

Mentorat et difficultés professionnelles en début de carrière chez des policiers

Laurie-Anna DUBOIS, Laura MICELI & Agnès VAN DAELE

UMONS /FPSE
Service de Psychologie du Travail
Laurie-Anna.Dubois@umons.ac.be

EPIQUE 2013 / Bruxelles, 10-11-12 juillet

Plan de l'exposé

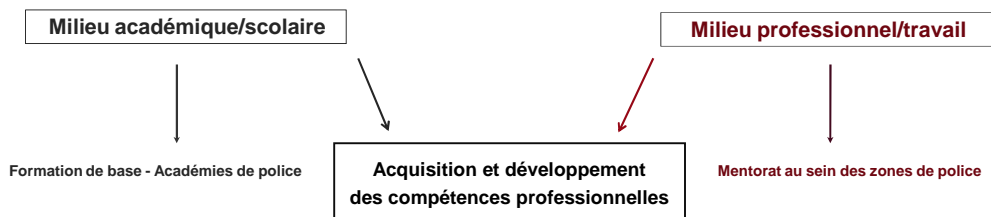
1. Problématique et fondements théoriques
2. Objectifs et méthodologie
3. Résultats
4. Conclusion



1. Problématique et fondements théoriques (1/2)

En Belgique, la formation initiale que les jeunes policiers suivent dans les écoles de police ne permet pas à elle seule l'acquisition de toutes les compétences nécessaires pour faire face à toutes les situations rencontrées en intervention. Chaque zone de police possède des spécificités qui lui sont propres et auxquelles les policiers ne sont pas forcément préparés.

➤ Cette acquisition se réalise aussi **par et au travail** (Conjard, Devin, & Olry, 2006 ; Pastré, 2011).



3

1. Problématique et fondements théoriques (2/2)

1.1. La formation de base - Académies de police

- La formation initiale des policiers, organisée au sein d'écoles agréées, dure une année.
- Elle comprend des cours de formation (théorique et pratique), des stages et des examens.

Elle se compose de deux parties :

- la formation de base du cadre d'agent de police (5 mois et demi).
- la formation de base du cadre d'inspecteur de police (7 mois)

1.2. Mentorat - Zones de police

- 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.
- **Objectif du mentorat** : réduire les difficultés professionnelles rencontrées en début de carrière
- Ces pratiques ne font toutefois pas l'objet de dispositions légales contraignantes

↪ Diversité de pratiques mentoriales sur le terrain

4

2. Objectifs et méthodologie (1/2)

2.1. Objectifs

Cette recherche exploratoire vise à mieux cerner :

- les difficultés professionnelles rencontrées par les policiers novices
- la diversité des pratiques de mentorat mises en œuvre sur le terrain



2.2. Méthodologie

- 2 zones de police étudiées

Zone A : le mentorat s'organise toujours en binôme (un mentor et un policier stagiaire ou débutant). Le mentor est un policier expérimenté ayant reçu ou non une formation spécifique au mentorat

Zone B : l'encadrement suit une certaine progression.

- **Au cours des stages :** les policiers stagiaires sont encadrés par un mentor et son coéquipier
- **Lors de l'insertion professionnelle :** les policiers débutants sont encadrés par un mentor jusqu'au moment où ils sont autorisés à travailler avec un autre policier débutant

5

2. Objectifs et méthodologie (2/2)

- Réalisation d'entretiens semi-directifs à partir d'un **guide d'entretien** conçu pour l'objet de la recherche.

Différentes thématiques y sont abordées :

- Le parcours professionnel du policier avant son entrée en formation
- Le contenu et la qualité de la formation dispensée au sein de l'école de police
- La qualité des stages réalisés au cours de la formation
- Les difficultés rencontrées lors de l'entrée en fonction

- **Participants à l'étude :** 20 inspecteurs de police (10 par zone).

Caractéristiques des participants :

- 15 policiers sont de sexe masculin et 5, de sexe féminin
- Ils ont une ancienneté maximum de deux ans dans le métier
- Ils ont tous suivi leur formation initiale dans la même école de police

- **Traitement des données :** analyse catégorielle de contenu

6

3. Résultats (1/3)

4.1. Existence de difficultés professionnelles en début de carrière dans les 2 zones

➤ Tous jugent leur formation initiale comme étant de bonne qualité mais elle reste, selon eux, trop théorique



Ils ne se sentent pas en mesure de mener à bien toutes les missions qui leur sont confiées :
« *Nous avons l'impression de ne pas être prêts* », « On a les connaissances théoriques mais en pratique, on ne sait pas comment faire », « *On ne connaît rien quand on sort de l'école de police* ».

➤ Les difficultés rencontrées touchent principalement à **des savoir-faire** :

- Rédaction des procès-verbaux
- Conduite d'une audition
- Gestion des interventions faisant appel à des savoir-faire enseignés dans des modules de cours différents lors de la formation initiale (ex : cambriolage dans une habitation)

➤ Mais aussi à **des savoir-être** :

- Gestion des situations qui nécessitent un fort contrôle émotionnel (ex: maltraitance d'enfants)

7

3. Résultats (2/3)

4.2. Une appréciation différente du mentorat mis en place selon la zone

➤ Tous les policiers interrogés estiment indispensable d'être encadrés en début de carrière par un mentor.

Mais, « *il ne suffit pas de mettre en présence un mentor et un novice pour que ça fonctionne* » (Bugand, Caser, Parlier & al., 2009, p.68)

➤ Le mentorat de la zone A est évalué de manière nettement plus négative que le mentorat de la zone B

8

3. Résultats (3/3)

Zone A	Zone B
<p>➤ Mentorat exclusivement en binôme</p> <p>➤ Mentor = policier expérimenté qui n'a pas nécessairement reçu une formation, qui n'a pas vraiment choisi d'assumer ce rôle,...</p> <p>➤ Être mentor = charge de travail supplémentaire</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Le mentor donne la priorité à l'intervention et se montre directif</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Le novice éprouve des difficultés à prendre des initiatives</p> <p><i>« Quand on est nouveau et qu'on arrive dans la zone, on a l'étiquette du nouveau, de celui qui ne sait rien, qui ne connaît rien. Ce n'est pas évident car on a bien sûr beaucoup à apprendre mais des fois, on a envie de dire : « je connais, je serais intervenu de telle manière ». Mais face à un ancien, on ne fait aucune réflexion et on laisse parler les anciens. On n'ose pas prendre des initiatives ».</i></p>	<p>➤ Le stagiaire est encadré par un mentor et son co-équipier</p> <p>➤ Le policier débutant est encadré par un mentor jusqu'au moment où il est autorisé à travailler avec un inspecteur ayant un même niveau d'expérience</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Le mentor n'est pas seul face au novice (présence du co-équipier). Il assume d'avantage son rôle de mentor</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Le novice acquiert progressivement de l'expérience, prend confiance en lui</p> <p><i>« Le fait de commencer son métier en étant trois est une bonne chose. Ainsi, en étant trois, le mentor ne se retrouve pas tout seul à gérer des grosses interventions et à encadrer son stagiaire. Le stagiaire commence à gérer des petits faits, à travailler en binôme... En fonction de la situation, c'est le mentor qui prend la décision de mettre en avant ou pas le stagiaire ».</i></p>

9

4. Conclusion

- Existence de difficultés professionnelles en début de carrière chez les policiers
- **2 grandes pistes d'action possibles :**
 - Amélioration de la formation initiale (essentiellement sur le plan des savoir-faire et savoir-être)
 - Amélioration des pratiques de mentorat : le mentorat en binôme n'apparaît pas comme le dispositif idéal à mettre en œuvre dans un métier à risque tel que celui de policier

10

Merci de votre attention

