

Evaluer la transmission par la formation de compétences sociales et relationnelles

Approche méthodologique adoptée de le cadre de l'évaluation de la formation de la police (Genève)

Congrès annuel SEVAL 2012 | Ateliers méthodologiques
Fribourg, le 6 septembre 2012

Hugues Balthasar, secrétaire permanent de la CEPP

Contexte

- Depuis 2004, la formation policière de base aboutit à l'obtention d'un brevet fédéral.
- L'Institut suisse de police (Neuchâtel) est l'organe de gouvernance de la formation de base et continue.
- Les cantons conservent néanmoins des compétences concernant l'organisation et le processus de formation.

Contenus de la formation de base:

Un accent particulier sur l'acquisition de compétences relationnelles et sociales

Domaines de formation

- Formation générale
- Formation policière
- Droit
- Sécurité
- Circulation
- Criminalistique
- Sports et santé
- Entraînements d'intervention

Branches d'examen

1. Intervention policière
2. Police de proximité
3. Psychologie policière
4. Ethique policière / droits de l'homme

Objectifs d'évaluation

- Analyser l'adéquation de la formation de base par rapport aux besoins des policiers débutant leur carrière dans la police genevoise
- Analyser l'adéquation de la formation de base par rapport aux missions et aux tâches des services de police
- Analyser la manière dont les besoins des services et des policiers sont pris en compte par le centre de formation
- Analyser la formation / sensibilisation par rapport aux droits de l'homme, l'éthique professionnelle et la diversité culturelle

Enjeu et contraintes méthodologiques

- Est-il possible d'évaluer ou de rendre compte de compétences sociales et relationnelles sans une observation directe sur le terrain?
- Comment accéder à l'expérience singulière des policiers (situations de travail) en tenant compte des contraintes spécifiques liées à l'exercice du métier de policier ?

Approche méthodologique

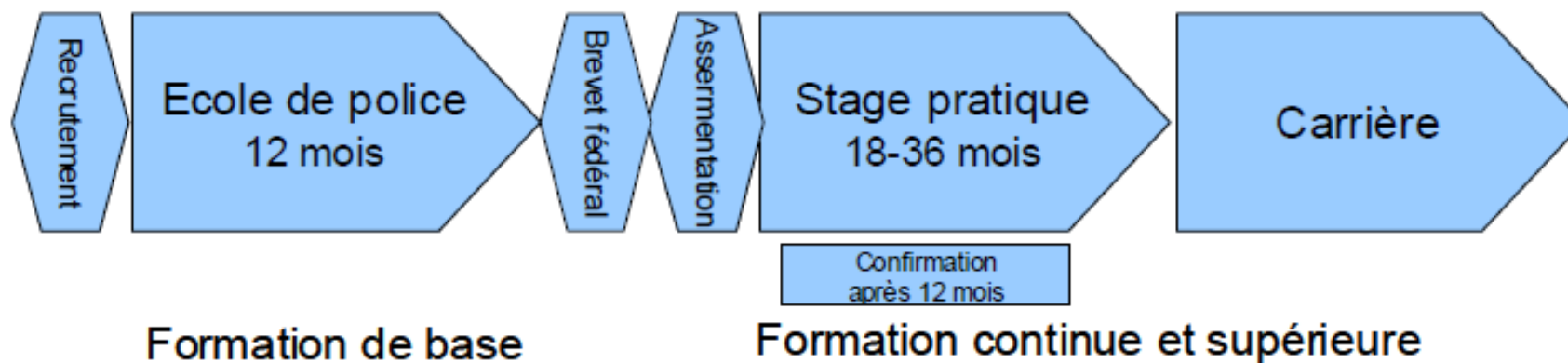
1. Analyse du dispositif et du processus de formation, sous l'angle de l'ingénierie, couplée à une analyse du travail
2. Enquête auprès de policiers ayant obtenu leur brevet au cours des cinq dernières années (questionnaire et entretiens)
3. Enquête auprès de parties prenantes (institutions et ONG)

Analyse du processus et dispositif de formation (1)

Analyse de l'ingénierie de la formation

- Buts / utilité
 - Etablir une vue d'ensemble du dispositif et du processus de formation afin de comprendre les modalités de transmission des savoirs et des compétences
 - Situer ce système de formation avec le système de formation professionnelle qui prévaut en Suisse (formation duale notamment)
- Moyens
 - Analyse du cadre de la formation
 - Plan d'étude cadre, guide méthodique, règlements
 - Analyse de la politique interne de formation
 - Charte du CFP, cahiers des charges, pédagogie, programme et modalités d'évaluation, modalités de pilotage

Annexe 1: processus de formation



Analyse du processus et dispositif de formation (2)

Analyse du travail

- **Buts / utilité**

- Identifier / recenser les tâches effectives des policiers au quotidien
- Identifier les compétences mises en œuvre dans le travail quotidien

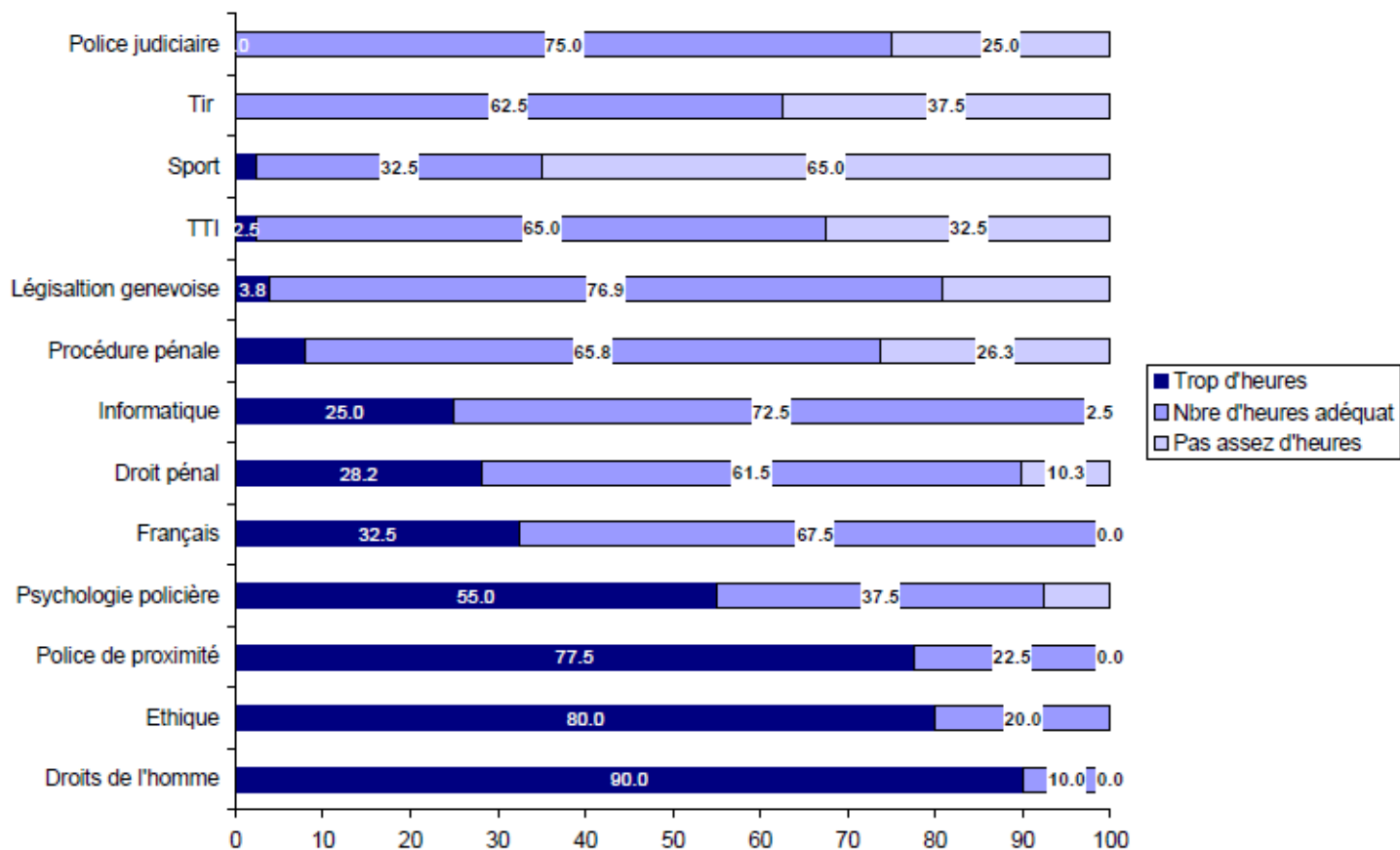
- **Moyens**

- Journées d'observation en poste ou en brigade
- Ateliers d'explicitation (gendarmes, inspecteurs, stagiaires, îlotiers)
- Instruction au sosie (Oddone 1981): « *Suppose que je suis ton sosie et que demain je me trouve en situation de te remplacer à ton travail. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution?* »

Enquête auprès des policiers ayant récemment obtenu leur brevet

- Buts / utilité
 - Obtenir l'appréciation des jeunes policiers sur le dispositif de formation (degré de satisfaction)
 - Obtenir leur point de vue sur les apports de la formation de base en rapport avec le terrain (utilité de la formation)
 - Analyser leurs représentations sur la formation et la pratique du métier
 - Recueillir les éventuels besoins de formation
 - Identifier des situations de travail emblématiques en lien avec des compétences relationnelles
- Moyens
 - Une enquête en ligne par questionnaire (n=138)
 - 18 entretiens « compréhensifs » (Kaufmann 2008) avec de jeunes policiers recrutés sur une base volontaire

Figure 3 *Appréciation de la dotation horaire des inspecteurs PJ (n=40) concernant la formation de base*



Près de 46% des gendarmes (y compris PSI) et 55% des inspecteurs de la PJ estiment que la psychologie policière est surdotée en termes d'heures d'enseignement. Cela étant, les entretiens approfondis menés avec des répondants ne mettent pas en cause la pertinence de cette discipline dans la formation de base. En revanche, l'étendue des thématiques traitées et le degré de formalisation suscitent la perplexité.

Des policiers plutôt favorables ou ouverts à cette matière la trouvent utile pour communiquer et éviter les conflits, tout en soulignant le traitement trop approfondi de certains thèmes, notamment ceux renvoyant aux capacités d'introspection. D'autres, plus sceptiques, limitent l'utilité de cet enseignement à la gestion des relations avec les personnes atteintes de troubles psychiques.

Un inspecteur: La psychologie pour moi est trop poussée. [...] Il y a des choses qui sont importantes, on est d'accord, comme la gestion des conflits. Mais le *burnout* [...] C'est intéressant de savoir qu'il existe, mais il n'y a pas besoin de passer des heures de cours là dessus. Les perceptions aussi, les émotions : c'est complètement inutile. Ça ne m'a pas du tout aidé dans mon boulot.

Un gendarme: Il y a des choses qui sont intéressantes, qui nous permettent de comprendre. Je prends l'exemple du processus de deuil et la gestion du stress, qui sont des cours qui sont bien amenés. Après il y a des cours [sur] la connaissance du moi, du surmoi... ça n'a rien à faire dans une formation de policier. [...] Le cours sur la communication, c'est très utile: la manière de discuter, les questions ouvertes, fermées, l'analyse verbale; essayer de voir comment les gens réagissent, je trouve ça très bien. À la limite je pousserais encore [dans cette direction].



Pour certains policiers, les valeurs véhiculées dans l'enseignement relèvent principalement des parcours individuels (socialisation, éducation), voire du simple bon sens. Cette représentation s'accompagne d'un certain agacement dès lors que les policiers ont l'impression d'être pris d'emblée pour des racistes: "*On partait du postulat qu'on était racistes et qu'il fallait changer cette attitude pour les écoles futures*" (une gendarme). En outre, plusieurs policiers se représentent ces cours comme étant imposés de l'extérieur et répondant à des préoccupations de nature plus politique que pratique. Cette opinion serait assez largement répandue dans le corps de police, à en juger par les propos recueillis ou entendus par la CEPP tout au long de cette évaluation.

Cela étant, la plupart des répondants perçoivent un important décalage entre ces enseignements et l'expérience du terrain. Ils soulignent l'incompatibilité entre les valeurs véhiculées dans le cours et la nécessité de faire preuve de vigilance dans les interactions avec autrui, voire d'autorité suivant les situations.

Un gendarme: Je ne sais pas [si le formateur] a [...] pu vraiment se rendre compte des gens auxquels on est confrontés. On apprend que tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, mais c'est loin d'être le cas. C'est clair qu'il ne faut pas abuser du pouvoir d'autorité, mais il ne faut pas non plus se laisser marcher sur les pieds par n'importe qui.

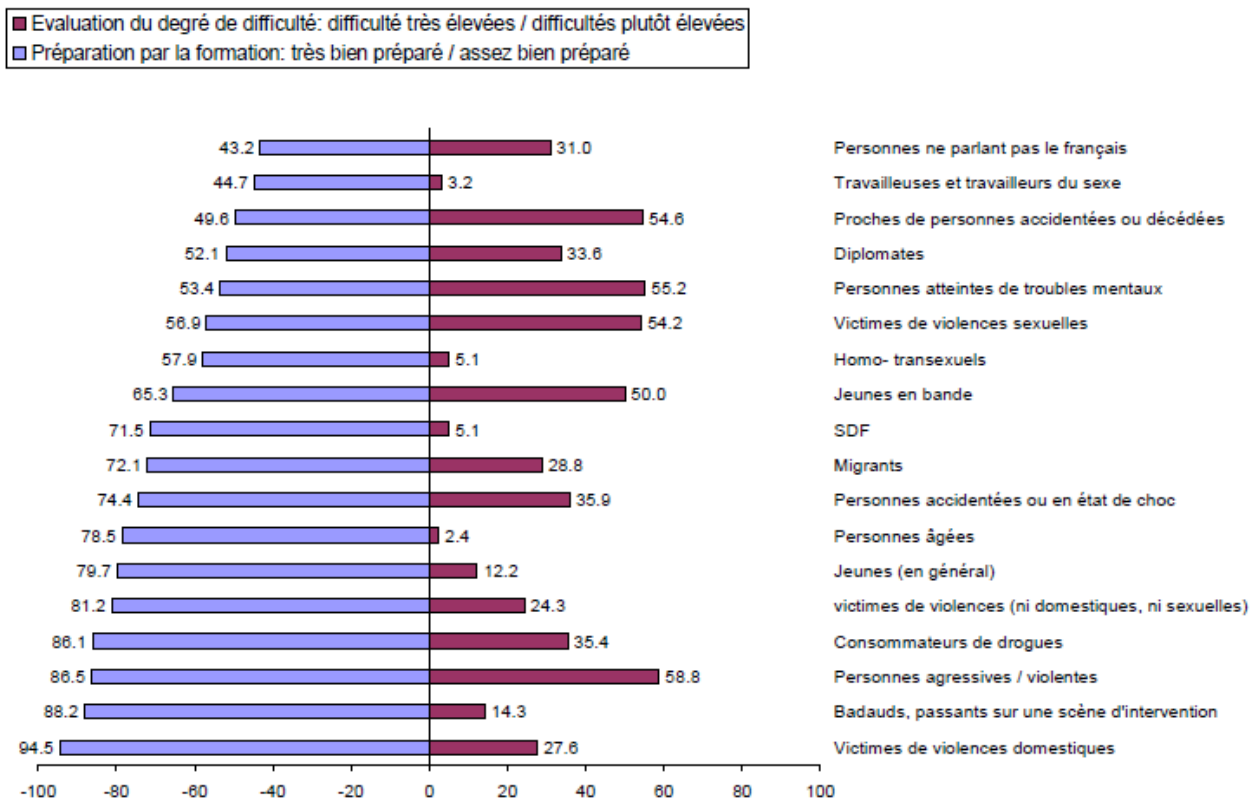
Un gendarme C'est très bien, le fait d'avoir des cours éthique et droits de l'Homme ou de déontologie, ça nous ouvre la vue, [...] c'est très bien. Mais la réalité du terrain est vraiment tout autre. [...] Au bout d'un moment, entre ce qu'on nous a dit — qu'il faut vraiment s'ouvrir — et ce qu'on voit [...]. Ceux que nous sommes supposés accepter sont ceux qui nous font des crasses derrière. Donc on ne peut pas. C'est contradictoire par rapport à ce qu'on apprend et par rapport à notre travail.



- Un gendarme La première chose qu'on dit [dans le service] et qu'ils diront toujours, c'est : 'Tout ce que tu as appris à l'école, tu oublies.' Ils exagèrent un peu mais c'est un peu ça : 'Maintenant que tu es sur le terrain, tu apprends comme ça [la bonne manière de faire].' Alors c'est vrai qu'on voit une grande différence entre ce qu'on apprend – la théorie à l'école – et la pratique.
- Un inspecteur Le métier ne s'apprend pas à l'école, il s'apprend vraiment sur le terrain. C'est au contact des anciens qu'on apprend. Comme moi, par exemple maintenant ça fait bientôt deux ans que je suis en brigade, j'en apprends tous les jours. Les collègues les plus vieux ils le disent assez : on a l'habitude de se former sur le tas.



Figure 5 Gestion des contacts avec les différents publics de la police: appréciation du degré de préparation et du degré de difficulté (n=138) (%)



Source: Pichonnaz & Surdez 2012

- Un gendarme Ce n'est pas facile, parce qu'une personne en état de choc, c'est dur à contrôler. Et pour calmer quelqu'un, il faut être soi-même calme. Si on est excité, encore plus énervé qu'elle, ce n'est pas comme ça qu'elle va redescendre. Et on n'est pas médecins. Si une personne est trop choquée, on fait appel à une ambulance ou à un médecin. En principe l'ambulance vient assez rapidement.
- Une gendarme Le problème, sur un accident, est que vous n'avez pas vraiment le temps de vous occuper des gens. Vous devez un peu tout faire. Donc oui, il faut gérer les personnes qui ne sont pas bien. Mais à un moment donné, il faut aussi faire autre chose.
- Une inspectrice Dans un internement non volontaire, ce qui est souvent difficile, c'est d'attendre [...] les ambulanciers pour le transport. Et c'est vrai qu'on se sent assez vite démunis. On se dit qu'on ne va pas non plus mettre [la personne] au sol, la menotter. Ce n'est pas le but. Elle va s'exciter encore plus. Donc on essaie de discuter, et c'est là où on se sent peut-être un peu seul au monde.
- Un gendarme C'est la personne qu'on a en face de nous qui va, entre guillemets, décider de la manière dont on va intervenir. Si la personne est extrêmement agressive et qu'elle vient contre nous, il va falloir réagir en conséquence tout en restant proportionnel. Si elle nous vient dessus dans l'intention de nous mettre une gifle et qu'on lui tire deux cartouches dans la cuisse, on va sortir [...] du contexte proportionnel. Et ça, c'est assez compliqué. Parce qu'il faut toujours chercher la limite [...]. Et le temps de réflexion, il est d'une demi-seconde.
- Un gendarme La nécessité de l'usage de la contrainte dépend du contact qu'on a avec les gens. Si on arrive en essayant de les énerver tout de suite, si on cherche... [...] Parfois c'est inconsciemment : certains collègues, dans leur manière d'être ou de parler, sont tout de suite très agressifs, très moralisateurs. Ça met les gens en défaut et ça les braque contre nous. Ces situations tendent à l'énervement général.
- Un inspecteur Lors de l'interpellation, c'est comme au judo : on vous apprend des techniques, mais elles ne passent qu'une fois ou deux dans votre carrière de judoka de la manière que vous l'avez apprise. La plupart du temps, vous faites autre chose, vous improvisez.



Enquête auprès des parties prenantes

(Institutions ou associations représentant des publics particuliers)

- Buts / utilité
 - Recueillir l'avis des organisations sur la qualité des interventions de la police selon des critères spécifiques
 - Respect des droits humains, de la déontologie et du principe de proportionnalité
 - Capacité de travailler en partenariat
 - Compétences relationnelles et sociales (accueil, écoute, décentration, empathie)
 - Capacité d'adaptation aux situations
 - Identifier d'éventuels besoins en termes de formation
- Moyens
 - Entretiens semi-directifs
 - Canevas:
 - Type de relations entretenues avec la police et fréquence
 - Retour sur des situations réelles
 - Appréciation de la qualité des interventions

Bilan

- Un mix méthodologique qui permet d'accéder à différentes couches de la problématique.
- L'exploration de situations réelles limite les biais liés aux a priori, à des postures idéologiques ou à des prescriptions.
- Risque d'overlap entre les modules méthodologiques (3 mandats externes).
- Nécessité d'échelonner et de bien coordonner les travaux pour optimiser l'exploitation des sources.
- Difficulté d'enquêter sur des compétences peu valorisées par les principaux intéressés.

Equipe d'évaluation

Groupe de travail CEPP

Sylvie Arsever

Diane Blanc

Cécile Crettol Rappaz

Laurence Seferdjeli (responsable)

Secrétariat scientifique

Hugues Balthasar

Marthe Gouanou

Mandataires

Université de Fribourg

David Pichonnaz

Muriel Surdez

*Institut fédéral des hautes études en
formation professionnelles (IFFP)*

Sandrine Cortessis

Janine Voit

Maudkrafft consulting

Maud Krafft