
L'inspecteur de quartier: Le "couteau suisse" de la Police !

Auteur : De Meuleneire, Arnaud

Promoteur(s) : Schoenaers, Frédéric

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19828>

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 : DE MEULENEIRE

Prénom : Arnaud

Matricule : S013258

Filière d'études : Master en Science du Travail 60 crédits

Travail de fin d'études en vue de l'obtention du titre de
Master en Sciences du Travail

L'inspecteur de quartier : Le « couteau suisse » de la
Police !

Promoteur : SCHOENAERS Frédéric

Lectrice : THIRY Manoée

Table des matières

1	Introduction	4
2	Contextualisation.....	6
2.1	La Police belge depuis la réforme.....	6
2.2	Présentation du terrain de recherche.....	7
3	Cadre théorique.....	10
3.1	Le <i>Community Policing</i> : Historique et définition.....	10
3.2	Le Nouveau Management Public	13
3.3	La polyvalence.....	15
3.4	Les tensions de rôle et ses différentes formes	18
4	Méthodologie.....	21
4.1	Evolution de la problématique	21
4.2	Méthode utilisée.....	22
4.3	Récolte de données par entretien	22
4.4	Hypothèses.....	24
4.5	Limites.....	25
5	Mise à plat des données	26
5.1	Le <i>Community Policing</i>	26
5.1.1	Le rôle d'un inspecteur de quartier	26
5.1.2	Les missions d'un inspecteur de quartier	26
5.2	Le Nouveau Management Public	28
5.2.1	Projet de changement / activation des organisations	28
5.2.2	Diminution des effectifs.....	29
5.2.3	Évaluation de la qualité.....	29
5.2.4	Mesure de la performance.....	29
5.2.5	Accessibilité et ouverture	30
5.2.6	Rendre des comptes, justifications.....	31
5.3	La polyvalence.....	32
5.3.1	Impact sur le travail de base	32
5.3.2	Génération de stress.....	32
5.3.3	Développement des compétences et formations.....	33

5.4	Les tensions de rôle	34
5.4.1	La surcharge	34
5.4.2	Les conflits de rôle.....	35
5.4.3	L'incapacité de remplir les rôles.....	36
5.4.4	L'ambiguïté des rôles.....	37
6	Discussion.....	38
7	Conclusion.....	43
8	Bibliographie.....	45
9	Annexe	48
9.1	Guide d'entretien.....	48

1 Introduction

Avez-vous déjà rencontré votre inspecteur de quartier ? Qui est-il (elle) ? Que fait-il ? Quel est son rôle ? L'avez-vous déjà seulement aperçu en patrouille près de chez vous ? Savez-vous comment le contacter ? Dans quelle situation pouvez-vous faire appel à ses services ? Vous vous êtes peut-être déjà posé toutes ces questions ! Si nous posons ces questions à cent personnes, nous aurons probablement cent réponses différentes. Chaque personne aura sa propre idée, son opinion concernant ces hommes et ces femmes, parfois peu connus de la population. Vous aurez peut-être ce cliché du vieux policier communal un peu bedonnant, la grosse moustache. Ce policier qui, en fin de carrière, migrerait vers un service de proximité.

Qu'en est-il réellement ? Quel est le travail d'un inspecteur de quartier ? Quelles sont ses missions ? L'époque, où celui-ci venait discuter avec vous, prendre un café, semble révolue. Il n'a plus le luxe de prendre le temps. La manière dont il réalise son travail a été totalement modifiée au fil des années. Nous allons tenter, à travers cette étude, de faire la lumière sur une dimension du travail de l'inspecteur de quartier.

L'organisation choisie pour cette étude est la zone de police de Liège et plus précisément son secteur 5. En effet, à l'aube de notre dixième année en tant qu'inspecteur de quartier au commissariat de Sainte-Walburge à Liège, nous avons pu observer que notre travail est en constante évolution. Le travail de l'inspecteur de quartier évolue tout aussi vite que son institution. Les contraintes budgétaires, humaines mais aussi les différentes crises que nous traversons font en sorte que l'inspecteur de quartier doit s'adapter de façon permanente.

Dans le cadre de notre Master en Science du Travail et plus précisément pour notre travail de fin d'études, nous nous sommes intéressés à un sujet qui représente en partie cette évolution. L'inspecteur de quartier est amené à réaliser une multitude de missions en addition de celles constituant son travail de base. Celles-ci évoluent selon le cours de l'actualité.

Nous avons régulièrement constaté que lorsque les inspecteurs de quartier étaient désignés pour réaliser certaines missions, un mécontentement, une irritation ou même un mal-être pouvaient s'installer chez eux. Peu importe l'âge, le sexe ou le lieu d'affectation notre constat a été le même. Cette manière de fonctionner n'est pourtant pas nouvelle. Depuis que nous sommes en service, nous avons toujours connu cette demande de flexibilité fonctionnelle émanant de la direction de la zone de Police.

Nous avons décidé d'étudier les effets de la polyvalence des missions sur le travail des inspecteurs de quartier. Nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : « Comment la polyvalence des missions influence le travail des inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège ? ». Cette étude prendra la forme d'une recherche qualitative.

Tout d'abord, nous contextualiserons notre étude en présentant la structure de la Police belge actuelle où nous aurons également l'occasion de voir son évolution au cours des dernières décennies. Nous enchaînerons avec la présentation de notre terrain de recherche, ce qui permettra aux lecteurs de mieux appréhender l'environnement général. Nous poursuivrons avec une revue de la littérature sur le sujet. Ainsi, nous définirons le *Community Policing* et en quoi cette notion est censée être le travail de base de l'inspecteur de quartier. Nous décrirons le concept du Nouveau Management Public et comment il a pénétré les sphères de la Police. Nous continuerons les notions théoriques sur ce qu'est la polyvalence et quelles sont ses contradictions. Enfin, nous développerons le concept des tensions de rôle car nous verrons ultérieurement que celui-ci est un prisme intéressant pour analyser les effets de la polyvalence des missions sur le travail des inspecteurs de quartier.

Ensuite, nous vous parlerons de notre méthodologie de recherche. Cette partie sera composée de l'évolution de la problématique de notre question de départ pour arriver à notre question de recherche, de la méthode utilisée, de l'émission de nos deux hypothèses et des limites de notre recherche.

Nous poursuivrons par une mise à plat des données qui fera ressortir les constats principaux de nos entretiens. Nous les analyserons et nous les illustrerons. Nous les interpréterons dans la partie suivante qui sera la discussion.

Nous terminerons par une conclusion de nos principaux résultats et nous émettrons d'éventuelles pistes pour compléter cette recherche ou pour une recherche future.

2 Contextualisation

2.1 La Police belge depuis la réforme

En préambule, il nous paraît opportun de brosser le portrait de la structure policière belge actuelle. Pour ce faire, nous nous baserons sur une synthèse réalisée par le criminologue Vincent Seron.

« Durant de nombreuses années, la Police belge a vu coexister trois services de Police distincts : les corps de Police communaux, compétents sur le territoire communal et chargés de la fonction de police de base ; la Gendarmerie, chargée des missions de police administrative et judiciaire sur le territoire national ; et la Police Judiciaire près les parquets, réalisant des missions de police judiciaires pour le compte du ministre de la Justice ». (Seron V 2004).

Selon Seron (2004), un certain nombre d'événements catalyseurs vont pointer des dysfonctionnements systémiques et mener à la réforme de la Police belge. Il cite notamment les tueries du Brabant, le drame du Heysel, les attentats perpétrés par les Cellules communistes combattantes et l'affaire Dutroux dans son ensemble.

À la suite de l'accord Octopus¹, la loi du 7 décembre 1998 voit le jour. Elle organise un service de police intégré, structuré à deux niveaux qui est toujours en cours aujourd'hui.² On passe donc d'un système à trois corps (police communale, gendarmerie, police judiciaire) à une structure à deux niveaux : le niveau local et le niveau fédéral. La police intégrée est composée d'une part de la Police locale, qui « assure au niveau local la fonction de police de base, laquelle comprend toutes les missions de police administrative et judiciaire nécessaires à la gestion des événements et des phénomènes locaux sur le territoire de la zone de police » (LPI 1998)³. Et d'autre part, de la Police Fédérale, qui « assure sur l'ensemble du territoire, dans le respect des principes de spécialité et de subsidiarité, les missions spécialisées et supralocales de police administrative et judiciaire, ainsi que des missions d'appui aux polices locales et aux autorités de police » (Ibid). La loi entre en vigueur le 1^{er} janvier 2001, avec la création de zones de police qui remplacent le fonctionnement territorial de l'ancien système à trois niveaux.

¹ En 1998, les huit partis au pouvoir concluent l'accord Octopus, point de départ de la réforme de la police.

² <https://www.vocabulairepolitique.be/police-federale/>

³ Moniteur belge: Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux

Aux premières heures de la réforme, la Belgique est divisée en 196 zones de police locales réparties sur l'ensemble du territoire. En 2024, elle en compte désormais 181. Chaque corps de police locale assure ses missions dans sa circonscription ou zone. Ainsi, la Police locale assure les sept tâches de base que sont le travail de quartier, l'accueil, l'intervention, l'assistance policière aux victimes, la recherche locale, le maintien de l'ordre et la sécurité routière.⁴ Les agents de police locaux sont en contact régulier avec la population, qu'il s'agisse des habitants, des commerçants, des visiteurs ou des partenaires communaux. Ils participent à la vie de quartier et constituent un véritable lien entre les citoyens et les autorités.

La Police Fédérale est composée d'un Commissariat Général et de trois directions générales : la direction générale de la gestion des ressources et de l'information, la direction générale de la police administrative et la direction générale de la police judiciaire.

2.2 Présentation du terrain de recherche

Notre terrain de recherche est le secteur 5 de la Zone de Police de Liège et plus précisément les inspecteurs de quartier qui le composent.

La Zone de Police de Liège fait partie des 181 zones de Police locales en Belgique. Elle est active sur la commune de Liège. Son action repose sur le travail de 1007 policiers et policières. Elle est composée de sept directions, parmi lesquelles la Direction Opérationnelle des Services à la Population (D.O.S.P) (Fig. 1). La Direction Opérationnelle des Services à la Population comprend elle-même, entre autres, 5 secteurs qui couvrent l'ensemble des quartiers de la Ville de Liège.

⁴ <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-integree/presentation#:~:text=La%20Police%20Locale%20est%20compos%C3%A9e,sur%20l%27ensemble%20du%20territoire>. Consulté le 25/04/2024

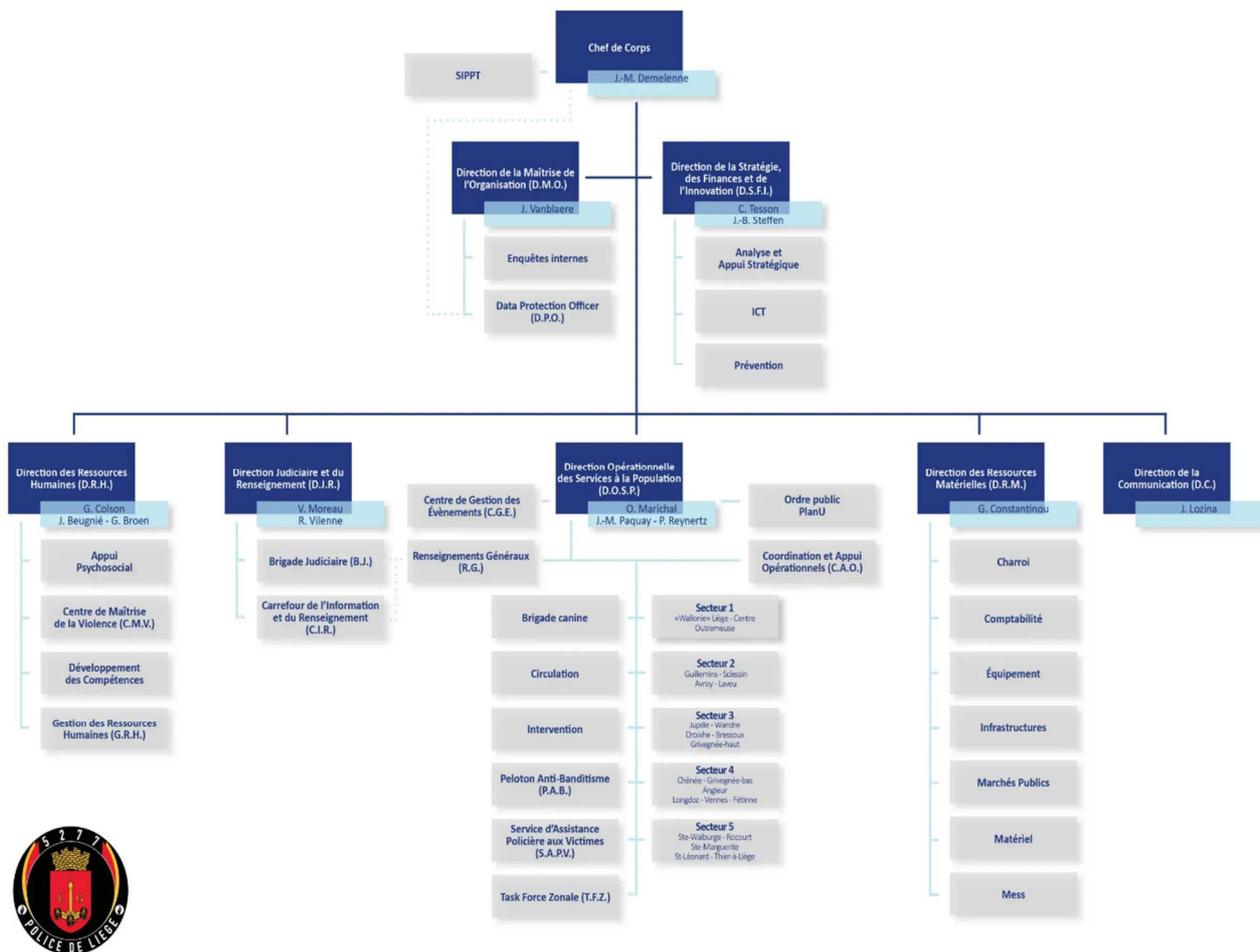


Fig.1 Organigramme de la Zone de Police de Liège depuis le 01 novembre 2023.

Le secteur 5 compte 81 membres du personnel et est composé des commissariats de Sainte-Walburge / Rocourt – le point d'accueil du secteur –, Saint-Léonard / Thier-à-Liège, Sainte-Marguerite, d'un pool opérationnel et d'un service administration et appui. Le secteur 5 est dirigé par un Commissaire de Police chef de secteur. Il est assisté par les dirigeants des 3 commissariats.

Chaque commissariat assure les missions de proximité et la résolution de problèmes en vue de contribuer à la qualité de vie des citoyens et citoyennes dans leur environnement direct.

Des inspecteurs et inspectrices de quartier sont attachés aux différents commissariats du secteur. On en compte 8 pour celui de Sainte-Walburge, 8 pour Saint-Léonard et 9 pour Sainte-Marguerite, soit un total de 25 pour le Secteur 5.

L'inspecteur de quartier effectue des missions de police judiciaire et administrative, de contact et de relations avec les citoyens, d'environnement, de circulation et de renfort et d'appui aux autres services. Il est l'interlocuteur privilégié de toutes les personnes qui ont besoin d'un service policier ne relevant pas d'une urgence immédiate.

Nous avons décidé de réaliser notre étude auprès des inspecteurs de quartier des trois commissariats qui composent le secteur 5, mais également auprès de quelques membres de la ligne hiérarchique de ce service. Ceci aura pour but de proposer une réponse affinée à la question de recherche de ce mémoire, tout en veillant à contextualiser les différentes opinions des interlocuteurs selon la position qu'ils occupent dans l'organisation.

Une attention particulière a été portée afin de respecter au maximum une parité entre membres du personnel de chaque commissariat, mais également entre les genres des personnes interrogées. À ce sujet, nous utiliserons pour la suite des termes génériques au masculin, tels que « policier », « agent », « interlocuteur », etc. sans pour autant qu'ils excluent les représentantes féminines.

3 Cadre théorique

Dans cette partie, nous allons présenter les notions théoriques que nous mobiliserons pendant notre recherche. Nous commencerons par nous intéresser au *Community Policing*. D'où vient-il et qu'est-ce que l'on entend par ce terme ? Nous décrirons le concept du Nouveau Management Public. Nous définirons ce qu'est la polyvalence et les contradictions qu'elle peut sous-entendre. Ensuite, et pour clore ce chapitre, nous développerons le concept des tensions de rôle et les différentes formes qu'elle revêt.

3.1 Le *Community Policing* : Historique et définition

Nous commencerons par un bref historique du *Community Policing* et sa définition au sens Belge.

Lors de la réforme des Polices en 2001, le concept de *Community Policing* émerge. Il s'agit d'un concept né aux États-Unis à la fin des années 60 à la suite des problèmes de légitimité des forces de police auprès de certaines minorités ethniques. (L.W Sherman « Policing for prevention », cité par de Maillard 2009).

Le concept de *Community Policing* vise un rapprochement entre police et population. Il s'oppose aux conceptions du travail policier essentiellement réactives, centrées sur l'approche par objectifs et propose une approche pro-active de la criminalité, centrée sur la résolution de problèmes, au sens de l'action policière pour la communauté et le fonctionnement en réseau. (de Maillard, 2017)

Pour de Maillard (2009), si la philosophie générale consiste à rapprocher police et population, ce que l'on regroupe sous ce terme est difficile à définir. En s'inspirant de W. Skogan⁵, il propose de distinguer trois composantes dans le *Community Policing* :

1. Assignation des agents à des territoires spécifiques et décentralisation des responsabilités à l'intérieur de la police : découpage de zones d'intervention plus réduites, correspondant aux espaces de vie de la population, permettant une meilleure identification des agents par la population.

⁵ Wesley Skogan, « The promise of Community Policing »

2. Implication accrue du public : réunions associant police et population afin de permettre de renseigner la police sur les besoins et problèmes locaux, d'aider la police à mobiliser les gens.
3. Déplacement des missions des policiers : mise à distance de la traditionnelle orientation vers la seule application de la loi et de la nature réactive du travail policier ; relations régulières avec le public ; rôle de généraliste sur le territoire dans lequel ils sont situés ; missions de résolution des problèmes, dans lesquels la délinquance ne constitue qu'une des dimensions. Ce déplacement des missions des policiers s'accompagne d'un engagement plus fort dans des partenariats multi-agences.

En Belgique, selon Sybille Smeets et Carrol Tange, directrice et chercheur du CRPSD – Centre de recherches. Pénalité, sécurité & déviances, la construction de ce modèle de *Community Policing* s'est opérée en deux temps. Le premier temps correspond à l'ancien système policier avant 2001. Le second temps correspond à la mise en place de la nouvelle structure de police intégrée. Ces deux temps constituent la matrice d'un *Community Policing* « à la Belge », formé par couches successives. (Smeets & Tange 2009)

La première définition gouvernementale voit le jour à partir de 1995 dans la circulaire ZIP 1 du 5 décembre 1995 : « *C'est une vision, une philosophie et un concept, relatif à l'approche et à l'exécution policière des tâches qui est essentiellement axée sur les sentiments et les problèmes d'insécurité de la population dans un territoire donné et qui se traduit par une police visible, accessible et abordable, qui a pour but de résoudre les problèmes d'insécurité en concertation avec les autorités locales et la population ainsi qu'avec toutes les autres instances locales ou organisations qui peuvent y contribuer* ».

La circulaire PLP 10 du 9 octobre 2001 définit les fonctionnalités de base que doit remplir la Police Locale à savoir l'intervention, le maintien de l'ordre, le travail judiciaire, l'accueil et l'assistance aux victimes et le travail de quartier. Seule la fonction de « travail de quartier » fait cependant référence au modèle de proximité. (Smeets & Tange 2009)

Ce travail de quartier, « *pierre angulaire de la Police orientée vers la communauté* »⁶, doit surtout contribuer au recueil d'informations sur le quartier, à la diffusion d'une information générale, au « contrôle préventif » grâce à la visibilité et à l'apport de solutions concrètes aux demandes des

⁶ Circulaire PLP 10 du 9 octobre 2001

habitants, à la détection et la résolution des petits conflits et à l'exécution de tâches policières nécessitant une connaissance particulière ou un contact plus personnel avec la population. (Ibidem)

Une circulaire spécifique au *Community Policing*, la CP1, est finalement rédigée en 2003, soit deux ans après la réforme des Polices. Ce concept doit mener à une nouvelle culture policière. Il s'articule autour de cinq piliers essentiels pour la fonction de Police axée vers la communauté⁷ :

- L'orientation externe : La police ne se situe pas face à la société mais en son sein ; elle est intégrée à la vie en société. Par son implication, elle est rapidement et complètement consciente de ce qui « se vit et se trame » dans la société en matière de sécurité et de qualité de vie.
- Le travail par la résolution de problèmes : Ce pilier se réfère à l'identification et l'analyse des causes potentielles de criminalité et de conflits dans la ou les communautés. La police ne se contente pas de réagir aux problèmes déjà survenus mais tente d'en identifier les facteurs responsables et d'agir (à temps) sur eux.
- Le partenariat : Cela renvoie à la conviction qu'à la police de n'être pas seule responsable, et aussi de ne pas souhaiter l'être, du souci de sécurité et de qualité de vie. La préoccupation sécuritaire est une approche en chaîne dans laquelle les divers partenaires sont les maillons d'une approche globale et intégrée.
- S'acquitter de ses responsabilités : Le pilier justification exige la mise en place de mécanismes par lesquels la police peut rendre des comptes à propos des réponses qu'elle a fournies aux questions et besoins de la société au service de laquelle elle se trouve.
- L'implication capable : Cela signifie qu'il faut créer des possibilités, tant pour les policiers que pour les divers groupes de la population, de s'attaquer de concert aux problèmes de sécurité et de qualité de vie, de fournir des services et d'instaurer l'ordre et la sécurité.

Enfin, une deuxième circulaire, la CP2 du 3 novembre 2004 vient compléter la première. Celle-ci a une vocation moins philosophique et plus pratique, dans un souci d'offrir les outils de management et le cadre de référence nécessaires à la mise en place du *Community Policing*. (Smeets & Tange 2009)

⁷ Circulaire CP1 du SPF Intérieur du 27 Mai 2003 concernant la définition de l'interprétation du *Community Policing*

Cependant, « le *Community Policing* demeure une notion particulièrement vague et sujette à interprétations diverses et souvent divergentes, même chez les premiers concernés : les policiers eux-mêmes ». (Ibidem). Cette absence de clarification du concept se retrouvera très clairement dans l'utilisation en Belgique d'une série de termes plus ou moins équivalents comme « Police de proximité », « (fonction de) police de base », « police de première ligne », « police par excellence » etc. (Ibidem)

3.2 Le Nouveau Management Public

Parallèlement au *Community Policing*, nous allons voir que le concept du Nouveau Management Public pénètre l'ensemble des services publics dont inévitablement la Police. Petit à petit, ses pratiques sont mises en place au sein des institutions.

Historiquement, le Nouveau Management Public (NMP) est tout d'abord apparu au Royaume-Uni avant de se répandre dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement. (Amar et Berthier 2007)

Dans les années 80, à la suite du choc pétrolier, les États-providences ont la nécessité de prendre en charge, du moins en partie, les dépenses liées à l'augmentation du chômage. La demande d'intervention de l'État augmente alors que les ressources diminuent. (Schoenaers 2021). De nombreux pays font face à une crise financière caractérisée par un important déficit public et un endettement élevé. (Amar et Berthier 2007)

Le secteur public semble ne plus pouvoir fonctionner uniquement sur le modèle de gestion de type administratif et c'est de cette manière que le « management » commence à pénétrer la sphère publique. (Schoenaers 2021). Le secteur public est jugé inefficace car excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée. (Amar et Berthier 2007). Les administrations ne répondent plus aux attentes des citoyens.⁸

Pour Pollitt et Bouckaert (cités par Schoenaers 2021), c'est la conjonction de divers facteurs (critique sociale, contraintes économiques et budgétaires, mise à l'agenda par le politique) endogènes et exogènes en mutation qui va déclencher la mise en mouvement du secteur public et déboucher sur des projets de changement.

⁸ Olgierd Kutty, Frédéric Schoenaers, Jean-Marc Leveratto. Canal Socio. (2009, 27 février). *Le nouveau management public*. [Vidéo]. Canal-U. <https://www.canal-u.tv/43495>. (Consultée le 3 janvier 2024)

Le concept du Nouveau Management Public émerge. Son idée principale est que les méthodes du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. Ce mouvement consiste en une activation des organisations et institutions publiques en vue de se moderniser ou d'améliorer leurs performances. (Schoenaers 2021). Cette nouvelle conception du secteur public repose sur les 3 E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio 1998, cité par Amar et Berthier), et est capable de répondre à moindre coûts aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients. (Amar et Berthier, cité par Van Haeperen 2012).

Selon Schoenaers 2021, on peut résumer les objectifs du NMP en quatre grandes catégories :

1. Un premier objectif renvoie à l'amélioration de l'efficacité de l'action des entités publiques. On vise la qualité dans la réalisation des missions. Il s'agit de tenter de voir dans quelle mesure les services publics atteignent leurs objectifs de manière effective dans des délais raisonnables et avec par exemple, un taux d'erreur très faible. On vise donc essentiellement la qualité finale du service fourni.
2. Un second objectif concerne l'efficience. On vise ici les moyens mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs. La quantité de ressources consommées afin de réaliser les missions est-elle optimisée ? Peut-on réaliser des économies d'échelle ? Ce qui est visé ici renvoie à la rationalisation des processus de production, la maximisation de l'utilisation des ressources, leur rentabilité et leur productivité.
3. Troisième objectif : l'ouverture et l'accessibilité. D'une part, le service public est supposé être à l'écoute des usagers afin de sentir les besoins, de répondre aux demandes au plus près des attentes. D'autre part, la question de l'accessibilité devient centrale également. (Accès physique, plages horaires, intelligibilité de l'action administrative).
4. Quatrième catégorie d'objectifs : la responsabilisation des administrations publiques face au monde politique et à la société civile en général. Est ici visée la nécessité pour les organisations du secteur public de rendre des comptes en termes d'efficacité, d'efficience, de qualité et d'ouverture. L'action publique se déploie donc maintenant dans un contexte de contrôle de l'action et d'une nécessité de justification.

Le cas de la Police ne semble pas échapper à ce nouveau mode fonctionnement. En effet, à la suite de la réforme des polices, le premier Plan National de Sécurité (PNS) sort en avril 2001. Il couvre l'ensemble des thèmes de sécurité qui nécessitent l'attention particulière de tous les services de Police. Le Plan national de sécurité (PNS) est la transposition policière de la politique de sécurité intégrale et intégrée, telle que définie dans la Stratégie nationale de sécurité, la Note-cadre sur la sécurité intégrale et les exposés d'orientation politique au niveau fédéral et régional.⁹

Au niveau plus local, à la suite de sa nomination en octobre 2022, le nouveau Chef de Corps de la Police de Liège, Jean-Marc Demelenne, a présenté sa lettre de mission. Constituant une sorte de contrat entre l'Autorité communale et le Chef de Corps, elle expose les objectifs stratégiques à atteindre et le programme prévu pour les cinq années de son mandat.

Les deux exemples ci-dessus démontrent clairement des situations de gestion orientée sur les résultats. Sont requises une qualité de service la plus élevée possible et une optimisation de la quantité de ressources utilisées pour réaliser les missions de Police. Il faut rendre des comptes au monde politique et à la société civile. L'action de la Police est contrôlée et elle doit se justifier.

Nous allons voir que cette pénétration du Nouveau Management Public au sein services publics et plus précisément, dans le cas qui nous occupe, au sein de la police, va avoir des répercussions sur le fonctionnement d'une zone de Police comme celle de Liège. Inévitablement, l'inspecteur de quartier qui est un membre à part entière d'une zone de Police, va également être impacté.

3.3 La polyvalence

Nous l'avons vu précédemment, la Police Belge a vécu une période de changement qui s'est concrétisée par une réforme. Cette réforme a bouleversé le paysage policier et ses différentes organisations, dont la Police locale. La pénétration du Nouveau Management Public a encouragé les organisations policières à modifier leurs pratiques et à se rapprocher des modèles d'organisations du secteur privé. On attend de la Police locale et de ses forces vives l'atteinte et la justification des résultats hautement qualitatifs tout en rationalisant les différentes ressources allouées, y compris humaines. Le recours à la polyvalence est, dès lors, une pratique de plus en plus utilisée.

⁹ <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-integree/le-plan-national-de-securite>

Mais qu'est-ce que la polyvalence ? Dans son sens problématisé, la polyvalence est une notion relativement complexe. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la littérature scientifique ne foisonne pas d'articles qui la décrivent précisément. *A contrario*, ce terme est très régulièrement utilisé dans une multitude de parutions sans pour autant y être jamais défini.

Nous axerons notre description afin de montrer toute la complexité de cette notion ambiguë et les usages qui en sont faits. Pour ce faire, nous nous baserons principalement sur un texte qui nous éclaire en la matière, à savoir celui de Christophe Everaere, professeur et chercheur en gestion des ressources humaines et management économique à l'Université de Lyon.

Selon Everaere (2008), il est souvent question de polyvalence lorsque les organisations cherchent à gagner en flexibilité et en productivité. La polyvalence crée une souplesse dans la gestion des ressources humaines qui permet tout un ensemble de régulations qui ne pouvaient se faire jusque-là. (Coutarel F. 2003). Elle apparaît comme une pratique de gestion qui brouille la division du travail et ses espaces, tout en accroissant la disponibilité des salariés vis-à-vis du travail et du management. (Gardes C. 2023)

Everaere cite Dadoy (1990, p125) qui définit la polyvalence comme « la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement un homme à deux tâches différentes, à deux postes différents, à deux fonctions différentes ». (Everaere 2008)

Cependant, un écart important de perception semble exister entre les spécialistes du travail qui y voient une alternative au Taylorisme, et les salariés eux-mêmes qui expriment une vision beaucoup plus critique de la polyvalence en l'assimilant à un système taylorien qui rend les individus interchangeables et remplaçables rapidement.

Selon Everaere (2008), deux configurations complètement opposées, voire contradictoires, émergent de cette définition :

- Une variété de tâches potentiellement exercées dans un contexte professionnel spécifique et déterminé ;
- Une variété d'affectations sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes.

La première configuration désigne un individu relativement « sédentaire » dans un poste donné, qui y réalise des tâches diverses. La seconde configuration désigne un individu « nomade » passant d'un poste à l'autre.

J. Ruffier (1976) (cité par Everaere) a également proposé une distinction des différents sens de la polyvalence. Quatre pratiques sont distinguées :

- La rotation des postes ;
- L'élargissement du travail (regrouper des opérations d'exécution jusque-là réparties sur plusieurs postes successifs) ;
- L'enrichissement du travail (le travail est étendu à des tâches plus qualifiées et réalisées avec une certaine autonomie) ;
- Les groupes semi-autonomes.

On y voit une dichotomie entre d'un côté le « nomade » qui bouge d'un poste à l'autre, et de l'autre, l'individu qui, sur une situation de travail, élargit et enrichit son travail afin de pouvoir le réaliser de façon compétente, autonome et responsable. La polyvalence par nomadisme a pour effet de dégrader la compétence, en empêchant le processus d'apprentissage nécessaire à la maîtrise de chacune des fonctions concernées. Ou alors, elle n'est possible que si le niveau d'exigence en termes de compétences, d'autonomie et de responsabilités est faible. (Everaere 2008)

Dans notre recherche concernant les inspecteurs de quartier, la polyvalence qui est mise en place au sein de la Zone de Police de Liège est de type « nomade ». En effet, l'inspecteur de quartier passe d'un poste à l'autre en réalisant une multitude de missions différentes. Nous considérons, et nous le verrons par la suite, que l'ensemble des missions qu'il réalise nécessite beaucoup de compétences, d'autonomie et de responsabilités.

Ce type de polyvalence peut, dans certains cas, avoir comme effets de dégrader le savoir requis et donc la compétence, puisque la compétence est par définition spécifique à une situation, à un domaine. C'est la raison pour laquelle la polyvalence est généralement perçue négativement ou mal vécue et qu'elle a une dimension péjorative. (Ibidem). Elle a également pour effet d'intensifier le travail et contraint les salariés à s'ajuster pour la mettre en œuvre à moindre mal. (Gardes C. 2023). Loin d'enrichir le travail et de lui redonner du sens, la polyvalence constitue avant tout une pratique de gestion qui s'impose aux salariés. (Ibidem).

Le recours à la polyvalence va d'une certaine manière éloigner l'inspecteur de quartier du *Community Policing* car forcément, lorsqu'il réalise d'autres missions, il a moins de temps pour mettre en application, à travers son travail quotidien, la philosophie de ce concept.

3.4 Les tensions de rôle et ses différentes formes

La polyvalence qui est imposée aux inspecteurs de quartier entraîne forcément des conséquences sur eux. Dans un environnement de travail, la polyvalence pouvant être étroitement liée au concept des tensions de rôles, nous nous intéresserons donc dans cette section à cette notion à travers le prisme du concept des tensions de rôle.

Le contexte actuel de pression économique et de transformations organisationnelles ravive les tensions de rôle au travail dont de nombreuses études ont montré les effets négatifs tant sur le plan organisationnel qu'individuel. (Djabi & Perrot 2016)

Cette théorie des tensions de rôle s'intéresse au comportement social et aux interactions sociales de l'individu au sein du groupe. Les tensions de rôle correspondent à des situations où l'individu éprouve de la difficulté à assumer son rôle. (Noguera & Scarazzini 2022)

Tout individu travaillant au sein d'une organisation exerce un ou plusieurs « rôle(s) organisationnel(s) », définis comme l'ensemble des activités attendues de sa position au travail. Lors de l'exercice de son rôle, l'employé se retrouve au cœur d'une pluralité d'attentes : les siennes, celles émises par ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues, ses collaborateurs, etc. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964 ; cités par Djabi, Perrot, Jeannerod-Dumouchel, Campoy 2019)

Katz et Kahn (1978) définissent les tensions de rôle comme le sentiment qu'éprouve un individu se trouvant dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante, tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent. (Cité par Royal & Brassard 2010 p27).

La littérature identifie plusieurs formes de tensions de rôles. Pour Djabi & Perrot (2016), cette notion regroupe les concepts de conflits, d'ambiguïté, et de surcharge de rôle. Pour Royal & Brassard (2010), il existe une quatrième forme à savoir l'incapacité de remplir les rôles.

La typologie à quatre types de Royal & Brassard (2010) nous semble la plus complète et nous allons la reproduire en nous basant sur le tableau de la page 28.

1. La surcharge :

- Quantitative : La personne éprouve le sentiment qu'elle ne dispose pas d'un temps suffisant pour répondre à l'ensemble des attentes qui lui sont formulées, de sorte qu'elle n'arrive pas à assumer tous ses rôles.
- Qualitative : La personne se sent trop fortement sollicitée lorsque ses rôles sont exercés dans des situations complexes qui exigent un investissement cognitif et émotif élevés.

2. Les conflits de rôles :

- Entre émetteurs : La personne doit satisfaire d'autres individus ou groupes qui expriment des attentes incompatibles entre elles.
- Chez l'émetteur : La personne doit satisfaire des attentes incompatibles qui lui sont communiquées par une personne.
- Entre l'individu et ses rôles : La personne constate que les attentes à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles.
- Entre les sphères de la vie : La personne éprouve des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans les différentes sphères de sa vie (vie familiale, vie professionnelle, vie personnelle, études, etc.).

3. L'incapacité de remplir les rôles : L'insuffisance :

- De ressources personnelles : La personne considère qu'elle n'a pas toutes les ressources personnelles (compétences) pour répondre aux attentes à son égard.
- D'informations : La personne juge qu'elle manque d'informations cruciales en lien avec l'exercice de ses rôles.
- D'autorité : La personne perçoit des limites dans sa capacité d'exercer ses rôles en raison d'un manque d'autorité.
- De moyens techniques : La personne estime qu'elle n'a pas les moyens techniques ou les outils qui lui permettraient de répondre aux attentes.

4. L'ambiguïté des rôles : sur le plan... :

- De la performance : La personne ne connaît pas ou ne comprend pas les standards à atteindre dans l'exercice de ses rôles.
- Des procédures : La personne ne connaît pas ou ne comprend pas les procédures et les méthodes à appliquer pour exercer ses rôles.
- De la planification : La personne ne connaît pas ou ne comprend pas l'ordre de priorité des activités ou la prédominance de ses rôles.

Quelles sont les différentes formes de tension de rôle engendrées par la polyvalence des missions ? Nous y répondrons plus loin avec les résultats empiriques obtenus dans notre étude.

4 Méthodologie

Nous aborderons dans ce chapitre notre méthodologie de recherche. Nous commencerons par décrire l'évolution de notre problématique. Ensuite, nous examinerons la méthode que nous avons utilisée. Nous continuerons par la formulation et l'explication de nos hypothèses de recherche. Enfin, nous présenterons les limites de notre travail.

4.1 Evolution de la problématique

Occupant la fonction d'inspecteur de quartier depuis huit ans au sein du commissariat de Sainte-Walburge à Liège, nous avons pu constater que nous réalisons une multitude de missions différentes. Ce n'est pas une pratique nouvelle. En effet, depuis que nous sommes policier, cela a toujours été le cas. Au fil des années, certaines missions nous ont été ajoutées, d'autres nous ont été retirées. Ne disposant pas de données à ce sujet, nous ne sommes pas en mesure de déterminer s'il y a eu un *statu quo*, une augmentation ou une diminution du nombre de missions à effectuer dans le temps. Nous avons donc décidé de nous intéresser à la polyvalence des missions par le prisme des effets que cette pratique pouvait provoquer sur notre travail au quotidien.

Une question de départ a vu le jour : « *Quels sont les effets de la polyvalence des missions sur le travail des inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège ?* ». Nous avons recherché de la littérature scientifique sur le sujet afin d'obtenir un état de l'art. Nous avons également procédé à deux entretiens exploratoires qui nous ont permis d'évoquer le thème de la polyvalence des missions avec les personnes interrogées. Des premiers constats empiriques ont émergé. Grâce à ces deux étapes importantes, mais également avec des échanges constructifs avec Coralie Darcis dans le cadre de son séminaire de méthodologie de recherche en Sciences du Travail, nous avons pu transformer notre question de départ en question de recherche : « *Comment la polyvalence des missions influence le travail des inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège ?* ».

4.2 Méthode utilisée

Nous avons procédé à une enquête qualitative car cette méthode est la plus appropriée pour récolter des données non quantifiables. Elle nous a permis de saisir au mieux le vécu des répondants dans la problématique choisie et le sens donné à leurs discours. Nous avons pu effectuer une longue phase d'observation *in situ* puisque notre terrain de recherche correspond à notre lieu de travail et que nous exerçons la fonction étudiée, à savoir inspecteur de quartier.

Ensuite, comme décrit au point précédent, nous avons établi une question de départ. Il s'en est suivi une consultation de la littérature scientifique afin d'approfondir nos connaissances sur la thématique. Nous avons également effectué des entretiens semi-directifs afin de constituer notre matériel empirique. Notre démarche a été abductive, c'est-à-dire que nous avons réalisé en permanence des allers-retours entre la littérature et notre terrain de recherche.

4.3 Récolte de données par entretien

Pour récolter nos données et donc notre matériel empirique, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Nous avons effectué, lors de notre phase exploratoire, les deux premiers entretiens. Ensuite, nous avons réalisé dix entretiens de fond. Grâce à la récolte de ces données, nous avons pu alimenter la réflexion par rapport aux hypothèses de départ. Nous avons donc réalisé un total de douze entretiens auprès de policiers de proximité opérant au sein du secteur 5 de la zone de Police de Liège.

Concernant la sélection des profils des sujets interrogés, nous avons veillé à nous approcher un maximum d'une représentation paritaire, tant pour le genre que pour le lieu d'affectation (parmi les trois commissariats du secteur 5 de la Police de Liège). Nous avons également intégré aux entretiens des personnes appartenant à la ligne hiérarchique et ce, afin de viser un spectre des perceptions plus large.

En voici, ci-dessous un tableau récapitulatif (les données reprises volontairement sur ce tableau permettent de garantir l'anonymat des répondants) :

Entretien	Date	Lieu	Durée	Description du profil
1	22-11-2022	Commissariat de Sainte-Walburge	91 min	Homme, 43 ans, 11 ans d'ancienneté.
2	29-11-2022	Commissariat de Sainte-Walburge	70 min	Homme, 56 ans, 37 ans d'ancienneté.
3	22-03-2023	Commissariat de Sainte-Marguerite	63 min	Homme, 38 ans, 16 ans d'ancienneté.
4	28-03-2023	Commissariat de Saint-Léonard	62 min	Femme, 32 ans, 9 ans d'ancienneté.
5	28-03-2023	Commissariat de Saint-Léonard	62 min	Femme, 35 ans, 10 ans d'ancienneté.
6	19-04-2023	Commissariat de Sainte-Marguerite	53 min	Homme, 32 ans, 7 ans d'ancienneté.
7	21-04-2023	Commissariat de Sainte-Walburge	77 min	Femme, 37 ans, 6 ans d'ancienneté.
8	23-02-2024	Commissariat de Saint-Léonard	107 min	Homme, 41 ans, 12 ans d'ancienneté.
9	28-02-2024	Commissariat de Sainte-Marguerite	65 min	Femme, 28 ans, 7 ans d'ancienneté.
10	08-03-2024	Commissariat de Sainte-Walburge	57 min	Femme, 37 ans, 18 ans d'ancienneté.
11	22-03-2024	Commissariat de Sainte-Marguerite	103 min	Homme, 39 ans, 15 ans d'ancienneté.
12	26-03-2024	Commissariat de Sainte-Walburge	94 min	Homme, 41 ans, 21 ans d'ancienneté.

Pour effectuer ces interviews, nous avons créé un guide d'entretien. Nous l'avons construit en différentes thématiques correspondant principalement aux notions théoriques abordées à savoir le *Community Policing*, le Nouveau Management Public, la polyvalence et les tensions de rôle. Cette structure nous a permis de passer en revue les différentes dimensions à approfondir. Ce guide d'entretien a évolué au fil de notre recherche. Certaines questions ont été affinées, ajoutées ou supprimées au fur et à mesure. Le guide d'entretien final est consultable en annexe 1 du présent.

Les entretiens ont été réalisés en présentiel et dans un bureau fermé afin d'assurer une discrétion optimale. Ils ont été enregistrés pour pouvoir être retranscrits et permettre une analyse du contenu la plus fine possible.

Enfin, la période durant laquelle se sont déroulés les entretiens a débuté en novembre 2022 pour se clôturer en mars 2024.

4.4 Hypothèses

Après avoir réalisé nos deux entretiens exploratoires et après avoir lu des articles scientifiques traitant du sujet de la polyvalence, nous avons émis deux hypothèses de travail qui nous permettent de répondre à notre question de recherche :

Hypothèse 1 : La polyvalence des missions entraîne des tensions de rôle chez les inspecteurs de quartier.

Il ressort des entretiens que les inspecteurs de quartier estiment qu'il y a un décalage entre le travail qu'ils devraient faire et ce qu'ils accomplissent réellement. Ils considèrent tous que certaines missions ne devraient pas entrer dans les fonctions d'un inspecteur de quartier. Cela se manifeste par une intensification et une surcharge de travail, une incompréhension de l'ordre de priorité de leurs tâches, des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, une contradiction entre les attentes à leur égard et leur propre conception de leur rôle. La polyvalence des missions entraîne donc certaines formes de tensions de rôle comme la surcharge de rôle, le conflit de rôle ou l'ambiguïté de rôle. (Royal & Brassard 2010).

Hypothèse 2 : La polyvalence des missions empêche les inspecteurs de quartier de se consacrer entièrement à leur travail de base.

Toutes les personnes interrogées déclarent qu'elles sont amenées à réaliser une multitude d'autres missions que celles qui relèvent de leur travail de base. Elles estiment avoir déjà suffisamment de travail sur leurs quartiers. Elles n'ont plus assez de temps pour être présentes sur leurs quartiers. Cela entraîne des conséquences négatives sur la qualité de leur travail. Elles sont moins disponibles pour le citoyen. Ceci va à l'encontre du concept de *Community Policing*, employé depuis la réforme des polices de 2001. Même s'il demeure une notion particulièrement vague (Smeets & Tange 2009), celui-ci se retrouvera très clairement dans l'utilisation d'une série de termes plus ou moins équivalents comme « Police de Proximité » (Ibidem). Seule la fonction de « Travail de quartier » fait cependant référence au modèle de Police de Proximité. (Ibidem). Ce travail de quartier est « la pierre angulaire de la police orientée vers la communauté ». (Circulaire ministérielle PLP 10 du 09/10/2011 ; cité par Smeets & Tange 2009).

4.5 Limites

La première limite est que notre recherche porte uniquement sur les inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège et pas sur l'ensemble des secteurs. La zone de Liège comptant à elle seule un très grand nombre d'inspecteurs de quartier répartis en cinq secteurs, il nous aurait fallu sélectionner un échantillonnage trop important pour l'objectif visé par ce mémoire. En effet, tout en ayant pour but de remplir les objectifs stratégiques et opérationnels dictés par le Chef de Corps de la Zone de Police, chaque chef de secteur définit lui-même la manière dont il articule les inspecteurs de quartier sur les différentes missions. Il aurait été intéressant de comparer le vécu des différents inspecteurs de quartier en fonction du secteur dans lequel ils se trouvent afin de connaître l'influence de la polyvalence des missions sur leur travail.

Une deuxième limite est que nous sommes nous-mêmes inspecteur de quartier au sein du secteur 5 de la zone de Police de Liège. Cela a constitué un avantage pour réaliser des observations et obtenir l'adhésion des répondants dans le milieu connu pour être plutôt fermé qu'est celui de la police. En revanche, il est probable que notre appartenance ait créé des biais et que nous manquions d'ampleur de vue par rapport à la thématique.

Le prochain chapitre livrera une mise à plat des données récoltées auprès des répondants et leur analyse.

5 Mise à plat des données

Dans ce chapitre, nous allons présenter les constats principaux qui ressortent de nos entretiens. Nous exposerons les données récoltées lors des douze entretiens semi-directifs réalisés auprès des inspecteurs de quartier et de la ligne hiérarchique. Cette mise à plat des données prendra la forme d'un compte rendu thématique segmenté en sous-points, pour une livraison plus structurée et plus lisible des résultats. Nous analyserons ces données empiriques et les illustrerons par des extraits d'entretien dans le but de mieux refléter les idées transmises.

5.1 Le Community Policing

5.1.1 Le rôle d'un inspecteur de quartier

Les répondants nous présentent ce qui définit selon eux le travail d'un inspecteur de quartier. Ils expliquent la diversité des tâches qui leur incombent. Ils estiment que leur travail est la base même de la Police. C'est l'œil de la Police dans les quartiers, la présence policière, la visibilité. Être présent sur le terrain est essentiel. Ils tentent de voir ce qui se passe dans les quartiers, d'assurer la sécurité de toutes et tous, de régler les problèmes dès le moment où ils surviennent, de collecter et de faire remonter des informations. Ils estiment devoir connaître leur quartier et sa population. Ils sont le premier contact avec celle-ci et aident les citoyens à trouver un équilibre pour vivre ensemble. Ils décrivent leur rôle comme étant des personnes de référence dans le quartier en matière de Police. Ils doivent répondre aux différentes questions de la population et rediriger si nécessaire les personnes vers les services compétents. « *On est un peu le couteau suisse du quartier* ». « *C'est d'être là pour les citoyens, essayer de trouver des solutions aux problématiques et les aider dans leurs démarches au quotidien* ». « *Pour moi le travail d'un inspecteur de quartier, c'est d'être en contact avec sa population et de la connaître* ». « *Je suis à l'écoute des gens qui me rapportent ce qui ne fonctionne pas sur la voie publique et moi je fais le relais auprès des services concernés* ». « *On doit aussi être un peu "maître" de son quartier, le "shérif"* ».

5.1.2 Les missions d'un inspecteur de quartier

La plupart des répondants s'accordent à dire que leurs missions ne devraient concerner que le quartier dont ils s'occupent, ou avoir un intérêt pour le travail de proximité de leur secteur. Ils pensent qu'il s'agit d'un travail à temps plein, spécifique et spécialisé. Ils ne voient pas l'utilité de réaliser des missions qui ne concernent pas leur quartier. Ils estiment devoir passer le maximum de leur temps sur celui-ci..

Pourtant, ils déclarent qu'ils sont amenés à réaliser une multitude d'autres missions comme des services de maintien de l'ordre public, des plans d'action en tout genre, des assistances aux huissiers ailleurs que sur leur quartier et des surveillances d'événements tels que la foire de Liège ou le marché de la Batte. Ils considèrent que ces tierces missions ne devraient pas entrer dans les fonctions d'un inspecteur de quartier et qu'il existe un décalage entre ce qu'ils devraient faire et ce qu'ils font réellement. « *Selon moi, toutes ces missions extérieures ne devraient pas être prises en charge par les inspecteurs de quartier* ». « *Je ne vois pas ce qu'un inspecteur de quartier vient faire dans le maintien de l'ordre, ça n'a rien à voir dans la fonction* ». « *Ces missions extérieures, je pense qu'elles sont superflues* ». « *Ce n'est pas à l'inspecteur de quartier d'aller soutenir un huissier pour une expulsion* ».

Les répondants déclarent que le temps qu'ils consacrent à toutes les autres missions, ne peut plus être consacré à leur quartier. Ils sont moins disponibles pour le citoyen, alors que ça devrait être leur seule priorité. Ils n'ont plus le temps d'être au cœur du quartier, proche des habitants. Ils relèvent une contradiction avec le concept du *Community Policing* qui, à la réforme des polices, était censé être la base du travail de proximité. « *On a de moins en moins de temps pour être en contact avec les gens, de voir comment ils vivent et prévenir les situations qui pourraient à l'avenir devenir problématiques. Il n'y a donc plus de proactivité* ». « *On travaille mal car il y a des problèmes qui surviennent qu'on aurait peut-être pu éviter si on avait pu prendre plus de temps pour être sur notre quartier* ».

Néanmoins, l'un et l'autre répondants sont parfois plus nuancés car ils estiment qu'accomplir ces autres missions fait partie des sept missions de base de la police locale. Et que lorsque la zone est débordée, il est logique de donner un coup de main. Ou parce qu'il est prévu que tout policier apporte un appui dans les différents services d'ordre.

5.2 Le Nouveau Management Public

Nous constatons que les répondants évoquent indirectement cette notion du *Nouveau Management Public* dans leurs propos.

5.2.1 Projet de changement / activation des organisations

Le principal changement qui vient d'emblée à l'esprit des personnes interrogées est la réorganisation des commissariats de la zone de Police de Liège en secteurs. Auparavant, il y avait quatorze commissariats de quartier ouverts au public. Ces quatorze commissariats ont été fusionnés en cinq secteurs. Chaque secteur ne dispose plus que d'une unique tête de secteur ouvert au public. On est passé de quatorze points d'accueil à cinq points d'accueil. L'un des répondants y voit beaucoup de positif car il pense que ça lui fait gagner du temps. « *Avant, on accueillait les gens dans un petit commissariat, c'était compliqué. On avait deux civils mais il fallait en permanence un policier et un accueil judiciaire. C'était une fameuse perte de temps. Et puis, pour accueillir tous les gens qui se présentaient, on était à chaque fois obligé de descendre et d'interrompre nos tâches en cours* ». Il s'estime d'un côté soulagé car il fait moins d'accueil judiciaire. D'un autre côté, il déplore le temps supplémentaire que ses dossiers mettent pour arriver jusqu'à lui : « *On reçoit des apostilles avec 15 jours de retard parce que tout passe par la tête de secteur alors qu'on est tenu par des délais* ».

Un autre répondant voit dans cette réorganisation de la zone un impact sur les inspecteurs de quartier. « *Je sais que certains ont dû changer de quartier et ça, c'est quand même à chaque fois devoir se réadapter* ». Il ajoute : « *Ce qui est intéressant avec un inspecteur de quartier, c'est qu'il reste pas mal de temps en place pour pouvoir justement cultiver ce lien indispensable avec la population* ». Une dissonance est ainsi relevée sur le travail des inspecteurs de quartier.

Au niveau d'un membre de la hiérarchie, cette fusion des commissariats en secteurs est vue comme une pratique de rationalisation. « *On a créé les secteurs pour rationaliser, par manque de moyens humains. C'est ce qui coûte le plus cher, c'est l'humain* ». Pour un autre, même si cette initiative avait au départ « *des objectifs louables d'amener plus de qualité, plus de sécurité, plus de bien-être* », cela lui semble avoir été fourvoyé pour des raisons budgétaires : « *On a du mal à recruter, les budgets vont mal, on sait qu'il y a une série de places qu'on ne pourra pas combler... Trouvons une nouvelle méthode de travail pour pouvoir se passer de ces gens qu'on n'arrivera de toute façon plus à recruter* ».

Cette fusion des secteurs semble témoigner de la volonté de modernisation et d'amélioration des performances.

5.2.2 Diminution des effectifs

Au niveau des effectifs policiers, le constat semble identique pour tous. Les personnes interrogées déclarent qu'il y a un manque d'effectifs au sein de la zone de Police. La quantité de travail augmente mais pas les effectifs ; ils ont même tendance à diminuer dans la plupart des cas. Aux yeux de certains, cela peut impliquer une baisse de qualité du service fourni. « *J'ai l'impression qu'on a plus de travail en étant moins nombreux, c'est certain. J'ai l'impression qu'on est pressé comme des citrons et que ça nous empêche de faire du travail de qualité* ». « *D'une manière générale, on manque d'effectifs et on nous demande toujours plus. Donc à un moment, ça coince en termes de missions de base* ». « *Il n'y a pas une espèce de courbe parallèle entre les difficultés à connaître et les moyens qu'on a pour répondre aux tâches qui nous sont confiées par le législateur et pour lesquelles la population doit croire en nous* ». « *J'ai l'impression qu'on a plus de travail mais qu'on a moins de gens* ».

5.2.3 Évaluation de la qualité

Les répondants déclarent essayer de fournir un travail de qualité. En revanche, ils ajoutent que parfois, c'est compliqué dû à une trop grande polyvalence. « *On n'a pas vraiment le temps de s'investir dans un projet à long terme, tellement on a de missions et de choses. Tu as tellement de demandes à gauche à droite que tu as peur de t'investir en te disant que tu n'arriveras pas au bout* ». « *Je pense que je fais un travail de qualité, j'essaie de faire des choses de qualité. Maintenant, je trouve que des fois, c'est compliqué parce qu'on nous demande d'être très polyvalent* ». Du point de vue d'un membre de la hiérarchie, le discours semble correspondre. « *La qualité de la réalisation de vos missions, je dirais que parfois, elles sont un peu bâclées. En tout cas votre Core Business parce que vous n'avez pas le temps de faire vraiment ce qu'il faudrait* ». Un autre évalue la qualité en fonction du respect des délais et des retours de qualité. « *Si les inspecteurs de quartiers respectent les délais et qu'ils n'ont pas de retour de qualité, pour moi c'est une bonne manière d'évaluer la qualité* ».

5.2.4 Mesure de la performance

Les répondants estiment qu'ils sont soumis, à certains moments, à un contrôle du chiffre. Dans le cadre de leur *Core Business*, aucune des personnes interrogées n'a déclaré être soumise à une forme de quantification de son travail.

Cependant, ils expliquent que lorsqu'ils réalisent un plan d'action quelconque, ils doivent toujours fournir un compte rendu chiffré et ce, peu importe le niveau de fonction. « *Quand tu fais un plan d'action le dimanche, où les heures sont payées double, si tu ne ramènes pas de chiffre, ils n'en n'organiseront plus* ». « *Je suis soumise à un contrôle du chiffre. J'ai un exemple qui me vient en tête : une fois, il y a eu un plan d'action environnement et les collègues n'avaient pas beaucoup verbalisé. Le lendemain, on nous a tapé sur les doigts lors du briefing en nous disant qu'il fallait faire du chiffre lors des plan d'actions environnement* ». « *C'est clair que si je leur rends un bulletin de service où il n'y a rien dessus, ils ne vont pas être contents* ». Un membre de la hiérarchie explique que lors d'un plan d'action, lorsqu'un effectif est engagé et qu'on le sort de son *Core Business* pour le placer dans la gestion d'une problématique autre, il doit quand même justifier ce qui a été accompli pendant ce temps-là. Un autre ajoute que la hiérarchie a besoin de chiffres pour observer l'évolution de certains items, afin de piloter l'effet que peuvent avoir certaines mesures ou la prise de certaines décisions. Les chiffres vont également donner une idée de l'activité policière déployée pour répondre à la problématique en question.

5.2.5 Accessibilité et ouverture

En ce qui concerne l'accessibilité aux services de police, les avis sont partagés. Pour certains, il y a une évolution de la plage horaire à fournir aux citoyens et cela ne les satisfait pas. On ne demande plus aux citoyens de s'organiser pour rencontrer la Police, c'est l'inverse qui est attendu : « *Au début de ma carrière d'inspecteur de quartier, je faisais du 8-17 heures. Et puis après, on m'a obligé aussi à faire des décalés (13-21 heures)* ». « *On nous impose trois décalés par période. Ça nous a été imposé, je n'étais pas pour. Est-ce que c'était nécessaire ? Je ne crois pas...* ». Pour d'autres, cela a son intérêt : « *On est plus productif quand on travaille le week-end ou la soirée parce que les gens sont plus chez eux* ». Pour d'autres encore, il n'y a pas vraiment d'évolution de la plage horaire. Les décalés ont toujours existé. Certes, avec peut-être moins d'imposition : « *Pour moi, il n'y a pas d'évolution à ce niveau-là, en tout cas, pas depuis que j'ai commencé. Si on vise les décalés, je les ai toujours connus depuis que je travaille en proximité* ». « *Non, je n'ai pas constaté d'évolution au niveau de la plage horaire à fournir aux citoyens* ». Nous observons que les opinions divergent en fonction de l'ancienneté et du parcours du travailleur. Tous les commissariats ne fonctionnent pas de la même manière, ce qui est un facteur dans la perception de cette évolution auprès des personnes interrogées.

Pour ce qui est de l'ouverture aux services de Police, certains répondants estiment que les citoyens sont devenus des clients qu'il faut satisfaire. « *Oui les citoyens sont devenus des clients mais je ne pense pas que ce soit négatif. Il faut satisfaire les attentes des clients* ». « *Oui, il faut les satisfaire à tout prix* ». « *Les citoyens sont parfois devenus des clients* ». Pour d'autres, ce n'est pas le cas. « *Non je ne vois pas les citoyens comme des clients. Je n'ai pas l'impression qu'on fonctionne comme une entreprise privée* ». « *Non, ce sont des bénéficiaires. Pour moi, le terme client est impropre. On est un service public. On n'est pas dans le privé* ».

5.2.6 Rendre des comptes, justifications.

Les informateurs déclarent qu'ils doivent de plus en plus se justifier et rendre des comptes que ce soit par rapport aux supérieurs hiérarchiques, aux citoyens ou au monde politique. Un répondant pense que la société évolue en individualité et qu'il n'y a plus de confiance entre les personnes. Pour un autre, c'est parce que l'on veut savoir en permanence ce que nous faisons. D'autres encore y voient un pilier du « *Community Policing* ». « *Oui, c'est indéniable. Maintenant, ça fait partie d'un pilier de la fonction de police orientée vers la communauté* ». « *Oui je pense que je dois de plus en plus me justifier, ça fait partie du Community Policing justement* ». Un sentiment de contrôle ou d'inutilité peut émerger. « *C'est perturbant et pesant de se justifier* ». « *On nous demande quand même de plus en plus des comptes à tort et à travers. Les plaintes sont déposées de plus en plus facilement* ». « *Ça m'arrive de me dire que ça ne sert à rien de le faire mais je vais quand même le faire parce que si un jour on me demande, ce sera écrit quelque part. On est tous hyper conscients de ça parce qu'on est contrôlé, on nous demande de rendre des comptes* ».

5.3 La polyvalence

La grande majorité des répondants déclarent que les missions réalisées par les inspecteurs de quartier sont trop nombreuses. Cela va avoir toute une série d'effets sur eux et sur leur travail.

5.3.1 Impact sur le travail de base

Ils expliquent que le temps consacré à remplir d'autres missions que celles directement liées à leur quartier a des conséquences sur la qualité de leur travail de base. Ils ont moins de temps pour être sur leur quartier et travailler en profondeur. *« Le fait de ne pas pouvoir travailler en profondeur, cela va entraîner une nouvelle surcharge de travail ultérieurement. À l'inverse, si on effectue un travail de fond dès le début, la charge de travail future va diminuer et même pour les autres services »*. *« Il a moins de temps sur le quartier, il peut moins approfondir les choses »*. *« Il faut que l'inspecteur de quartier ait le temps d'être sur son quartier et de discuter avec les citoyens. Ce qui n'est pas le cas actuellement »*.

Ils n'ont plus le temps de faire du travail proactif. *« Si on avait le temps d'aller boire un café avec tout le monde, on pourrait avoir tellement d'informations, d'aller mettre notre nez dans chaque petite maison »*. *« Je n'ai plus le temps de faire des choses spontanément, je ne fais que ce qu'on me demande »*.

Par contre, certains expriment un avis opposé ou plus nuancé. *« Oui les inspecteurs de quartier peuvent effectuer un travail proactif »*. *« Moi, j'estime que j'ai assez de temps pour être proche du citoyen. J'ai le temps de faire une gestion proactive »*. *« Malheureusement non, à mon sens, pas suffisamment »*.

5.3.2 Génération de stress

Une partie des répondants pense que cette polyvalence des missions peut générer certaines formes de stress ou de la nervosité. Plusieurs formes ont été citées lors des entretiens. Du stress peut s'installer car ils vont devoir réaliser des missions dans une matière qu'ils ne maîtrisent pas toujours. *« La polyvalence de missions peut être stressante pour moi car je n'ai pas l'habitude. Du coup, les choses dans lesquelles je ne me sens pas à l'aise, ça me fait monter en stress. La non-connaissance me fait paniquer »*. *« Une peur peut s'installer de faire d'autres missions que celles de mon Core Business »*. Du stress va être provoqué par le fait que le travail s'accumule. *« Je n'aime pas être en retard, mais j'ai à cœur de faire les choses comme il faut. Du coup, j'ai plus de pression à me dépêcher et ça me pousse à commettre des erreurs »*. *« Ça veut dire que pendant 3 jours, je*

ne serai pas là et que toutes les pièces vont s'accumuler ». Ou encore, le stress va survenir dans le cadre de la sphère familiale. *« Cela peut être stressant, pas pour moi personnellement, mais plus dans la logistique familiale ».* *« Au niveau familial, ça ne va pas. Ça te rend nerveux et tu es de moins bonne humeur ».*

Dans certains cas, le stress peut revêtir une forme plus grave. Un des informateurs précise qu'il été victime d'un burn-out l'an dernier. Cela a démarré au moment où il s'est rendu compte que sur toute sa semaine de travail, il n'était pas présent un seul jour pour réaliser des tâches directement dans son quartier. *« Je me suis dit que je ne pouvais plus continuer comme ça, que l'on m'empêchait de faire mon travail ».*

D'autres répondants ont cependant déclaré que la polyvalence des missions ne générerait pas de stress spécifique.

5.3.3 Développement des compétences et formations

Il ressort des entretiens que la polyvalence des missions peut également permettre d'acquérir de nouvelles compétences, en développer ou les entretenir. Il faut sans cesse effectuer une remise en question et cela nécessite de se confronter à des contextes peu habituels, de sortir de son cadre. *« Je continue à travailler dans le maintien de l'ordre. Si je n'en faisais pas, je ne le saurais plus ».* *« C'est peut-être le côté le plus intéressant dans la polyvalence, c'est qu'on découvre des matières que l'on n'a pas l'habitude de faire et donc, ça nous permet de s'intéresser à la matière, d'apprendre des choses ».* *« C'est intéressant de faire d'autres missions, même si c'est inconfortable. On apprend des choses ».* Un répondant précise qu'il faut que ces nouvelles compétences soient exercées au quotidien, sinon cela n'a pas de plus-value. Un seul estime qu'il n'apprend rien en réalisant d'autres missions.

Au niveau des formations reçues par les policiers interrogés, certains estiment qu'ils ne sont pas assez formés et qu'ils n'ont pas suffisamment accès à des formations. *« On n'a jamais de formation ou de remise à niveau ».* *« Non clairement je n'ai pas assez de ressources, on n'est pas assez formés ».* *« Je n'ai pas reçu de formation adéquate pour réaliser toutes ces missions ».* D'autres pensent qu'ils ont reçu des formations en suffisance mais qu'ils manquent de pratique car ils ne les utilisent pas assez régulièrement. *« Moi, ça rentre dans ma tête, si je ne le pratique pas, ça sort ».* Il ressort également qu'au niveau de la zone de Police de Liège, les membres du personnel ne sont pas assez associés au choix de leur formation. Celles-ci leurs sont généralement imposées.

5.4 Les tensions de rôle

Lors des entretiens, les enquêtés évoquent toute une série de sentiments lorsqu'ils répondent aux différentes questions qui leur sont posées à propos du recours à la polyvalence des missions dans leur travail. Au travers du prisme du concept des tensions de rôle, nous allons essayer d'identifier les différents types auxquels les inspecteurs de quartier sont confrontés. Les enquêtés ne sont pas conscients de l'existence d'un tel concept. Notre analyse va consister en une interprétation des ressentis afin de les relier aux types de tensions de rôles en nous appuyant sur la typologie de Royal & Brassard (2010).

5.4.1 La surcharge

Tous les inspecteurs de quartier sont unanimes. La polyvalence des missions correspond à une intensification et une surcharge du travail. Ils estiment avoir déjà suffisamment de travail comme cela et qu'on leur en demande toujours plus. *« J'ai connu une époque où on ne demandait rien d'autre aux inspecteurs de quartier que de s'occuper de leur quartier. Aujourd'hui, les missions sont de plus en plus nombreuses ».*

Chaque mission effectuée donne lieu à du travail supplémentaire. Simplement parce que cela implique pour les inspecteurs de ne plus être en mesure de réaliser leur travail de quartier pendant ce temps-là. Ils prennent donc du retard. Ils sont pressés et ils ont les mêmes délais pour clore leurs dossiers. Ils perdent du temps à devoir contacter les gens pour déplacer un rendez-vous. Mais également parce que cela va engendrer des rédactions additionnelles diverses. Lorsqu'ils sont engagés sur un plan d'action, ils ont régulièrement des procès-verbaux à rédiger. *« Il est clair et net que la polyvalence des missions donne une charge de travail supplémentaire. Quand on est commandé pour aller prendre des plaintes et qu'on en ramasse dix qui vont nous demander deux jours de rédaction derrière, c'est effectivement une charge de travail supplémentaire ».* *« La polyvalence des missions est une intensification du travail car ça me permet de moins faire mon travail au quotidien. Ça me rajoute des tâches extérieures et j'ai moins de temps pour faire mon travail quotidien qui, lui, ne désemplit pas ».* *« La polyvalence dans les missions est pour moi une intensification du travail parce qu'il y a des choses qu'on prévoit de faire et puis au final, on n'a pas la possibilité de les faire en temps et en heure car on a été mandaté sur un autre service ».* *« La polyvalence des missions est pour moi une intensification du travail car elle me presse beaucoup plus. C'est-à-dire que j'ai toujours les mêmes délais pour sortir mes pièces. Je n'ai pas le choix que de faire les choses bâclées ».*

Du côté de la ligne hiérarchique, la perception est quelque peu différente. Ainsi, on estime que si la polyvalence est nuancée, elle peut cohabiter avec le travail des inspecteurs sans qu'il y ait une surcharge de travail. Il faut pouvoir sonder, prendre le temps d'écouter, être proche des membres de son personnel pour sentir leur réalité et ainsi pouvoir adapter la demande de polyvalence.

5.4.2 Les conflits de rôle

Les inspecteurs interviewés pensent que certains types de mission entrent en conflit ou présentent des incompatibilités avec leur travail d'inspecteur de quartier. Il y a une dichotomie avec leur conception du travail de quartier. D'une manière générale, une approche préventive est le plus souvent utilisée. Une approche plus répressive leur est inconfortable par rapport à certains citoyens dans le périmètre de leur quartier. Ils pensent que leur « boulot premier », c'est de connaître les personnes de leur quartier, les « gentils comme les méchants », de pouvoir travailler ou discuter avec les personnes plus problématiques, de créer une relation de confiance et surtout de la maintenir. *« Quand je fais un plan d'action sécurisation, on va aller contrôler des gens qui sont sur notre quartier. Et moi, je m'entends très bien avec eux, même les gens qui sont difficiles et qui sont fort connus de la justice. C'est une approche un peu plus répressive et du coup, je vais me retrouver un peu entre les deux, en me disant qu'il faut que je garde ma bonne proximité avec eux car je vais les revoir sur le quartier. Je vais de nouveau discuter avec eux et c'est eux qui m'amènent parfois des informations qui sont intéressantes. Ça me dérange de faire des plans d'actions sur mon quartier et d'aller y contrôler des gens. Ça rompt un peu le lien ». « Quand on va faire des plans d'action qui sont sur notre secteur, c'est contre-productif parce qu'on risque de tomber sur des citoyens qu'on a d'habitude sur notre quartier et donc notre casquette de personne avec qui les gens peuvent communiquer pour entrer en contact avec la Police est parfois un peu cassée ». « Les huissiers de justice aussi, ça n'a rien à voir avec les valeurs d'un inspecteur de quartier. On vient expulser des gens et c'est à l'opposé du travail qu'on fait au quotidien sur notre quartier ».*

Certains insistent sur cette notion de confiance qui peut être dégradée. *« Les PA Lois¹⁰ sociales... Je me vois mal aller contrôler les commerçants du quartier. C'est fou ! Tu viens nous demander d'aller les tuer car ce sont des amendes astronomiques. Si tu fais un PA lois sociales et que tu remets les pieds dans leur commerce par après, ils vont t'envoyer paître. Je ferais pareil à leur place. La confiance est totalement rompue et pour la récupérer tu peux mettre des années ou tu ne la récupéreras même peut-être jamais ».*

¹⁰ Un plan d'action lois sociales consiste à contrôler les commerces accompagnés des services spécialisés comme l'Onem, le SPF finances etc.

Un autre type de conflit de rôle est également soulevé. L'horaire habituel de travail pour un inspecteur de quartier est principalement du lundi au vendredi de 8h00 à 17h00. Les inspecteurs de quartier prennent des dispositions au niveau familial sur base de cet horaire. Régulièrement, on leur impose d'autres missions en dernière minute et celles-ci se déroulent en horaire variable, c'est-à-dire en dehors de leurs heures habituelles de travail ou le week-end. Cela peut impacter leur vie de famille. Ces missions ne peuvent pas toujours être prévues longtemps à l'avance. Les policiers dépendent fortement de l'actualité. Un de leur collègues peut également tomber malade et il faut le remplacer au pied levé. « *Ça va jouer sur mes enfants car mes horaires ne sont pas réguliers et donc souvent mes enfants mangent sans moi. Lorsqu'on m'impose des prestations à la dernière minute, je dois changer tout mon programme à la maison. Ça joue plus sur le bien-être de ma famille que sur moi* ». « *Cela entraîne aussi du stress dans ma vie privée car quand je vois qu'on a changé mon service pour faire autre chose, je sais que je ne vais plus pouvoir faire ce que j'avais prévu* ». « *Ça crée des tensions dans le couple et en dernière minute, je dois impliquer ma maman. Je dois impacter même ma famille par rapport à mon travail. Ce sont eux qui sont impliqués par rapport à la surcharge de travail que j'ai en dernière minute* ».

5.4.3 L'incapacité de remplir les rôles

Les répondants nous confient que parfois, lorsqu'ils doivent réaliser des missions qui ne sont pas liées à leur *Core Business* ou qu'ils ne sont pas habitués à réaliser, ils sont confrontés à un déficit de compétences pour faire face aux demandes. Cela peut parfois avoir pour effet de générer le stress de ne pas être à la hauteur ou de ne pas savoir comment faire pour réagir de la bonne façon. Ils constatent qu'ils sont amenés à être de plus en plus polyvalents mais que c'est de plus en plus compliqué au vu des spécificités de certaines matières. Quand ils n'ont pas l'habitude, ils perdent beaucoup de temps. « *Nous demander d'être performants dans autant de domaines différents, c'est impossible. Moi je suis incapable de contrôler un camion et de vérifier son tachygraphe* ». « *Si je suis engagé sur un contrôle routier, je serai très vite dépassé. Je tomberais sur une ivresse, je ne sais même pas moi-même comment faire souffler la personne* ». « *Je ne peux pas être performant sur toutes les missions car parfois je ne m'y connais pas assez pour être à l'aise. Je trouve que ce serait bien s'il pouvait y avoir plus de rafraîchissement au niveau de certaines notions. Ce serait intéressant d'avoir plus de formations orientées* ». « *La police est tellement diversifiée, on te fait tellement toucher à plein de matières que si tu ne travailles plus certaines d'entre elles, tu n'es plus à l'aise* ».

5.4.4 L'ambiguïté des rôles

Certains des répondants s'interrogent sur le bien-fondé de la répartition des missions actuelles. Ils ne comprennent pas toujours cette répartition et ils la remettent en question. Ils pensent que certains services ou certaines fonctions sont privilégiés par rapport à d'autres. Ils comprennent qu'en cas d'urgence, comme des inondations par exemple, tout le monde doit prêter main forte. Mais ils estiment que dans la plupart des autres cas, l'inspecteur de quartier devrait être circonscrit à son quartier et pas ailleurs. Ils ont l'impression qu'on ne considère pas leur travail comme primordial ni important et ressentent un manque de reconnaissance quant au travail fourni. Ils pensent que leur travail manque de reconnaissance. La proximité ne leur semble pas actuellement une priorité. « *C'est donc une question d'organisation de la zone qui devrait prendre des mesures pour que l'inspecteur de quartier ne fasse que son Core Business* ». « *Au fil du temps, on ramasse des tas de missions que personne ne sait faire et on nous les met à nous parce qu'on est au bas de l'échelle et qu'on pense qu'on a le temps de le faire* ». « *Je trouve que la répartition des missions faite par la zone est très mauvaise* ». « *Je pense que les missions sont mal réparties par la zone de Police. J'ai l'impression que dans la zone, il y a des gens qui sont un peu mis sur un piédestal grâce à leur fonction et qu'ils sont privilégiés par rapport à d'autres* ». « *Je trouve que la répartition des missions par la zone de Police est un peu disparate. On a l'impression que l'équipe Interventions est privilégiée alors que nous, on est repris plic ploc* ».

Un autre évoque le fait que la zone de Police s'est vue attribuer un nouveau Chef de Corps et qu'elle est en train de se restructurer. Il ajoute qu'actuellement, les actes semblent manquer pour que la proximité puisse se percevoir comme un service prioritaire.

6 Discussion

Dans cette discussion, sur base des différents entretiens et après avoir mis à plat nos données dans le chapitre précédent, nous analyserons et interpréterons le résultat des données de terrain en lien avec la littérature scientifique de notre sujet. Nous pourrions de la sorte confirmer, infirmer ou nuancer nos hypothèses de recherche.

Pour rappel, la question de recherche qui a guidé notre travail est « *Comment la polyvalence des missions influence le travail des inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège ?* ». Afin d'y répondre, nous avons émis des hypothèses que nous allons maintenant pouvoir discuter.

Hypothèse 1 : La polyvalence des missions entraîne des tensions de rôle chez les inspecteurs de quartier.

Nous avons vu précédemment que Royal & Brassard (2010) identifiaient quatre types de tensions de rôle : la surcharge de rôle, les conflits de rôles, l'incapacité de remplir les rôles et l'ambiguïté des rôles. Nous allons voir qu'en raison de la polyvalence des missions, certaines formes de tensions de rôles se manifestent chez les inspecteurs de quartier interrogés.

Type 1 : Surcharge de rôle

À la lumière des éléments repris dans le point 5, nous avons constaté que les inspecteurs de quartier déclarent que réaliser une multitude de missions est synonyme pour eux d'une intensification, d'une surcharge de travail. Peu importe le type de missions qu'on leur demande de réaliser, il y a *in fine* une charge de travail supplémentaire. Premièrement parce qu'ils prennent du retard dans leur *Core Business* en ne pouvant plus travailler sur leurs dossiers pendant qu'ils font autre chose. Deuxièmement, parce que ces autres missions vont créer diverses rédactions supplémentaires. Dans certains cas, ces deux raisons peuvent se cumuler. Lorsque nous faisons le lien avec notre cadre théorique, ceci nous permet de comprendre que la polyvalence des missions entraîne une surcharge de rôle de type quantitatif car les personnes éprouvent le sentiment qu'elles ne disposent pas d'un temps suffisant pour répondre à l'ensemble des attentes qui leur sont formulées, de sorte qu'elles n'arrivent pas à assumer tous ces rôles. (Royal & Brassard 2010).

Type 2 : Les conflits de rôle

Certains types de mission semblent présenter une dichotomie avec la conception du travail que peut avoir un inspecteur de quartier. Habituellement, ils essaient de privilégier la manière de travailler la plus préventive possible. Lors de certaines missions, ils doivent adopter une approche plus répressive, davantage de l'ordre du contrôle, ce qui, à leurs yeux, risque d'amenuiser le lien de confiance qu'ils ont pu créer précédemment et qu'ils essaient de maintenir au maximum. Trois exemples de missions sont principalement mis en avant. Les plans d'action sécurisation car les inspecteurs de quartier sont potentiellement amenés à contrôler des personnes de leur quartier alors qu'ils ont parfois mis beaucoup de temps à instaurer un dialogue avec eux. Les contrôles de commerce, pour la même raison que dans l'exemple précédent. En effet, les commerces peuvent être considérés comme partenaire ou relais sur le quartier. Les commerçants sont une mine d'informations et lorsque que les inspecteurs de quartiers ont besoin d'un renseignement, ils sont très utiles. Il est donc effectivement compliqué de maintenir dans ces cas-là une relation de confiance avec ses administrés. Et pour finir, les assistances aux huissiers dont ils estiment qu'il s'agit d'une mission à l'opposé de leurs valeurs d'inspecteurs de quartier. Nous comprendrons qu'assister un huissier afin de procéder à l'expulsion d'une personne n'est pas en accord avec l'idéologie du travail de quartier et qu'ici aussi, la relation de confiance durement établie risque fortement de s'étioler.

Ensuite, ils rapportent aussi un impact négatif sur leur vie de famille. Ces missions peuvent rarement être prévues, soit parce que la flexibilité exigée dépend de l'actualité, soit parce qu'il s'agit d'impondérables, comme le fait de devoir remplacer au pied levé un collègue absent. En outre, elles se déroulent régulièrement en soirée ou durant le week-end. Dès lors, ils estiment devoir trop souvent faire passer leur famille au second plan ou s'efforcer à prendre des dispositions qui impliqueront leurs proches pour tout ce qui touche à la gestion familiale. Précisons, qu'un répondant déclare ne pas subir d'influence négative de ces aménagements horaires sur sa vie privée.

Nous relevons ici que la polyvalence des missions entraîne deux sortes de conflits de rôle. Premièrement, « entre l'individu et ses rôles », car les personnes constatent que les attentes à leur égard entrent en contradiction avec leurs valeurs et leur propre conception de leurs rôles. (Royal & Brassard 2010). Deuxièmement, « entre les sphères de la vie », car les personnes éprouvent des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans les différentes sphères de leur vie. (Royal & Brassard 2010). Et plus précisément entre les sphères de vie privée et vie professionnelle.

Type 3 : L'incapacité de remplir les rôles

Dans certaines situations, les inspecteurs de quartier nous ont dit être parfois confrontés à un manque de bagage pour faire face aux nouvelles tâches qui leur sont confiées. Ils remarquent qu'ils sont amenés à être de plus en plus polyvalents mais que cela peut devenir compliqué devant une matière plus spécifique. Les différentes réglementations (Lois, Arrêté Royaux, etc.) sont nombreuses et vastes. Il est difficile de tout connaître. Ou encore, ils ont acquis la connaissance précédemment, mais par manque de pratique régulière, celle-ci a été oubliée ou n'est pas maîtrisée. On peut voir que les répondants font parfois face à une incapacité à remplir les rôles par insuffisance de ressources personnelles. Ils considèrent qu'ils ne disposent pas de toutes les ressources personnelles (compétences) pour répondre aux attentes à leur égard. (Royal & Brassard 2010).

En revanche, nous ne relevons pas dans les entretiens d'autres formes d'incapacité de remplir les rôles par insuffisance d'informations, d'autorité ou de moyens techniques.

Type 4 : L'ambiguïté des rôles

Les inspecteurs de quartier remettent en cause la répartition des missions opérées par leur organisation. Ils pensent que leur fonction manque de reconnaissance par rapport à d'autres. Par conséquent, ils pensent que d'autres services sont privilégiés lors de cette répartition. Ils ne comprennent pas pourquoi ils doivent assumer une si grande part alors que selon eux, leur place est sur leurs quartiers. On constate ici une certaine ambiguïté des rôles sur le plan de la planification. Certaines personnes s'interrogent sur le bien-fondé de la répartition des missions telle qu'elle est organisée actuellement par la zone de Police. Les personnes ne connaissent pas ou ne comprennent pas l'ordre de priorité des activités ou la prédominance des rôles. (Royal & Brassard 2010).

Concernant notre hypothèse selon laquelle la polyvalence des missions entraîne des tensions de rôles, à la suite des arguments détaillés ci-dessus, nous pouvons, d'une manière générale, la confirmer. En effet, on remarque que les quatre types de tensions de rôle ont été mis en évidence par les personnes interrogées et que ceux-ci les subissent.

Cependant, la polyvalence des missions n'entraîne pas le même type de tensions de rôle d'un répondant à l'autre. Certaines tensions de rôle sont prééminentes pour les uns, tandis que d'autres tensions le sont pour les autres. On remarque également que, certaines sous-dimensions telles que la surcharge qualitative, les conflits de rôle « entre émetteurs » et « chez l'émetteur », l'incapacité à remplir les rôles par insuffisance de d'informations, d'autorité ou de moyens techniques, l'ambiguïté de rôle sur le plan de la performance ou des procédures, n'ont été évoquées par aucun répondant. On peut donc dire que la polyvalence des missions entraîne certains types de tensions de rôle.

Hypothèse 2 : La polyvalence des missions empêche les inspecteurs de quartiers de se consacrer entièrement à leur travail de base.

Comme expliqué plus haut, le concept du *Community Policing* a émergé lors de la réforme des Polices en 2001. L'inspecteur de quartier, dans cette philosophie, doit être « la pierre angulaire de la Police orientée vers la communauté »¹¹. Ce travail de quartier doit surtout contribuer au recueil d'informations sur le quartier, à la diffusion d'une information générale, au « contrôle préventif » grâce à la visibilité et à l'apport de solutions concrètes aux demandes des habitants, à la détection et la résolution des petits conflits et à l'exécution de tâches policières nécessitant une connaissance particulière ou un contact plus personnel avec la population. (Smeets & Tange 2009).

Pourtant, les personnes interrogées déclarent qu'elles sont amenées à réaliser une multitude d'autres missions que celles qui concernent leur travail de base. Elles estiment avoir déjà suffisamment de travail sur leurs quartiers respectifs. Elles n'ont plus assez de temps de présence sur le périmètre auquel elles sont rattachées. Cela confère à leur travail une qualité moindre. Elles sont moins disponibles pour le citoyen. Elles pensent que leur fonction est un travail spécifique. Elles ne parviennent plus à faire preuve de proactivité, ce qui justement, est censé constituer le cœur de leur travail. La qualité de leur travail diminue. En effet, certains problèmes qui surviennent pourraient être évités si les inspecteurs de quartier avaient plus de temps à disposition pour leur quartier. Ils pourraient communiquer davantage avec les citoyens et prévenir des situations problématiques.

¹¹ Circulaire PLP 10 du 9 octobre 2001

Nous constatons que l'ensemble des données exposées ci-dessus tendent à confirmer que la polyvalence des missions empêche les inspecteurs de quartier de se consacrer à leur travail de base. Nous pouvons donc confirmer cette hypothèse.

Précisons que la polyvalence des missions ne semble pas être la seule cause qui contreviendrait à la pleine implication de l'inspecteur de quartier dans son travail de base. Par exemple, nous pourrions également citer la lourdeur du travail administratif. Pour quasi chaque acte posé par un policier, un travail de rédaction s'en suit inévitablement. Dès lors, le policier passe beaucoup de temps devant un écran d'ordinateur. Le recours à une plus grande et une meilleure utilisation des nouveaux outils technologiques, utilisables par l'inspecteur de quartier sur le terrain, pourrait déjà se révéler une piste de solution. Nous pouvons constater qu'à ce niveau-là, certaines dispositions ont déjà été prises avec l'introduction de l'outil « Focus » et de l'outil « Wocodo », des applications utilisables sur un smartphone par le policier de quartier. Par conséquent, ce dernier encode instantanément les données dans l'application en direct, ce qui lui épargne un travail de bureau ultérieurement.

À présent, en réponse à notre question de recherche, nous avons établi que notre première hypothèse montrait bien que la polyvalence des missions entraînait certains types de tensions de rôle chez les inspecteurs de quartier. Ces tensions de rôle exercent bel et bien une influence sur le travail qu'ils exécutent. Concernant notre seconde hypothèse, nous avons vu que la polyvalence des missions empêchait les inspecteurs à se consacrer entièrement à leur travail de base, ce qui a par définition même, une influence inévitable sur leur travail.

7 Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous intéresser aux effets de la polyvalence des missions sur le travail des inspecteurs de quartier. Nous avons formulé la question de recherche suivante : « Comment la polyvalence de missions influence le travail des inspecteurs de quartier du secteur 5 de la zone de Police de Liège ? ». Nous avons ensuite tenté d'y répondre.

Pour ce faire, à la suite de la lecture de textes scientifiques et de la récolte des données issues de nos deux entretiens exploratoires, nous avons formulé deux hypothèses. Celles-ci ont été confirmées au travers des entretiens semi-directifs.

En revanche, concernant notre première hypothèse, même si nous avons remarqué que les quatre types de tension de rôle ont été mis en avant par les répondants, d'une personne à l'autre, ce ne sont pas les mêmes types de tension de rôle qui se manifestent. On peut ajouter que certaines sous-dimensions n'ont été évoquées par aucun des répondants.

Concernant notre seconde hypothèse, la plupart des répondants confirment que la polyvalence des missions empêche les inspecteurs de quartier de se consacrer à leur travail de base. Cela prend un sens opposé à la philosophie du *Community Policing* qui, depuis son émergence en Belgique, est censé être la voie à suivre pour les policiers de proximité. En effet, il vise un rapprochement entre la Police et la population et non l'inverse... Précisons que pour l'ensemble des personnes interrogées, cette philosophie du *Community Policing* semble être la bonne manière d'appréhender le travail.

D'un point de vue personnel, nous sommes conscients que, faute de moyens humains (ce qui, à nos yeux, semble résulter d'un sous-financement de la Police et des services publics en général), la zone de Police de Liège n'a pas d'autre choix que d'instaurer le recours à la polyvalence et notamment auprès des inspecteurs de quartier. En effet, les inspecteurs de quartier restent avant tout des policiers et dans certains cas, ils doivent également contribuer à l'effort collectif. Cependant, nous pensons qu'une réflexion approfondie afin de redéfinir les tâches prioritaires de l'inspecteur de quartier devrait être mise en place. Son travail ne fait pas l'objet de la reconnaissance qu'il serait en droit de recevoir. Nous croyons fermement qu'un recentrage de ses activités en lien étroit avec le concept de *Community Policing* apporterait une plus-value substantielle au travail du policier en général.

Enfin, nous pourrions compléter cette recherche, en menant une enquête similaire auprès de l'ensemble des inspecteurs de quartier des autres secteurs de la zone de Police de Liège. Nous pourrions comparer leur vécu avec ceux des répondants de notre étude. En effet, chaque direction de secteur dispose d'une certaine marge de manœuvre pour articuler son personnel sur les différentes missions. Il serait intéressant de connaître le ressenti et le positionnement de chacun à plus grande échelle.

Une nouvelle piste de recherche potentielle pourrait être de se pencher sur l'ensemble des raisons pour lesquelles les inspecteurs de quartier paraissent ne plus avoir suffisamment de temps de présence sur leur quartier. Il semble effectivement que la polyvalence de missions ne peut en être tenue pour seule responsable de cet écueil.

8 Bibliographie

Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5(1), 1-14. https://www.researchgate.net/profile/Anne-Amar-Sabbah/publication/299344413_Le_Nouveau_Management_Public_Avantages_et_Limites/links/56f15c2508aee9c94cfd650f/Le-Nouveau-Management-Public-Avantages-et-Limites.pdf

Coutarel Fabien, François Daniellou, Bernard Dugué. Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France : la polyvalence est-elle une solution aux TMS ? Forum d'échange de la chaire GM en ergonomie, 2003, Montréal, France. pp.109-115 <https://hal.science/hal-00832796/>

de Maillard, J. (2009). Réformes des polices dans les pays occidentaux : Une perspective comparée. *Revue française de science politique*, 59, 1197-1230. <https://doi.org/10.3917/rfsp.596.1197>

de Maillard, Jacques, 2017, Polices comparées, LGDJ, Issy-Les-Moulineaux (Clefs / Politique)

Djabi, M. & Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(1), 140–148. <https://doi.org/10.7202/1052503ar>

Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N. & Campoy, E. (2019). Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112, 41-65. <https://doi.org/10.3917/grhu.112.0041>

Erny, J. (2010). Le sentiment d'efficacité personnelle, et ses attributs dans la polyvalence des infirmiers au sein d'un pôle. *Recherche en soins infirmiers*, 101, 91-97. <https://doi.org/10.3917/rsi.101.0091>

Everaere, C. (2008). La polyvalence et ses contradictions. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 27(4), 89–105. <https://doi.org/10.53102/2008.27.04.867>

Gardes, C. (2023). La polyvalence dans le commerce et les services. Recomposition de la division du travail et subordination accrue. *La Revue de l'Ires*, 109, 35-60. <https://doi.org/10.3917/rqli.109.0035>

Leroux, S., & Maupin, T. (2012). Le développement des compétences passe-t-il aussi par la polyvalence professionnelle au sein d'un pôle.

https://www.sfm.u.org/upload/70_formation/02_formation/02_congres/Urgences/urgences2012/donnees/pdf/088_leroux_maupin.pdf

Noguera, F. & Scarazzini, É. (2022). Tensions de rôle des cadres territoriaux : une étude empirique auprès d'une collectivité territoriale. *Recherches en Sciences de Gestion*, 149, 207-235. <https://doi.org/10.3917/resg.149.0207>

Rivière, A. (2022). 01. Tensions de rôle et comportement innovant au travail : quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? *Politiques & management public*, 2, 151-179. <https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0008>

Royal, L. & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35, 27-33. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0027>

Schoenaers, F. (2002). Comment gérer la police dans une période de changement ? *Revue française de gestion*, 139, 27-47. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-27.htm>

Schoenaers, F. (February 2021). Le Nouveau management public et la justice : les enjeux de la réforme du système judiciaire belge. *Revue Juridique Themis*, 54, 458-485. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/261483>

Seron, V. (2004). Aperçu comparatif de la structure organisationnelle de la police au regard des exemples allemand, français, belge et nord-américain. *Fédéralisme-Régionalisme*. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/231133/1/PoPuPS%C2%A0_%C2%A0Aper%C3%A7u%20comparatif%20de%20la%20structure%20organisationnelle%20de%20la%20police.pdf

Smeets, S., & Tange, C. (2009). *Le Community Policing en Belgique : péripéties de la constitution d'un modèle de travail policier*. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF). <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/134780/1/SmeetsTangeWPS1.pdf>

Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>

9 Annexe

9.1 Guide d'entretien

Présentation

- Présentez-vous en quelques mots ? (Grade, ancienneté, parcours, fonction actuelle).
- Quelle est votre situation familiale ?
- Pourquoi êtes-vous entré à la police ?

Community Policing

- Quel est le travail d'un inspecteur de quartier ?
- Quel est son rôle ?
- Quelles sont les missions/prestations/services qu'un inspecteur de quartier devrait réaliser ?
- Quelles sont les missions/prestations/services qu'un inspecteur de quartier ne devrait pas réaliser ? Et pourquoi ?
- Pouvez-vous expliquer votre compréhension personnelle du Community Policing ?
- Comment établissez-vous des relations avec les citoyens ?
- Pourriez-vous partager des exemples concrets d'interactions positives avec des citoyens ?
- Comment évaluez-vous l'approche du Community Policing sur la sécurité et le bien-être des citoyens ?
- Comment envisagez-vous l'évolution du Community Policing dans le futur ?
- Quelles améliorations ou ajustement suggéreriez-vous pour renforcer cette approche ?

Nouveau management public

- Quels sont les changements qui ont eu lieu au sein de votre service/organisation ?
- Quel est l'impact de ces changements sur votre travail ?
- Remplir des objectifs fixés par la hiérarchie, est-ce que cela correspond à une perte d'autonomie dans votre travail ? Pourquoi ?
- Expliquez-moi en quoi vous êtes soumis à un contrôle du chiffre ?
- Comment la mesure de la performance affecte-t-elle votre travail au quotidien ?
- Avez-vous des entretiens préparatoires avec un supérieur hiérarchique pour fixer vos objectifs ?
- Avez-vous des objectifs qui vous sont fixés et qui influent sur la manière dont vous accomplissez vos missions ?
- Au fil des années, avez-vous observé un changement dans la manière dont on vous demande de réaliser votre travail d'inspecteur de quartier ?
- De quelle manière la répartition des effectifs et des moyens financiers au sein de la Police a-t-elle évolué ces dernières années ?
- Pourriez-vous partager des exemples de collaborations ou partenariat avec des acteurs externes ?
- Quelles formations avez-vous reçues en vue d'améliorer votre performance ?
- Comment évaluez-vous la qualité de la réalisation de vos missions ?

- Estimez-vous que la police doive, au fil du temps, toujours faire plus avec moins de ressources humaines ou matérielles ? Pourquoi ?
- Avez-vous constaté une évolution au niveau de la plage horaire que vous devez fournir aux citoyens ?
- Qu'a-t-il été mis en place afin d'élargir les plages horaires pour les citoyens ?
- Estimez-vous que vous devez de plus en plus vous justifier par rapport aux citoyens, à vos supérieurs ou au monde politique ?
- Les citoyens sont-ils devenus des clients ?

Polyvalence

- Pourquoi les missions que vous réalisez sont-elles trop nombreuses ?
- Comment la polyvalence des missions influence-t-elle votre travail quotidien d'inspecteur de quartier ?
- Comment gérez-vous la charge de travail qui découle de la polyvalence des missions ?
- En tant que policier de quartier polyvalent, comment cela affecte-t-il votre satisfaction au travail ? Et votre engagement professionnel ?
- En quoi la polyvalence des missions influence-t-elle votre niveau de stress au travail ?
- Existe-t-il des mécanismes de soutien mis en place pour gérer le stress ?
- En quoi la polyvalence des missions peut-elle impacter l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?
- Rencontrez-vous des défis pour concilier les deux ?
- Comment la polyvalence des missions joue-t-elle sur votre bien être ?
- En quoi la polyvalence des missions peut-elle vous faire acquérir de nouvelles compétences ?
- Au contraire, pourquoi vous ne pouvez pas être performant sur toutes les missions ?
- Disposez-vous des connaissances suffisantes pour réaliser toutes ces missions ?
- Avez-vous reçu des formations adéquates pour réaliser toutes ces missions ?
- Existe-t-il une planification anticipée pour déterminer les missions que vous allez réaliser ?
- Comment la multiplicité des missions influence-t-elle vos relations avec les citoyens de votre quartier ?
- Comment les citoyens perçoivent-ils le fait que vous ne soyez pas toujours disponible pour eux à cause des autres missions que vous devez effectuer ?
- Quelle est la cause de l'augmentation de cette polyvalence ?
- Pouvez-vous encore aujourd'hui effectuer un travail de prévention, d'écoute des citoyens et de gestion pro-active de certains problèmes ? Pourquoi ?
- Comment la polyvalence des missions affecte-t-elle la répartition des effectifs au sein de votre unité ?
- Rencontrez-vous des défis pour ajuster l'effectif en fonction des missions spécifiques à accomplir ?

Tensions de rôle

- Avez-vous l'impression que certaines missions sont privilégiées au détriment d'autres ?
- Comment évaluez-vous la répartition des missions effectuée par la zone de Police ?
- Rencontrez-vous des difficultés pour établir des priorités parmi les différentes missions que vous devez réaliser ? Si oui, lesquelles ?
- Quelles sont les situations où la polyvalence des missions entre en conflit avec le travail de quartier ?
- Quels types de missions sont en contradiction avec vos valeurs en tant qu'inspecteur de quartier ?
- Pourquoi réaliser certaines missions présente-t-il des incompatibilités avec votre travail d'inspecteur de quartier ?
- Pourquoi la polyvalence des missions est une intensification du travail/surcharge de travail ?
- Réaliser autant de missions crée-t-il un décalage entre votre conception du travail d'un inspecteur de quartier et ce que vous faites réellement ?
- Quels types de stratégies les inspecteurs de quartier peuvent-ils établir pour ne pas devoir réaliser certaines missions ?
- Pourquoi un manque d'implication de votre part peut s'installer lorsque vous réalisez une mission que vous estimez ne pas devoir faire ?

Divers

- Avez-vous d'autres remarques à formuler à la suite de cet entretien ?
- Quelles pistes d'amélioration vous vient à l'esprit concernant le travail d'un inspecteur de quartier ?
- Voulez-vous ajouter autre chose ?