Police Manager: Police Leadership Skills*, New York, Random House, 1986

Ocqueteau Frédéric, *Mais qui donc dirige la police ? Sociologie des commissaires*, Paris, Armand Colin, 2006

Oligny Michel, *Stress et burnout en milieu policier*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991

Parsons Talcott, *The Social System*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1951

Reiner Robert, *Chief Constables. Bobbies, Bosses or Bureaucrats?*, Oxford, Oxford University Press, 1991

Reuss-Ianni Elizabeth, *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*, New York, Transaction Publishers, 1983

Witham Donald C., *The American law enforcement chief executive: A management profile*, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1985

Chapitres d'ouvrages

Bonelli Laurent, « Les forces de police », in: Cohen Antonin, Lacroix Bernard, Riutort Philippe, *Nouveau manuel de science politique*, Paris, La Découverte, 2009, p. 235-241

Hefferman William C., « Three types of leadership », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003

Long Matt, « Leadership and performance management », In: Newburn Tim (dir.), *Handbook of policing*, Cullompton, Villain publishing, 2003

Panzarella Robert, « Leadership myths and realities », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003, p. 124

Roussel Gildas, Gautron Virginie, Pouget Philippe, « La coordination entre forces de police et de justice dans le traitement des délits », In: Danet Jean (dir.), *La réponse pénale. Dix ans de traitement des délits*, Rennes, PUR, 2013, p. 23-48

Villiers Peter, « Leadership by consent », In: Adlam Roberts, Villiers Peter (dir.), *Police leadership in the twenty first century, philosophy, doctrine and developments*, Winchester, Waterside press, 2003, p. 223-238

Articles académiques

Barker Richard, « The nature of leadership », *Human Relations*, 54-4, 2001, p. 469-493.

Berlew David E., Hall Douglas T., « The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance », *Administrative Science Quarterly*, 11-2, 1966, p. 125-165

Bonelli Laurent, Lemaire, Élodie, Proteau, Laurence, « Introduction. Pour une sociologie du champ policier », *Sociétés contemporaines*, 2-122, p.5-24

Bourdieu Pierre, « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5-105, 1994. p.3-12.

Bourgoin Nicolas, « Le suicide dans la Police nationale », *Population*, 52-2, 1997

Boussard Valérie, Loriol Marc, Caroly Sandrine, « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle : le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du travail*, 48-2, 2006

Brodeur Jean-Paul, « La police : mythes et réalités », *Criminologie*, 17-1, 1984

Brodeur Jean-Paul, « Police et coercition », *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994, p. 481

Brown Lee, « Excellence in Policing: Models for High Performance Police Organizations », *Police Chief*, 55-4, 1988, p.68-78.

Chauvenet, Antoinette, Orlic, Françoise, « Interroger la police », *Sociologie du travail*, 1985, 4, p. 452-467

Coton Christel, « Lutttes de prestige entre pairs Le cas des officiers de l'armée de terre », *Sociétés contemporaines*, 4-72, p.15-35

Coton Christel, « Briller sous l'épaulette Capital culturel et capital combattant dans le corps des officiers de l'armée de terre », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1-191, p.14-27

Dantzker M.L., « The Position of Municipal Police Chief: An Examination of Selection Criteria and Requisite Skills », *Police Studies*, 19-1, 1996, p.1-17

Douillet Anne-Cécile, De Maillard Jacques, Zagrodzki Mathieu, « Une centralisation renforcée par le chiffre ? Les effets contradictoires des indicateurs chiffrés dans la police nationale en France », *Politiques et Management Public*, 4-31, p.421-442

Enter Jack, « The Rise to the Top: An Analysis of Chief Career Patterns », *Journal of Police Science and Administration*, 14-4, 1986, p.334-346

Gautier Frédéric, « S'y voir avant d'en être La fabrication de la "vocation" policière au seuil de l'institution », *Sociétés contemporaines*, 122, 2021, p.25-50

Guenot Marion, Jobard Fabien, « Sociologie des chorégraphies policières », *Communications*, 2-115, 2024, p. 65-77

Hochschild, Arlie Russell, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 1-9, p.19-49

Kitzman Brian C., Stanard Steven J., « The Job of Police Chief in the State of Illinois », *Public Personnel Management*, 28-3, 1999, p. 473-499

Krimmel John T., Lindenmuth Peter, « Police Chief Performance and Leadership Styles » *Police Quarterly*, 4-4, 2001, p.469-483

Lacaze Delphine, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir*, 4-14, 2007, p.9-24

Le Saulnier Guillaume, « Les policiers réels devant leurs homologues fictifs : fiction impossible ? : Pour une sociologie de la réception dans la sphère professionnelle », *Réseaux*, 1-165, 2011. p.109-135

Loriol Marc, Caroly Sandrine, Boussard Valérie, « Collectif de travail et règles de métiers
Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police-secours », *Laboreal*, 2-2, 2006

Loriol Marc, « Répertoire d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours », *Les mondes du travail*, 2012, p. 27-42

Loriol Marc, « De l'analyse des émotions comme risque à la construction de la santé par la coloration collective des affects et des situations », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 25-1, 2023

Monjardet Dominique, « La culture professionnelle des policiers », *Revue française de sociologie*, 35-3, 1994, p. 393-411

Ostrom Elinor, et. al., « The Public Service Production Process: A Framework for Analyzing Police Services », *Policy Studies Journal*, 7-1, 1978, p.381-389

Penegor Janice K., Peak Ken, « Police Chief Acquisitions: A Comparison of Internal and External Selections », *American Journal of Police*, 11-1, 1992, p. 17-32

Proteau Laurence, Pruvost Geneviève, « Se distinguer dans les métiers d'ordre (armée, police, prison, sécurité privée) », *Sociétés contemporaines*, 4-72, p.7-13

Pruvost Geneviève, « Enquêter sur les policiers. Entre devoir de réserve, héroïsation et accès au monde privé », *Terrain*, 48, 2007, p. 131-148

Pruvost Geneviève, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. L'exemple de la police nationale », *Sociétés contemporaines*, 72, 2008, 81-101

Pruvost Geneviève, Roharik Ionela, « Comment devient-on policier ? 1982-2003. Évolutions sociodémographiques et motivations plurielles », *Déviance et Société*, 35, 2011, p.281-312

Richard R. Johnson, « Minimum Requirements for Police Chiefs in the USA », *Police Journal*, 78-2, 2005, p. 103-118

Schein Edgar H., « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 1971, p.401-426

Van Maanen John, « Observations on the Making of Policemen », *Human Organization*, 32-4, 1973, p. 407-418

Van Maanen John, « Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department », *Administrative Science Quarterly*, 20-2, 1975, p. 207-230

Van Maanen John, « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, 7-1, 1978, p. 19-36.

Van Maanen John, Schein Edgar, « Toward of Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, p. 209-264

Van Maanen John, « Making Rank: Becoming an American Police Sergeant », *Urban Life*, 13-2, 1984, p. 155

Thèses

Faubert, Camille, *Mise en lumière des écarts d'attitudes face à la légitimité de la police et l'emploi de la force à divers stades de la formation policière : démythification du processus de socialisation des policiers*, thèse de doctorat en criminologie, sous la direction de Rémi Boivin, Montréal, Université de Montréal, 2020

Gautier Frédéric, *Aux portes de la police. Vocations et droits d'entrée. Contribution à une sociologie des processus de reproduction des institutions*, thèse de doctorat en science politique, sous la direction de Annie Collovald et Jean-Gabriel Contamin, Lille, Université de Lille 2, 2015

Masclanis François, *Une approche de la culture policière à travers les écrits de policiers*, thèse de doctorat en sciences politiques, sous la direction de Jean-Louis Loubet del Bayle, Toulouse, Université de Toulouse I, 2004

Portelli Georges, *Étude socio-culturelle d'un corps de la police nationale : les commissaires de police*, thèse de doctorat en sciences politiques, sous la direction de Jean-Louis Loubet del Bayle, Toulouse, Université de Toulouse I, 1986

Rapports

Bonelli Laurent, Rodigues Cécile, *Qui sont les commissaires de police ? Synthèse des biographies de 3118 élèves de l'ENSP (1973-2013)*, 2018

Commission d'enquête relative à l'état des forces de sécurité intérieure, *Vaincre le malaise des forces de sécurité intérieure : une exigence républicaine*, Paris, Sénat, 2018, rapport n°612

Cour des comptes, *La formation des policiers*, Rapport au Parlement, février 2022

Sites web

Éditions Le Robert (s. d.), « Fonction », *Dico en Ligne Le Robert*, consulté le 02/05/25 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/fonction>

Police nationale, <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr>, consulté le 13/05/2025

ANNEXES

Annexe 1 - tableau récapitulatif des commissaires interrogés

Prénoms factices	Fourchette d'âge	Niveau de diplôme	Recrutement	Année de sortie de l'école d'officier	Année de sortie de l'ENSP	Date et type d'entretien
Candice	30-35	BAC +5	Externe	X	2016	Présentiel le 14/02/25
Cédric	30-35	BAC +5	Externe	X	2020	Visio le 19/02/25
Frank	45-50	Licence	Interne**	2001	2011	Visio le 28/02/25
Arthur	45-50	BAC	VAP	?	2021	Appels téléphoniques le 25/02/25 et le 07/03/25
Amanda	35-40	BAC +5	Interne	2013	2021	Visio le 06/03/25
Camille	50-55	BAC +5	Interne	2000	2011	Visio le 06/03/25
Constance	35-40	Licence	VAP	2010	2021	Visio le 12/03/25
Adeline	40-45	BAC +5	Externe	X	2008	Appel téléphonique le 13/03/25
Julien	40-45	Licence	VAP	?	2023	Appel téléphonique le 13/03/25

**Le commissaire Frank a échoué une première fois au concours de commissaire en interne, il a donc décidé de le repasser en tant que candidat externe et l'a obtenu. Pour la logique de l'analyse proposée par ce mémoire, le commissaire Frank est considéré comme un interne dans la mesure où il a eu une expérience dans la police préalable à l'obtention du concours de commissaire.

Annexe 2 - grille d'entretien

Annexe 2-1 - version informatique de la grille

Thème 1 : la formation

- expérience à l'ENSP
- à quoi on vous prépare / sur quoi on met l'accent
- quelque chose que vous avez emporté avec vous

Thème 2 : les premières fois

- première affaire/mission
- première fois sur le terrain
- premier jour du premier poste
- premier fait marquant

Thème 3 : l'équipe

- la hiérarchie
- les collègues commissaires
- les subordonnés

Thème 4 : le rôle de commissaire

- qu'est-ce que c'est être un bon commissaire ?
- est-ce qu'un commissaire c'est avant tout un policier ?
- réaction sur les commissaires qui devraient être issus du rang
- qu'est-ce que la hiérarchie attend de vous ?
- qu'est-ce que les équipes attendent de vous ?
- est-ce qu'il y a différents types de commissaires ?
- quand est-ce que vous vous êtes senti commissaire pour la première fois ?

Thème 5 : le retour sur expérience avec du recul

- comment vous sentez-vous maintenant dans votre fonction ?
- rapport au terrain

HYPOTHESES

- * Format° : on n'apprend pas tout à l'école, il y a des \neq ex concours xt/int
- * 1^{ère} fois : xt se repose davantage si ses équipes, + choc
int doit s'ajuster à ses nouvelles chaussures
- * Rôle : le commissR est un "management cop"
- * Equipe : int s'intègrent mieux et sont mieux accueillis
xt doit davantage faire leurs preuves

FORMAT°

- xp à l'INSP
- à quoi on vous prépare / met l'accent
- qq chose que vous avez emporté avec vous

LES PREMIERES FOIS

- 1^{ère} affaire / miss°
- 1^{ère} fois si le terrain
- 1^{ère} jour
- 1^{ère} fait marquant

EQUIPE

- hiérarchie
- collègues
- subordonnés

DAY TO DAY quotidien

- rapport au terrain
- comment vous vous sentez ajrel ds votre fct° ?

RÔLE COMMISSAIRE

- être un bon commissR
- commissR avant tout policier?
- devraient être issus du rang?
- attentes de la hiérarchie
- attentes des équipes
- \neq types de commissR
- qd est-ce q commissR pr 1^{ère} x ?

Annexe 3 - retranscription de l'entretien avec la commissaire Candice

Alexiane Sutter : [présentation de ma recherche avant l'enregistrement] Si ça vous va, j'ai en gros cinq thèmes qu'on abordera. Il n'y a pas de gros thèmes / petits thèmes, mais c'est plutôt d'abord la formation, l'ENSP, et puis comment ça s'est passé, à quoi on vous a formé, ce genre de choses. Une petite rubrique sur les premières fois, la première fois sur le terrain en tant que commissaire, le premier jour, etc. L'équipe, comment ça se passe par exemple avec les collègues, avec la hiérarchie, tout ça. Le quotidien, vous, votre quotidien maintenant, en tant que... plus jeune commissaire, on va dire. Et le rôle de commissaire, qu'est-ce que c'est être un commissaire, qu'est-ce que ça veut dire pour vous, ce genre de choses. Si ça vous va, on peut commencer peut-être juste par votre formation, classiquement.

Commissaire Candice : Oui, moi du coup j'ai une formation Sciences Po Paris. J'ai fait toutes mes études pour passer le concours donc euh... enfin, je suis rentrée à Sciences Po pour passer le concours parce qu'il y avait une bonne prépa qui préparait. Du coup, j'ai passé le concours pendant mon M2. Et je l'ai eu du coup l'année de mon M2. Donc je suis rentrée avec la particularité d'être la plus jeune de la promo. Parce que j'avais... j'avais 22 ans, c'est ça. Je suis rentrée à 22 ans à l'ENSP. Du coup, j'en suis sortie à 24. Et du coup, j'ai démarré mon premier poste... c'était un poste voie publique, orienté très voie publique, dans le 78. J'étais chef du service de voie publique. Donc j'avais euh... 150 fonctionnaires sous ma responsabilité. Sachant que c'était un commissariat où du coup, il y avait deux commissaires. Donc j'avais un commissaire divisionnaire qui était mon chef et qui pilotait à la fois le judiciaire et la voie publique. Donc c'était un peu...

A.S. : Mais vous étiez pas adjoint, vous étiez cheffe de service ?

C.C. : J'étais chef du service de voie publique et adjoint. Donc je faisais les intérim du service quand le chef était pas là.

A.S. : D'accord, ça marche. Et du coup, à l'ENSP, en tant que plus jeune de la promo, est-ce que ça... comptait ?

C.C. : Bah c'était... enfin oui, c'était un statut. Après, c'est particulier hein l'ENSP, c'est moitié interne, moitié externe. Du coup, ça s'étale beaucoup en tranche d'âge. Et c'est l'intérêt en fait. Sans la mixité interne-externe, les externes, on s'en sortirait pas. Enfin je pense qu'ils nous manqueraient tout un pan expérience, tout un pan culture police. C'est quand même un monde. On débarque dans un monde... et les deux ans d'école, ils sont faits pour nous acculturer. Et pour faire en sorte que ça passe mieux en sortie d'école même si les choses sérieuses, elles commencent vraiment en sortie d'école quoi. Mais sinon, on resterait en ambiance...

A.S. : Scolaire, peut-être ?

C.C. : Ouais, université, on repartirait dans un truc université alors que là, c'est quand même plus du tout la même ambiance directement, de fait, qu'il y ait des internes, qui ont parfois 20 ou 30 ans de plus que vous euh ouais... le plus vieux de la promo du coup c'était mon parrain, il avait 43 ans. Et c'est pas du tout les mêmes perspectives de carrière non plus. Ils savent... il y en a une partie d'entre eux qui [inintelligible] même pas forcément commissaire divisionnaire. Donc c'est pas la même projection de se dire euh... on rentre pour 40 ans ou on rentre pour 10-15 ans de commissaire, quoi.

Après euh, ça fait... moi je considère vraiment que ça fait la richesse de cette école et c'est là... mais par contre c'est... il n'y a pas d'autre équivalent à mon sens, enfin, vous rentrez en... On est souvent comparé au concours EOGN. Il reste que dans certains des OGN, vous êtes lieutenant et lieutenant, vous avez la responsabilité d'un groupe de... enfin selon les endroits, de 10 ou 20 personnes, ou même plus mais pas du tout les mêmes échelles de responsabilité. Et c'est très particulier quand même. C'est très particulier de donner autant de responsabilité à... à des jeunes. Ça oblige à aller vite, à prendre vite des responsabilités. Il faut vouloir vraiment prendre... Faut vouloir vraiment être chef quoi. Et c'est sûr que c'est plus... c'est un peu plus violent que les officiers. Enfin même que les officiers de police, qui vont avoir un peu plus de temps de faire du terrain, de faire du management de proximité. Et qui, éventuellement, ensuite, après, passeront le concours de commissaire s'ils le souhaitent. Mais euh... commissaire, c'est... direct dans le grand bain niveau responsabilité, et vu que vous avez des intérimaires sur à peu près tous vos postes, parce qu'*a minima*, votre chef il est en vacances, ou... de toute façon la vie est faite qu'il y a des intérimaires, bah ça peut être assez vite... assez vite important quoi.

A.S. : Et du coup, il y a un peu deux groupes au sein de l'ENSP avec les externes / les internes, ou ça se mélange vraiment ?

C.C. : Au début... Enfin, on va dire les premiers jours. Parce que, en plus, les internes, ils ont des affinités, enfin il y en a forcément qui se connaissent. Donc il y en a forcément qui ont des affinités entre eux et... ouais les premiers jours, ça se regarde un peu et ça se... Puis on n'a pas les mêmes... Enfin nous on se comporte comme... enfin, je dis "nous", le groupe des externes se comporte encore comme des étudiants.

A.S. : C'est pas les mêmes codes.

C.C. : C'est pas les mêmes codes. C'est pas le même monde. C'est le monde professionnel, mais c'est le monde étudiant. Mais en vrai, ça va très vite. Ça va très vite et il n'y a pas... Enfin... Moi je faisais partie d'un groupe où on était 6-7, moitié interne, moitié externe. Il y avait 20 ans de différence d'âge entre nous. Ça n'a jamais posé aucun problème. Heureusement qu'ils étaient là. Et heureusement qu'ils étaient là sur les premiers temps des postes aussi, quoi. C'est hyper important.

A.S. : Et vous avez quand même des stages à l'ENSP...

C.C. : Moitié-moitié. À peu près moitié-moitié. Un peu plus pour les internes. Les internes, ils ont des examens quand ils arrivent à l'ENSP et s'ils réussissent les examens, ils peuvent avoir je crois jusqu'à... Enfin, il y a eu beaucoup de réformes de la scolarité mais maintenant jusqu'à deux tiers de leur scolarité dans leur service. Soit dans leur service, soit dans un nouveau service qu'ils ont choisi, sachant qu'on les encourage à avoir un nouveau service. Et du coup, c'est que les vrais internes, et les internes assez polyvalents, c'est-à-dire qui ont réussi tous les examens parce que vous avez des examens en public, judiciaire, voie publique et il faut avoir un truc de base pour euh... voilà. Et les autres, sinon, ils suivent la scolarité normale. Et sur une scolarité normale, aujourd'hui, je pense que vous avez un peu plus de la moitié en stage. Le premier stage... Avant, on disait ça, on disait : "premier stage gardien, deuxième stage officier, troisième stage commissaire". C'est plus du tout présenté comme ça mais le principe, c'est quand même que le premier stage, il arrive au bout de 2-3 mois de scolarité.

A.S. : Donc c'est assez rapide.

C.C. : Et c'est assez rapide et en gros, c'est... les 2-3 mois de scolarité pour les externes c'est vraiment culture police, habilitation arme, enfin voilà. Et c'est des stages qui sont, pour les externes, très focus terrain. Et c'est un des seuls moments où vous pourrez faire vraiment, pendant un cycle entier, un cycle de police secours, ou aller en BAC... Il y a un moment où faut... Il faut aller sur le terrain. Et c'est... enfin on confie pas de responsabilités à un élève commissaire qui a 3 mois de boîte. Il est là pour apprendre. Il est vraiment là pour s'acculturer. Et il est là pour faire ses... premières... découvertes avec l'uniforme et avec aussi le regard... C'est compliqué hein, vous arrivez, vous connaissez rien. Vous avez... vous êtes quasiment de la même génération que les gardiens. Ou même, ils ont 20-30 ans de plus que vous, encore une fois. Ils savent très bien que vous ne connaissez strictement rien. Au mieux, vous avez fait un stage. Il n'y en a pas beaucoup qui réussissent à avoir des stages dans la police donc euh... Vous ne maîtrisez pas grand-chose. Vous venez tout juste d'avoir votre habilitation arme, votre uniforme, il est tout neuf. Mais vous portez déjà votre grade. Donc euh... chacun aura un ton différent. Une façon différente de... Mais il faut être... enfin il faut être très armé quoi. Il faut trouver des... après, il ne faut pas se faire prendre pour un pigeon non plus parce qu'en fait on est déjà commissaire, donc il y a un moment faut pas... Il faut trouver le truc en disant "mais en fait je suis là pour apprendre". Après, c'est plus simple quand... de toute façon, c'est sur des terrains de stage que vous connaissez pas, sur des commissariats que vous connaissez pas. Je connaissais... Je suis allée en région parisienne, c'est une ville que je ne connaissais absolument pas. Donc euh... il faut trouver des personnes ressources, c'est-à-dire des gardiens, des officiers.

A.S. : Avec qui ça passe bien.

C.C. : Ouais voilà avec qui ça passe bien, qui auront le juste ton avec vous et qui joueront le jeu. Généralement, de toute façon vous allez sur des terrains de stage où ils ont l'habitude d'avoir des commissaires-stagiaires. C'est des gros centres. Donc ils en voient passer. Comme ils voient passer des élèves officiers, comme ils voient passer des élèves gardiens. Donc il y en a toujours qui en profiteront. Et il y en a qui feront... qui joueront le jeu. Ils ont tous débuté un jour hein, donc on en est tous au même point. C'est juste que nous, on va avoir euh... deux ans plus tard. Il va falloir être sacrément prêt quoi.

A.S. : Qu'est-ce que vous avez emporté avec vous de ces deux ans à l'ENSP ? Un truc qui vous marque encore aujourd'hui ? Ou qui vous est utile encore aujourd'hui ?

C.C. : Le but de l'ENSP, c'est de vous donner la base théorique, qui est résumée dans notre *vademecum*. Et qui... honnêtement, le *vademecum*, c'est rare que je passe une semaine, enfin... sur des trucs techniques de police administrative et tout je le... Souvent. Ça [*désigne le vademecum*], ça met deux ans en temps de cours. Après, le plus important, c'est de loin les stages. Et selon là où vous tombez... C'est la chance ou non de tomber sur un commissaire aussi avec qui ça fonctionne bien en binôme, et voilà. [*Pause*] C'est... c'est long [*sourire*]. C'est long et hyper court à la fois. C'est-à-dire que les périodes de cours à l'ENSP peuvent paraître hyper longues parce que en plus vous sortez de... Enfin nous, externes, on sort de 5 ou 6 ans d'études dont généralement les 2-3 dernières années hyper intenses, à bûcher comme des ânes, à avoir énormément de boulot et être dans des... *stimuli* intellectuels, enfin voilà, ça va vite et ça va fort. C'est pas le but de l'ENSP. C'est plus la même ambiance.

A.S. : Paradoxalement, c'est la redescente.

C.C. : Oui, c'est pas... Je veux dire, on n'est pas à Polytechnique, quoi, on n'est pas là pour être... Mais par contre, cette base, elle est indispensable donc de toute façon... Après, les cours, ils sont... c'est très changeant, aussi selon les profs - c'est que des profs commissaires assistés d'officiers - il y en a qui ont plus ou moins la fibre enseignante. C'est très variable. Mais par contre... Enfin on pourrait juste pas faire sans, quoi.

A.S. : Oui, évidemment, c'est eux qui vous apprennent aussi le métier. Et pour les commissaires internes, eux, l'école - de votre point de vue évidemment - ils l'ont vécu... C'est pas difficile de revenir à l'école après... ?

C.C. : Familialement, c'est souvent compliqué. C'est des gros sacrifices, c'est des grosses organisations. Parce que la majorité, du coup, ont des vies de famille. En plus, la majorité... parce que vous avez deux catégories en concours interne, vous avez ce qu'on appelle les vapistes, qui sont les plus anciens, et les internes concours. Les internes concours... Parfois, il y a 3 ou 4 ans, ils ont passé le concours dès qu'ils ont pu donc il y a très peu de différence. Et après du coup, il y en a quand même pas mal aussi qui sont jeunes parents, euh... On est quand même internes pendant une semaine donc en fait... Pour les parisiens, vous vous débrouillez pour faire... C'est faisable en lundi-vendredi. On part le lundi matin très tôt et on repart... On arrive, on revient à Paris vendredi en fin d'après-midi. Donc c'est génial quand vous êtes étudiant, quand vous sortez de la vie étudiante et que vous avez tous vos week-ends tranquilles à Paris. C'est quand même méga plus galère quand vous avez une vie de famille à côté. Et du coup, avec pour eux la pression absolue de la sortie de l'école. Parce que vous savez pas... La sortie de l'école, c'est sur classement. Vous n'avez pas la liste des postes avant un mois avant le classement. Et de toute façon, le classement il tombe trois semaines avant de choisir son poste. Globalement, vous avez la moitié des postes en région parisienne. Mais la région parisienne, c'est vaste. Donc c'est pas la même blague... Et donc c'est pas du tout assuré pour les internes, et encore moins pour les internes qui viennent de province, de pouvoir revenir chez eux. Donc ça équivaut à deux ans d'école plus ensuite après un déménagement. Donc c'est très lourd de conséquences pour eux. Et eux, ils ont souvent une pression que nous, on n'a pas du tout. Généralement, les externes... C'est le jeu. S'il faut aller au bout de la France, on va au bout de la France. On fait nos deux ans. Et ensuite, au bout de deux ans, à la première mutation, on pourra évoluer là où on veut, sauf zones très particulières, très demandées... Bordeaux. Oui, sauf si vous venez vraiment d'un petit truc où ça va être compliqué. Mais de toute façon, un petit truc où c'est d'une petite ville, ok vous l'aurez en deuxième ou troisième mut' mais de toute façon, vous devrez rebouger au bout de 5-6 ans. Si vous voulez vous installer quelque part, il faut viser des gros centres. Des grosses villes où là, vous pouvez faire facilement 2, 3, 4, 5, 8 postes. Sachant qu'évidemment la région parisienne vous pourrez faire toute votre carrière sans aucune difficulté. C'est quasiment vrai dans le Nord. Parce qu'il y a le Nord, le Pas-de-Calais, si on se débrouille bien... Après, il faut viser des zones où il y a des services spécialisés. Il y a un peu de PJ, un peu de PAF. Il y a des écoles donc, vous savez que vous pouvez bouger et avoir des opportunités. Mais il y a que la région parisienne qui vous garantit de ne pas avoir à déménager. Enfin en fait, quand vous êtes en région parisienne, vous allez déménager. Si vous avez un poste dans le 93 et ensuite un poste dans le 92, vous allez déménager. Mais ce n'est pas la même chose. Pour les internes, ouais c'est lourd.

A.S. : Ils ont cette pression en plus du classement.

C.C. : Oui, et puis ils ont la pression de... voilà de laisser gérer leur vie de famille pendant une semaine. Et après, de laisser un gros aléa pour la suite. Donc c'est vraiment un choix... généralement, c'est un choix familial. Et généralement du coup ils sont plus stressés et ils bossent un peu plus que

nous. Ils sont un peu plus concentrés sur l'enjeu. Et en plus, les externes font un peu peur... vu qu'on a réussi le concours - faut pas se leurrer le concours il est hyper dur. Donc c'est des têtes relativement bien faites qui sont un peu des machines à apprendre.

A.S. : Et vous ne vous êtes pas arrêtés.

C.C. : Et on ne s'est pas arrêtés. Et eux, parfois, ça fait 20 ans qu'ils sont dans l'opérationnel. Apprendre des trucs... voilà. C'est pas le même enjeu. Ils ont pas passé le concours. Les vapistes, ils présentent un dossier, une semaine d'oraux, et puis un grand O, ils ont un écrit aussi, mais c'est fait pour être très opérationnel. Eux, ils ont la posture, déjà. Parce que le grand O, notamment, a validé le fait qu'ils avaient la capacité d'assumer les charges d'un commissaire. Ils ont la posture, mais ils n'ont pas forcément encore toute la théorie derrière. Et du coup, ils voient débarquer les étudiants d'un air un peu... "Ils vont bouffer des places au concours, euh... à l'examen, alors que eux n'en ont rien à faire". Mais après, c'est une question d'affinité. On est des petites promos. Nous on était vraiment particulièrement une petite promo, on était... moins de 50. Maintenant, c'est un peu plus. C'est monté jusqu'à 70, je crois. C'est pas une classe, mais c'est... Et c'est fait pour que ça fonctionne en groupe. Il n'y a pas du tout de séparation interne et externe. Enfin si, une semaine quoi. Après on est internes hein, on vit tous ensemble donc, ça facilite aussi. C'est pas du tout l'ambiance, chacun rentre chez soi. Il y a quelques externes. Les lyonnais peuvent choisir d'être externes. Mais c'est très rare, il n'y en a que deux ou trois par an.

A.S. : Ok, et une fois sortis de ces deux ans, comment ça se passe le premier... Peut-être qu'on peut commencer par le premier mois, on va dire. De quoi c'est fait ?

C.C. : Bah c'est... franchement, c'est chaud. Moi j'ai trouvé ça assez vertigineux. Après, vous avez les stages cousins. En gros, quand vous choisissez votre poste, ensuite vous partez en stage cousin. Normalement, le stage cousin il est déjà dans la DIPN où vous allez être affecté. Donc, ça vous permet déjà de mettre un pied... Par exemple, ici, si vous êtes affecté à [ville], globalement, vous allez avoir votre stage cousin à [ville proche], à [ville proche]... Dans un poste similaire. Avec un commissaire tuteur qui a le même poste que vous, enfin qui vous attend. Et sur une zone - sauf si vous avez absolument besoin de ne pas être dans la même zone, notamment si vous devez préparer un déménagement et tout - mais sinon, vous êtes déjà dans votre zone donc, ça vous fait un premier... une première échelle, enfin, un passé. Après, il reste qu'il y a une très très grosse différence de... quand vous êtes commissaire stagiaire ou quand vous arrivez le premier jour. Enfin là, tout change. Votre statut change. Vous n'êtes plus là pour... Vous n'avez plus quelqu'un qui vous dit quoi faire. Après, ça dépend un peu de votre positionnement parce que si vous sortez... en sortie d'école, vous pouvez être chef de circo. Mais d'une circo du coup de taille moyenne ou petite. Là du coup vous êtes directement propulsé chef. Sinon, et c'est vrai que la majorité des externes font ce choix, d'être adjoint. Ça dépend : soit en SLPJ donc soit en judiciaire, soit en voie publique, soit dans des services spécialisés, à Paris, notamment, il y a souvent des postes à la DOPC. Donc en ordre public. Et là, pour le coup, vous intégrez une hiérarchie, et vous êtes dans une hiérarchie. Donc...

A.S. : Ça fait une sorte de coussin de...

C.C. : Ouais... oui. Enfin, moi, je ne me voyais pas être chef du circo... C'était pas du tout mon souhait. Et c'était globalement plus le souhait... Enfin, il y a toujours des exceptions, il y a toujours des gens qui, eux, se voient commissaires - et pas de soucis. Généralement, c'est une question de caractère donc ils s'en sortiront très bien. Mais du coup, c'est quand même plus simple d'être... Moi, je

trouvais que c'était plus simple d'être adjoint. Mais même adjoint... Mon service, c'était plus de 200 personnes. Mon adjoint, c'était un commandant... Mon chef, c'était un commissaire-divisionnaire qui était à 5 ans de la retraite. Et mon adjoint de mon service, c'était un commandant-divisionnaire à qui il restait 2 ans.

A.S. : Oui, donc il avait l'expérience.

C.C. : Ouais, mais c'est pas la même ambiance, c'est pas la même génération. Et là, pour le coup, lui... Et en plus, ils sont parfois un peu usés, parce que c'est souvent les mêmes postes qui reviennent en sortie d'école. Ils sont nomenclaturés, donc ils sont souvent nomenclaturés A ou B, donc c'est les postes un peu fléchés en sortie d'école. Et du coup, qui changent tous les 2-3 ans, et donc c'est un éternel recommencement pour eux. Et il y a parfois - ce que je peux comprendre - une certaine lassitude de tout recommencer. Et du coup, après... Parce que les officiers, notamment les officiers en fin de carrière, les commandants-divisionnaires, ils évoluent moins, enfin ils changent moins de postes, parce qu'ils n'ont aucun intérêt. En plus, quand ils sont sur des postes vraiment sommitaux... S'ils ont chopé des postes de commandants-divisionnaires fonctionnels, où ils ont quasiment les mêmes statuts que les chefs de service, ils n'ont aucun intérêt à bouger. Et donc, ils peuvent faire 10 ans dans le même service. Et eux n'ont pas l'obligation de mobilité que nous on a. Et c'est d'autant plus vrai en province. Moins vrai en région parisienne, il y a plus de *turnover* quand même. En province, vous pouvez facilement avoir quelqu'un qui est... Il y a des officiers qui sont dans la même... Moi ici, il y a des officiers qui sont là depuis 20 ans. Pas au même poste, mais qui ont tourné au sein du commissariat et qui sont là depuis 20 ans. C'est pas la même non plus que s'il y a un... Si ça se passe pas très bien, vous pouvez aussi vous dire "moi je suis là pour 2 ans, lui il va rester". Donc, son enjeu pour lui, il est moindre. Après, après nous le déluge, c'est vraiment... Il faut que ça... On sait très bien, on est estampillé sortis d'école, globalement, on sait très bien... tout le monde sait très bien qu'on va pas rester. C'est pas le même rapport aussi à un chef de division qui s'installe. Globalement, il va s'installer pour..., sauf euh..., mais 4, 5, 6, 7 ans, 7-8 ans. Donc c'est pas la même relation non plus qu'on construisait. C'est pas les mêmes... Après, ça a des bons côtés. Votre premier poste, c'était fait pour faire vos premières conneries. Vous en faites beaucoup. Vous faites beaucoup d'erreurs. Enfin, plus ou moins mais... Voilà. De toute façon, c'est obligé. Après, vous en faites des plus ou moins... Vous avez une certaine... Vous avez une certaine naïveté. Vous avez une certaine... On vous a balancé toute la théorie. La théorie, elle est bien gentille, mais elle s'applique pas beaucoup. C'est beaucoup de système D. Beaucoup de galères RH. Énormément de galères RH. Et... Qui s'apprennent pas en... Qui s'apprennent pas... Et vous vous découvrez aussi. Enfin, vous pouvez pas savoir... Enfin moi je savais pas quel manager je serais avant de commencer.

A.S. : Parce qu'à l'ENSP, on vous apprend un peu ce côté plus management en fait du commissaire?

C.C. : [Pause] . On a des cours de management. C'est un gros pan. [Pause comme si elle attendait que je tire mes conclusions].

A.S. : Mais... la théorie et la pratique quoi.

C.C. : Ouais. Le gap il est important. Et vous aurez beau suivre des... C'est quelque chose de très délicat et très personnel, je trouve. Et en plus, sur des thématiques... Sur des entretiens vraiment sensibles qu'on a avec certains fonctionnaires, on fait pas venir forcément les stagiaires. Parce que c'est déjà... On rentre souvent dans des domaines un peu délicats. Et on fait venir... Enfin, on est

jamais tout seul, moi je fais jamais les entretiens toute seule la majorité du temps, surtout si c'est des recadrages ou des problèmes perso, on est à deux, mais on est avec un chef d'unité ou un adjoint, mais on peut pas... On va pas faire en sorte que ça soit un... tribunal. Quand je parle de trucs sensibles, c'est des trucs... Des fonctionnaires qui ont des... On nous fait remonter des problèmes suicidaires ou on sait qu'il y a des très gros problèmes familiaux et on se pose la question de désarmer ou non... des trucs disciplinaires avec des suspensions à clé. Enfin, des trucs... Des enjeux... Vous faites pas... En tant que stagiaire, moi je les avais pas vécus, en tant que jeune commissaire, on peut les vivre assez rapidement. Après, c'est la loterie quoi. Moi j'ai été assez... Sur mes deux premières années, au final... assez préservée de très grosses difficultés. J'étais... mais après je suis partie, j'ai changé de poste et deux mois plus tard, mon ancien chef m'a appelé au milieu de la nuit pour me dire bah "intel vient de se suicider". Euh... ça fait deux mois que vous êtes sortie du poste. Il reste que vous la connaissiez... Enfin, je la connaissais parfaitement. Et euh... ça a été un tsunami. Donc j'ai pas vécu les conséquences... Mais ça a été un gros choc. Mais je suis... Tout le monde est revenu au commissariat enfin vous êtes pas là...

A.S. : Vous êtes pas tout seul dans ces cas-là.

C.C. : Ouais voilà, et pour le coup mon... celui qui avait pris ma place, lui, il l'a pris pleine poire. Après, il avait la capacité et la particularité de ne pas la connaître. Du coup, il avait un détachement sur ça, mais par contre, il a géré le tsunami dans le service. Moi heureusement, pour le moment, je l'ai pas vécu au sein du service. Enfin au sein d'un service que j'ai géré. Ça fait partie des choses vraiment redoutées. Il y a eu 24 policiers tués depuis que je suis arrivée sur la zone, dont les 3 de Roubaix d'un coup. Euh... Enfin c'est... C'est monstrueux. Déjà, les services sont touchés. Ici, on a eu 3 décès successifs de fonctionnaires en 3 semaines, de maladie, de trucs qui... Enfin, ça vous met un service en croix complet. C'est surtout chaud à gérer quoi. La tristesse des gens. Et le service à faire continuer de tourner. Plus vous, votre propre... C'est sur vos épaules. Après on est plutôt... On est mieux accompagnés maintenant. Il y a beaucoup d'efforts qui ont été faits en accompagnement, en ressources psy, ... En ressources médicales, il y a encore du taf. Beaucoup de taf. Par contre voilà, on ne peut pas tout porter, on ne peut pas tout gérer. Mais c'est un des gros boulots du chef de service. Une des grosses responsabilités. Et qui n'est vraiment pas neutre quand vous rentrez dans cette position jeune. Sans le recul et sans... la maturité. Du coup, vous allez vous la faire, vous allez vous la faire rapidement. Vous avez intérêt à trouver ça rapidement. Vous avez intérêt à trouver votre positionnement. Et à trouver aussi ce qui vous convient dans la police. Sur ma promo, il y en a déjà trois qui sont partis. Qui ont changé, qui ont fait des détachements pour devenir un juge administratif, qui ont fait des détachements dans d'autres administrations. Il y en a qui sont partis à la DGSI, il y en a qui sont partis... Enfin c'est pas un détachement mais il y en a qui sont partis en judiciaire et qui clairement feront toute leur carrière en judiciaire. Il y en a qui se sont révélés en ordre public et qui adorent ça et qui ne jurent que par ça. Et ça, vous ne pouvez pas le savoir non plus. Il faut aussi trouver...

A.S. : Découvrir sur le terrain.

C.C. : Voilà. Il y a les masos comme moi qui restent en sécurité publique. Enfin j'ai pas fait que de la sécurité publique mais... Il faut aussi...

A.S. : Trouver aussi son affinité.

C.C. : Oui. Oui, oui. Y'a pas... C'est pas au bout du premier poste qu'on sait si on est... fait pour ça, si, quand même. Capable d'encaisser quand même, il y a un côté où il faut encaisser quand même. Et si on est ok avec euh... l'environnement de travail. Et après, par contre, trouver un peu... sa voie, c'est pas... Et puis il n'y a clairement pas qu'une voie. Et de toute façon, nous nos carrières elles sont suffisamment longues pour que... Enfin moi, je ne vais pas faire pendant 30 ans la même chose quoi.

A.S. : Et puis vous avez la possibilité de bouger...

C.C. : Oui. Après c'est pas... c'est pas non plus la palette. On choisit... Voilà. Il y a le jeu des mutations. Il y a toujours les mêmes enjeux à chaque fois que vous voulez muter. Savoir si ça va fonctionner, pas fonctionner. Si vous êtes pas de la région dans laquelle vous postulez, bah... les portes elles sont pas forcément méga ouvertes, mais globalement, il y a quand même pas mal de choses. Il y a quand même aussi pas mal de postes en Outre-mer. C'est pas du tout les mêmes expériences de boulot. Après, il y a l'Outre-mer la Guadeloupe et puis il y a l'Outre-mer Mayotte. Ce ne sont pas les mêmes délires non plus. Même la Nouvelle-Calédonie euh... et Cayenne. Et puis après, il y a beaucoup de postes à l'étranger aussi. Dans les ambassades... Enfin pas beaucoup, mais il y en a. En gros, dans les ambassades, il y a un conseiller sécurité de l'ambassadeur, et le conseiller de sécurité, c'est soit un gendarme - soit un officier supérieur de gendarmerie - soit un commissaire globalement. Donc, ça vous fait quand même pas mal de possibilités. C'est des postes extrêmement demandés et vous avez... Enfin, vous faites un peu autre chose. Il y a des postes aussi détachés dans les administrations, dans les grosses... Beaucoup à l'Union Européenne, il y a des postes à l'ONU, il y a des postes à Europol, à Interpol. Et vous avez la possibilité d'être détaché aussi dans d'autres administrations, voire dans d'autres entreprises. Il y a des commissaires à la SNCF, à la RATP, Air France, il y a des conseillers sécu. Il y en a... à la justice, bien sûr, au ministère de la Justice. Donc, il y a beaucoup de possibilités.

A.S. : Ça marche, ok. Et du coup, une dernière première fois, on va dire, peut-être votre première fois sur le terrain, en tant que commissaire, dans votre premier poste... Ou une fois qui vous aurait marqué ?

C.C. : [*Pause, réfléchit*] Moi, mon baptême du feu, c'était quand même un peu le 14 juillet. J'avais été nommée officiellement le 1er juillet. Et mon chef n'était pas là... Enfin, il était joignable, mais pas présent. Voilà... On vous apprend la théorie d'une soirée de VU. La pratique, elle est un peu plus compliquée. *Regard entendu*. J'étais sur une banlieue compliquée euh... C'était pas la guerre, j'ai jamais vécu la guerre absolue, enfin, genre hors émeute de 2023 ou des choses comme ça. Ce niveau d'atteinte et de vrais risques de perte de contrôle de la situation, c'était pas ça, mais il reste que c'est des soirées... que c'est des soirées mouvementées et compliquées à gérer. Vous connaissez pas le terrain, ou très peu, ça fait quinze jours que vous êtes là, et vous êtes officiellement cheffe du dispositif. [*Pause*] Voilà. Là aussi, vous avez intérêt à avoir des bons officiers, des bons gradés.

A.S. : C'est ça, du coup, vous vous appuyez sur les équipes, en fait finalement.

C.C. : Oui, c'est ça. Vous vous appuyez sur les équipes, mais il reste que c'est *vous* qui êtes en charge, donc euh si ça m... Enfin évidemment, personne n'est dupe. Déjà généralement, on met pas des jeunes commissaires en difficulté direct. Mais il n'y a que en passant aussi par là qu'on va vraiment le faire quoi. On peut pas être binommé éternellement. De toute façon, tant que vous êtes binommé, vous avez pas le stress de votre responsabilité. C'est que quand vous le vivez que... que vous allez progresser quoi. Oui, moi je.. c'est un... Au niveau.. stress...

A.S. : C'était ça, le baptême de feu.

C.C. : C'était un gros baptême du feu. Et j'ai eu des très grosses affaires cette nuit-là. Tout s'est globalement bien passé. Mais... Ouais, c'est particulier. Vous avez un peu l'impression d'être dans un film. Et... Parfois, on se retourne vers vous et on vous demande ce qu'on fait. Très honnêtement, il y a plein de fois où...

A.S. : Bonne question !

C.C. : Très, très bonne question, je... Voilà. Bon. Ça passe.

A.S. : Et vous pensez que des commissaires internes, ils sont... Ils auraient...

C.C. : Bah ils ont... ouais, ils ont plus les réflexes, ils ont quand même... Enfin... Alors après, ça dépend de leur... Il y a aussi des commissaires internes qui ont par exemple fait que de la DGSI quasiment.

A.S. : Et eux, ils découvrent aussi.

C.C. : Ouais, l'opérationnel, la voie publique, c'est pas leur... C'est pas leur cœur de métier. C'est pas non plus leur appétence principale. Et donc, ils découvrent aussi. Mais ils ont quand même une acculturation qui est plus importante que nous. On peut pas dire en deux ans qu'on est aptes. Enfin, on est aptes... On est aptes sur le papier. Parce qu'on est quand même formés et on a quand même été sélectionnés. Enfin, voilà. On est dans la capacité de. Après, comme tout boulot, il y a l'expérience qui jouera, et l'expérience, elle s'acquiert. C'est faisable, hein. Sinon, le modèle, il se serait effondré depuis longtemps. Je ne pense pas qu'il soit remis en cause - de la répartition interne-externe. Même si elle fait beaucoup jaser, beaucoup...

A.S. : Il y a beaucoup de... Il y a eu des revendications qu'il faudrait que les commissaires soient issus du rang, etc.

C.C. : Ouais, que des internes, que issus des concours internes, de la VAP, et.. je comprends le... Je comprends leur raisonnement de se dire "d'où on file autant de responsabilité à des gens qui sortent de l'université". Il reste que globalement, ça fait un bon mélange.

A.S. : Parce que les internes vous apportent l'expérience et vous, vous apportez plutôt le côté théorique ?

C.C. : Et le côté... fraîcheur aussi un peu. On arrive sans préjugé. On n'est pas... On est hyper motivés et hyper volontaires et hyper disponibles. Voilà, c'est pas le même... Et puis, moi je trouve que le modèle il fonctionne bien. Mais il est... Oui, il est costaud. C'est pas vraiment un métier anodin. En même temps, globalement, on a signé pour ça. Moi, je ne voulais faire que ça. Mais je ne voulais faire que ça sans avoir vraiment l'idée de à quoi ça correspondait en vrai. Et quel était en vrai le quotidien d'un commissaire, parce que j'avais dû faire deux semaines de stage un peu dans un commissariat mais de là à savoir exactement les journées types d'un commissaire... Puis les journées types d'un commissaire, quand on le décrit, c'est chiant. Beaucoup d'administratif, beaucoup de RH, beaucoup de réunions, beaucoup de paperasse, beaucoup de trucs... Voilà. Par contre, tout d'un coup, il y a un truc,

et tout d'un coup, votre journée, elle prend une toute autre tournure. Et voilà, il faut être en disponibilité constante. Moi sur mon téléphone, je suis quasi... Enfin, je suis tout le temps joignable, tout le temps... Mais ce n'est pas non plus une vie d'esclave. On a une vie à côté. On fait beaucoup plus attention aussi. C'est une question de génération aussi. Voilà, c'est faisable.

A.S. : Et dans tout ce que... être un bon commissaire, c'est quoi... Il n'y a pas de...

C.C. : Non, vraiment, on n'a pas... Déjà, c'est compliqué de dire “est-ce que je suis un bon ou mauvais commissaire ?”. Même si vous êtes noté chaque année, la notation, c'est quand même un peu l'école des fans, globalement. Et... [*Cherche ses mots*]. Moi, j'ai un modèle... Je suis sûrement un modèle complètement différent de mon prédécesseur. Sur ce poste, moi, c'était un... Il avait 45 ans. Enfin voilà, c'est pas la même façon de commander. Ça conviendra mieux à certains de mon équipe, il y en a d'autres qui préféreront un autre modèle. Y'a pas de... Après, moi je trouve que c'est un métier qui demande quand même... énormément d'humain. Énormément d'humain, surtout aujourd'hui quoi. Ce qui est usant. Parce que beaucoup de parlementations, beaucoup de trucs, sur des sujets où avant... Je pense que... Voilà, le commissaire il disait blanc, c'était blanc, point, fin de la... Enfin, il y avait même pas de discussion, c'était comme ça et personne remettrait en cause... C'était beaucoup plus... Le côté hiérarchisé, je pense, c'était plus présent. Est-ce que c'est un bien ? Est-ce que c'est un mal ? J'en sais rien, j'ai pas le recul, j'étais pas là il y a 20 ans. Est-ce qu'on est des meilleurs commissaires qu'il y a 20 ans ? Non, c'est juste qu'on correspond à notre génération. Et qu'on manage pas pareil des gens... des mecs issus de... qui sont nés en 2000, que les gens qui sont nés en 80. Et pour les vieux... pour les “vieux” ça a un côté péjoratif mais pour les *anciens* gradés et officiers, c'est compliqué pour eux. Et surtout les anciens gradés, enfin les vieux majors, qui sont vraiment en fin de carrière... la majorité, ils pètent un boulon. Ils disent “franchement, c'est ingérable. Ingérable. Avant, moi je suis rentré dans la police, je balayais euh... Enfin, j'étais corvée un jour sur deux, on me disait j'allais balayer la cour, nettoyer les véhicules et faire à manger pour tout le monde. Personne ne saoulait”. Voilà, ils disaient pour les congés, surtout ouais dans les congés parce que... On disait bah en fait jeune t'auras dix jours en juin et cinq jours en septembre, ils disaient “merci major”, et ils sortaient. Voilà, c'est tout. Aujourd'hui, les mecs, ils arrivent et ils disent “bah en fait, moi, ça m'arrangerait d'avoir trois semaines en août”. [*Sourire*] Donc euh... Point. Sauf que... Alors, c'est pas qu'on peut pas leur dire non, parce qu'en vrai, on harmonise. Mais, c'est tout, c'est pas la même posture, c'est pas la même façon de voir le taf, c'est... pas la même façon de voir la hiérarchie, mais on est quand même, je trouve quand même qu'on est dans un... c'est surtout vrai là sur des grosses divisions où on est plus de 350, il reste que... voilà, celui qui est arrivé en dernier il va pas non plus commencer à se pousser des ailes et à imposer des trucs. Mais c'est plus... Voilà c'est pas le même management.

A.S. : Et du coup, au-delà des différences entre générations, est-ce qu'il y a un peu plusieurs types de commissaires ? Par exemple, on dit beaucoup, il y a des commissaires qui restent planqués dans leur bureau, il y a des commissaires qui sortent dès qu'ils ont l'occasion, est-ce que ça fait...

C.C. : Ouais, il y a des vrais appétences, hein. Il y en a qui sont... évidemment, il y en a, on sait qu'ils sont... effectivement, dès qu'ils peuvent sortir, ils sortent, ils ont pas du tout envie d'être vissés sur une chaise toute la journée, mais eux, du coup, ils feront sûrement plus de voie publique, voilà. Après, le commissaire planqué... Enfin, il y en a hein, on est le reflet de notre société, parmi nous, il y a des mauvais, parmi nous, il y a des... plus ou moins compétents, parmi nous, il y a des plus ou moins... C'est des périodes de vie aussi, enfin, pas les mêmes... *Cherche ses mots*.

A.S. : Ça marche. Peut-être plus sur l'équipe, comment ça se passe sur les premiers postes, enfin on a discuté un petit peu, plutôt les externes, ils se reposent un peu plus sur l'équipe, etc., est-ce que ça va être sur les subordonnés, les officiers ? Est-ce que ça va être plutôt venant de la hiérarchie ? C'est quoi les appuis ?

C.C. : Ça dépend vraiment. Ça dépend de qui vous allez trouver en personne ressource. Vraiment avoir des gens sur qui vous savez que vous allez pouvoir compter et qui auront la... juste attitude avec vous. Parfois, ça va être un super brigadier-chef du BOE qui est hyper de bon conseil et qui vous mettra jamais dans la mouise. Parfois, c'est un chef de brigade qui... Enfin, moi j'ai déjà été une fois appelée par une... J'avais une super cheffe de brigade... et qui m'a appelée pour me rendre compte d'un truc. Et j'étais là euh... Au début, j'étais là "OK". Et elle me dit "en fait, là, il y a un truc, je serais vous, je reviendrais" et tout et j'y aurais... Enfin, franchement j'y aurais pas... Voilà. Et si j'y vais, en fait, si c'est elle qui me le dit, c'est archi sûr. Et puis, tous les commissaires, on bosse en équipe, on anime une équipe, donc parmi les gens de l'équipe, vous tombez sur des gens avec qui vous avez plus ou moins d'affinité aussi et avec qui vous allez progressivement construire votre... Je trouve que c'est surtout une question d'affinité et... aussi, ça dépend beaucoup de, par exemple, si vous êtes affecté à [grande ville], vous êtes dans un énorme commissariat où globalement, il y a une vingtaine de commissaires tous services confondus mais du coup, *de facto*, vous allez vous retrouver souvent entre vous enfin... prendre le café, au déjeuner, des trucs comme ça... ou ici, dans une division, vous êtes... déjà on est deux, c'est déjà bien, mais parfois, vous êtes tout seul et du coup, c'est pas du tout le même rapport non plus mais il faut trouver votre... votre groupe d'appui et votre... Et ça c'est très perso et c'est très dépendant de là où vous tombez.

Et c'est quand même mieux de tomber sur un poste où on a un bon adjoint. Et par bon adjoint, c'est... quelqu'un qui a de l'expérience et qui va aussi... avec qui ça va bien fonctionner. Qui aura une vraie confiance. C'est dans les deux sens, quoi. Vous pouvez pas lui filer tout le taf [*sourire*]. Et lui, il faut qu'il arrive à... Il faut qu'il accepte le fait que vous êtes... Vous continuez de vous former mais vous êtes son chef. C'est pas simple, hein. C'est vraiment pas simple. Après, normalement il y a quelque part où ça les arrange parce que eux, ils ont pas envie d'avoir toutes les emmerdes qui vont avec, donc c'est vous qui les prenez, mais par contre voilà.

A.S. : Il faut accepter que quelqu'un qui a moins d'expérience sur le terrain, quelque part... Ça doit pas être évident pour tout le monde.

C.C. : Non, non.

A.S. : Et... Peut-être, oui, une question pour le coup qui peut être à la fois dans l'équipe et dans le rôle du commissaire. Est-ce qu'il y a un moment - c'est peut-être pas pertinent - mais est-ce qu'il y a un moment où vous vous êtes sentie commissaire pour la première fois ? Où vous vous êtes dit "ah ouais, là, là, c'est moi".

C.C. : [*Hésite, réfléchit*].

A.S. : Ça peut être même en sortie d'école ou à l'entrée en école.

C.C. : Non, je sais... Moi, j'ai toujours eu une certaine... Une certaine fierté de mon métier et d'en être arrivée là et... d'arriver à faire ce que j'avais voulu et pour moi, notamment, c'est pas neutre le matin, de mettre un uniforme et de... Voilà. Mais c'est plus parce que je fais partie de l'environnement police et que j'en suis assez fière. Après... C'est plus à la fin de mes postes que je me rends compte du

chemin parcouru et que je me dis... C'est aussi les moments où les gens ils s'ouvrent un peu plus et... vous vous dites, ok, on avait vraiment bâti des trucs, quoi. Mon deuxième poste, je suis partie juste après le Covid, c'était une période très particulière mais... aussi où du coup, on était en demi-équipe, moi et mon commissaire, on était en demi-équipe donc on avait passé trois mois avec la moitié de mon commissariat, c'était un tout petit commissariat, mais du coup, ça a renforcé les liens et il y a un peu des barrières aussi qui sont tombées parce que je trouve que quand on est jeune, c'est compliqué de faire sa place, c'est compliqué d'avoir son positionnement et... moi, je trouve que c'est... c'est un vieux qui m'avait dit ça [*sourire*] "Ce sera toujours plus facile de devenir plus souple et plus... ouais plus souple, plus proche que de faire machine arrière" et du coup de mettre une certaine distance - qui parfois passe pour de la... enfin... ouais, de la distance quoi, ou même de la froideur, des trucs comme ça, ça permet aussi d'avoir [*sourire*] une petite période d'adaptation voilà... ensuite après, de venir... de trouver, de sonder un peu les gens et voir sur qui on peut vraiment compter et de se détendre un peu sur certaines relations ou sur certaines... Et ça, ça se fait au cours du temps et ça se fait aussi quand on part, on se rend compte de tout ce que... tout ce qui s'est passé, tout ce qu'on a fait. Enfin, moi j'ai pas fait des choses extraordinaires en 7 ans de boîte mais j'ai gardé des liens avec... Ouais, c'est mon quatrième poste là, je garde de plus en plus de liens au fur et à mesure de mes postes. [Une capitaine passe devant la porte ouverte du bureau] Oui, vous avez besoin de quelque chose capitaine ?

La capitaine : Je voulais vous demander un truc, mais je le ferai tout à l'heure.

A.S. : [*Je propose de nous interrompre et je coupe l'enregistrement*].

A.S. : Je vous embête pas plus longtemps, promis. Je conclus. Simplement, avec le recul aujourd'hui est-ce qu'il y a encore des moments où vous vous sentez comme... un "jeune commissaire" ?

C.C. : Oui bah alors de toute façon en plus, la particularité de faire jeune [*sourire*] et en plus ma progression de carrière fait que j'ai chopé un... là je me retrouve sur un poste assez élevé et sur lequel mon profil est pas forcément hyper attendu - mais en même temps, il y avait pas grand monde qui voulait s'y coller - et du coup, oui, il y a plein de fois où je me sens encore comme une anomalie en me disant "mais qu'est-ce que je fais ici quoi". Et voilà, "par quel miracle suis-je légitime à être à ce niveau de responsabilité, à ce niveau de poste ?". En me considérant que d'autres gens feraient 1500 fois mieux que moi. Ils seraient sans doute euh... plus investis, plus compétents, ils louperaient moins de trucs... Tout le temps, moi, tous les jours. C'est... après c'est un... [*sourire, cherche ses mots*]. C'est une façon d'être aussi - c'est assez féminin.

A.S. : Oui [*je ris, elle sourit*]. Je reconnais les...

C.C. : Mais euh... bon gré, mal gré, ça passe. J'ai un peu arrêté de me dire que, mon poste, je l'avais eu dans une pochette surprise, en fait mon concours je l'ai réussi comme tout le monde. Je suis pas... Enfin, je suis pas... Je suis moins... aussi mauvaise et aussi bonne que les autres juste, voilà. Mais après, vous passez votre vie à vous demander si vous êtes à la bonne place donc... Il y en a qui se poseront moins la question il y en a qui continueront tout le temps. Bon. Moi je pense que, voilà, je continuerai tout le temps mais c'est ça qui me fait marcher aussi, voilà.

A.S. : S'il y a quelque chose que vous voulez ajouter ?

C.C. : Non [*sourire*]. Non, c'est bon.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ / ABSTRACT.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES ACRONYMES.....	5
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DE L'ACCÈS AU POSTE DE COMMISSAIRE.....	23
I. Qui sont les commissaires ?.....	23
A. Profils et caractéristiques sociodémographiques des commissaires.....	23
B. Vocation policière, vocation commissaire ?.....	26
II. Quelles sont les sources de leur légitimité ?.....	30
A. Se convaincre soi-même.....	31
B. Convaincre ses équipes.....	35
III. Le recrutement à des postes équivalents à l'étranger : l'exemple des Etats-Unis.....	39
A. Le profil des police chief aux Etats-Unis.....	39
B. L'expérience comme élément déterminant.....	41
CHAPITRE 2 : DEVENIR COMMISSAIRE, UN PROCESSUS ET DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENCIÉS.....	44
I. L'expérience des commissaires à l'ENSP, ou la difficulté de former des profils variés à un métier pluriel.....	44
A. Les candidats du concours externe, rapidement poussés dans le grand bain.....	45
B. Chez les candidats internes, un ressenti beaucoup plus mitigé.....	50
II. La prise de poste, ou quand la théorie rencontre la pratique.....	55
A. Le baptême du feu.....	55
B. La nécessité d'avoir des personnes ressources qui servent d'appuis.....	61
III. L'intégration dans l'institution.....	65
A. La recherche du positionnement idoine.....	66
B. La réussite / l'échec de l'intégration.....	72
CHAPITRE 3 : LE COMMISSAIRE, UN POLICIER PARTICULIER ?.....	76
I. Un quotidien « hors du commun » ?.....	76
A. Peut-on parler d'un « quotidien policier » ?.....	76
B. Le quotidien du commissaire.....	80
II. Les relations entre policiers.....	83
A. Des grilles de lectures multiformes pour analyser les relations entre policiers.....	84
B. Un écran de verre entre les commissaires et leurs équipes ?.....	87
III. La place des émotions.....	92

A. La gestion des émotions chez les policiers de la base.....	92
B. La gestion des émotions chez les commissaires (aussi).....	95
CHAPITRE 4 : UN RÔLE TYPE POUR LE COMMISSAIRE ?.....	99
I. « Autant de commissaires que de commissaires ».....	99
A. Diversité de postes et de missions.....	99
B. Diversité de personnalités.....	103
II. Ce qui les réunit.....	109
A. Ce qu’ils font : du management.....	109
B. Ce qu’ils incarnent : la figure du chef.....	117
III. Qu’attend-on d’un commissaire ?.....	123
A. Qu’il soit humain.....	123
B. Qu’il soit un chef... d’orchestre.....	128
CONCLUSION.....	136
BIBLIOGRAPHIE.....	140
ANNEXES.....	146
Annexe 1 - tableau récapitulatif des commissaires interrogés.....	146
Annexe 2 - grille d’entretien.....	147
Annexe 2-1 - version informatique de la grille.....	147
Annexe 2-2 - support guide emporté lors des entretiens.....	148
Annexe 3 - retranscription de l’entretien avec la commissaire Candice.....	149
TABLE DES MATIÈRES.....	149