



ASSEMBLÉE NATIONALE

14ème législature

police nationale

Question écrite n° 25672

Texte de la question

Mme Marie-Hélène Fabre appelle l'attention de M. le ministre de l'intérieur sur les conditions de travail dans la police nationale. Elle lui rappelle qu'en 2012, selon le ministère de l'intérieur, 5 630 policiers ont été blessés et trois sont morts en mission. Dans le même temps, une étude menée auprès de 13 000 fonctionnaires par le Centre de recherche de management (CRM), et publiée par le syndicat Alliance, avait montré une profession souvent plus fragilisée qu'il y paraît. Cette étude pointe du doigt un certain nombre de dysfonctionnements au niveau du *management*, qui serait distant et peu identifiable. L'ambiguïté des structures semble telle que beaucoup de policiers ne sont pas en mesure d'identifier clairement leur supérieur hiérarchique direct. L'officier y apparaît comme un superviseur exerçant essentiellement un rôle de contrôle plutôt qu'un véritable *manager* à l'écoute. Aussi elle lui demande quelles mesures il envisage pour rendre le *management* plus participatif.

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. 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 un premier pas, tout 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 : reconnaître les compétences managériales comme des compétences professionnelles à part entière, qu'il convient d'acquérir et de développer au même titre que les compétences juridiques ou techniques ; former à une véritable culture managériale basée sur des priorités (culture du service public ; exigence d'exemplarité, de présentation et de comportement ; pilotage de la performance ; prise en compte des personnels). Ces Assises ont abouti à plusieurs projets précis, notamment sur le management, qui font actuellement l'objet de travaux menés par des « équipes-projet » pour les décliner concrètement dans les mois à venir. 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, destinées aux formateurs, sont mises à

la disposition des services depuis 2012 par la direction des ressources et des compétences de la police nationale. La première, relative au « débriefing opérationnel », s'adresse aux brigadiers-chefs et aux majors (ainsi qu'aux officiers et aux chefs de service). La seconde, relative à la prévention des risques psychosociaux (RPS), s'adresse aux majors (ainsi qu'aux officiers et aux chefs de service). 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...) incitant systématiquement l'élève à se positionner comme officier-manager de proximité. 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 (délégation, entretien individuel, dialogue social, dynamique de la communication...). Dans toutes ces situations, le management situationnel est privilégié avec la recherche d'un équilibre entre l'impératif opérationnel et la prise en compte du facteur humain. En 2012-2013, les questions de santé, de sécurité au travail et de 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, médecin statutaire...) 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, risques suicidaires, 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 une formation d'une durée de trois semaines axée 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... Il est à noter que tous ces stages sont très demandés par les officiers. S'agissant des commissaires, les élèves bénéficient, dans leur formation initiale, d'un module relatif aux activités managériales (140 heures). 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 largement 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. L'introduction en formation initiale d'une évaluation individuelle des compétences relationnelles de l'élève commissaire en milieu professionnel est en outre à l'étude. La formation continue des commissaires de police accorde également une large place au 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 » (DAM). 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 : [Mme Marie-Hélène Fabre](#)

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

Type de question : Question écrite

Numéro de la question : 25672

Rubrique : Police

Ministère interrogé : Intérieur

Ministère attributaire : Intérieur

Date(s) clé(s)

Question publiée au JO le : [30 avril 2013](#), page 4675

Réponse publiée au JO le : [15 octobre 2013](#), page 10874