

# Mentorat et difficultés professionnelles en début de carrière chez des policiers

Laurie-Anna Dubois, Laura Miceli & Agnès Van Daele

## Résumé :

### 1. Problématique et fondements théoriques

Le milieu académique/scolaire occupe une place importante dans la formation professionnelle. Toutefois, il ne permet pas à lui tout seul l'acquisition de toutes les compétences rendant les travailleurs aptes à exercer pleinement leur métier. En effet, cette acquisition se réalise aussi par et au travail (Conjard, Devin, & Olry, 2006). Les novices contribuent ainsi à la réalisation d'une activité productive mais ils y développent également une activité constructive. Ils apprennent des savoirs, des modes opératoires, des manières de communiquer, etc. (Pastré, 2006). Toutefois, le novice n'est pas toujours contraint d'apprendre de manière incidente (sur le tas) son métier. En effet, Pastré (2011) met l'accent sur une autre forme d'apprentissage de plus en plus rencontrée sur le terrain : l'apprentissage institué (intentionnel) non curriculaire ou mentorat. Celui-ci s'établit par et sous la responsabilité d'un mentor. Il s'organise le plus souvent à partir de problèmes de complexité variable, rencontrés dans une pratique professionnelle donnée. Il ne repose pas sur un curriculum qui établit une progression d'apprentissage permettant aux novices d'entrer petit à petit dans la complexité du métier. En outre, un mentorat réussi ne s'improvise pas. Plusieurs facteurs dont le type de mentorat mis en place (caractéristiques du mentor, nombre d'acteurs impliqués, ...) peuvent influencer l'apprentissage réalisé en situation de travail (Cloutier, Lefebvre, Ledoux, Chatigny, & Saint-Jacques, 2002).

### 2. Objectifs et méthodologie

En Belgique, la formation initiale des policiers, organisée au sein d'écoles agréées, dure une année. Elle comprend des cours (de formation théorique et pratique) ainsi que des stages et un examen final. Durant les stages mais aussi au moment de l'insertion professionnelle dans les zones de police, les novices sont encadrés par des policiers plus expérimentés qui assument un rôle de mentor. L'objectif poursuivi à travers ces pratiques de mentorat est notamment de réduire les difficultés professionnelles rencontrées en début de carrière. Ces pratiques ne font toutefois pas l'objet de dispositions légales contraignantes. On constate donc une certaine diversité de ces pratiques sur le terrain.

Partant de ce constat, une recherche exploratoire est menée. Elle vise à mieux cerner d'une part, les difficultés professionnelles rencontrées par les policiers novices et d'autre part, la diversité des pratiques de mentorat mises en place sur le terrain. Cette recherche est toujours en cours. Nous nous sommes focalisées jusqu'à présent sur deux zones de police (dénommées ci-après : zone A et zone B). Au sein de la zone A, le mentorat s'organise toujours en binôme (constitué d'un mentor (policier expérimenté (ayant reçu (ou non) sur base volontaire une formation spécifique au mentorat) et d'un novice (policier stagiaire ou débutant)). Au sein de la zone B, l'encadrement suit une certaine progression. Au cours des stages, les policiers stagiaires sont encadrés par un mentor (policier expérimenté ayant reçu une formation spécifique au mentorat) et le co-équipier habituel de ce dernier.

Après la formation, les policiers débutants sont encadrés par un mentor (policier expérimenté (ayant reçu (ou non) une formation spécifique au mentorat) jusqu'au moment où ils sont autorisés à travailler avec un autre policier ayant un même niveau d'expérience.

La méthodologie adoptée repose principalement sur des entretiens semi-directifs réalisés à partir d'un guide d'entretien conçu pour l'objet de la recherche. Différentes thématiques y sont abordées. La première concerne le parcours du policier avant son entrée en formation. La deuxième porte sur le contenu et la qualité de la formation dispensée au sein de l'école de police. La troisième concerne la qualité des stages réalisés au cours de la formation. Enfin, la quatrième thématique explore les difficultés rencontrées lors de l'entrée en fonction (en particulier, lors des interventions). Nous avons réalisé, sur base volontaire et à l'aide du guide, des entretiens semi-directifs auprès de 20 policiers débutants (10 par zone). 15 policiers sont de sexe masculin et 5 sont de sexe féminin. Ils ont une ancienneté maximum de deux ans dans le métier. Ils sont âgés en moyenne de 28 ans et ont tous suivi leur formation initiale dans la même école de police.

### **3. Résultats**

Deux principaux résultats se dégagent.

#### **3.1 Existence de difficultés professionnelles en début de carrière dans les 2 zones**

Bien qu'ils jugent leur formation initiale comme étant de bonne qualité, tous les policiers interrogés s'accordent sur le fait que cette formation est trop théorique. De ce fait, lors des stages mais aussi lors de leur entrée en fonction, ils doutent de leurs compétences et ne se sentent pas en mesure de mener à bien toutes les missions qui leur sont confiées. Les difficultés rencontrées touchent principalement à des savoir-faire et des savoir-être.

Ils éprouvent notamment des difficultés à rédiger des procès-verbaux, à mener une audition, à gérer des interventions faisant appel à des savoir-faire enseignés dans des modules différents lors de la formation initiale (exemple : cambriolage dans une habitation). En outre, il n'est pas facile pour les policiers interrogés de gérer des situations qui nécessitent un fort contrôle émotionnel (exemple : les situations de maltraitance d'enfants).

#### **3.2 Une appréciation différente du mentorat mis en place selon la zone**

Dans les 2 zones, lorsqu'ils sont en intervention, les policiers doivent assurer leur sécurité, celle de leurs collègues, celle de la population, faire face aux réactions agressives de certaines personnes, utiliser leur arme de service,... C'est pourquoi tous les policiers interrogés estiment indispensable d'être encadrés en début de carrière par un mentor. Toutefois, on constate à travers les entretiens que le mentorat mis en place dans la zone A est évalué de manière nettement plus négative que celui mis en œuvre dans la zone B. En effet, dans la zone A, les mentors ayant reçu une formation spécifique au mentorat étant peu nombreux, les policiers (qu'ils soient stagiaires ou débutants) sont assez souvent encadrés par des « mentors » qui n'ont pas reçu de formation, qui n'ont pas vraiment choisi d'assumer un rôle de mentor, qui ne souhaitent pas nécessairement transmettre leur expertise,...

La frustration que ce type de mentor éprouve et qu'il n'hésite pas à exprimer au novice, s'explique également par la charge de travail supplémentaire qu'exige le rôle d'encadrement à assumer. Par ailleurs, dans cette zone, seul avec le novice, le mentor donne la priorité à l'intervention. Les échanges avec le novice se réduisent très souvent à des ordres. Ceci contraint fortement l'autonomie du novice qui n'a pas vraiment la possibilité de prendre des initiatives.

Dans la zone B, les policiers interrogés se montrent plus satisfaits par rapport à la pratique de mentorat mise en place. Celle-ci leur permet d'acquérir de manière progressive de l'autonomie. En début de stage, le mentor et son co-équipier gèrent les interventions. Le stagiaire occupe alors une position d'observateur. Par la suite, il est autorisé à participer de manière plus active à la gestion des interventions. Dans cette configuration, le mentor n'est pas seul face au novice. Il peut compter sur son co-équipier pour gérer les interventions tandis qu'il assume plus pleinement son rôle de mentor. Des échanges s'engagent fréquemment à la fin des interventions sur les initiatives prises, les méthodes adoptées,... Cette façon de faire permet au novice d'acquérir progressivement de l'expérience, de

prendre confiance en lui et d'apprendre à travailler en équipe avec un autre policier. Après son entrée en fonction, le policier débutant continue d'acquérir de l'expérience sous la supervision d'un mentor. Enfin, il est autorisé à travailler en collaboration avec un autre policier (qui devient son co-équipier).

#### **4. Conclusion**

Cette recherche tend à montrer qu'il existe bien des difficultés professionnelles en début de carrière chez les policiers. Deux grandes pistes d'action sont possibles pour aider les policiers à mieux faire face à ces difficultés : l'amélioration de la formation initiale (essentiellement sur le plan des savoir-faire et savoir-être) mais aussi l'amélioration du mentorat. Ainsi, le mentorat en binôme (tel qu'il est mis en place dans la zone A), même s'il s'agit d'une pratique très fréquemment rencontrée sur le terrain (notamment dans l'industrie), n'apparaît pas comme un dispositif satisfaisant dans un métier à risque tel que celui de policier.

#### **5. Références bibliographiques**

- Conjard, P., Devin, B., & Olry, P. (2006). Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations. Communication présentée au XVIIème Congrès de l'AGRH, Reims, 16-17 novembre.
- Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux, E., Chatigny, C., & St-Jacques, Y. (2002). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers. Rapport R-316. Montréal : IRSST. Récupéré le 2 janvier 2013 du site de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-316.pdf>.
- Pastré, P. (2006). Apprendre à faire. In Bourgeois, E., & Chapelle, G. (Eds.), Apprendre et faire apprendre (pp. 109-121). Paris : PUF.
- Pastré, P. (2011). La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes. Paris : PUF.