



ASSEMBLÉE NATIONALE

14ème législature

police nationale

Question écrite n° 41147

Texte de la question

M. Hervé Féron attire l'attention de M. le ministre de l'intérieur sur les conditions de travail dans la police nationale. En effet, une étude menée auprès de plus de 13 000 policiers par le Centre de recherche de management (CRM) a montré que le management au sein de la police serait parfois peu identifiable et distant. Les dysfonctionnements ressentis tiendraient dans le fait que la hiérarchie directe ne serait pas toujours appréhendable par les fonctionnaires. L'officier est souvent perçu comme un superviseur exerçant un rôle de contrôle plutôt qu'un véritable manager à l'écoute. Ainsi, il lui demande les mesures qui pourraient être mises en place pour rendre le management des équipes plus efficient, dans un souci d'efficacité et de sécurité pour les fonctionnaires de police afin d'améliorer leurs conditions de travail.

Texte de la réponse

Les enjeux de management dans la police nationale concernent tous les corps. Les commissaires de police ont un rôle de direction essentiel à jouer, dont dépendent pour une large part une gestion humaine et efficace des ressources humaines et le bon fonctionnement des services. Les officiers de police sont aussi des acteurs majeurs du management, dans la conduite des services, le commandement opérationnel et le contrôle des unités. Les gradés sont également des éléments essentiels de cette chaîne, les brigadiers-chefs étant le premier maillon de l'autorité hiérarchique. Le ministre de l'intérieur attache la plus haute importance à ces enjeux, le facteur humain devant être au centre de toute politique, de tout programme. Le ministre a placé le développement et la valorisation du potentiel humain de la police nationale, comme de celui de la gendarmerie, au cœur des projets d'avenir qu'il a présentés aux forces de sécurité de l'Etat en septembre dernier. Les hommes et les femmes de la police et de la gendarmerie représentent en effet un capital humain extraordinaire, qui mérite reconnaissance, respect et soutien, mais qui mérite aussi d'être valorisé. Rien ne saurait réussir sans leur implication, sans leur engagement, sans leur professionnalisme. Le rôle des cadres est à cet égard particulièrement important et la dimension humaine doit être une préoccupation constante de leur action. C'est vrai dans toute organisation, mais plus encore pour la police et la gendarmerie, dont les métiers sont très spécifiques, souvent très difficiles, parfois dangereux. Le ministre attend d'eux qu'ils soient des « meneurs d'équipe » efficaces, et des managers attentifs aussi bien à la situation de leurs personnels qu'à la mise à jour régulière de leurs compétences. Si, dans leur immense majorité, les gradés, les cadres et les cadres supérieurs de la police nationale assument pleinement et efficacement leurs responsabilités hiérarchiques, il est indiscutable que certains policiers sur le terrain se sentent insuffisamment encadrés. Cette situation, indépendante des mérites des uns et des autres, appelle des réponses en profondeur et de longue durée en termes de méthodes de travail et de management. Les évolutions en cours en matière de formation constituent de premiers pas, comme le renforcement des effectifs de police. La formation, initiale et continue, joue en effet un rôle primordial et le ministre de l'intérieur y attache la plus grande importance. Le management a ainsi été l'un des quatre thèmes des Assises de la formation dans la police nationale lancées en septembre 2012 à sa demande, et clôturées en février 2013, avec pour objectif de définir les axes prioritaires de la formation des policiers et d'en améliorer les pratiques. Ces Assises ont fixé des orientations visant à promouvoir un

management au quotidien, fondé sur une formation tout au long de la vie professionnelle. L'objectif est double : aboutir à la reconnaissance des compétences managériales comme des compétences professionnelles à part entière, à acquérir et à développer au même titre que les compétences juridiques ou techniques ; former à une véritable culture managériale basée sur des priorités (pilotage de la performance ; prise en compte des personnels...). Ces Assises ont abouti à plusieurs projets précis, notamment sur le management. D'ores et déjà, le management occupe une place centrale dans la formation. Dans le cadre de la formation promotionnelle, les gradés bénéficient d'une formation au management, et quatre stages spécifiques leur sont également ouverts au titre de la formation continue. Par ailleurs, deux malles pédagogiques (« débriefing opérationnel » et « prévention des risques psychosociaux », destinées aux formateurs, sont mises à la disposition des services depuis 2012. La formation initiale des officiers dans le domaine du management a été réformée en 2011 pour répondre aux difficultés rencontrées au quotidien. Les enseignements font appel à des techniques pédagogiques actives (mises en situation...). S'inspirant de situations professionnelles vécues, leur formation initiale s'appuie également sur l'expérience des élèves, notamment de ceux issus des voies de recrutement internes. Un accent particulier est mis sur la communication interne et sur la relation avec les personnels. Les élèves officiers sont entraînés à employer des techniques de management participatives. En 2012-2013, les questions de santé, de sécurité au travail et de risques psychosociaux (RPS) ont pris une place accrue. Tous les acteurs de la prévention des RPS (médecin de prévention, psychologue, action sociale, inspecteur santé et sécurité au travail...) interviennent devant les élèves. Les psychologues interviennent en outre à de multiples reprises au cours de la scolarité pour préparer les élèves à l'aspect psychologique de la gestion des personnels (gestion du stress, troubles psychologiques...). Le management figure aussi dans la formation continue des officiers de police. Le stage statutaire de passage au grade de commandant permet de suivre un stage d'une durée de trois semaines axé sur le management. D'autres stages ouverts au volontariat (gestion des conflits, gestion des personnels en difficulté...) permettent de travailler sur le management participatif, la motivation, la prise en compte des individualités... Tous ces stages sont très demandés par les officiers. S'agissant des commissaires, les élèves bénéficient, durant leur formation initiale, d'un module relatif aux activités managériales. Les méthodes de management y sont approfondies (facteurs de motivation, entretiens de débriefing, de valorisation...). Dans le cadre de la communication interne, sont étudiés les enjeux et la méthodologie de la conduite de réunion. Les volets santé et sécurité au travail et RPS sont également appréhendés. D'une façon plus globale, l'apprentissage du management des activités du service est développé au travers des méthodes de la gestion par objectif, de l'analyse et de la résolution de problèmes, fondées sur l'implication et la responsabilisation des collaborateurs. La formation continue des commissaires de police accorde également une large place au management, sous la forme d'une « pyramide de maturité managériale » de quatre niveaux. Le dispositif est complété par des stages relatifs à la réussite des entretiens de management et à la conduite du changement. Enfin, il doit être souligné que le bureau des commissaires de police de la direction des ressources et des compétences de la police nationale met en oeuvre depuis 2013 une « Démarche d'aide aux managers ». Cette action est fondée sur un questionnaire d'auto-évaluation portant sur les pratiques managériales du chef de service qui est également complété par ses proches collaborateurs et sa hiérarchie directe. S'y ajoutent des entretiens avec les partenaires institutionnels et les personnes ayant répondu au questionnaire. Cette démarche permet de mettre à jour les points forts et les points faibles du manager, à partir desquels des formations et un accompagnement spécifique peuvent être proposés.

Données clés

Auteur : [M. Hervé Féron](#)

Circonscription : Meurthe-et-Moselle (2^e circonscription) - Socialiste, écologiste et républicain

Type de question : Question écrite

Numéro de la question : 41147

Rubrique : Police

Ministère interrogé : Intérieur

Ministère attributaire : Intérieur

Date(s) clé(s)

Question publiée au JO le : [29 octobre 2013](#), page 11189

Réponse publiée au JO le : [4 mars 2014](#), page 2129