

**Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale
de la Communauté Française**

Rue Saint-Brice, 53,

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

SECTION : Cadres en soins de santé

<p>RAPPORT DE STAGE CADRE DE SANTE</p>

Professeur de référence : Monsieur Vantomme Patrick

Professionnelle de référence : Madame Noterdeam Christine

Lieu de stage : Zone de police de Mouscron

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Objectifs de stage	1
3.	Réflexions autour des objectifs, avant le stage	2
4.	Programme résumé de la semaine	3
4.1	Lundi :	3
4.2	Mardi :	3
4.3	Mercredi :	4
4.4	Jeudi :	4
4.5	Vendredi :	4
5.	Réflexion autour des objectifs, durant et après le stage.....	5
5.1	Objectif 1 : Découvrir un univers différent du monde hospitalier.....	5
5.2	Organigramme non détaillé des services de la zone (mis à jour le 19 janvier 2012)	6
5.2.1	<i>Le chef de corps</i>	6
5.2.2	<i>La Directrice du pilier Gestion et ressources</i>	7
5.2.3	<i>Le Directeur des opérations</i>	7
5.3	Objectif 2 : Identifier les rôles et les missions des cadres, leurs techniques de management et de motivation du personnel	7
5.3.1	<i>Rôles et missions</i>	7
5.3.2	<i>Techniques de management</i>	8
5.3.3	<i>Moyens de motivation</i>	10
5.4	Objectif 3 : Mettre en évidence les moyens d’information utilisés dans ce système	11
5.5	Objectif 4 : Identifier les moyens mis en œuvre par les cadres pour assurer la cohésion dans les équipes.....	14
6.	Conclusion.....	15
7.	Annexes	17
7.1	Lettre de motivation.....	17
7.2	Evaluation du stage.....	18
7.3	Convention de stage	20

1. Introduction

Le dossier pédagogique de l'école prévoit une unité de stage de 32 périodes à réaliser de préférence dans un autre milieu que celui des institutions hospitalières auxquelles nous sommes généralement habitués. De ce fait, j'ai donc opté pour une période d'observation des forces de police. Initialement, mon choix s'était porté sur la zone de police de Tournai pour des questions d'organisation et de facilité. Cette première demande a été refusée pour des raisons que j'ignore et m'a donc contraint à formuler une nouvelle demande auprès de la police de Mouscron ; avec une réponse positive cette fois-ci. S'en est suivi rapidement quelques échanges de mails, de courriers, pour finalement aboutir à un rendez-vous avec le Commissaire Divisionnaire de Police Madame Christine Noterdeam responsable, entre autres, des ressources humaines. Cet entretien nous a permis d'échanger sur les diverses modalités de stage et de m'orienter dans la structure en fonction de mes objectifs de stage. Ces derniers ont d'ailleurs été assez difficiles à atteindre, compte tenu du peu de temps passé sur place et vu la particularité de l'organisation des différents services de police. En ce qui concerne ce rapport, et afin qu'il soit relativement représentatif de ma courte période d'observation, je tenais à retracer brièvement, dans un premier temps, chacune des journées passées dans cette institution. En effet, outre le développement qui suivra autour de mes objectifs de stage, je trouvais intéressant de pouvoir vous renvoyer la manière dont s'est articulée cette semaine. L'aspect descriptif, qu'il soit des lieux ou autre, ne se retrouvera pas dans ce rapport afin de ne pas l'alourdir et aussi pour répondre en partie aux exigences pédagogiques quant à son contenu.

2. Objectifs de stage

Outre les objectifs généraux que je devais atteindre lors de la préparation de mon stage et au cours de celui-ci, j'envisageais personnellement trois objectifs particuliers. Tout d'abord, je souhaitais découvrir un autre milieu que celui de l'hôpital, procédé qui nous était d'ailleurs vivement conseillé. Ensuite, j'envisageais d'identifier les rôles et les missions du ou des cadres, leurs techniques de management et de motivation du personnel. En complément, je prévoyais simplement d'établir l'organigramme de ce secteur. De plus, j'étais tenté de mettre en évidence les moyens d'information utilisés dans ce type de système. Et enfin, j'espérais pouvoir trouver une inspiration au cours de ce stage qui me permettrait d'avancer dans la réalisation future de mon épreuve intégrée. En effet, l'objectif principal et actuel de mon travail de fin d'étude est de mettre en lumière les rôles du cadre qui permettraient de rendre une équipe plus performante. Entre autres, en améliorant la cohésion dans les équipes. L'observation d'un autre environnement que le mien devait pouvoir m'apporter de nouvelles pistes de réflexion, tout du moins je l'espérais.

3. Réflexions autour des objectifs, avant le stage

Tout d'abord, je me suis orienté vers la police car ce milieu m'a toujours intéressé, voire interpellé. Néanmoins, la représentation sociale que j'avais de ce milieu pouvait paraître assez caricaturale. En effet, la rigueur, la structure, l'efficacité, le rendement, le respect des règles et des lois, l'exemplarité, la performance, le management directif, la figure d'autorité, étaient autant de caractéristiques qui n'étaient peut-être que de simples illusions ou idées erronées, mais que, moi, je percevais et qui me séduisaient. Supposant un style de management totalement opposé à celui auquel j'étais habitué, c'est-à-dire le management participatif, je voulais établir une comparaison objective de ces deux milieux en identifiant les rôles et les missions du cadre, ses techniques de management et de motivation du personnel. Et pourquoi ne pas y trouver des pistes¹ qui me permettraient d'améliorer mes compétences dans l'animation des groupes ?

Pourquoi la police ? Car je suis amené fréquemment à travailler en collaboration avec des agents de police, vu la spécificité de mon travail en psychiatrie. Evidemment, il y avait d'autres lieux : la grande distribution, les fastfoods qui emploient bon nombres de managers, les équipes d'ingénieurs qui travaillent sur l'élaboration de nouvelles technologies, et pourquoi pas le chantier d'un bâtiment qui nécessite la coordination entre des centaines d'ouvriers. Mais je reconnais que cet aspect « militaire » de la police m'a toujours captivé. C'était aussi l'occasion pour moi de me faire une image réelle de ce monde qui, en apparence, me semblait hyper structuré, ce qui a éveillé ma curiosité. J'estimais que ce lieu de stage pouvait répondre à la plupart des attentes, ainsi qu'à celles de l'école et donc du cadre pédagogique. En effet, ce milieu est hors du cadre hospitalier, il semble bien encadré, et présente en apparence une dynamique bien différente des unités de soins, et donc sujet à comparaison. Pour ce qui est de l'organigramme, d'autres moyens me permettaient de l'établir aisément, sans même devoir m'immerger parmi les forces de l'ordre. Néanmoins, la singularité entre l'organigramme et la circulation de l'information me semblait évidente et donc intéressante à développer quelque peu. Je travaille dans une grande institution où l'organigramme est tout simplement gigantesque ! Entre tous les départements qui y sont représentés, comme celui des infirmiers, des paramédicaux, des médecins, du service technique, de la logistique, et j'en passe, mais aussi par la démultiplication à outrance des cadres dans chaque département, on se retrouve face à un obstacle certain à la circulation de l'information. Sans compter, qu'une fois sur deux, la plupart du personnel, tout personnel confondu, ne respecte pas l'ordre logique et chronologique de transmission, court-circuitant bien souvent les personnes les plus concernées, à même de traiter l'information et de la faire suivre. Personnellement, je pense que la complexité d'un organigramme rend difficile, voire empêche la circulation de l'information qui finit par se perdre ! Bien entendu, si

¹ En référence aux analogies étudiées dans le cours de DRP.

la complexité de la structure d'une entreprise peut être responsable de cette perte d'information, elle n'en est évidemment pas la seule cause.

Concernant la cohésion, si ce stage pouvait me permettre d'observer une équipe cohésive, je me serais efforcé de déceler les moyens qui sont mis en œuvre pour arriver à un tel résultat. Dans le cas contraire, j'aurais tenté d'observer les dysfonctionnements à l'origine de la désunion d'une équipe.

4. Programme résumé de la semaine

4.1 Lundi :

8h : J'ai été accueilli par la Commissaire Divisionnaire responsable Gestion et Ressource. Cette dernière, responsable aussi du suivi de mon stage, m'a présenté au personnel de direction et m'a également aidé à programmer une partie de la semaine en fonction de mes objectifs.

8h30 : Participation à la réunion² hebdomadaire du lundi, à laquelle les responsables de tous les services sont présents, ainsi que le personnel de direction.

10h : Réunion B.I.O (Bureau information opérationnel) animée par le Directeur des opérations. L'objet de cette réunion était l'organisation des effectifs en fonction des évènements extérieurs à venir : matchs de foot, marches, rassemblements en tout genre,...

11h : L'assistante de direction m'a pris en charge une bonne partie de la journée. Celle-ci m'a éclairé sur l'organigramme de la zone de Mouscron et m'a aiguillé vers les personnes de références susceptibles de me renseigner lors de mon stage.

13h30 : Visite guidée des locaux en compagnie de l'assistante de direction, ce qui m'a permis de me présenter à l'ensemble du personnel. Des explications quant au fonctionnement des divers services et leurs spécificités m'ont été données par la même occasion.

15h30 : Entretien avec ma référente au sujet des techniques de motivations et des styles de management utilisés dans leur institution.

16h30 : Première prise de note.

4.2 Mardi :

8h30 : Entretien avec un Inspecteur Principal, adjoint des officiers qui sont responsables de la gestion quotidienne du service intervention.

9h30 : Sortie sur le site d'entraînement au tir, ce qui m'a permis de rencontrer les instructeurs qui m'ont fait part de leurs rôles vis-à-vis du personnel à former.

11h : Entretien avec un autre Inspecteur Principal et Chef de Poste pour le secteur intervention. Nous avons échangé essentiellement sur la manière d'organiser le travail des équipes d'intervention et sur son rôle de manière générale.

² Voir le développement dans le chapitre concernant les outils d'information

13h30 : Réunion animée par les Commissaires de Police responsables de l'ensemble des services de proximité. L'objectif de cette réunion était d'organiser les effectifs des agents de quartier en fonction des évènements à venir, mais aussi de transmettre des informations en tout genre concernant les différentes antennes de quartier : les congés des agents, les réaffectations des agents, les changements de locaux, etc.

15h30 : Entretien avec le responsable du bureau judiciaire. Il assure entre autres, la centralisation des informations opérationnelles et les coordonne pour les mettre à disposition des différents services de la zone.

4.3 Mercredi :

Matin : Visite de l'antenne d'Herseaux accompagné par l'Inspecteur Principal responsable du service et donc des quatre agents de quartier qui y sont affectés. Cette matinée a été consacrée essentiellement à la mise en lumière des rôles du cadre moyen et à l'explicitation de l'outil principal d'information de la zone : polintr@.

Après-midi : Entretiens divers avec le service de police administrative. Nous avons échangé essentiellement sur les différents profils de fonction et le système évaluation.

4.4 Jeudi :

8h30 : Participation à la réunion gestion et ressources, animé par la Commissaire Divisionnaire responsable de cette branche.

9h30 : Entretien avec le Commissaire responsable du service intervention. L'une des personnes que je pouvais assimiler à ma propre fonction en tant que cadre.

11h : Entretien avec ma référente de stage pour réaliser un premier point sur mes quelques jours de stage, et pour répondre à d'éventuelles questions.

13h30 : Observation du travail des chefs de poste au sein du service d'intervention. C'est à ce niveau que les agents sont aiguillés en fonction des interventions à réaliser en ville.

16h : Nouvel échange bref avec ma référente de stage afin de procéder à mon évaluation.

4.5 Vendredi :

Matin : Observation du travail de l'Inspecteur Principal responsable du quartier du Tuquet. Ce dernier m'a fait part de sa vision des choses concernant l'approche du citoyen et, plus particulièrement, de la jeunesse délinquante des quartiers sensibles avec lesquels il essaye d'instaurer un climat de confiance et de paix. Pour lui, l'agent de quartier pourrait être comparé à un assistant social, à un repère, à un médiateur qui permettrait d'aider la population plutôt que de la contrôler et rédiger des PV.

Après-midi : Observation des hommes de terrain et entretien avec ces derniers pour tenter de cerner les divergences entre leur vision de l'institution et celle de la direction.

5. Réflexion autour des objectifs, durant et après le stage

5.1 Objectif 1 : Découvrir un univers différent du monde hospitalier

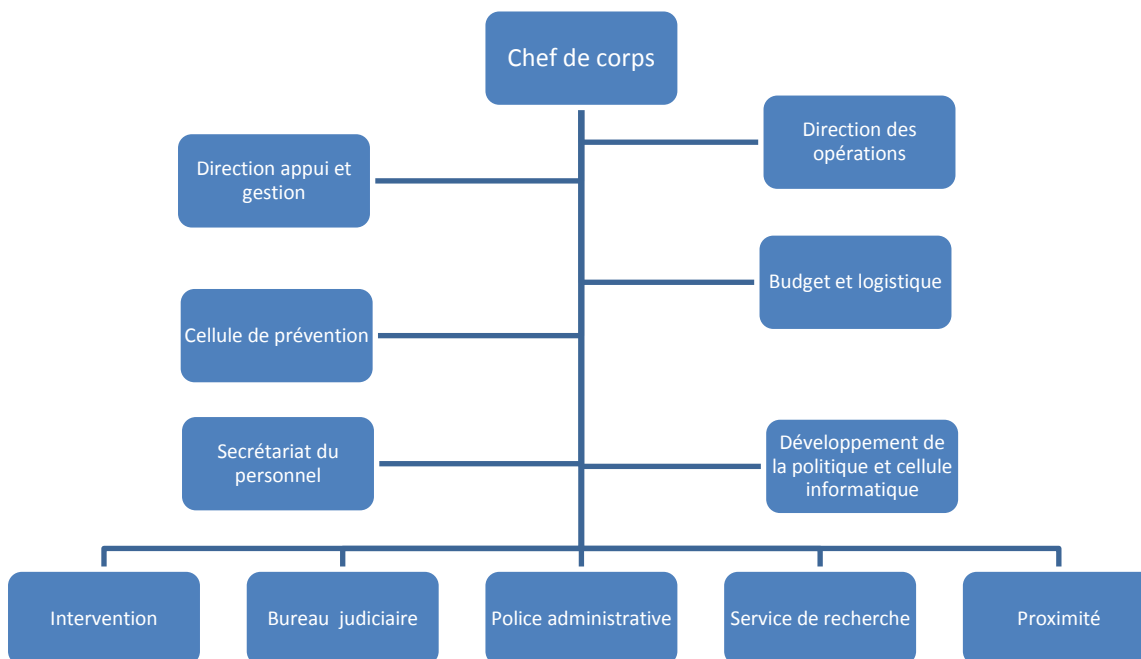
Ce premier objectif, que nous pouvons qualifier de général, est bien entendu atteint. En effet, avoir été accepté à la police pour réaliser mon stage, et donc transporté loin des murs de l'hôpital, m'a permis d'emblée de découvrir un monde différent de celui auquel j'étais déjà habitué. Ces quelques heures passées dans ce nouvel univers ne m'ont finalement pas tellement dépaycé. En effet, on retrouve bon nombres de points communs à l'organisation hospitalière, comme la gestion du personnel et du matériel, la structure hiérarchique, l'organisation du travail, la délégation des responsabilités, la répartition des tâches, l'aspect relationnel avec la population, la prestation de services à la population, la recherche de la qualité dans la prise en charge du citoyen, le respect des valeurs de bases et bien souvent communes à la plupart des institutions prenant en charge des êtres humains, le fait qu'il y ait une tutelle administrative avec des contrôles réguliers, etc.

Bien entendu, les patients sont appelés ici les citoyens, les infirmiers en chefs deviennent les gradés chefs de service, le directeur général pour être comparé au chef de corps, etc. A la police, comme à l'hôpital, des services sont rendus à la population, c'est le service public pour être plus précis. A la grande différence que le secteur de la police est uniquement non marchand. L'hôpital, malgré également une activité essentiellement non marchande, développe une activité qui lui permet néanmoins de faire des bénéfices, avec les limites que nous connaissons. La police, quant à elle, n'offre que des services non payants, aucun commerce d'aucune sorte n'est donc réalisé dans ce domaine. Seules les recettes liées à certaines amendes permettent une faible rentrée d'argent, ne faisant bien évidemment pas l'objet d'un bilan comptable en tant que tel. On peut néanmoins imaginer, vu les difficultés rencontrées actuellement pour le financement d'une telle activité par le fédéral et la ville, que certaines des interventions, comme chez les pompiers d'ailleurs, deviennent payantes. D'un autre côté, lier commerce et répression risquerait certainement d'engendrer bien des travers, mais pourquoi pas ?

Initialement, j'avais prévu aussi de comparer l'organigramme de la police à celui de ma propre institution. Finalement, l'idée a été rapidement abandonnée, puisque rien de vraiment intéressant ne pouvait en être dégagé. D'autant plus que ce complément d'objectif pouvait être rapidement atteint sans même être plongé dans le système en question. Néanmoins, afin de pouvoir m'y retrouver et de cerner au mieux les personnes qui m'aideraient dans la réalisation de mes objectifs, j'ai bien été obligé de m'y intéresser quelque peu. Je vous avouerai que, sans explication, j'aurais eu quelques difficultés à comprendre une telle répartition et donc les responsabilités de chacun. Le mélange des fonctions, des grades, des qualifications et des responsabilités était difficilement compréhensible au départ, me rendant incapable d'identifier les personnes qui occupaient un poste comparable au

mien. En effet, malgré un aspect hiérarchique pyramidal et d'apparence simple, présentant donc un « grand chef » au niveau supérieur, appelé chef de corps, aidé dans sa tâche par une directrice du pilier gestion et ressources, par un directeur des opérations, un commissaire, une assistante de direction, une secrétaire de direction et d'un comptable, leurs rôles m'apparaisaient peu clairs. Toutes ces personnes précédemment citées font partie du personnel de direction.

5.2 Organigramme non détaillé des services de la zone (mis à jour le 19 janvier 2012)



Remarque : Il est intéressant de noter que l'on retrouve dans cette institution, du personnel opérationnel d'un côté, et du personnel civil de l'autre, appelé CALOG³.

Parmi le personnel de direction, trois personnes composent plus particulièrement le sommet stratégique :

5.2.1 Le chef de corps

Le Commissaire Divisionnaire de police Jean-Michel Joseph qui se trouve être au sommet stratégique de l'organisation. Il assume, entre autres, la responsabilité générale de la gestion administrative et opérationnelle, ainsi que la responsabilité de l'organisation générale du corps de police. Ce dernier a suivi une formation conséquente en management à l'école d'officiers mais aussi dans le privé. L'expérience acquise lors de l'exercice de ses diverses fonctions au sein de la gendarmerie fait de lui un manager respecté et apprécié. Il est très présent au sein de l'organisation et tient à montrer l'exemple à son équipe, comme le prévoit la philosophie de l'institution ;

³Cadre administratif et logistique

l'exemplarité faisant partie des valeurs clefs que les cadres sont censés renvoyer à leurs collaborateurs. En son absence, celui-ci est remplacé, dans l'ordre, par le Commissaire Divisionnaire responsable du pilier gestion et ressources, le Directeur des opérations ou l'officier de garde.

5.2.2 *La Directrice du pilier Gestion et ressources*

Cette dernière remplace, comme nous venons de le voir, le Chef de Corps en son absence. Elle assure, entre autres, la gestion des ressources humaines et des ressources logistiques et informatiques. Son rôle est très diversifié, passant aussi par le contrôle comptable des prestations irrégulières mais aussi par la communication interne et externe qui occupe une grande partie de son temps. L'entretien des contacts avec la presse locale pour la promotion et la défense de la police fait donc partie de ses attributions. Cette liste de responsabilités est loin d'être exhaustive, et je m'étonne que toutes ces fonctions soient attribuées à une seule et même personne. A y regarder de plus près, la majeure partie de ses responsabilités est délégué.

5.2.3 *Le Directeur des opérations*

Comme son titre l'indique, ce dernier assure la direction des opérations et assume donc une fonction clef dans la coordination du pilier opérationnel de la zone de police. Il planifie, gère et coordonne les opérations ou événements opérationnels qui se déroulent sur le territoire de la zone de police. Il assure également le lien avec les autres zones.

Pour clore ce chapitre, je dirais qu'au travers des cours et de par l'expérience acquise lors de mes années de travail, j'ai pu constater qu'un hôpital n'était pas si différent d'une entreprise classique. Nous pouvons d'ailleurs affirmer aujourd'hui qu'un hôpital est bel et bien une entreprise ! Il me semble que l'institution policière, hormis l'aspect financier exposé brièvement plus haut, pourrait également être aisément comparée à une entreprise comme une autre.

5.3 Objectif 2 : Identifier les rôles et les missions des cadres, leurs techniques de management et de motivation du personnel

5.3.1 *Rôles et missions*

La zone de police étant divisée en plusieurs services, les missions et les rôles des responsables varient quelque peu en fonction des spécificités de chaque secteur. Néanmoins, les rôles principaux se rejoignent et s'apparentent sensiblement à ceux d'un infirmier en chef dans une unité de soins. On retrouve donc toutes les notions telles que l'organisation des planifications de service et de l'activité journalière, le remplacement des absents, l'élaboration et le contrôle des activités, le développement des projets d'amélioration de fonctionnement de leur service respectif, le relais de l'information de manière claire et complète des problèmes importants à la hiérarchie, la diffusion aussi de l'information auprès des agents, la formation de son personnel en cas de lacunes, la

supervision et le contrôle du fonctionnement du service, le contrôle du respect des procédures, le fait de stimuler la participation et la motivation des membres de leur service, de les dynamiser, de les encadrer, et d'évaluer aussi, etc. Dans l'exercice de leur fonction, les cadres veillent aussi à adopter un style de direction exemplaire et doivent prévenir, détecter et résoudre les conflits entre les agents. Pour faire court, leurs rôles sont communs à ceux du cadre de santé que nous connaissons bien. C'est en tout cas le constat auquel je suis arrivé après une multitude d'entretiens avec une partie des cadres moyens de la zone et à en juger par leurs actions auprès des subalternes. Cela veut-il dire pour autant que tout cadre, et donc éventuellement le cadre de santé, pourrait être responsable d'un service de police ? Je suis d'accord qu'il ne faut pas être spécialiste d'une discipline pour en être le chef, mais j'ai néanmoins quelques difficultés à concevoir qu'un infirmier en chef puisse remplacer un officier chef de service, comme il aurait pu le faire aisément pour un cadre de la SNCB pour reprendre l'exemple déjà cité en cours. Mais encore une fois, pourquoi pas ? Quoi qu'il en soit, leurs rôles de manager demeurent en grande partie identiques à ceux d'un cadre de santé !

5.3.2 *Techniques de management*

La politique de la direction se veut et s'efforce d'être orientée vers un style de management participatif et par objectif. C'est en tous cas le discours que m'a tenu ma responsable de stage lorsque nous avons abordé le sujet. C'est aussi ce que j'ai pu lire dans les divers documents que j'ai consulté sur place et aussi ce que j'ai pu entendre de la part de certains cadres de la zone. D'ailleurs, il est intéressant de noter que des réunions participatives entre cadres et personnels de terrain sont organisées, ce qui me fait penser que cette conception du management n'est pas qu'une théorie, ni même une illusion. Nous savons qu'un style de management moderne fait participer les gens et évite la prise de décision unique par le manager. De plus, si ce dernier pratique l'assertivité et respecte quelques principes de base, les résultats ne pourront être que meilleurs. Dans le cas qui nous occupe, un constat étonnant a pu être fait à plusieurs reprises au sujet de ces réunions dites participatives : le personnel exécutant n'arrive pas à se positionner ou ne s'implique pas dans la recherche de solutions lorsqu'un problème est mis en évidence ! En effet, les groupes de travail qui sont constitués à cet effet, sur base volontaire, pourtant, et à la demande du personnel, ne semblent pas productifs et ne proposent aucune solution. De ce fait, les responsables doivent finalement résoudre les problèmes eux-mêmes et prendre les décisions ! Ce que le personnel s'empresse bien souvent de juger, voire de contester bien qu'il ait eu l'occasion de participer à la recherche de solutions et à la prise de décision.

Jusqu'alors, la représentation sociale que j'avais du management utilisé au sein de la police était tout autre ; je l'imaginais directif ! J'ai pu me rendre compte que cette image provenait surtout

d'avant la réforme de 2001, lorsque la gendarmerie existait encore et qu'elle était dissociée de la police. Le style autoritaire y était encore largement employé, contrairement au milieu de la police, déjà beaucoup plus démocratique à l'époque. Depuis que police et gendarmerie ne font plus qu'un, et malgré cette volonté à visée participative, la pratique démontre que le mode autoritaire est encore bien présent. Ce qui rassure, à mon grand étonnement d'ailleurs, nombre d'anciens agents ou cadres issus de la gendarmerie, qui trouvent le management moderne inadapté à leur profession, voire responsable de laxisme et de dysfonctionnement. C'est au cours de certaines réunions ou lors d'échanges entre les chefs et leurs subordonnés que j'ai pu observer que le style directif transparaît encore nettement dans le discours. Je remarque que les chefs du service intervention emploient plutôt le style directif puisque les tâches sont très précises et que le caractère urgent des interventions ne laisse pas la place à l'autonomie pour les exécutants. En revanche, pour les agents de quartier, une grande liberté leur est laissée en tenant compte de leurs expériences et expertises de leur quartier respectif. La matinée passée auprès de l'Inspecteur Principal responsable des antennes d'Herseaux et de Dottignies, et celle passée dans l'antenne du Tuquet m'a permis d'en arriver à cette conclusion. A l'hôpital comme ailleurs, la solution serait donc d'adapter son style de management en fonction des divers éléments et des situations. Sans oublier que le cadre lui-même, malgré une volonté de la part de la direction d'avoir une ligne directrice cohérente, dépend bien évidemment de la personnalité et de la volonté de chaque cadre. De manière générale, la direction s'efforce de sensibiliser leurs managers à une politique dite « porte ouverte ». Celle-ci englobe diverses valeurs telles que la transparence, l'écoute, le bien être des agents, l'échange, ... L'intérêt général, donc du service de police, passe néanmoins avant les intérêts privés, malgré des exigences accrues de la part du personnel. Qu'ils soient directifs, participatifs ou autre, les cadres veillent toujours à adopter un style de direction exemplaire, stimulant, positif, participatif la plupart du temps, adapté, juste et équitable.

L'observation de la pratique démontre néanmoins que la manière d'organiser le travail et de manager demeure assez directive, restant très axée sur les procédures. Les agents sont très souvent contactés par téléphone ou par radio, et la relation privilégiée qu'a le cadre de santé par exemple, ne se perçoit pas vraiment dans l'institution policière. Mais il est vrai que j'ai observé cet aspect essentiellement dans le secteur de l'intervention, où cette relation de proximité avec le cadre est quasi inexistant excepté lors des remises à l'ordre ou lors des évaluations des subordonnés. J'ai donc du mal à imaginer l'impact que peut avoir un chef, qu'il soit positif ou négatif, sur l'ensemble de ses subalternes.

Au niveau du bureau judiciaire, le chef de ce service est responsable d'une dizaine de personnes qui travaillent, cette fois-ci, à proximité de leur cadre. Néanmoins, cela reste du travail de bureau, et

rien de parlant n'a pu m'aider à observer une quelconque dynamique de groupe en quelques heures d'observation.

Je dirais donc, pour cette partie d'objectif en tout cas, que mon choix de stage ne m'a pas permis d'observer au mieux l'influence du chef sur les agents et la manière dont il s'y prend. En effet, il m'a été très difficile d'observer un VRAI groupe, une vraie EQUIPE comme j'ai l'habitude de les côtoyer dans mon milieu.

5.3.3 *Moyens de motivation*

Encore une fois, et d'ailleurs je m'y attendais, les moyens employés dans les forces de police pour motiver le personnel restent sensiblement les mêmes que dans les autres institutions, tout du moins, hospitalières. En voici quelques exemples :

- L'information fait partie de ces moyens. En effet, elle est une source de motivation importante lorsqu'elle s'articule autour d'une véritable politique de communication et qu'elle est multidirectionnelle. L'information doit porter sur divers domaines tels que les tâches quotidiennes, la stratégie générale de l'institution, les actions des ressources humaines,... Les chefs sont une pièce maîtresse dans la réussite d'un tel processus !

- Les responsables jouent un rôle essentiel dans la motivation de leurs subordonnés. En effet, la qualité du leadership, les relations que les responsables entretiennent avec leurs collaborateurs, et le comportement exemplaire des chefs sont des outils puissants pour promouvoir la motivation des subalternes. Dans tous les enseignements, l'exemple est la meilleure façon d'influencer. Dans la police encore plus qu'ailleurs, l'adage « fais ce que je dis et pas ce que je fais » est à bannir absolument : pour établir la confiance il faut être un modèle pour l'équipe, et être digne de cette confiance.

- La motivation et donc l'implication de la part du personnel nécessite aussi qu'il soit acteur de son devenir. Il est important de lui donner la possibilité de contrôler son travail à chaque fois que cela est possible, marque que l'on reconnaît ses capacités, ce qui renforce l'estime de soi.

- Le feed-back sur les actions du personnel est indispensable pour maintenir sa motivation au travail. Nous savons qu'il vaut mieux recevoir un feed-back même négatif que ne rien recevoir du tout. En effet, le personnel a besoin de savoir ce qu'on pense de lui et de son travail, et surtout devoir qu'on s'intéresse à lui, sans quoi il ne dispose plus de repères. L'être humain est ainsi fait qu'il préfère recevoir un signe de reconnaissance négatif plutôt qu'être ignoré. L'évaluation du travail, entre autres, peut permettre ce retour.

- La reconnaissance que leur témoignent l'organisation et leurs responsables est également une source de motivation. Elle implique que les responsables portent une attention particulière aux

agents en tant que personne et aux tâches qu'ils effectuent. La reconnaissance doit se pratiquer avec finesse et discernement.

- Pour rester motivé, le personnel doit trouver dans l'exécution de ses tâches un moyen de développer ses compétences. Les responsables peuvent développer les compétences de leurs personnels par divers moyens : les formations, l'organisation du travail et la pratique du coaching.

- La motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel les agents évoluent. Il est donc indispensable que les responsables favorisent un climat de travail harmonieux et constructif. L'amélioration du travail peut notamment être obtenue en portant une attention particulière aux personnes et à leurs problèmes.

- La motivation du personnel est également liée à l'environnement physique dans lequel il évolue. En soignant les conditions de travail, les responsables manifestent au personnel qu'ils se préoccupent de son bien-être, terme à la mode depuis quelque temps mais tellement important !

- Le parrainage des nouveaux agents, des personnes qui rencontrent des difficultés de fonctionnement, voire qui sont démotivées, permet d'épauler les collègues en difficulté et donc de les remotiver.

- Les évaluations, bien que celles-ci puissent être perçues par certains comme une sorte de contrôle de la direction, restent avant tout un outil efficace de motivation.

- Les réaffectations vers une zone de police souhaitée par les agents permettent aussi de promouvoir la motivation, tout comme les promotions qui sont accordées aux agents les plus méritants. (Grades) Pratiquement, il semblerait que les moyens les plus fréquemment utilisés et les plus efficaces pour renforcer la motivation du personnel soient les primes accordées pour les prestations de weekend, la bonne circulation de l'information, la formation des agents méritants, l'embellissement des lieux du travail, une certaine souplesse dans l'aménagement des horaires et parfois l'accompagnement des agents sur le terrain par leurs cadres. Pour le reste, quelques semaines de plus sur les lieux m'auraient peut-être permis d'être plus exhaustif.

5.4 Objectif 3 : Mettre en évidence les moyens d'information utilisés dans ce système

Comme dans bon nombre d'établissements, la note de service était utilisée pour véhiculer l'information. Le problème avec ce type de vecteur est qu'il n'est pas lu de tous ! De plus, il n'existe pas de moyen de s'assurer que le message soit bien passé, ni même d'identifier qui a lu la note ou pas. Depuis peu, approximativement deux ans, une plate-forme informatique a été mise sur pied : *Polintr@*. Elle est le vecteur principal d'informations de la zone et est accessible par l'ensemble du personnel. Pour se connecter, les agents utilisent un identifiant que l'inspecteur responsable de cet outil leur communique. *Polintr@* rassemble les informations opérationnelles et non-opérationnelles utiles au jour le jour. Chaque membre du personnel est donc tenu de s'y

connecter au moins une fois au cours de son service, et de prendre connaissance des informations qui ont été publiées. Un comité de lecture a été mis en place afin de déterminer les informations reprises sur la plate-forme. Ses membres sont les seuls à autoriser la parution d'une information sur le site. Néanmoins, chaque membre du personnel a la possibilité d'y faire paraître une information qu'il estime judicieuse. Pour ce faire, il doit s'adresser à un membre du comité de lecture qui jugera de l'opportunité et du classement de l'information.

Par contre, j'ai pu me rendre compte que « polintr@ » était assez mal reconnu et perçu comme contraignant malgré une ergonomie certaine et la pertinence des informations qui s'y trouvent. Je pense que l'obligation qu'ont les agents de s'y connecter au cours de leur service entraîne cette réaction de rejet, percevant cela comme une sorte de contrôle, une fois de plus. En effet, la direction surveille le nombre de consultations de l'outil, connaît les utilisateurs grâce au « *login* » de chacun, son temps de connexion et les informations consultées.

Malgré ce nouvel outil, la communication interne au sein de la zone de police s'appuie encore sur des vecteurs plus anciens :

- Les messageries Outlook et PUMA
- Les feuillets d'informations Flash-Info et Hot & New.
- Les valves
- Les SMS groupés.

Mais c'est également au travers de différentes réunions de coordination que l'information est diffusée :

- La réunion de staff hebdomadaire.
- La réunion des cadres
- La réunion mensuelle de coordination opérationnelle.
- Les réunions du personnel.

- *Les messageries Outlook et PUMA*

Ces deux outils permettent une communication interne et externe, et semblent encore largement utilisés. D'ailleurs, de nombreuses personnes ne se limitent qu'à cet outil, pour les raisons que nous connaissons maintenant.

- *Les feuillets d'informations Flash-Info et Hot & New.*

Le Flash-Info est édité une fois par mois sur une feuille blanche et s'adresse à l'ensemble du personnel. Il est rédigé par la direction Gestion et Ressources. Il reprend des informations sur le fonctionnement interne de la zone de police, la gestion du personnel ou donne des informations à portée générale. Ce vecteur semble assez efficace car assez « *people* ». Il permet de faire glisser des messages de manière détournée en touchant un large public.

Le Hot & New est édité une fois par mois sur une feuille jaune et s'adresse à l'ensemble des membres du cadre opérationnel. Il est rédigé par la direction opérationnelle. Il reprend des informations plus pratiques relatives aux procédures et nouveautés policières. Ce document est également repris sur Polintr@ et sur les valves.

- *Les valves*

Les valves d'informations sont installées au commissariat central. Les premières sont à vocation professionnelle et se trouvent dans la cafétéria. Elles reprennent les informations opérationnelles, les informations administratives diverses, ainsi que les informations syndicales. Les secondes se trouvent dans le couloir à l'extérieur de la cafétéria et ont une destination socioculturelle.

- *Les SMS groupés.*

Ce moyen est utilisé pour diffuser certaines informations de nature organisationnelle ou opérationnelle (exemple : appel à volontaire, événements inopinés, etc.).

- *La réunion de staff hebdomadaire.*

Elle est organisée tous les lundis matin vers 8h30 et réunit tous les chefs de service⁴ présents et le personnel de direction. Un rapport des événements du weekend, classés par catégories⁵, est réalisé par l'officier de garde descendant. Cette réunion vise à coordonner toutes les actions opérationnelles et administratives à prendre, en fonction des événements des derniers jours. C'est le chef de corps qui donne les directives en fonction des éléments apportés, et cela, dans un style plutôt directif. De plus, ce dernier est chargé d'informer le bourgmestre et les membres du collège échevinal de tous les événements importants qui se sont déroulés. Il profite de cette réunion pour communiquer diverses informations aux chefs des services afin que ces derniers les diffusent auprès de leurs équipes respectives.

- *La réunion des cadres*

Elle est organisée tous les mois et réunit l'ensemble des officiers et les chefs de service. Cette réunion a pour but d'aborder des thématiques d'ensemble touchant la gestion du personnel, des opérations et de la logistique. Elle vise à porter à la connaissance de toutes les nouveautés législatives, administratives et de gestion. Les axes de gestion de la zone de police y sont débattus. Lors de ma semaine d'observation, je n'ai pas eu l'occasion d'y participer.

- *La réunion mensuelle de coordination opérationnelle.*

Elle est organisée aussi tous les mois. Elle vise la planification des opérations et l'engagement en personnel pour le mois suivant. Elle réunit l'ensemble des chefs de service opérationnels.

⁴ Chef de service de la Cellule de prévention, du service informatique et de contrôle de gestion, du service intervention, du service médiation,...

⁵ Exemples : Accidents, vols, rixes, tapages,...

- *Les réunions du personnel.*

Elles sont organisées trois fois par an. Elles visent l'information générale de tout le personnel dans l'ensemble des domaines de gestion du corps de police. Une partie de ces réunions est réservée à la discussion entre les membres du personnel et la direction.

Chaque chef de service organise, à son niveau, des réunions d'information à l'attention de son personnel.

Et enfin, un bureau judiciaire a pour mission, entre autres, de gérer le flux administratif de l'ensemble de la documentation papier produite au sein de la zone ou transitant par celle-ci. Cela vaut tant pour la documentation d'ordre administratif qu'opérationnel. Cette documentation est aussi numérisée et donc accessible aux personnes qui en ont l'autorisation.

En parcourant ces divers outils, je me rends compte que plusieurs d'entre eux font double emploi. Une plate-forme informatique reprenant la quasi-totalité des informations ne devrait-elle pas être le seul outil ? Lorsqu'on constate qu'une même information se retrouve sur trois supports à la fois, voire quatre lorsque le circuit vidéo interne PO TV⁶ existait encore, n'aurait-il pas été judicieux de supprimer les autres vecteurs ? J'imagine que la résistance des agents face à polintr@ explique la volonté de la direction de maintenir encore quelques temps les outils plus anciens.

5.5 Objectif 4 : Identifier les moyens mis en œuvre par les cadres pour assurer la cohésion dans les équipes.

Afin de pouvoir observer cet aspect dans la dynamique des groupes, je me suis tourné vers l'équipe d'intervention qui était la plus conséquente en nombre d'agents, comptant près de quatre-vingt membres de personnel. Je me suis également intéressé à l'équipe du bureau judiciaire, comptant une dizaine de personnes, et à deux équipes d'agents de proximité dans les antennes de quartier. Seuls les responsables de ces quatre secteurs pouvaient éventuellement me permettre de faire un parallèle avec mon propre métier de cadre de santé et peut-être m'aider à atteindre ce quatrième objectif. En effet, leurs rôles⁷ correspondent en de nombreux points à ce que je suis amené à accomplir dans mon unité : planifier les grilles horaires, répartir les tâches, contrôler le travail, motiver les agents, les évaluer, etc. Néanmoins, je me suis très vite rendu compte qu'une telle observation s'avérait impossible en si peu de temps. De plus, malgré le nombre d'agents assez important, pour ce qui est du service intervention tout du moins, rares sont ceux qui travaillent souvent ensemble. Au mieux, on retrouve des binômes et non de réelles équipes, comme nous l'avons vu plus haut. Difficile donc d'observer les moyens de rendre cohésive une équipe qui n'en est pas vraiment une dans ses

⁶PO TV diffusait des informations purement opérationnelles. Le programme était alimenté par le bureau judiciaire. Les écrans étaient placés dans la cafétéria, dans la salle de rédaction et dans la salle de réunion. La plate-forme Polintr@ reprend maintenant le programme de PO TV.

⁷Voir le chapitre sur les rôles et les missions du cadre

interactions. Les agents sont assez indépendants et autonomes lors de leurs allées et venues dans le service. La même difficulté s'est présentée dans les antennes de quartier, avec en plus, un nombre restreint d'agents qui n'arrangeait rien pour évaluer une telle relation dans le groupe. J'ai néanmoins pu constater que ces petites équipes de quartier semblaient assez soudées. La petite taille d'une équipe serait-elle inversement proportionnelle à la force de cohésion qui les unit ? Apriori, je dirais oui, mais cela reste à vérifier. Par expérience, j'ai quasi la certitude que la constitution de grosses équipes entraîne la formation de clans, et donc de conflits, rendant la cohésion difficile, voire impossible ! Plus la taille d'une équipe augmente, moins les gens sont satisfaits dans leurs besoins personnels.

Au niveau du bureau judiciaire, comme nous avons pu le voir dans le chapitre sur les techniques de management, le chef de ce service est responsable d'une dizaine de personnes qui travaillent à proximité de leur cadre. Par contre, rien de parlant n'a pu m'aider à observer une quelconque dynamique de groupe puisque les tâches se résumaient exclusivement à du travail de bureau : traitement de courrier, de PV,...

Je crains donc que cet objectif ne soit pas atteint ! En effet, les seuls éléments permettant de favoriser la cohésion n'ont pas été observés mais m'ont été rapportés de manière théorique par l'officier responsable du service d'intervention. Ceux-ci comprennent essentiellement les activités extérieures, réels éléments fédérateurs pour les agents, ainsi que des réunions de type participatif qui peuvent être, elles aussi, une source de cohésion.

6. Conclusion

Dès le début de mon stage, certaines de mes idées reçues se sont envolées. Ma vision d'un univers très strict, rigide, voire hermétique à un simple civil comme moi, s'est révélé tout autre, et cela, à tous les niveaux de la hiérarchie, brisant ainsi le mythe. Cette période d'observation, vraisemblablement beaucoup trop courte, m'a néanmoins permis de répondre à bon nombre de mes questions et d'atteindre la majeure partie de mes objectifs. Cette expérience m'a conforté dans l'idée que les rôles du cadre et les difficultés qu'il rencontre au quotidien s'apparentent réellement à celle du cadre de santé. J'ai noté aussi que la communication tient une large place dans les services ; bien que les solutions aux problèmes et les dispositions soient souvent prises par la hiérarchie, ce qui est un peu dommage car, par la même, sujettes à caution. J'ai tout de même un regret par rapport à ce choix de stage : le côté relationnel et le travail d'équipe proprement dit ne pouvaient malheureusement pas être facilement observés, pour les raisons déjà citées plus haut. J'ai constaté cela dès les premiers jours, cette lacune me rendant donc la tâche difficile pour atteindre deux de mes objectifs. Je retire malgré tout de cette semaine en immersion une très bonne expérience et j'en

garderai un très bon souvenir, l'accueil et l'accompagnement ayant été très chaleureux et bienveillants.