

Au travers des risques psychosociaux, comment comprendre le turn-over au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège ?

Auteur : Rolland, Thomas

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10500>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : ROLLAND

Prénom : THOMAS

Matricule : S190153

Filière d'études : Master en Sciences du Travail, 60 crédits

Travail de Fin d'Etudes (TFE)

"Au travers des risques psychosociaux, comment comprendre le
turn-over au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la
Police Judiciaire Fédérale de Liège ?"

Promoteur :

Frédéric SCHOENAERS

Lecteur :

Sarah EL GUENDI

A sélectionner

Table des matières

Remerciements	3
Glossaire	4
Introduction	5
La Police en Belgique.....	7
Mise en contexte objectivant le turn-over de manière chiffrée et formelle.....	9
Le Laboratoire : sa structure et son fonctionnement	12
Les risques psychosociaux à la Police et les spécificités du Laboratoire	16
Méthodologie.....	22
La réalité des acteurs restituée au travers des données empiriques	24
Discussion des résultats.....	37
Conclusion.....	41
Bibliographie	42
Annexes	44
Phénomènes prioritaires repris dans le plan national de sécurité 2016-2019.....	44
Organigramme de la Police Fédérale	45
Organigramme de la Police Judiciaire Fédérale de Liège-Huy-Verviers.....	46
Tableau du nombre de départs du Laboratoire de 2012 à 2020 en fonction de l'ancienneté	47
Destinations des personnes ayant quitté le Laboratoire depuis 2012	48
Tableau du nombre d'arrivées au Laboratoire de 2012 à 2020	49
Tableau représentant le cheminement d'une pièce à conviction	50
Tableau organique du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de Liège au 02/08/2020	51
Carte de la répartition territoriale des gardes vol	52
Carte de la répartition territoriale des gardes crime	53
Tableau des facteurs ressources / contraintes des 5 risques psychosociaux.....	54
Guide d'entretien.....	55

Remerciements

A l'issue de ce travail de fin d'études, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de mon travail, tout particulièrement Frédéric SCHOENAERS, mon promoteur dont la disponibilité, le savoir-faire et le soutien m'ont grandement aidé, à ma lectrice Sarah EL GUENDI, qui m'a conseillé.

Mes remerciements vont également à Pierre Simon chef de service, Jean-Michel Drion responsable de la section CSI (Crime Science Investigation) et Robert Vankan responsable de la section FPL (Forensic Police Laboratory).

Ma reconnaissance va aussi à Céline Leclercq pour sa disponibilité, son encadrement et ses conseils.

Merci à Christine Simonis, pour sa disponibilité et sa relecture.

Un grand merci à Suny Dauvin de m'avoir encouragée, conseillé et soutenu.

Enfin, mes remerciements vont aux membres du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique pour le temps et l'intérêt qu'ils ont consacrés à ce travail.

Glossaire

PJF : Police Judiciaire Fédérale.

LPTS : Laboratoire de la Police Technique et Scientifique.

CSI : Crime Scene Investigation.

FPL : Forensic Police Laboratory.

Tco : coordinateur technique.

DVI : Disaster Victim Identification.

TST : Tactical Support Team.

LIS : programme informatique Laboratory Information System.

PacOs : programme informatique Pièce A Conviction / Overtuiging Stukken.

BIS: Biometric Identification Service.

UCE : Unité Centrale / Centraal Uniteit.

DGA : Direction Générale de la Police Administrative.

DGJ : Direction Générale de la Police Judiciaire.

DGR : Direction Générale des Ressources et de l'Information.

PNS : Plan National de Sécurité.

SPF : Service Public Fédéral.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

JD-R : Job Demands – Resources.

Introduction

Un travail de fin d'études est l'aboutissement d'un cursus universitaire. Ce master en sciences du travail, au sein de la faculté des sciences sociales, m'a permis d'arborer avec un œil un peu plus averti les perspectives du monde du travail, tel qu'il s'exerce au sein de notre société.

Ce monde du travail, nous le voyons tous les jours, que ce soit en allant dans une brasserie se faire servir un café, que ce soit en se promenant dans une fête foraine, ... Il est omniprésent. Quel que soit le travail donné, un élément est toujours présent : le facteur humain. C'est, pour ma part, le plus intéressant à observer et à étudier. La bonne régulation de ce facteur est un point essentiel pour la bonne marche d'une organisation.

Mais qu'est-ce qu'une organisation ? Une organisation, ou action collective, regroupe au minimum deux personnes qui se fixent un objectif commun à atteindre et comment, en s'organisant¹.

Le sujet de ce mémoire s'articule autour d'une organisation définie et du facteur humain au sein de celle-ci. L'organisation choisie relève des secteurs public² et non-marchand³.

Il s'agit du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Fédérale de Liège. Depuis quelques années, un turn-over important s'y passe. L'objectif de ce travail est d'objectiver ce turn-over et d'en comprendre les causes. Le but poursuivi n'est pas de réformer le système, mais d'analyser les données empiriques récoltées au moyen de concepts théoriques et d'approcher au maximum d'une réponse à la question de recherche.

Pour ce faire, le travail sera structuré comme suit :

- La Police en Belgique sera expliquée brièvement, de manière à situer l'unité qui constitue le terrain de recherche.
- Une mise en contexte objectivera le turn-over de manière chiffrée et formelle.

¹ Cours de l'Université de Liège 2019-2020, « Séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel », Professeur Frédéric SCHOENAERS.

² Les organisations peuvent évoluer dans deux grands secteurs : le privé, où l'Etat n'intervient pas ou peu, et le public, géré principalement par l'Etat.

³ Au contraire du secteur marchand, le non-marchand reprend les activités et services fournis par l'administration publique, car ils n'ont pas vocation première à réaliser du profit économique. Le secteur non-marchand reprend des domaines tels que les services de secours (Police, pompiers, secours), l'éducation (écoles communales, ;:), la santé (hôpitaux publics, ...), les administrations publiques, ...

- Les risques psychosociaux liés à la fonction de Policier et les spécificités du Laboratoire seront étudiés, débouchant sur une question de recherche.
- La méthodologie de la récolte des données empiriques sera expliquée.
- Le Laboratoire et sa structure seront décrits.
- La réalité des acteurs sera restituée au travers des données empiriques.
- Les résultats seront discutés, afin de mettre en évidence (ou non) les observations avec les éléments théoriques.

La Police en Belgique

Il convient de préciser que toutes les unités de Police ont une mission originelle similaire : la sécurité de vie au sein de la société.

En Belgique, la loi du 7 décembre 1998 régit qu'il y a une Police Fédérale et 196 zones de Police Locale.

La Police Locale ne possède aucun organigramme type car aucun texte légal n'existe en ce sens. Chaque zone a sa propre organisation. Toutefois, l'arrêté royal du 17/09/2001 stipule les sept fonctionnalités assurées en permanence par une Police Locale :

- Le travail de quartier assure une proximité avec la population (changement de domicile, déceler les problèmes, ...) et apporte une visibilité policière.
- L'accueil : dans un bureau de Police, cela consiste à apporter une réponse à tout citoyen se présentant ou à le réorienter vers le service concerné.
- L'intervention : cela consiste à apporter une réponse à tout appel nécessitant une intervention policière sur place.
- L'assistance policière aux victimes.
- La recherche et l'enquête locales.
- Le maintien de l'ordre public.
- La circulation routière.

Une zone de Police est soit mono (Liège par exemple) soit pluricommunale (Beyne-Fléron-Soumagne par exemple).

La Police Fédérale est placée sous la tutelle des ministres de l'Intérieur et de la Justice. Elle effectue des missions spécialisées et supralocales. Elle fournit également un appui aux autorités de Police et aux zones de Police Locale.

Supralocale signifie que cela dépasse le territoire d'une zone de Police.

Les missions spécialisées s'étendent aux phénomènes criminels prioritaires tels que la criminalité organisée, le trafic de stupéfiants, la traite et l'exploitation économique et/ou sexuelle des êtres humains,

la criminalité économique et financière grave, le terrorisme, et d'autres phénomènes prioritaires (annexe n°1) repris dans le plan national de sécurité.

Au niveau de son organigramme (annexe n°2), la Police Fédérale se compose d'un Commissariat Général et de trois directions générales :

- DGA : la Direction Générale de la Police Administrative ;
- DGJ : la Direction Générale de la Police Judiciaire ;
- DGR : la Direction Générale des Ressources et de l'Information.

Ces trois directions se subdivisent en services qui sont soit centraux, soit déconcentrés dans des arrondissements judiciaires.

Les ministères de l'Intérieur et de la Justice sont intimement liés. Organisés selon des principes pyramidaux et territoriaux, ils fonctionnent géographiquement en fonction de 12 arrondissements judiciaires depuis les réformes de la Justice et de la Police Fédérale de 2014, celle-ci ayant principalement fusionné des entités. Cette évolution favorise la flexibilité, l'autonomie, l'efficacité et la spécialisation. La logique développée en l'espèce veut qu'avec plus de personnel, il est possible de toucher plus de matières. Ces arrondissements se subdivisent en plusieurs divisions. Par exemple, l'arrondissement judiciaire de Liège comprend actuellement trois divisions : Huy, Liège, Verviers. Avant la réforme, ceux-ci constituaient trois arrondissements judiciaires à part entière.

Dès lors, dans ce vaste milieu, où se situe le Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Fédérale de Liège ?

- ➔ Au sein de la Police Fédérale.
- ➔ Au niveau de la Direction Générale de la Police Judiciaire (DGJ).
- ➔ Dans une **Police Judiciaire Fédérale** déconcentrée, dans l'arrondissement judiciaire de Liège – Huy – Verviers.
- ➔ Au sein de la division numéro 6 de cette **PJF**

L'annexe n°3 reprend l'organigramme de la Police Judiciaire Fédérale de Liège dans une version très simplifiée. Ce travail n'ayant pas le statut « confidentiel » et n'en ayant pas l'autorisation, toutes les sections et les identités des personnes à leur tête ont été retirées. L'organigramme reste compréhensible malgré tout.

Mise en contexte objectivant le turn-over de manière chiffrée et formelle

En préambule, une question s'impose : comment définir le turn-over ? Il s'explicite par la mesure des flux de personnel entrant et sortant de l'organisation. Ce paramètre est un facteur mesurant la santé sociale de l'entreprise. Un turn-over faible laisse supposer une santé sociale saine tandis qu'un turn-over important suggère des maux sociaux.

Le Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège connaît depuis un peu moins d'une dizaine d'années, un turn-over important. Les paragraphes suivants le démontrent. Ils dépeindront également toute une série de chiffres de manière à appréhender le contexte du Laboratoire à différents moments dans le temps. Cette recherche comprend une période de huit ans, soit de 2012 à 2020, et s'articule autour de grands changements dans l'organisation.

Il serait trop long, trop fastidieux, et hors sujet de conter toute l'histoire de l'organisation dont il est question. Toutefois, il est important d'expliciter brièvement la vie du Laboratoire. Né dans les années vingt et n'employant que peu de personnel, il s'est lentement développé. Dans les années 90, son personnel a augmenté en capacité. La réforme des Polices passée, le Laboratoire a continué à grandir pour arriver à un tableau organique normal au milieu des années 2000. Cela n'a ensuite que peu évolué jusqu'à 2012. Jusqu'à ce jour, le départ d'un membre du personnel se faisait généralement car il avait atteint le bout de sa carrière professionnelle. Il partait dès lors à la pension.

En 2012, c'est le début d'une ère où les personnes ont commencé à partir sur base volontaire, hors du cadre de la pension.

2012 : un membre doté d'une ancienneté de plus de 10 ans quitte pour une autre division de la Police Judiciaire Fédérale de Liège.

2013 : une première modification importante survient dans l'organisation. Le chef de service doté de plus de 10 ans d'ancienneté quitte ses fonctions pour la retraite. Une nouvelle direction est mise en place.

2014 : cette année est le symbole du changement au sein de l'organisation. D'une part, l'optimisation de la Police Fédérale réforme considérablement les arrondissements judiciaires et les tableaux organiques des unités. D'autre part, la Direction Générale de la Police Technique et Scientifique lance son projet d'accréditation pour tous les Laboratoires de Police de Belgique, amenant son lot de révolutions dans la manière de fonctionner.

4 membres du personnel partent : 2 vers d'autres divisions de la Police Judiciaire Fédérale de Liège, 1 autre assume des fonctions liées à l'accréditation dans une direction de la Police Fédérale, et 1 dernière incorpore une zone de Police locale.

2015 : première année d'exercice après l'optimisation de la Police et la réforme de la Justice, les deux allant de pair. 2 départs sont recensés : 2 personnes avec plus de 10 ans d'ancienneté. L'une d'elle a mis fin à ses jours dans son bureau avec son arme de service, l'autre a migré vers un autre service de la Police Judiciaire Fédérale de Liège.

2016 : cette année connaît également son lot de départs. Au nombre de 3, l'ancienneté des membres est de moins d'1 année pour deux d'entre eux, et comprise entre 1 et 5 ans pour le dernier. Les deux plus jeunes en service ont respectivement incorporé une zone de Police Locale et un autre service de la Police Judiciaire Fédérale. Le dernier est entré en formation pour évoluer vers un grade supérieur.

2017 : 4 membres du personnel quittent le Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de Liège, leur ancienneté est de moins d'1 année pour un quart d'entre eux et comprise entre 1 et 5 ans pour le reste. Ils migrent vers des destinations diverses : incorporation d'une zone de Police Locale, entrée en formation pour un passage à un grade supérieur ou encore vers un autre service de la Police Judiciaire Fédérale de Liège.

2018 : ce millésime est à classer à part des autres : 1 seul départ à recenser. Il s'agit d'un départ à la pension pour un membre de plus de 10 années d'ancienneté.

2019 : 3 personnes quittent leurs fonctions au sein du Laboratoire, 2 d'entre eux revendiquant une expérience de plus d'une dizaine d'années tandis qu'elle est comprise entre 1 et 5 ans pour le troisième.

A nouveau, les lieux d'affectations varient : un autre service de la Police Judiciaire Fédérale de Liège, les deux autres vers des services généraux de la Police Fédérale.

2020 : bien que cette année ne soit qu'à ses deux tiers, 2 départs sont à déclarer, des anciennetés comprises entre 1 et 5 ans pour l'un et entre 5 et 10 ans pour l'autre. Ils ont migré respectivement vers un autre service de la Police Fédérale (c'est-à-dire une autre unité) et vers un autre service de la Police Judiciaire Fédérale de Liège.

Le Laboratoire pourrait connaître 2 départs supplémentaires, portant le nombre à 4. Cela n'est pas effectif mais devrait se faire dans le dernier tiers de cette année.

A contrario, 30 personnes, de grades et d'horizons différents, ont rejoint, au cours de la même période, les rangs du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège – Huy – Verviers. Onze de ces personnes ont depuis quitté le Laboratoire.

L'annexe n°4 est un tableau représentant le nombre de départs du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique sur les années 2012 à 2020 en fonction de l'ancienneté des membres du personnel sortant.

L'annexe n°5 indique la destination des membres du personnel sortant du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique sur les années 2012 à 2020 ; en fonction de l'ancienneté des membres du personnel sortant.

L'annexe n°6 est un tableau représentant le nombre d'arrivées au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique sur les années 2012 à 2020.

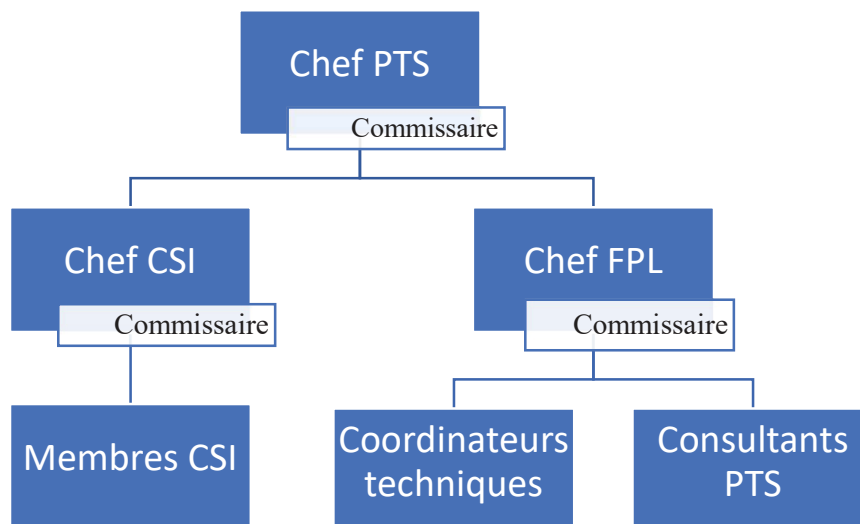
Ces chiffres prouvent un turn-over au sein de notre unité de lecture, le Laboratoire de la Police Technique et Scientifique. Il s'agit désormais d'en comprendre les causes et de les catégoriser, que ce soit en fonction de leur appartenance, à un mal être ou encore à une évolution volontaire de carrière.

Le Laboratoire occupe actuellement des locaux à l'ancien Palais de Justice de Liège, Place Saint-Lambert. Il déménagera prochainement, pour les besoins de l'accréditation, dans un bâtiment à Vottem construit spécialement pour ce service. Il répondra ainsi à la norme ISO-17025.

Le Laboratoire : sa structure et son fonctionnement

Au-delà de l’ancrage local ou fédéral, dépassant le cadre des prérogatives de chaque unité, les services de Police sont divisibles en deux grandes catégories : les « proactifs » et les « réactifs, dit d’appui ». La composante proximité d’une zone de Police est proactive tandis que le Laboratoire de la Police Technique et Scientifique fournit un appui à toutes les unités qui le requièrent. Bien qu’il se cantonne la majorité du temps à son arrondissement, il dépasse, de manière sporadique, cette zone territoriale, lorsque la nécessité l’impose. L’exemple le plus concret reste les attentats du 22 mars 2016 à Zaventem et Maelbeek.

Sa structure définitive, après le déménagement vers Vottem, se composera comme suit :



Le CSI reprend l’ensemble des membres du personnel descendant sur le terrain.

Le FPL (« Forensic Police Laboratory ») reprend l’ensemble des membres du personnel réalisant la coordination (coordinateurs techniques) et le traitement (consultants PTS) en Laboratoire des pièces à conviction saisies par le CSI. En d’autres termes, le CSI est l’unique client du FPL. Le FPL est lui-même client du BIS⁴ et de l’UCE⁵).

⁴ BIS ou Biometric Identification Service est un service central basé à Bruxelles. Sa fonction est la comparaison de toutes les traces papillaires et les empreintes décadactylaires relevées en Belgique ainsi que les demandes émanant d’autres pays.

⁵ UCE ou Unité centrale est un service central basé à Bruxelles, comportant des sections spécialisées : portraitistes, reconstruction faciale, sciences comportementales, analyse de projections de sang, .etc.

Actuellement, le(s) membre(s) CSI (« Crime Scene Investigation ») de garde descend sur le terrain, recherchent, révèlent et saisissent en les référençant tous les éléments pertinents à la manifestation de la vérité. De retour au Laboratoire, ils encodent les objets repris dans les programmes informatiques Lis² et Pacos. Ils remplissent ensuite les documents ad hoc (volets A, B et B annexe) pour demander le traitement et l'analyse de ces pièces par le FPL. Un technicien coordinateur réceptionne les pièces et les distribuent aux laborantins. Ces derniers effectuent les analyses demandées et écrivent un rapport avec les résultats. Ce rapport est validé ou refusé par le coordinateur technique. En cas de refus, il est renvoyé au laborantin pour correction. S'il est validé, il est envoyé au membre CSI demandeur, avec le rapport. Le membre CSI rédige un Procès-verbal reprenant tous les éléments de sa descente (photographies, saisies, examen FPL, ...) à destination de l'autorité judiciaire qui l'a requis.

Le CSI collabore, en plus du FPL, avec de nombreux partenaires : la Police Locale, la Police Fédérale (à savoir des maîtres-chiens, le DVI⁶, la Police de la navigation, la Police aéronautique), la Protection civile, Resa, les Pompiers, les experts judiciaires (balistique, incendie, automobile, ...), etc.

L'annexe n°7 est un tableau représentant le chemin effectué par une PAC reprise sur le terrain par un CSI, jusqu'à sa destination opportune.

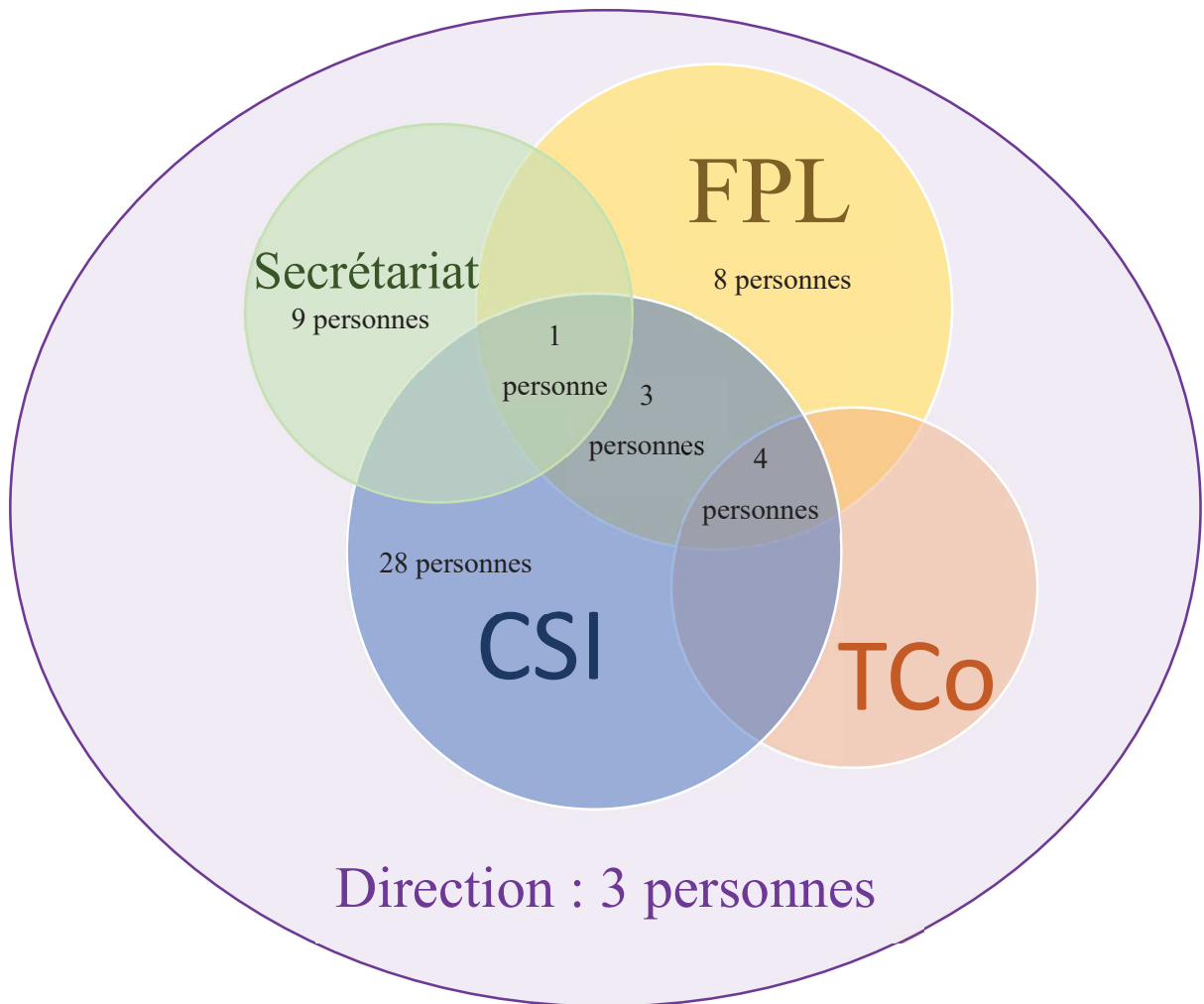
En fonction du personnel qui lui alloué, chaque Police Judiciaire Fédérale organise ses divisions et répartit ses collaborateurs comme elle souhaite, tenant toutefois compte des priorités du plan national de sécurité. L'annexe n°8 est un tableau organique sur trois plans différents :

- « Normal » : le nombre théorique de personnes présentes au Laboratoire.
- « Effectif » : le nombre effectif de personnes travaillant au Laboratoire.
- « Après conversion CSI – FPL » : le nombre théorique de personnes devant travailler au Laboratoire lorsque celui-ci aura déménagé dans le nouveau bâtiment de Vottem et sera accrédité.

Sa structure actuelle comprend 56 membres. Comme le montre le schéma ci-dessous, certains membres du personnel possèdent plusieurs casquettes. Cette situation est temporaire, dans l'attente de la structure

⁶ DVI ou disaster victim identification est un service central basé à Bruxelles. Rôle d'appui, sa fonction est de réaliser des examens permettant l'identification de victimes lorsque leurs identités ne sont pas déterminées. Pour cela, des prélèvements sont effectués dans le milieu d'une victime supposée ou disparue (prélèvements de référence), pour ensuite les comparer avec les prélèvements dits traces effectués par le médecin-légiste sur la victime.

définitive CSI – FPL. Celle-ci sera effective au déménagement du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique à Vottem.



La note interne⁷ 55/2015 de la Police Judiciaire Fédérale de Liège régit l'ancien fonctionnement du Laboratoire. Concrètement, les membres effectuaient tous des descentes sur le terrain et réalisaient toutes les tâches forensiques sur toute la chaîne. La province de Liège est divisée en 5 gardes, selon la nature du fait et sa territorialité :

- Garde vol ouest.
- Garde vol aggro.
- Garde vol est.
- Garde crime ouest.
- Garde crime est.

⁷ Cette note interne est classée confidentielle. Pour cette raison, il n'est pas possible de l'annexer à ce travail.

L'annexe n°9 comprend deux cartes légendées mentionnant les territoires de chacune des gardes.

L'horaire de garde est généralement de 48 heures d'affilée en semaine et 72 heures le week-end. Durant ce laps de temps, le membre de garde effectue les missions sur réquisition d'une autorité judiciaire ou d'un service de Police. Il est également contactable et rappelable à tout moment.

Comme son nom tend à l'indiquer, la garde crime effectue les interventions lorsqu'il y a infraction criminelle⁸, tandis que la garde vol effectue des interventions sur des infractions des catégories contravention et délit.

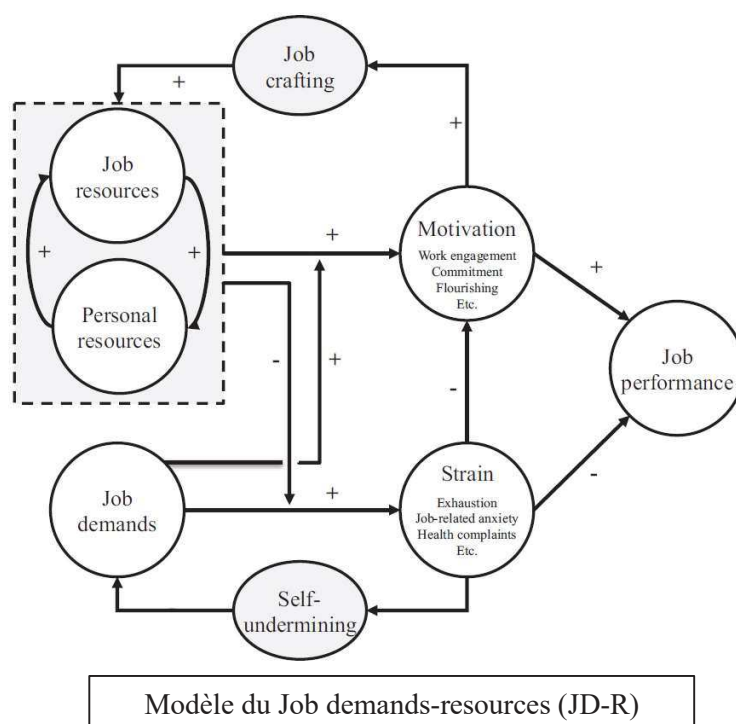
⁸ Il existe trois catégories d'infraction répertoriées par le Code Pénal (1876) : contravention, délit et crime par ordre de gravité. La catégorisation dépend de la nature du fait et de la peine auquel il expose en cas de commission.

Les risques psychosociaux à la Police et les spécificités du Laboratoire

Les risques psychosociaux sont mieux étudiés actuellement que par le passé. Ils sont présents dans tout milieu et le monde Policier n'échappe pas à cette règle.

Selon le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2015, p.9), les risques psychosociaux sont définis comme « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger* ».

Le concept mobilisé est le *Job Demands-Resources (JD-R)*. Ce modèle se calque sur le fait que les ressources et les contraintes à la disposition d'un individu donné varie d'un emploi à l'autre. Les facteurs mesurant les ressources et les contraintes sont similaires, mais c'est leur application concrète au sein de l'organisation qui classe ceux-ci du côté des ressources ou des contraintes. C'est ensuite l'intensité de ceux-ci qui varie d'une activité à une autre, d'un job à un autre. Ce modèle soutient le fait que les ressources contrebalancent. Si les ressources ne sont pas renouvelées ou adaptées, avec des contraintes toujours présentes, des conséquences tels des burn-out, bore-out ou encore brown-out se produisent. Le modèle JD-R affirme également que l'impression pour le travailleur d'avoir du contrôle sur son environnement ainsi que de l'autonomie, diminue dès que le nombre et / ou l'intensité des contraintes augmentent.



Très concrètement, les ressources personnelles et professionnelles amplifient la motivation du collaborateur et par extension, la qualité de son travail. A contrario, les travailleurs, qui font face majoritairement à des contraintes et en l'absence de ressources suffisantes, ont des comportements négatifs, créant, de manière inconsciente, des obstacles à la bonne marche de leur travail dans l'organisation. Ce processus est nommé *self-undermining* (Bakker et Demerouti, 2017). Une autre facette est constatée chez les travailleurs satisfaits au travail. Ceux-ci développent davantage de ressources, en les créant eux-mêmes (Wong, Hui & Law, 1998). L'engagement au travail encourage ainsi l'utilisation de comportements proactifs et crée de nouvelles ressources. Ce processus correspond au *job crafting*.

Une mauvaise gestion des risques psychosociaux amène les conséquences suivantes :

- Le burn-out est un épuisement des ressources physiques, mentales et émotionnelles d'un individu, par un investissement trop important envers son job et une accumulation de stress à la suite des contraintes de celui-ci. Le burn-out survient de manière concrète car le travailleur, par son éducation et, ou ses valeurs professionnelles tellement prégnantes, par volonté de reconnaissance, persévère dans son job et s'épuise totalement. Pour s'en prémunir ou s'en défaire, il doit soit changer sa manière d'appréhender son travail, soit mobiliser d'autres ressources, soit endiguer les contraintes, soit quitter son job
- Le bore-out est le syndrome de l'ennui du travailleur envers son activité professionnelle. Il survient par suite d'une impression d'inutilité ou un manque de sollicitation du collaborateur.
- Le brown-out diffère de très peu du bore-out. Le collaborateur réalise des tâches qu'il juge absurdes et très peu utiles. Il ne réalise son travail que pour percevoir un salaire. Il se désintéresse de son job et perd confiance en lui, de même qu'en le bien-fondé de sa fonction.

Les 5 points suivants sont des éléments qui déclenchent les risques psychosociaux et engendrent des conséquences telles que décrites ci-dessus.

L'organisation du travail est une première source d'un risque psychosocial. Celle-ci est tracée par la politique de l'organisation, par la structure et la répartition des tâches entre les travailleurs. Il s'agit de répartir correctement, de manière équitable, sans arbitraire, les missions aux collaborateurs et ce, après avoir expliqué avec clarté la nature de celles-ci. La communication est une donnée importante au sein de l'organisation. Il convient également de définir de manière précise les rôles et fonctions de chacun, de décrire au mieux l'essence du job. Ne pas procéder de cette manière est le risque d'effectuer un mauvais recrutement. Cela engendre une conséquence d'un job qui, par extension, n'est pas été désiré par le collaborateur car il ne correspond donc pas à ses attentes (*Job realistic review*).

L'organisation du travail est également définie par le style de management de la direction (le lien hiérarchique), du sommet stratégique. Par exemple par un management par la terreur : cette méthode de gestion consiste à atteindre les objectifs de l'organisation avec les méthodes mises en place par la direction et sans discussion aucune des collaborateurs. Le côté hiérarchique est fort. Même en cas de désaccord, par peur de représailles, très peu de collaborateurs oseront s'en insurger et marquer leur avis. Cette menace n'est pas toujours perceptible mais est implicite. Un autre exemple est un management de proximité : la direction est plus accessible auprès de ses employés. Le risque psychosocial se présente lorsque cette même direction, proche de ses employés, écoute, mais n'entend pas. Elle ne tient pas compte des griefs de ses subalternes. La conséquence est alors un sentiment de mise à l'écart, de non-suivi par sa direction.

Au niveau de la Police, ce phénomène se traduit sous différentes manières. Par exemple, lors de la réforme des arrondissements judiciaires et de la Justice, de nombreux services ont été englobés par des unités centrales en vue de fusions. Cette optimisation n'améliore pas le suivi des dossiers judiciaires. Au contraire, seul certains sont choisis dans le but d'être traduit devant un tribunal, en fonction des possibilités d'aboutissements et des rentrées financières. La conséquence est un non-traitement de plus de 90% des affaires judiciaires et un ressenti d'une certaine inutilité dans le travail du Policier.

Un autre exemple est le management par la peur où les dirigeants dictent leur méthode de fonctionnement sans tenir compte du retour des hommes de terrain. Le management de proximité où les dirigeants écoutent mais ne tiennent pas compte du travail de terrain. En plus des généralités policières évoquée ci-dessus, le Laboratoire est un service particulier et méconnu. Le risque d'un mauvais recrutement de nouveaux collaborateurs est probable. La déception du travail effectuée en pratique ou encore la mauvaise communication de la direction génèrent des tensions ou problèmes au niveau des membres du personnel.

Au niveau du Laboratoire, la mise en place du « Forensic Police Laboratory » est une source d'un risque psychosocial. Ce changement organisationnel sépare les activités du terrain et du traitement en Laboratoire.

En pratique, le CSI perd le contrôle et l'autonomie sur les pièces à conviction saisies sur le terrain. En effet, le FPL gère désormais l'analyse des pièces à conviction.

Le **contenu du travail** reprend tout ce qui a trait au travail en lui-même c'est-à dire :

- Les types de tâches ;
- Leur complexité ;
- Les compétences requises ;
- La variété et / ou la monotonie de celles-ci ;
- La précision dans la définition du travail ;
- La charge physique ;
- La charge cognitive ;
- La charge mentale émotionnelle.

Au niveau de la Police, le contenu du travail se traduit par la variété de tâches et devoir à accomplir, par le panel étendu de missions à effectuer, par les formations requises pour exercer celles-ci, par la longueur des pauses, par la difficulté de faire face aux situations potentiellement traumatisantes. La fonctionnalité intervention au sein d'une zone de Police Locale effectue souvent des types d'interventions similaires. Dès lors, une monotonie dans le job est source d'un risque psychosocial.

Dans le cadre du travail du Laboratoire, la fréquence et la longueur des gardes (48 ou 72 heures voire plus) est à mettre en évidence. Les charges mentale et physique sont élevées, par le fait de devoir continuer sa garde après une nuit de travail, sans s'être reposé et avoir récupéré un temps réglementaire de sommeil. Les interventions et les gestions de scènes de crime sont des événements d'une grande négativité, très écartés de la normalité de tout un chacun. Elles sont à traiter pour effectuer une partie de l'enquête judiciaire. Ces paramètres influencent alors grandement la charge mentale émotionnelle.

Au niveau de ce même Laboratoire, son rôle d'appui à l'enquête tactique génère une certaine lassitude auprès des collaborateurs. Leur idéal de travail (*Dujarier, 2006*) est alors modifié. Le membre du personnel ne se retrouve plus dans sa fonction car plusieurs contraintes sont apparues dans l'exercice de son job ou sur le plan personnel. Une autre analyse est envisageable, avec « *L'aspect idéal du travail* » (*Isabelle Hansez, 2019*). Au départ, le travailleur idéalise son travail puis, par la suite, ne retrouve plus

cet idéal. Il trouve des contradictions dans son job jusqu'à présenter des maladies psychosociales ou à quitter sa fonction.

Les **conditions de vie au travail** constituent la troisième source de risques psychosociaux. Il s'agit de tout ce qui constitue l'environnement de travail :

- L'infrastructure, à savoir les bâtiments et locaux de travail ;
- Les efforts physiques ;
- L'hygiène ;
- La protection de la santé ;
- Le bruit ;
- L'ambiance générale ;
- Les ressources matérielles nécessaires à la bonne exécution du job. Si le matériel adéquat n'est pas mis à disposition, le travailleur ne pourra, par extension, pas accomplir correctement et / ou en toute sécurité les tâches et missions qui lui incombent.

La Police Fédérale est financée par l'Etat Fédéral et les zones de Police Locale sont soutenues par les communes composant ces zones. La situation budgétaire passée, actuelle (et futur ?) n'ont pas été propices à un financement suffisant de ce service public. Dès lors, les infrastructures et les moyens matériels ne sont pas suffisants à la bonne réalisation des activités policières.

En ce qui concerne le caractère spécifique du Laboratoire, ce dernier exige de grands besoins en matériel : un charroi en ordre de marche car les membres effectuent un grand nombre de kilomètres par an vu le grand territoire à couvrir, des moyens spécifiques pour réaliser des descentes (salopettes blanches, kits de prélèvements, ...). Le manque de telles ressources engluie le travailleur dans un marasme professionnel, privé des moyens d'effectuer son travail et bafouant ainsi les valeurs du travail qui sont les siennes.

De plus, la durée et la fréquence des gardes accroissent la charge physique sur les travailleurs.

Le quatrième pan des risques psychosociaux est représenté par les **conditions de travail**. Celles-ci sont les paramètres influençant l'exécution du travail : le statut du travailleur et donc son type de contrat, les horaires, le traitement et tout ce qui se rapporte au domaine pécunier, les possibilités d'évolution au sein de l'organisation, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Le statut dans la Police est un avantage et une ressource indéniable par rapport à un emploi dans le secteur privé. Il y a une certaine sécurité d'emploi. Toutefois, il n'en va pas de même pour les horaires.

Outre le fait qu'il s'agisse le plus souvent de pauses, les Policiers travaillant sur le terrain savent toujours à quelle heure ils débutent leur service, mais jamais quand ils le terminent. Cette contrainte est forte.

Au niveau du Laboratoire, le même raisonnement s'applique pour les gardes. Si l'activité judiciaire est chargée, il arrive qu'un dossier prenne toute la nuit et qu'il se poursuive dans la journée. De plus, la durée d'une garde excède la durée moyenne journalière de travail d'un citoyen lambda. La conciliation vie privée et vie professionnelle s'en retrouve impactée car du travail est ramené dans la sphère privée. Cela ne rentre pas spécifiquement dans cette catégorie de risques psychosociaux, cela en est plutôt une conséquence.

Par ailleurs, le Laboratoire, du fait d'un tableau organique chargé, n'offre peu ou pas de possibilité d'évolution de carrière, par exemple le passage à un grade supérieur. Ce manque démotive grandement la poursuite d'une carrière au sein de ce service.

Le cinquième et dernier risque psychosocial trouve son origine dans les **relations interpersonnelles**. Il s'agit des rapports existants entre plusieurs protagonistes de l'organisation, d'une part entre les travailleurs, d'autre part entre le travailleur et l'organisation, et enfin le travailleur avec les tiers. Il convient de mesurer la qualité de ces relations ainsi que l'ambiance au travail, les possibilités de contact et le soutien des collègues. Si une contrainte dans ce domaine apparaît, elle est représentée par des rapports houleux voire impossibles à la suite d'un mangement par la peur.

Dans une zone de Police Locale, cela se produit dans le cadre d'un contexte où la hiérarchie et le respect des grades est fort marqué.

Au niveau du Laboratoire, le travail en solitaire isole le membre du personnel de ses collègues. Cela provient également du lien hiérarchique, d'une direction qui écoute les griefs des collaborateurs mais n'en tient pas compte pour une remise en question.

L'annexe n°10 est une liste par catégorie des facteurs influençant l'émergence de risques psychosociaux. Ce modèle reprend donc des facteurs qui, selon leur application concrète dans l'organisation, sont soit des ressources pour le travail et ainsi entament un cycle vertueux, soit diminuent le travailleur et l'entraînent dans une spirale négative, risquant dès lors des burn-out, bore-out ou encore brown-out.

Dès lors, la question suivante se pose :

« Au travers des risques psychosociaux, comment comprendre le turn-over au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège ? »

Méthodologie

Afin de vérifier nos hypothèses de réponses à la question de recherche posée, il est nécessaire de recueillir des données empiriques sur le terrain de recherche.

Lorsqu'une ancienneté dans cette section est évoquée, il est toujours question de l'ancienneté au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de Liège.

En regard à la question de recherche, il convient de s'entretenir avec toutes les profils de personnes de l'organisation ayant un lien proche ou lointain avec la question posée, à savoir :

- Des membres de la direction du Laboratoire, à savoir le sommet stratégique. 1 personne est interrogée sur les 3 possibles, soit 33.33% du sommet stratégique.
- Des membres du personnel appartenant à la ligne hiérarchique avec plus de 10 années d'ancienneté. 2 personnes, à savoir des chefs d'équipe, sont interrogées sur les 3 possibles, soit 66.66% de la ligne hiérarchique.
- Des membres du personnel appartenant à la catégorie des opérateurs avec plus de 10 ans d'ancienneté. 12 personnes sont interrogées sur 13 possibles, soit 92.31% et 44.83% du nombre total des opérateurs.
- Des membres du personnel appartenant à la catégorie des opérateurs avec une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans. 2 personnes sont interrogées sur 3 possibles, soit 66.67% et 10.34% du nombre total d'opérateurs.
- Des membres du personnel appartenant à la catégorie des opérateurs avec une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans. 2 personnes sont interrogées sur trois possibles, soit 66.67% et 10.34% du nombre total d'opérateurs.
- Des membres du personnel appartenant à la catégorie des opérateurs avec une ancienneté de moins d'1 année. 2 personnes sont interrogées sur 10 possibles, soit 20% et 34.48% du nombre total d'opérateurs
- Des membres appartenant à la logistique. 1 personne (avec plus de 10 ans d'ancienneté) sont interrogées sur 6 possibles, soit 16.66%. 1 seule personne de cette catégorie a une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans, toutes les autres ont plus de 10 années.

Il n'y a pas de technostucture officielle dans cette organisation, raison pour laquelle cette catégorie ne figure pas ci-dessus.

Des membres du personnel ayant quitté le Laboratoire pour un autre service de Police, que ce soit toujours à la Police Judiciaire Fédérale de Liège ou une autre unité.

A cela aurait pu s'ajouter le membre du personnel qui, en plus de quitter le Laboratoire, aurait démissionné de la Police. Ce cas de figure ne s'est pas présenté dans la période donnée.

De manière chiffrée :

- 22 personnes travaillant effectivement au Laboratoire sur 41 possibles, soit 53.66%.
- Nous avons interrogé 4 personnes ayant effectivement quitté le Laboratoire sur 21 possibles, soit 19.05 %.
- Nous avons interrogé 9 personnes sur 30 possibles qui sont arrivées au Laboratoire depuis 2013, soit 30%.

Pour maximiser l'exhaustivité des réponses obtenues, un guide d'entretien a été élaboré (annexe n°11) afin de ne rien omettre ou le moins possible.

Le guide d'entretien utilise la technique du zoom, c'est-à-dire que les questions sont générales avant de cibler le véritable objet de recherche.

La première partie du guide d'entretien cernent les vécus scolaire et professionnel, le statut et la carrière de la personne interrogée, et à caractériser sa place au sein de l'organisation : grade, ancienneté, fonction. Cette partie développe le travail de Policier en général et les spécificités du Laboratoire.

La deuxième partie aide à relever et à mesurer un certain nombre de paramètres. Les personnes sont interrogées sur leur perception de la Police : sur leur travail, leur autonomie, la complexité des tâches à effectuer, sur la charge physique et mentale imposée, le facteur stress auquel ils sont soumis, leurs horaires, leur confort de vie, sur le lien hiérarchique normal et effectif et sur l'évolution de leur travail.

Sur base des réponses obtenues, l'entretien prend un tournant suivant les personnes dans la troisième partie. Celle-ci sollicite les personnes sur leurs motivations d'exercer un métier dans la fonction publique, au Laboratoire, pour ensuite mesurer dans le temps l'évolution de celles-ci. Le bien-être est également évoqué, de même que leurs aspirations pour leur carrière au cours des dix dernières années et pour leur futur.

Une récolte chiffrée des données a été effectuée afin de vérifier les dires des personnes interrogées et pour mieux comprendre le fonctionnement de cette organisation.

La réalité des acteurs restituée au travers des données empiriques

Les membres du Laboratoire interrogés sont représentés dans les proportions suivantes :

- 10 membres « Crime Scene Investigation ».
- 2 membres du « Forensic Police Laboratory ».
- 6 membres dits hybrides, c'est-à-dire fonctionnant en tant que CSI et FPL jusqu'au moment de l'accréditation, où ils seront totalement FPL.
- 3 membres ayant quitté le Laboratoire pour un autre service de Police.

Parmi ces personnes interrogées, il faut dénombrer :

- 3 Commissaires de Police.
- 5 Inspecteurs Principaux spécialisés.
- 3 Inspecteurs Principaux spécialisés – ancien Calog B.
- 5 Calog B
- 4 Inspecteurs.
- 1 Calog C.

L'ancienneté des membres du personnel entretenus est de :

- 3 avec moins d'1 année d'ancienneté.
- 2 avec une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans.
- 3 avec une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans.
- 13 avec plus de 10 années d'ancienneté.

L'incorporation des membres interrogés s'est faite :

- Par détachement pour 3 d'entre eux (ils appartiennent donc à la réserve générale de la Police Fédérale).
- Par engagement ou mobilité⁹ pour 16 d'entre eux.
- D'abord par détachement puis nommé à la suite d'une mobilité pour 2 d'entre eux.

⁹ Une mobilité est une offre d'emploi au sein d'un service de Police. Il est possible de travailler en détachement dans un service de Police puis de soumettre une candidature de mobilité lorsqu'elle paraît afin de régulariser sa situation.

MOTIVATIONS

Tous les membres interrogés travaillant au Laboratoire ont soutenu leur actuelle motivation envers leur job.

Voici leurs motivations originelles :

Le contenu du travail de Police Technique et Scientifique (55%) :

- Ce n'est pas un travail à la chaîne.
- C'est un travail d'équipe.
- Un grand nombre de partenaires travaillent avec le Laboratoire.
- Une grande autonomie dans le travail est laissée aux travailleurs.
- La volonté est de travailler dans des dossiers judiciaires.
- Une grande diversité existe entre les interventions, il n'y a pas de monotonie.

La passion pour l'essence de la Police Technique et Scientifique (45%) :

- La scolarité a mis en avant des prédispositions pour les sciences.
- L'application des méthodes scientifiques sur le terrain ou en Laboratoire.
- Les études suivies sont compatibles avec le travail effectif de la PTS.
- Observer et rechercher sont des secondes natures.

L'idéologie (40%) :

- Le travail effectué est utile pour la société (utilité publique).
- La volonté est d'aider la société.
- Les fonctions de la Police correspondent aux valeurs profondes.

La sécurité (40%) :

- Le statut de fonctionnaire offre une stabilité de l'emploi.
- Le salaire est attractif.
- Les horaires hors garde représentent un confort non négligeable.

Toutefois, une évolution se profile. Le personnel se divise en plusieurs catégories :

- Les membres avec une grande ancienneté qui sont CSI et le resteront après le déménagement.

Ils désespèrent du manque de plus-value de l'intervention du Laboratoire dans un nombre important de dossiers : plus de 50% des vols qualifiés, les incendies. Ils y ajoutent les plantations de cannabis car la volonté des parquets, selon eux, n'est plus de poursuivre les auteurs. L'objectif est la saisie de patrimoine. Dès lors, ils peinent à reconnaître l'utilité de leur travail.

Ces personnes ont toujours été habituées à travailler leurs dossiers dans leur intégralité. Le FPL prend désormais une place importante dans ceux-ci car les laborantins traitent les pièces à conviction. Ils ont dès lors l'impression d'un retrait de leurs compétences. Une partie de leur métier leur est enlevée.

Un membre de cette catégorie évoque également le manque de recherches pour faire évoluer les techniques utilisées par le Laboratoire.

Certains de ces CSI, une minorité, attendent simplement la suite pour juger.

- Les 4 membres qui sont hybrides : ils ont été CSI durant toute leur carrière. Dans l'attente du nouveau bâtiment, ils exercent déjà des fonctions FPL. A terme, ils seront exclusivement FPL.

Au vu de leurs nouvelles fonctions au sein du FPL, leur nombre de jours de garde est réduit de moitié. Ils en sont ravis et paraissent presque mieux. Les gardes, surtout les crimes, commençaient pour eux à être pesantes. La longueur et le fait d'être rappelé à tout instant est, selon eux, physiquement et mentalement difficiles. Dès lors, leur évolution de fonction ainsi que la mise en place de l'accréditation sont pour eux de nouveaux défis, voire un nouveau job. C'est une nouvelle source de motivation car leur travail CSI devenait compliqué dans sa gestion des contraintes.

- Les membres avec une ancienneté inférieure ou aux environs de 10 ans qui sont CSI, qui le resteront au déménagement à Vottem :

Ils ne ressentent pas les choses de la même manière. Les trois quarts ont la même impression que les CSI (voir premier point ci-dessus) mais dans une moindre mesure. Le reste estime que le Laboratoire remplit toujours des missions importantes et sont satisfaits de leur travail.

Quant aux membres interrogés ayant quitté le Laboratoire, ils l'ont fait pour les raisons suivantes :

- L'arrivée au Laboratoire s'est réalisée à cause du statut de détaché. Rejoindre ce service n'était pas leur volonté. Cela ne correspondait pas à leur profil.
- La fréquence du rôle de garde est trop importante.
- Le seul rôle d'appui du Laboratoire n'était pas suffisant, voir d'autres facettes du métier de Policier était primordial.
- Une opportunité de passage à un grade supérieur s'est présentée.
- Travailler dans moins de dossiers « macabres » était devenu une nécessité.

QUITTER OU NON LE LABORATOIRE ?

Aujourd'hui, sur les 22 personnes interrogées, 13 resteraient au Laboratoire, 5 le quitteraient et 4 sont déjà partis. Toutefois, 8 de ces 13 personnes déclarent qu'elles sont prêtes à partir si certaines conditions sont rencontrées. Sur 22 membres, 17 ont donc donné des causes pour lesquelles elles ont quitté ou quitteraient le Laboratoire :

- Avoir fait le tour de la PTS et migrer vers l'enquête tactique pour relever de nouveaux défis.
- Le déménagement à Vottem est craint car cela va complètement bouleverser le service, à tel point que des membres ne se reconnaîtraient plus dans celui-ci.
- Les conditions de travail sont compliquées : manque de moyens en matériel et en personnel.
- Le manque d'investissement dans l'amélioration et la formation des techniques directement applicables sur les scènes de crime.
- Le fonctionnement des gardes est trop lourd. Les zones à couvrir sont trop grandes. L'optimisation est une ineptie : la fréquence de garde a augmenté et les avantages des antennes de Huy et Verviers ont été perdus.
- Le rôle de garde est véritablement anxiogène.
- L'intervention du Laboratoire n'apporte pas de plus-value dans un grand nombre de dossiers.
- Le seul rôle d'appui du Laboratoire n'est plus suffisant depuis le passage du statut Calog au statut de Policier.
- Migrer vers une division d'enquête tactique permettrait de voir d'autres facettes du métier de Policier.
- La PTS ne correspond plus aux attentes.
- Un passage vers un grade supérieur est envisagé.

En 2014, l'optimisation de la Police Judiciaire Fédérale était organisée. Des fiches de vœux ont été envoyés aux membres du Laboratoire. Ceux-ci avaient la possibilité de rester au Laboratoire ou de postuler pour un passage dans un autre service de la Police Judiciaire Fédérale de Liège :

- 10 personnes ont demandé à rester.
- 8 ont demandé à quitter.
- 4 n'étaient pas encore en fonction dans ce service.

Les volontés de quitter étaient mues par les causes suivantes :

- Les rapports étaient bloqués avec la hiérarchie.
- Le sentiment d'être mis de côté par la direction.
- L'impossibilité d'évoluer dans la carrière au Laboratoire, dû à des décisions managériales.
- Beaucoup de changements se sont produits au cours des ans. Un besoin de se reposer mentalement est observé.
- Le concept CSI / FPL risque de grandement augmenter la fréquence de garde.
- Le concept FPL rendra les CSI moins autonomes et moins libres. Leur statut changera : d'enquêteur forensique, ils deviendront simple préleveur. Ils n'auront plus la main mise sur leurs prélèvements.
- C'est le bon moment, après avoir fait le tour du métier, d'explorer d'autres facettes de celui-ci, en intégrant une division qui correspond au profil. De plus, l'expérience acquise au Laboratoire servira, quelle que soit la division tactique.
- Un rapprochement vers le domicile est souhaité.

Depuis, une évolution a été constatée. Elle se ressent chez les membres « hybrides », c'est-à-dire qui étaient CSI, sont actuellement CSI / FPL et seront FPL à terme.

- L'accréditation à mettre en place est un défi intéressant.
- Le personnel est consulté dans le cadre de la construction du nouveau Laboratoire.
- Le FPL est en soi un nouveau boulot. Ils considèrent dès lors qu'ils ont quitté le Laboratoire tel qu'ils le connaissaient.

ESTIMATION DU NOMBRE DE DEPARTS ET D'ARRIVEES

Voici les réponses du personnel quant à leur perception du nombre de départs et d'arrivées au Laboratoire, de 2012 à 2020 :

Nombres de départs estimés :

- 25 pour 1 personne.
- 20 pour 4 personnes.
- 15 pour 3 personnes.
- 14 pour 1 personne.
- 13 pour 1 personne.
- 10 pour 8 personnes.
- 7 pour 1 personne.
- 6 pour 1 personne.

Nombres d'arrivées estimées :

- 20 pour 6 personnes.
- 15 pour 5 personnes.
- 12 pour 2 personnes.
- 10 pour 6 personnes.
- 8 pour 1 personne.
- 7 pour 1 personne.
- 6 pour 1 personne.

HORAIRES

Au niveau des horaires de garde, 18 personnes les estiment compliqués. Organiser des activités privées n'est pas possible. La longueur et la fréquence sont pesantes. Une grande difficulté est de travailler la journée suivant une nuit agitée. 4 membres n'ont pas cette impression et les trouvent « faciles ».

Hors garde, la plupart du personnel interrogé (18 personnes) estiment les horaires faciles, facilement gérables et très flexibles. Ils affirment même que ce type d'horaire est introuvable dans un autre travail. Les travailleurs gèrent eux-mêmes leurs horaires. Hors opération planifiée, l'obligation est d'arriver

entre 07.30 et 09.00 heures jusqu'à minimum 15.00 heures. En moyenne, la norme est de prester 07.36 heures par jour.

Les femmes émettent le grief que les horaires sont difficilement compatibles avec une maternité.

A ce titre, 25% estiment que le Laboratoire offre un confort de vie de grande qualité. Les 75% restants prennent en compte les avantages et inconvénients du travail en et hors garde. le confort est pour eux dans la moyenne, en comparaison avec un autre travail.

FACTEURS STRESS ET CHARGE MENTALE

Le facteur stress du travail divise à nouveau : 40% voient un facteur stress élevé tandis que les autres 50% dans la moyenne d'un autre travail. Les dossiers importants et médiatisés sont sources de stress car la pression y est importante.

Les proportions restent identiques au niveau de la perception de la charge mentale imposée par ce travail.

Les 10% restants estiment que rien de spécial n'est à signaler, c'est la norme lorsqu'on effectue ce type de travail.

QUELQUES CHIFFRES

70% estiment disposer une autonomie importante, 30% d'une autonomie moyenne.

70% renseignent qu'ils accomplissent des tâches simples et complexes, 30% n'y voient que des tâches simples.

80% évaluent leur travail où il convient d'être qualifié, 20% très qualifié.

ACTIVITES AVEC LES COLLEGUES

Au niveau des activités entre collègues, 80% les voient comme une nécessité tandis que 20% émettent la réserve d'une certaine modération dans ces activités. Le plus souvent, « des activités » sont simplement le fait de prendre un verre ensemble. Les raisons suivantes sont évoquées :

- Le renforcement des liens s'en voit plus fort.

- Un esprit de groupe se crée et induit une cohésion, améliorant la qualité du travail.
- Ces moments sont propices à un partage d'expériences et donc de connaissances. Ces échanges professionnels sont indispensables et sont encouragés, tout en tenant compte des besoins et des aspirations de chacun.
- Une décompression se fait, par rapport aux conditions de travail, aux autres intervenants, à la pression hiérarchique.

Un seul membre a distingué les activités devant être organisées par l'autorité (teambuilding par exemple) et les activités entre collègues. Ces dernières comportent des avantages et des inconvénients, sur le plan privé et professionnel.

Le teambuilding ou les repas communs constituent des moments agréables et apportent une certaine synergie, tant que toute forme d'obligation à y participer reste absente.

LA DIRECTION

Le personnel est assez partagé quant à leur avis sur la direction depuis 2013. Pour rappel, la direction a changé cette année-là. Les perceptions varient selon :

- Les membres avec une grande ancienneté qui sont CSI et le resteront après le déménagement.

Ils partagent des avis différents. Certains reprochent une vision trop penchée sur l'accréditation et les statistiques, ne cherchant que la visibilité du service. Elle rend également les procédures administratives beaucoup trop lourdes. Cette partie du personnel ne se sent pas ni à l'écoute ni suivie et informée des décisions, changements majeurs au sein de l'organisation et des problèmes au quotidien.

L'autre partie voit une direction tenace et compétente au vu des enjeux, qui a fait son possible avec les moyens à sa disposition. Elle a fait face à de nombreux défis : accréditation, construction du nouveau Laboratoire, manque de moyens humains et matériels. La direction a, sur la durée, fait des efforts pour écouter son personnel.

- Les 4 membres qui sont hybrides : ils ont été CSI durant toute leur carrière. Dans l'attente du nouveau bâtiment, ils exercent déjà des fonctions FPL. À terme, ils seront exclusivement FPL.

La direction a été changeante, elle est passée d'un chef laxiste se reposant sur son personnel (confiance excessive) à un chef voulant tout contrôler (manque de confiance et manque de social). Toutefois, au fil

des ans, une bonne évolution est constatée, un juste au milieu est trouvé. La direction est également devenue ouverte d'esprit, flexible et disponible.

- Les membres avec une ancienneté inférieure ou aux environs de 10 ans qui sont CSI, qui le resteront au déménagement à Vottem :

Ils ne ressentent pas les choses de la même manière. Selon eux, la direction connaît bien le job de terrain mais ne répartit pas la charge de travail sur l'ensemble des collaborateurs. La direction est trop laxiste envers certains manquements de son personnel, notamment sur le domaine des heures réellement prestées. Elle a néanmoins été active et avide de changement : accréditation, nouveau Laboratoire avec la mise en place d'open space, ...

D'autre part, elle n'est pas investie dans les dossiers judiciaires, qui sont la raison d'être du service.

« Technocratie, la majorité du temps le bon sens et le raisonnement sont remplacés par de trop nombreuses normes et procédures trop rigides et vagues qui ne collent pas avec la réalité du travail. »

« La direction prend seule les décisions de fonctionnement et ne tient pas compte de l'expérience et de l'acquis des plus expérimentés et des plus spécialisés (notamment en matière de prélèvements ADN). »

« Le modèle de "management" est clairement dépassé. Nos managers devraient se tenir plus à la page de l'évolution des modèles, comme celui adopté dans les pays nordiques (où la qualité de vie est la plus élevée au monde, leur modèle se base sur l'individu en lui faisant prendre conscience de ses qualités et en lui donnant envie sans pression d'en acquérir de nouvelles). Malheureusement, la direction n'est peut-être pas capable de se remettre en question (il faut savoir bien raisonner, pas légions les preuves). »

« Plus préoccupée par les statistiques que le travail en lui-même. Le bien-être au travail ne semble pas une préoccupation majeure, malgré la communication extérieure qui n'est que du vernis. »

« Fort sollicitée par les changements fréquents et imposés par l'autorité, pas toujours transparente dans la communication ou donnant l'impression de ne pas pouvoir communiquer sur des choix pas encore définitifs, des fois omnibulée par ses propres objectifs au détriment du bien-être au travail,

difficile dans le contexte d'une Police Fédérale pauvre et au statut des Policiers devenant de plus en plus médiocre (pension, primes, ...). »

ACCREDITATION

75% du personnel interrogé juge l'accréditation nécessaire, et 50% d'entre eux l'estiment excessive et réalisée en dépit du bon sens. Elle ne colle pas à la réalité de terrain, il faudrait y apporter des adaptations. Cela rajoute un intermédiaire dans l'avancée d'un dossier, freinant par son lot de travail administratif. Il y avait plus facile à faire que séparer les activités CSI d'une part et FPL d'autre part.

« Le Laboratoire n'est pas une entreprise pharmaceutique, beaucoup de temps et d'argent dépensés pour accréditer quelques méthodes ».

« Prendre des dispositions administratives qui frôlent (voire atteignent) la masturbation intellectuelle, juste pour passer pour des pros (à leurs yeux). C'est ridicule et décourageant. »

Cependant ils reconnaissent que le Laboratoire partait de zéro. La mise en place de processus est donc nécessaire.

« Pour permettre l'échange de données avec d'autres pays, il devenait urgent d'établir des process et des modes de fonctionnement ».

15% décrivent l'accréditation comme adaptée à la réalité de terrain. Ils pensent établir une relation de confiance avec les partenaires.

10% ne s'expriment pas sur les tenants et les aboutissants de l'accréditation. L'Europe l'impose, on ne peut y couper. C'est dans l'air du temps, comme dans d'autres secteurs. Il est dès lors inutile de s'attarder sur la question.

LE FPL (« FORENSIC POLICE LABORATORY »)

En mettant entre parenthèses l'accréditation, qui ne sera effective qu'à partir du déménagement à Vottem, le FPL est déjà présent, en place au Laboratoire. Il est représenté par un chef de section et 8 laborantins.

90% des membres interrogés y voient une utilité et une aide, même si 40% d'entre eux considèrent qu'ils n'exercent plus une partie d'un travail qu'ils affectionnaient.

10% du personnel restant y voient plutôt un frein dans leur travail.

Globalement, 60% du personnel estiment que le FPL ne joue aucun rôle sur leur motivation, 20% comme un facteur qui participe à leur motivation et 20% comme un facteur participant à leur démotivation.

LE NOUVEAU LABORATOIRE A VOTTEM

75% se réjouissent de déménager dans le nouveau Laboratoire à Vottem pour disposer de meilleures conditions de travail et offrir un service de qualité maximale aux victimes et partenaires.

25% ne se pressent pas pour y migrer.

« Le nouveau Laboratoire organisé en "open space" sans tenir compte des remarques du personnel et en balayant du revers de la main les données de la médecine du travail (études de l'OMS) qui déconseillent ce type d'organisation (augmentation de la fréquence de contagions microbiennes et de la fréquence de burn-out) ».

LE BESOIN D'EFFECTUER D'AUTRES TACHES

55% estiment avoir besoin de réaliser d'autres tâches que ses prérogatives du Laboratoire :

- Effectuer d'autres missions (TST, perquisitions en renfort d'autres divisions tactiques, ...) pour « tuer l'ennui et la routine » (90%).

- Le service d'appui n'est pas, plus suffisant pour s'épanouir (70%).
- Cela permettrait de travailler avec d'autres collègues (20%).
- Remplir le besoin de voir quelque chose qui participe à la motivation (20%).

45% jugent qu'ils n'ont pas besoin de réaliser d'autres activités :

- Etant désormais à moitié FPL, il y a moins de contacts avec les victimes et l'impression d'aider directement la société diminue (15%).
- Le FPL est en soi déjà une autre activité que le Laboratoire « classique » d'auparavant (35%).
- Le travail est suffisamment passionnant (50%).
- Le rôle de garde est déjà assez lourd (40%).
- Le travail ne manque pas (50%).
- La fin de carrière est proche. Ce besoin n'est pas ressenti, il y a une aspiration au calme et au ménagement (10%).

LES PERSPECTIVES POUR LE FUTUR

Dans l'année à venir, 50% du personnel interrogé souhaitent rester au Laboratoire par conviction et motivé, 10% par dépit. 20% tentent le passage à un grade supérieur. 10% ne savent pas et les derniers 10% ne sont plus au Laboratoire.

Un commentaire récurrent à cette question est la difficulté d'établir des perspectives. En effet, 2021 sera une année pleine de changements. Il est difficile de mesurer les effets de ceux-ci.

Dans les 5 ans, les chiffres sont différents. Le taux baisse à 35% pour le personnel souhaitant rester au Laboratoire par conviction et motivé. 15% voudraient changer de division à la Police Judiciaire Fédérale de Liège, 25% tenteront le passage à un grade supérieur, 15% quitteront la Police (10% pour la pension et 5% pour une réorientation professionnelle) et 10% ne savent pas.

La direction est consciente des changements potentiels majeurs à venir.

« Assurer une transition dans le renouvellement des cadres est un enjeu majeur de toute organisation ».

LE TELETRAVAIL

A la suite du Covid-19, la direction de la Police Judiciaire Fédérale de Liège a adopté le télétravail pour une grande partie de son personnel. Le Laboratoire a suivi ce mouvement, provoquant une situation inédite. Les réactions furent positives :

- Un bureau de plusieurs personnes est source de nombreuses distractions. Le télétravail permet de se concentrer et d'être plus rentable sur des tâches purement administratives.
- La place du travail au bureau est rééquilibrée, du temps est rendu à la vie de famille.
- Les trajets facultatifs sont limités.
- Une chance et un confort supplémentaire sont octroyés.

Discussion des résultats

Les données empiriques permettent d'établir des liens avec le modèle « Job Demands Resources ».

Le travail tel que réalisé auparavant se basait sur une grande autonomie. Le travailleur maîtrisait l'ensemble de son environnement. Plusieurs facteurs ont bouleversé ces facteurs sur les dernières années.

Premièrement, les changements organisationnels dans le travail sont nombreux.

Aucune des personnes interrogées ne l'a évoqué directement, mais les magistrats du parquet de Liège étaient auparavant dans le même Palais de Justice que le Laboratoire. Ils ont déménagé vers le nouveau Palais de Justice. La conséquence est la suppression des communications directes entre les membres du Laboratoire. Une perte de contrôle est perçue. Une première contrainte se pose.

La direction au sein du Laboratoire a changé en 2013. D'une politique de la confiance aveugle accordée au personnel selon le modèle « tant que le boulot est fait, c'est bon », une migration s'est opérée vers plus de contrôle sur les travailleurs. Ces derniers l'ont pris comme une perte de contrôle, un manque de confiance, une fracture du social. Les collaborateurs prennent comme un manque de soutien de la part de la nouvelle direction. Le travailleur perçoit cela comme un manque de ressources.

Un troisième changement organisationnel important, voire majeur, se produit en 2014-2015 : la réforme des arrondissements judiciaires. Le nouveau modèle de garde du Laboratoire a augmenté la fréquence de garde. En combinant celle-ci avec la longueur d'une garde, les membres du personnel voient leur charge physique augmenter. Une garde dépassant la durée d'une journée de travail, la charge mentale augmente également, par le fait de ramener du travail à la maison, ne fût-ce que le téléphone de garde. Il s'agit ici d'une grande contrainte pour l'ensemble des membres du Laboratoire.

Ce troisième changement organisationnel produit une deuxième conséquence : un nombre important de dossiers est classé sans suite, particulièrement les vols habitation. Or, cette infraction représente presque 80% des interventions du Laboratoire. Les membres du Laboratoire voient donc une inutilité de leur travail. Cela les démotive. Ils s'investissent moins dans ce volet. Ils mobilisent moins de ressources.

Un quatrième changement organisationnel apparaît : la future accréditation des Laboratoires de la Police Technique et Scientifique. Bien que pas encore en application, cette évolution est crainte. La séparation des volets terrain et labo donnent l'impression aux travailleurs de permettre l'essence originelle de leur travail. Excessive selon le point de vue du personnel, elle fait naître une lourdeur administrative

supplémentaire, accroissant le sentiment d'être plus un gratte-papier qu'un Policier. Un autre sentiment émerge à nouveau : la sous-utilisation des compétences des travailleurs. Plus généralement, l'impression est que ce service public ne remplit plus pleinement sa fonction.

Deuxièmement, le contenu du travail change :

Le membre du Laboratoire n'effectue plus l'intégralité du travail. Une partie de ses prérogatives est désormais confiée au FPL.

Troisièmement, les conditions de vie au travail sont problématiques :

L'environnement de travail, à savoir l'ancien de Palais de Justice de Liège, n'est pas adapté au travail du Laboratoire. Des problèmes liés au bâtiment empêchent, depuis 2013, d'utiliser des produits chimiques. Lorsque ceux-ci sont nécessaires, il est obligatoire de se rendre aux Laboratoires de Huy ou Verviers pour traiter les pièces à conviction. Cette contrainte est importante. Les gardes obligent déjà la couverture de nombreux kilomètres et le manque de budgets complique l'apport de matériel adéquat aux descentes.

Quatrièmement, les conditions de travail sont difficiles :

Conséquence de la fusion des arrondissements judiciaires, le tableau organique est surchargé et une évolution de carrière (un passage vers un grade supérieur par exemple) n'est pas possible au sein de ce service. Il est nécessaire de le quitter pour y parvenir. Ce manque de perspective d'avenir devient un manque de ressource. En effet, le manque de motivation intrinsèque (voir ci-dessous) englué le travailleur dans un marasme.

Les horaires compliqués des gardes rendent difficile la conciliation entre vie privée et vie professionnelles. Il n'y a pas une coupure, une séparation permettant au travailleur de recharger ses accus mentaux et diminuer ces charges physique et mentale.

Enfin, les relations interpersonnelles pourraient être meilleures entre la direction et son personnel. Toutes les catégories de personnel n'effectuant plus le même travail et la charge n'étant pas équitablement répartie, des conflits pourraient éclater au sein de celles-ci.

La combinaison, en tout ou en partie, des facteurs listés ci-dessus, s'intègrent partiellement ou totalement dans le schéma suivant :

Ces éléments sont ou seront des raisons potentielles de turn-over. En effet, ils remettent en cause l'idéal perçu de leur travail et diminuent leurs motivations. Pour rappel, la **motivation** est, selon le dictionnaire, *l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe*. Selon le modèle de Deci et Ryan (2002), elles se classent en 3 catégories :

- Intrinsèques (c'est-à-dire mues par *l'intérêt et le plaisir que l'action procure est la seule chose que l'individu recherche, sans attendre un quelconque retour*)
- Extrinsèques (c'est-à-dire que *l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...)*)
- L'amotivation (c'est-à-dire que *l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle. L'amotivation se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions*).

La diminution partielle ou totale, voire la disparition des motivations remettent en doute l'idéal de travail. La diminution des ressources affecte leur vue d'ensemble, lorgnant de plus en plus sur les contraintes. Une augmentation des contraintes et une diminution des ressources provoquent une impression de perte de contrôle sur l'environnement. La conséquence est la génération de comportements négatifs, d'obstacles.

Les éléments explicités ci-dessus sont des risques psychosociaux impactant grandement la vie professionnelle. En cas de non-résolution, des maladies liées au travail apparaissent : le burn-out, le bore-out ou le brown-out. Ce ne sont pas des maladies professionnelles car ni l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S.) ni aucune autre instance ne les reconnaissent en tant que telles.

L'idéal du travail des membres du personnel n'est pas en adéquation avec la réalité de celui-ci. 3 possibilités se présentent, de manière consciente ou non, à eux :

- Renouveler les ressources, trouver de nouveaux défis à relever dans le service. Un changement de poste au sein de l'unité permettrait de trouver de nouvelles sources de motivations. Un nouvel environnement de travail ou un changement de fonction amènerait un certain dynamisme créateur. Cet effet est constaté au sein du personnel, particulièrement chez les membres « hybrides ». Avec l'apport de ces nouvelles ressources, il s'agit presque d'une réorientation professionnelle. Ils ont quitté leur job où ils éprouvaient un mal-être. Cela leur permet de se développer en tant que personne.
- Adapter les contraintes, tenter de mobiliser davantage de ressources voire d'en créer, afin de relever les défis qui se présentent. Cette observation se constate chez les membres du personnel avec moins de 10 années d'ancienneté. Leurs motivations sont intactes et toujours présentes. Ils essaient d'améliorer leurs conditions de travail et s'adaptent plus ou moins facilement aux contraintes. Ce processus est nommé le « *Job Crafting* ». Toutefois, en ne renouvelant pas leurs ressources ou dans l'absence d'une intervention de l'organisation en son sommet stratégique, un risque est la migration de cette catégorie de personnel vers le point explicité ci-dessous.
- Touché par les risques psychosociaux, une maladie liée au travail est peut-être déjà présente. Cette constatation se fait chez les personnes avec une ancienneté importante, supérieure à 10 ans et leur avenir est au CSI. Les changements au sein de l'organisation dans sa globalité perturbent leur idéal de travail. Impliqué dans leur travail, fort engagé, leur valeur tellement prégnante de leur travail les empêche de le quitter. Ils n'ont, pour la plupart, connu que ce job. Leur carrière avancée est un facteur les poussant à rester. Partir est parfois un souhait, mais chacun a, à des degrés divers, peur de l'inconnu. Se réinvestir autre part est un défi qu'ils ne sont pas certains de relever. Ils estiment que leurs compétences au Laboratoire méritent d'être exploitées, et quitter reviendrait à pérenniser le sentiment de sous-utilisation de celles-ci. Cependant, leur mal-être les conduit, certainement inconsciemment, à trouver des contradictions dans leur travail, voire à en créer. Les ressources subsistantes ne suffisent plus à contrebalancer les contraintes existantes. La solution est de trouver eux-mêmes de nouvelles ressources ou adapter leurs contraintes, sous menace de devoir quitter leur fonction pour se préserver des maladies liées au travail.

Conclusion

Ce travail de recherche est basé sur une démarche abductive. Celle-ci permet de mieux appréhender notre terrain de recherche, d'essayer de saisir au mieux tous les éléments de nos matériaux de recherche.

Notre question de recherche était : « **Au travers des risques psychosociaux, comment comprendre le turn-over au Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège ?** »

Des réponses sont apportées en partie dans les pages précédentes. Toutefois, d'importants changements organisationnels arrivent à court terme. Ils apporteront leur lot de nouveautés, de surprises et chacun se remettra en question. Dès lors, les résultats de cette étude doivent être pris avec discernement. Ils ne représentent que la perception du personnel à un temps T. La vie au sein d'une organisation est fluctuante. De bons ou mauvais facteurs et prises de décisions penchent la balance d'un côté ou de l'autre.

Il convient de garder à l'esprit que le facteur humain est certainement le plus compliqué à gérer. Les paramètres permettant de le quantifier ou d'y résoudre des difficultés sont nombreux et complexes.

Bien que n'ayant pas pu interroger l'ensemble des membres de cette organisation, des tendances se profilent. Elles mettent en avant le malaise régnant au sein de ce service. L'étape suivante est de rechercher des pistes de solutions. L'époque actuelle voit une évolution importante du monde du travail. Le Laboratoire, et les services publics seront, au cours des prochaines années, le terrain d'enjeux organisationnels majeurs.

Bibliographie

- Cours du Professeur Frédéric SCHOENAERS à l'Université de Liège, « *séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel* », année 2019-2020.
- Arrêté royal du 17/09/2001 sur les sept fonctionnalités de Police locale.
- Loi du 7 décembre 1998 sur la Police intégrée structurée à deux niveaux.
- Police Fédérale | Police Fédérale, [/5998/fr/a-propos/Police-federale](#), consulté le 1 août 2020.
- Mission Statement | Police Fédérale, <https://www.Police.be/5998/fr/a-propos/Police-federale/mission-statement>, consulté le 1 août 2020.
- Tribunal de première instance | Cours & Tribunaux, <https://www.tribunaux-rechtbanken.be/fr/tribunaux-et-cours/tribunal-de-premi%C3%A8re-instance>, consulté le 1 août 2020.
- Le nouveau paysage judiciaire devient une réalité | Service public federal Justice, https://justice.belgium.be/fr/ordre_judiciaire/reforme_justice/nouvelles/news_pers_2014-04-01, consulté le 1 août 2020.
- Arrêté royal du 27/10/2015 régissant le nouveau tableau organique (TO3) de la Police Fédérale.
- Infraction pénale : contravention, délit, crime, quelles sont les différences juridiques ?, <https://www.jurifiable.com/conseil-juridique/droit-penal/infraction-penale>, consulté le 2 août 2020.
- Code pénal (08/06/1867) – Livre 1 – Chapitre 1 – « Des infractions ».
- Travail de Thomas ROLLAND dans le cadre du cours du Professeur Frédéric SCHOENAERS à l'Université de Liège, « *séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel* », année 2019-2020.
- Chiffres du nombre de départs du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique en fonction de l'ancienneté, fournis par la direction du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de liège.
- Bertrand, F., Dardenne, B., & Hansez, I. (2008). *Demandes et ressources de travail, stress, engagement et intention de quitter : Comparaison entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/56168>
- Machado, T., Desrumaux, P., & Lancry, A. (2014). L'apport de la pluralité des méthodes dans la prévention du risque psycho-socio-organisationnel. *@GRH*, n° 13(4), 43-73.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Braeckman, L. & Hansez, I., (2019). Kick-off projet Burn-out.
- Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris, France: Presses Universitaires de France.

- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 22(6), 750-762.
- ABBET. (s. d.). ABBET. Consulté 9 août 2020, à l'adresse <https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>
- DECI et RYAN, « La théorie de l'autodétermination » (2002).
- *Realistic Job Previews*. (s. d.). U.S. Office of Personnel Management. Consulté 9 août 2020, à l'adresse <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/realistic-job-previews/>
- *Le management par la peur : Une technique dépassée ? - Job qui peut !* (s. d.). Consulté 9 août 2020, à l'adresse <https://www.jobquipeut.fr/le-management-par-la-peur-une-technique-depassee/>
- Monjardet D., « La culture professionnelle des Policiers », in *Revue française de sociologie*, vol. 35 (1994), n° 3, p. 393-411.
- De Maillard J., « Faire parler les Policiers. Retour sur deux enquêtes par observations et entretiens », in *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, vol. 144 (1 octobre 2019), n° 1, p. 76-98.
- Dupont E., Introduction du “modèle EFQM - Police belge” dans la gestion des services de Police locale : principaux enjeux et essai de typologie des utilisateurs, Maklu, 2015.
- Cabay B., L'impact du New Public Management: le cas des infirmiers en chef au sein de l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège, Université de Liège, Liège, Belgique, 2018.
- Rossion F., Retour d'expérience en gestion des connaissances, Lavoisier, 2012.
- de Soir E., « La gestion du stress traumatique chez les sapeurs-pompiers et les ambulanciers. Expériences avec le debriefing psychologique en Belgique », in *Medecine de Catastrophe*, vol. 2 (1999), n° 3, p. 139–152.
- Mokram H., Le crime ou l'efficience : les enquêteurs de la Police judiciaire Fédérale de Liège et les outils de gestion inspirés du nouveau management public, Université de Liège, 2015.
- *Maladie professionnelle ou maladie en relation avec le travail ?* (s. d.). Stress et burn-out. Consulté 16 août 2020, à l'adresse <http://www.stressburnout.belgique.be/fr/reconnaitre/quest-ce-que-le-stress-et-le-burn-out/maladie-professionnelle-ou-maladie-en-relation>

Annexes

Annexe n°1

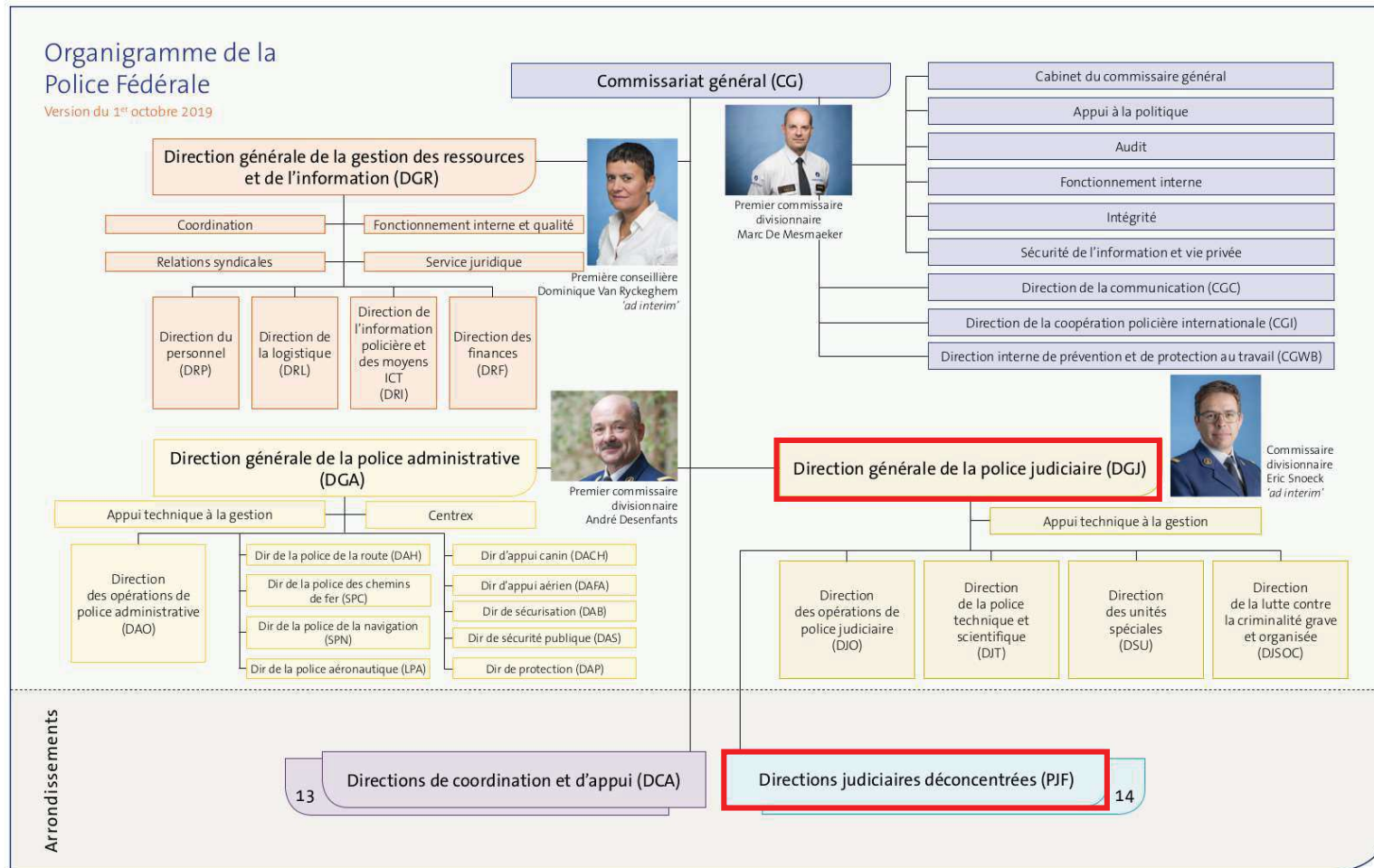
Phénomènes prioritaires repris dans le plan national de sécurité 2016-2019

Les thématiques de sécurité

Le PNS fixe **10 phénomènes de sécurité** auxquels les services de Police et toutes les autres instances concernées vont prêter une attention particulière pendant les quatre prochaines années :

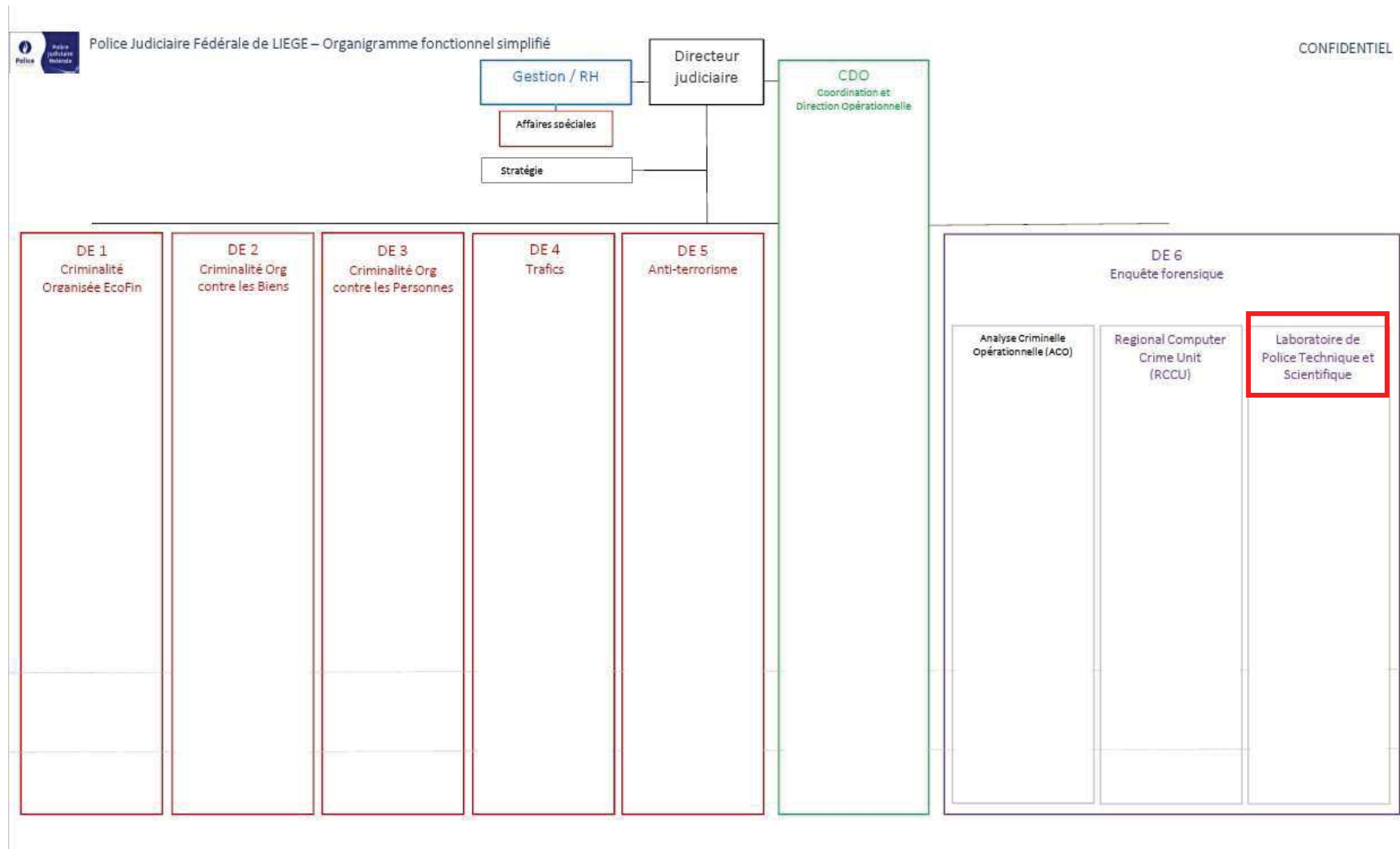
1. La radicalisation, l'extrémisme violent et le terrorisme.
2. Le trafic et la traite des êtres humains.
3. Les drogues : la production professionnelle et commerciale de cannabis ; la production et le marché des drogues synthétiques ; l'import et l'export de cocaïne ; les hormones.
4. La fraude sociale et fiscale.
5. Le cybercrime et la cybersecurity.
6. La criminalité violente, les atteintes à l'intégrité de la personne et la discrimination : violence intrafamiliale, violence sexuelle sur des majeurs, abus sexuels sur des mineurs et discrimination.
7. La criminalité organisée contre la propriété et les trafics de bien illégaux : les groupes d'auteurs itinérants et le trafic illégal d'armes.
8. L'environnement (lié à la fraude) : la fraude au déchet, la biodiversité, le bien-être animal, la fraude à l'énergie.
9. La sécurité routière.
10. L'amélioration de l'ordre public (incivilités, gestion négociée de l'espace public et transmigration illégale).

Organigramme de la Police Fédérale



Annexe n°3

Organigramme de la Police Judiciaire Fédérale de Liège-Huy-Verviers



Annexe n°4

Tableau du nombre de départs du Laboratoire de 2012 à 2020 en fonction de l'ancienneté

Année Ancienneté	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
+ de 10 ans	1	1	1	2	0	0	1	2	0	8 (38.10%)
Entre 5 et 10 ans	0	0	2	0	0	0	0	1	1	4 (19.05%)
Entre 1 et 5 ans	0	0	0	0	1	3	0	0	1	5 (23.81%)
Moins d'un an	0	0	1	0	2	1	0	0	0	4 (19.05%)
TOTAL	1 (4.76%)	1 (4.76%)	4 (19.05%)	2 (9.52%)	3 (14.29%)	4 (19.05%)	1 (4.76%)	3 (14.29%)	2 (9.52%)	21 (100%)

Source : chiffres fournis par mail par la direction du Laboratoire de Police Technique et Scientifique

Destinations des personnes ayant quitté le Laboratoire depuis 2012

*Source : direction du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire
Fédérale de Liège*

Sur 21 départs depuis 2012 :

8 personnes - avec +10 ans d'ancienneté (38.10%)

4 pour autres divisions PJF (50%)

2 pour pension après +30 ans (25%)

1 pour un autre service mais toujours dans la Police Technique et Scientifique (12.5%)

1 pour autre (12.5%)

4 personnes - entre 5 et 10 ans d'ancienneté (19.05%)

3 pour autres divisions PJF (75%)

1 pour un autre service mais toujours dans la Police Technique et Scientifique (25%)

5 personnes - entre 1 et 5 ans d'ancienneté (23.81%)

2 pour d'autres divisions de la Police Judiciaire Fédérale de Liège (40%)

1 pour un autre service mais toujours dans la Police Technique et Scientifique (20%)

2 pour grade supérieur (40%)

4 personnes - moins d'1 année d'ancienneté (19.05%)

3 pour autres unités Police Locale (75%)

1 pour une autre division de la Police Judiciaire Fédérale de Liège (25%)

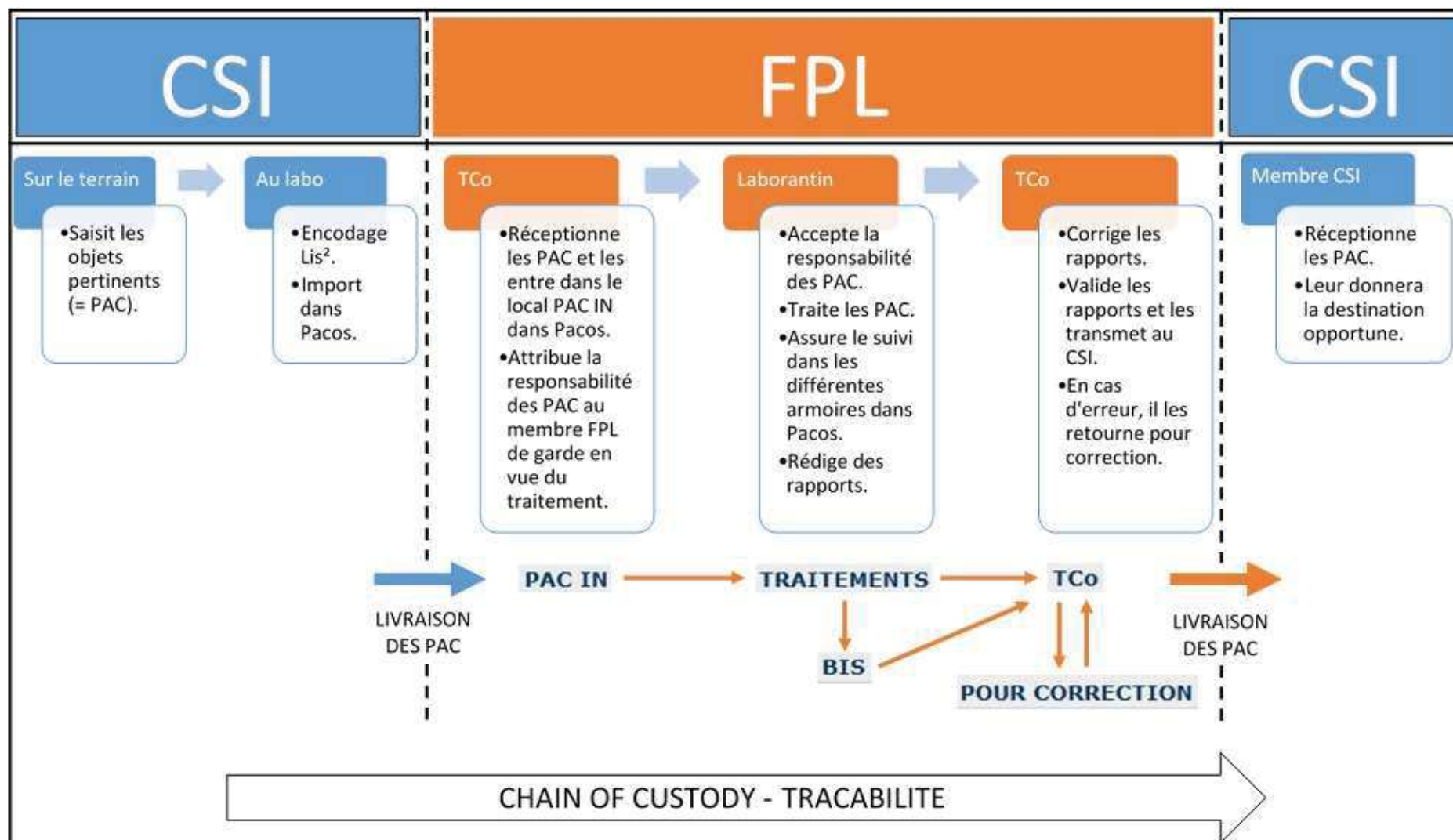
Annexe n°6

Tableau du nombre d'arrivées au Laboratoire de 2012 à 2020

Année									
TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
30	0	4	4	6	0	1	4	9	2
100%	0%	13.33%	13.33%	20%	0%	3.33%	13.33%	30%	6.67%

Source : chiffres fournis par mail par la direction du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique

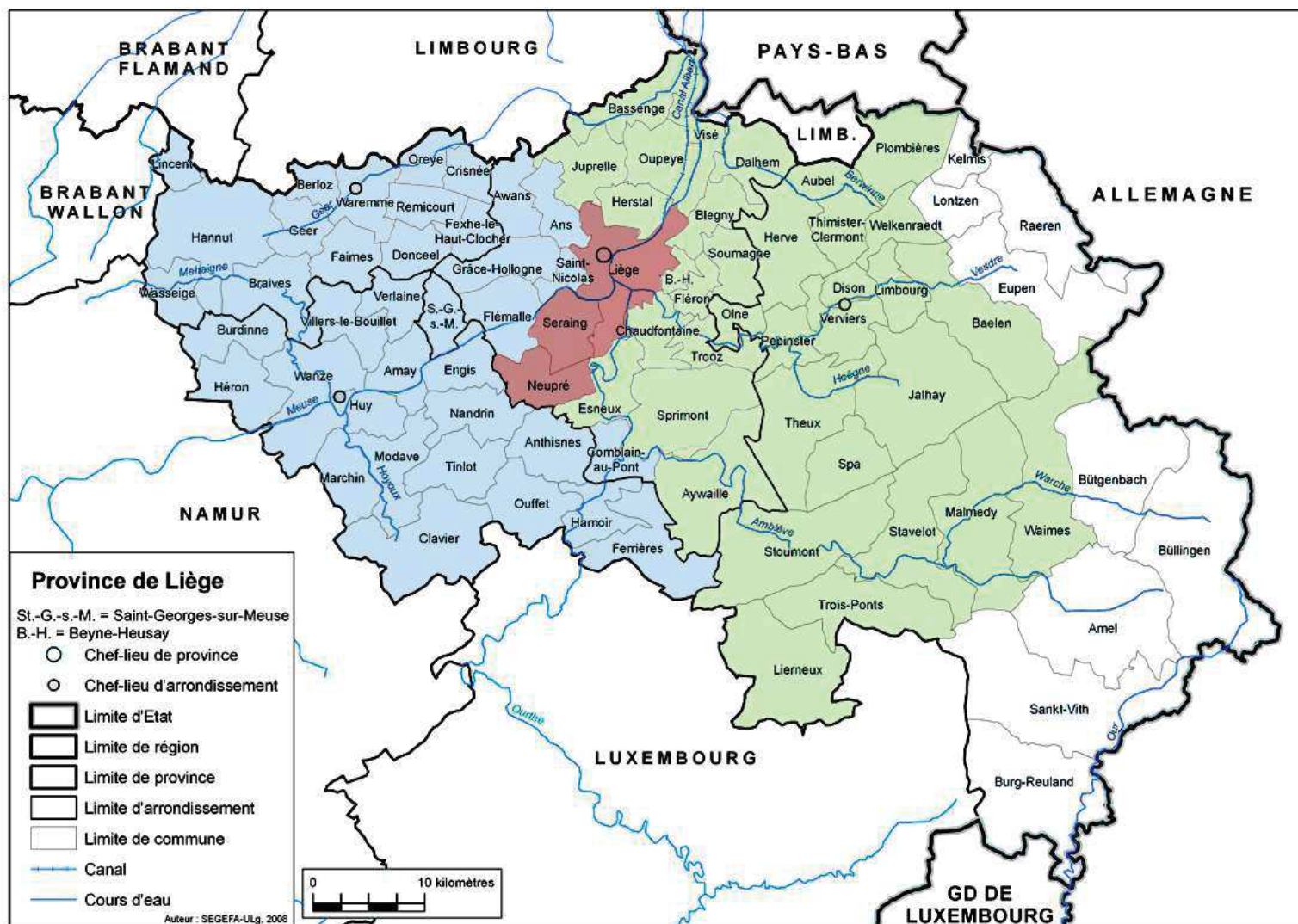
Tableau représentant le cheminement d'une pièce à conviction



Grades	TO3 normal	TO effectif	TO3 converti en système CSI/FPL		
			Chef de service	CSI	FPL
Commissaire de Police (fonction dirigeante)	2 (chef de service + adjoint)	6	1	1	1
			3		
Inspecteur Principal Spécialisé	19	18	0	13	0
			13		
Inspecteur Principal	2	3	0	2	0
			2		
Inspecteur	21	7	0	15	0
			15		
Calog B	0	14	0	0	21
			21		
Calog C	6	7	0	0	6
			6		
Calog D	0	1	0		
SOUS-TOTAL	/	/	1	31	28
TOTAL	50	56	60		

Source : chiffres transmis par la direction du Laboratoire de la Police Technique et Scientifique de la Police Judiciaire Fédérale de Liège

Carte de la répartition territoriale des gardes vol



Carte de la répartition territoriale des gardes crime

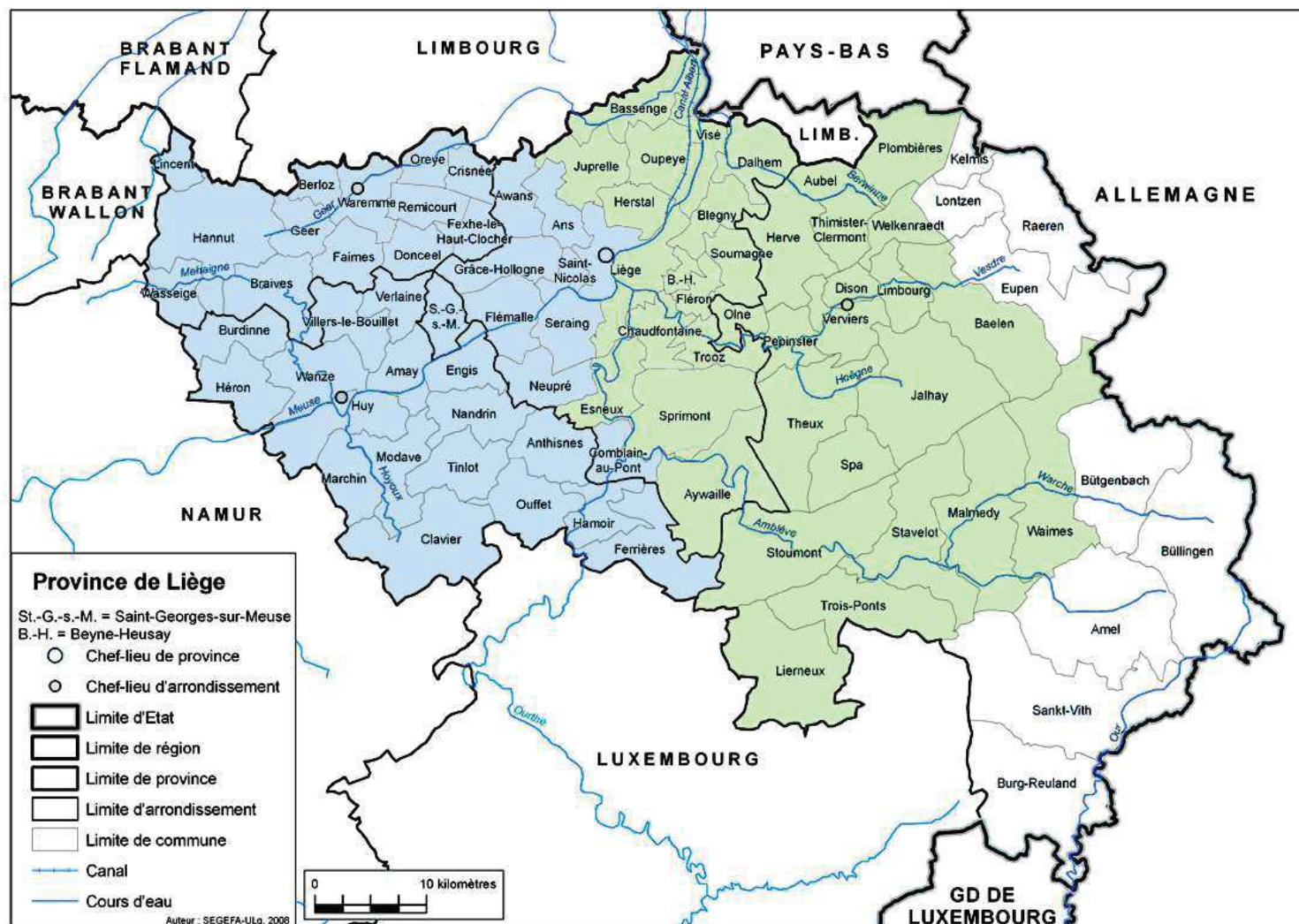


Tableau des facteurs ressources / contraintes des 5 risques psychosociaux



Guide d'entretien

THEMATIQUES	QUESTIONS
PREAMBULE	• BREVE PRESENTATION DU TRAVAIL • RGPD (signature du document)
PROFIL de la personne interrogée	• PARCOURS SCOLAIRE ET PROFESSIONNEL? • FONCTION? • POURQUOI CETTE FONCTION? MOTIVATIONS?
LABORATOIRE DE POLICE TECHNIQUE ET SCIENTIFIQUE DE LA POLICE JUDICIAIRE FEDERALE DE LIEGE	• CHIFFRES DU TABLEAU ORGANIQUE? • MISSIONS THEORIQUES? • MISSIONS DE TERRAIN? CHIFFRES? • DIFFERENCES? • DIFFICULTES DU LABO? • ACCREDITATION • NOUVEAU LABORATOIRE A VOTTEM?
REALITE DE TERRAIN	• VISION DE LEUR PROFESSION ? UTILITE PERSONNELLE ? UTILITE PUBLIQUE ? • DIFFICULTES ORGANISATIONNELLES EVENTUELLES DU TRAVAIL ? • LE TRAVAIL EST-IL DIFFICILE ? POURQUOI ? • AUTONOMIE ? CONFORT DE VIE ? • REcul VIS-A-VIS DU TRAVAIL ? INFLUENCE SUR LA VIE PERSONNELLE ? • COMMENT DIRIEZ-VOUS QUE VOUS VIVEZ VOTRE TRAVAIL ? RESENTI ? • ACTIVITES ENTRE COLLEGUES • FPL ?

FUTUR DE LA PERSONNE INTERROGEE	• VISION DE LEUR VIE DANS L'ANNEE ? DANS 5 ANS ? • POURQUOI AVOIR CHANGE DE FONCTION ? (Pour ceux qui ne sont plus au Laboratoire)
REMARQUES	• OBSERVATIONS A FORMULER SUITE A CET ENTRETIEN ? • AJOUTS EVENTUELS ? • IDEES POUR DEVELOPPER LE SUJET ?
REMERCIEMENTS	///