

MEM  
661

**L'éthique : outil de gestion des forces policières ?  
À quelles conditions l'éthique appliquée peut-elle servir une organisation policière qui  
est soumise à la fois à un éthos bureaucratique et à un éthos post-bureaucratique ?**

**Présenté par : Christian Delorme  
Aux professeurs : Jacques A. Plamondon et Jean Leclerc**

BIBLIOTHÈQUE  
ÉNAP  
QUÉBEC

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) en vue de l'obtention  
du grade maître ès science (M. Sc)

## Sommaire

Le présent mémoire a été réalisé dans le cadre d'études de deuxième cycle à l'École nationale d'administration publique (ENAP) en vue de l'obtention du grade maître ès science en administration publique. Nous nous sommes intéressé à l'exploration de l'éthique comme outil et support de gestion aux réformes administratives dans un secteur confronté à un cadre structurel, organisationnel et culturel particulier : l'univers policier.

Les transformations vécues dans le milieu policier, comme dans de nombreux autres secteurs publics, s'inscrivent en partie dans le cadre du Nouveau management public (NMP). Ce modèle s'inspire à plusieurs niveaux du modèle entrepreneurial que certains nomment « managérial ». Ce modèle peut-il répondre aux réformes souhaitées dans le secteur public et plus spécifiquement dans l'univers policier? Considérant que le modèle « managérial » comporterait certains risques potentiels et que le NMP s'apparente en plusieurs points à celui-ci, l'utilisation de ce dernier créera-t-elle davantage de problèmes que de solutions?

Nous avons rencontré 17 policiers, policières et intervenants afin de recueillir leur perception et leurs opinions sur leur milieu, ses transformations et ses difficultés. Nous avons cherché à voir comment se conjuguent les forces individuelles autorégulatrices dans un univers de travail contrôlé par une structure hétérorégulatrice, du moins pour une bonne part des activités qui s'y déroulent. Nous suggérons ici que l'éthique appliquée répond à certaines de ces difficultés.

04 SEP 2008

30080171

## Remerciements

La réalisation de ce document n'aurait pas été possible sans l'aimable participation du professeur Jacques A. Plamondon et du professeur Jean Leclerc. Ils m'ont accompagné dans les dernières révisions et m'ont permis d'aborder d'un tout autre œil certains segments de ce mémoire et d'en raffiner les autres. Leur gentillesse, leur patience et surtout leurs conseils et encadrement m'ont été d'un vaillant secours.

J'aimerais tout aussi chaleureusement, remercier les policières, les policiers et les intervenants que nous avons rencontrés et qui ont répondu avec gentillesse et ouverture à nos questions.

J'aimerais également remercier Élène Tremblay qui m'a accompagné tout au long de la création des différentes versions et qui m'a gentiment lu et relu avec une patience d'ange.

J'aimerais aussi remercier les professeurs Yves Boisvert, Isabelle Fortier et Gladys Symons pour leurs critiques et rétro-actions lors de la réalisation des premières versions.

Enfin, j'aimerais remercier avec amour Alfred et Anaïs, Mario et Jean.



## Table des matières

Sommaire	3
Remerciements	5
Table des matières	7
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
Structure et approche théorique	10
<b>Méthodologie</b>	<b>11</b>
Échantillonnage	11
Entrevues	14
Revue de littérature	16
<b>Chapitre 1 Le management, ses transformations et l'éthique</b>	<b>17</b>
1.1 L'univers managérial	18
1.1.1 Société industrielle / société post-industrielle	18
1.1.2 L'excellence	20
1.1.3 Du symbolique	21
1.1.4 Double contrainte	22
1.1.5 Processus d'effondrement	23
1.1.6 Maladie de la gestion	24
1.1.7 Maladie psychique	26
1.2 Nouveau Management Public	28
1.2.1 Principes du nouveau management public	28
1.2.2 NMP ici et ailleurs	30
1.2.3 NMP VS bureaucratie	31
1.2.4 NMP et quelques-uns de ses visages	32
1.2.5 Le citoyen client	33
1.2.6 Gestion par résultats	34
1.2.7 Gestion de la qualité	35
1.2.8 Responsabilité / imputabilité	36
1.2.9 Déréglementation	37
1.2.10 Transparence	37
1.2.11 Organisation bureaucratique et organisation post-bureaucratique	38
1.3 Éthique	40
1.3.1 Éthique – déontologie – morale	40
1.3.2 Quelques principes de base	43
1.3.3 Processus délibératif	46
1.3.3.1 Phase 1 Prendre conscience de la situation	47
1.3.3.2 Phase 2 Identifier les valeurs en conflits	49
1.3.3.3 Phase 3 Prendre une décision	49
1.3.3.4 Phase 4 Établir le dialogue	50
1.4 Éthique, NMP et univers managérial	52
1.4.1 L'excellence	52
1.4.2 Le clientélisme	53
1.4.3 La gestion par résultats	54
1.4.4 Imputabilité / responsabilité	55
1.4.5 Autonomie	55

<b>Chapitre 2 Le milieu policier</b>	57
2.1 La police	57
2.1.1 Brève histoire récente de la police	57
2.1.2 Organisation policière au Québec	59
2.1.3 Le Rapport Poitras	61
2.1.4 Le rapport Corbo	62
2.1.5 Contrôler la police	63
2.2 Présentation des données	65
2.2.1 Autonomie, contrôle et changement générationnel	66
2.2.2 Les changements managériaux	71
2.2.3 Le règlement, les procédures, la loi	74
2.2.4 La dénonciation / l'ostracisme	77
2.2.5 Soutien social, relations interpersonnelles et éthique	79
2.2.6 Avancement / image / relations interpersonnelles	84
2.2.7 Identité policière et santé mentale	87
<b>Discussion</b>	95
Organisation bureaucratique / Organisation post-bureaucratique	95
Résumé	100
Le modèle managérial	101
Résumé	103
Éthique	104
Les difficultés	104
Les pistes de solution	105
<b>Conclusion</b>	109
<b>Bibliographie</b>	113
<b>Annexes</b>	
Annexe 1 Caractéristiques des 17 répondants	116
Annexe 2 Grille d'entrevue	117
Annexe 3 Protocole d'entente d'entrevue	119
Annexe 4 Quelques éléments des recommandations du rapport Corbo	120
Annexe 5 Quelques éléments du code de déontologie policière	124
Annexe 6 Quelques éléments du rapport Poitras	128
Annexe 7 Quelques données sur les absences pour raisons d'ordre psychologique à la Sûreté du Québec	131

## Introduction

Dans le travail présent, nous nous sommes intéressé à l'utilisation de l'éthique comme outil de gestion dans la mise en place de réformes administratives. Nous nous sommes d'abord questionné, sur les principes qui sous-tendent les réformes des administrations publiques basées sur le modèle du nouveau management public. Nous avons voulu, par la suite, jeter un regard, sur certains éléments de ce modèle qui s'apparentent à ceux du modèle managérial du secteur privé, et qui peuvent potentiellement générer des difficultés pour les acteurs des organisations en cause. Troisièmement, nous avons voulu considérer la possibilité de l'utilisation de l'éthique comme outil pour pallier à ces difficultés et aider à la mise en place de ces réformes administratives et organisationnelles. Le milieu vers lequel nous nous sommes tourné pour examiner ces questionnements est le milieu policier.

Ce travail s'inscrit dans une démarche exploratoire. C'est-à-dire que nous ne cherchons pas à définir systématiquement comment l'éthique peut assister des réformes organisationnelles ni à définir statistiquement les conditions gagnantes à la mise en œuvre de réformes administratives. Nous cherchons davantage à voir comment les changements organisationnels agissent sur les individus et sur l'organisation, dans un milieu donné, selon la perception de quelques acteurs de ce milieu. Nous voulions voir aussi, si une organisation pouvait bénéficier de l'utilisation d'outils éthiques pour l'assister dans la mise en place de certaines réformes.

Le milieu policier nous a semblé intéressant à observer, d'abord parce que c'est un environnement qui compose à la fois avec le modèle organisationnel bureaucratique et le modèle organisationnel post-bureaucratique. Ces deux types d'organisations ont tendance, soit à favoriser, soit à inhiber, les changements et les réformes organisationnels. La police, selon ce que nous avons recueilli, adopte les caractéristiques des deux modèles selon la tâche à accomplir. En d'autres termes, le cadre réglementaire doit concorder avec le rôle que doit jouer le policier dans un contexte donné. En second lieu, nous avons trouvé d'intérêt le milieu policier, parce que l'éthique, devrait y jouer croyons-nous, un rôle important. Principalement parce qu'il s'agit d'une mission et d'un rôle de responsabilité publique, qui s'accompagne d'un large pouvoir et qui peut agir de façon déterminante sur la vie des citoyens.

Dans ce qui suit, nous aborderons d'abord la structure du présent mémoire et l'environnement théorique qui l'encadre, par la suite nous discuterons des éléments de méthodologie. Les trois corpus d'analyses : l'univers managérial, le Nouveau management

public et l'éthique seront ensuite décrits. Nous dresserons une brève description de l'univers policier en relatant certains détails historiques et en soulignant certains événements qui ont marqué son développement récent. Nous ferons place, par la suite, aux témoignages des policiers, policières et intervenants que nous avons rencontrés. Nous n'avons pas retranscrit le verbatim des entrevues mais nous tenions à laisser beaucoup de place à leur parole, leur perception, leur opinion, leur expression. Dans la section suivante, nous discuterons les données recueillies en entrevues, selon les trois perspectives d'analyse que nous avons identifiées au départ. Nous concluons sur des questions et des pistes de réflexions soulevées au fil du document.

### **Structure et approche théorique**

Nous avons souhaité explorer dans ce mémoire, l'univers policier, selon trois modes d'analyse différents. Sans dévier de notre perspective exploratoire, nous n'avons pas cherché à résoudre un problème spécifique et défini, mais simplement à observer et décrire un aspect d'un phénomène avec une lunette particulière. Nous utiliserons donc les trois modes d'analyse suivants.

D'abord, l'univers managérial tel qu'abordé et décrit par deux auteurs français Vincent De Gaulejac et Nicole Aubert, nous offre un point de vue relevant les impacts sur les individus des principes modelant cet univers. Ils nous proposent d'observer les outils de management que nous avons développés au fil des dernières décennies, inspirés principalement du management du secteur privé. Management qui, selon leurs observations, créerait chez les travailleurs un attachement trop important aux valeurs et aux fins de l'organisation. Un attachement qui comblerait en quelque sorte, une absence de sens généralisée dans notre univers social (système managinaire, que nous nommerons à partir d'ici comme l'univers managérial ou modèle managérial). Ce modèle managérial générerait des difficultés chez les travailleurs, entre autres, des problèmes d'ordre psychologique.

Le second mode d'analyse que nous souhaitons utiliser s'inscrit dans ce que l'on pourrait appeler les outils de gestion des réformes des secteurs publics; en l'occurrence le Nouveau management public (NMP). Que propose ce modèle de management qui est utilisé depuis un certain temps, qui lui-même tend à se modeler sur le secteur privé? Quels sont les principes sur lesquels reposent le NMP et quels en sont les principales critiques et bienfaits. Existe-t-il un lien entre l'univers managérial et le modèle du NMP? Nous essaierons également de voir comment le NMP ou certains de ses principes s'articulent et agissent dans les réformes et les changements qui affectent l'univers policier.

Le troisième outil d'analyse que nous aimerions aborder est l'éthique et plus spécifiquement l'éthique appliquée. Comment l'éthique s'articule-t-elle dans l'univers du travail et comment s'inscrit-elle dans les modèles organisationnels? Peut-elle devenir un outil de référence dans certaines circonstances gestionnaires et plus particulièrement dans le cadre de réformes épousant les principes du NMP? Comment peut-elle aider, soutenir ou simplement favoriser la mise en œuvre de réformes et de changements organisationnels. Nous essaierons également de voir comment l'éthique et ses principes d'autorégulation, peuvent s'inscrire dans un milieu comme la police. Milieu qui demande à ses agents, comme on le verra plus loin, d'agir parfois dans un cadre de règles et procédures strictes et définies, de type bureaucratique, et parfois dans un cadre plus proche du type post-bureaucratique où le jugement et la marge de manoeuvre sont requis de ces mêmes agents.

### **Methodologie**

Dans cette section, nous aborderons les méthodes qui ont été choisies pour recueillir et traiter les informations qui nous ont permis par la suite de faire notre analyse. Les données recueillies sont qualitatives, non statistiques et basées sur l'expérience vécue des répondants. La méthode utilisée pour l'échantillonnage ou la sélection des participants que nous avons rencontrés en entrevue, est la technique « boule de neige ». Cette méthode a ses points forts mais aussi des faiblesses, nous en faisons état dans ce qui suit. L'entrevue semi-dirigée fut le modèle de cueillette des données privilégié puisqu'il offrait beaucoup d'avantages. Le principal est celui de permettre aux répondants une latitude dans l'expression de leur vécu, ce qui ouvrait les possibilités d'exploration de l'univers policier, le présent mémoire étant, nous le rappelons, de type exploratoire. Le troisième outil méthodologique a été la revue de littérature qui ne prétend pas être exhaustive.

### **Échantillonnage**

Notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste. C'est-à-dire que les conclusions issues de nos données ne sont pas représentatives d'une population, dans ce cas-ci, de la population policière. Ceci nous indique qu'il est donc impossible d'étendre nos conclusions et de prétendre, à partir des quelques cas dont nous faisons état plus loin, de définir ou même de brosser un portrait type d'un policier ou policière quant à ses perceptions ou opinions. Il s'agit de 17 entrevues et d'aucune façon ne sont-elles représentatives statistiquement ou autrement des policiers au Québec (qui représentent plus ou moins 13 000 individus). Comme déjà précité, notre travail de recherche est une intervention de type exploratoire. Nous avons souhaité recueillir les impressions et perceptions de quelques représentants

d'un univers de travail particulier (le milieu policier) dont l'ensemble des individus qui le composent demeure hétérogène et vaste.

Nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage « boule de neige » qui nous était facilement accessible et nous permettait d'obtenir une certaine disparité et diversité dans notre échantillon. Cette méthode consiste, en bref, à sélectionner les répondants par l'entremise d'un répondant précédent qui propose une ou des personnes à contacter et à rencontrer en entrevue (comme dans notre cas). Ces derniers répondants nous mettant en contact avec d'autres personnes, celles-ci nous référant à un ou plusieurs autres, et ainsi de suite. Jean-Pierre Beaud résume ainsi : « (snowball sampling) est une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes, par exemple) tous ceux qui sont en relation (d'affaire, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite. » (Beaud, 2003 ; p.226). Raymond-Alain Thiétart et coll. (1999) nous résument ainsi la technique boule de neige « Elle consiste à trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection définis par le chercheur. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite. »

Cette méthode d'échantillonnage permet dans certains cas, de découvrir certaines spécificités ou caractéristiques propres aux relations qui existent entre les répondants puisqu'ils sont en quelque sorte tous reliés (Beaud, 2003). Dans l'exercice présent cependant il n'a pas été utile, de chercher à définir des liens entre les policiers et les intervenants rencontrés. Et ce, parce que les trois sources initiales ou les trois noyaux d'individus d'où provenaient ces références, étaient variés et sans liens aucun entre eux, autre que la caractéristique commune de faire partie de l'univers policier. Il ne nous était pas utile de préciser ces liens parce que ce n'était pas une source de préoccupation pour l'exercice présent. La méthode « boule de neige » ici nous a servi strictement de courroie de transmission permettant de rejoindre les répondants.

Thiétart et ses collaborateurs (1999) nous mettent en garde contre un « biais de sélection potentiel ». D'abord, au niveau des éléments précédents qui créeraient un échantillon biaisé justement à cause d'une trop grande proximité des participants. Comme nous le mentionnons plus haut, trois sources différentes ont été utilisées pour entrer en contact avec nos répondants, desquelles a émergé un nombre plus ou moins égal de rencontres avec nos participants. Le biais à ce niveau, demeure tout de même présent, surtout parce que nous ne connaissions pas au départ, le milieu dans lequel nous avons effectué notre recherche. Un deuxième biais possible, qu'il est important de mentionner, est la valeur non-statistique de

notre échantillon ainsi que la valeur strictement qualitative de nos données. Nous avons souhaité recueillir la perception et les opinions de nos répondants basées sur leurs expériences propres. Il s'agit donc de données phénoménologiques et elles ne peuvent être utilisées à des fins statistiques.

Nous n'avions, tout au long du processus d'échantillonnage, aucune autre restriction ou facteur de sélection, que celui d'être policier ou policière ou un intervenant oeuvrant directement auprès des policiers. Donc aucune restriction sur le sexe, l'âge, le lieu de travail, le rang (patrouilleur, enquêteurs, cadre) ou encore au niveau des personnes qui auraient connu des problèmes d'ordre psychologique, ou déjà vécu un arrêt de travail.

Nous aurions pu faire un nombre important d'entrevues. Nous nous en sommes tenus à 17 pour les raisons suivantes : d'abord et c'est la raison principale, nous aurions obtenu une somme beaucoup trop importante de données à traiter dans le cadre de ce mémoire de maîtrise. Deuxièmement, il nous a semblé qu'en terme d'âge, de sexe, d'années d'expérience, de proportion hommes – femmes, de position ou de rang à l'intérieur de la police, que notre échantillon était convenablement proportionné, pour les fins d'un exercice exploratoire.

Nous présentons plus loin les données recueillies auprès des 17 participants : 2 policières, 12 policiers et 3 personnes intervenant directement auprès des policiers. Parmi ces derniers, le premier oeuvre à la formation des policiers, un autre à titre de consultant en éthique en milieu policier, le troisième oeuvre dans l'univers syndical. Nous souhaitons recueillir avec eux une perspective différente mais qui nous semblait significative. C'est-à-dire que nous voulions recueillir la perception de personnes civiles oeuvrant auprès des policiers pour voir si leurs perceptions et opinions étaient différentes ou semblables aux perceptions et opinions des policiers, policières. Ce regard extérieur (civil) nous semblait pertinent puisqu'il se retrouve dans une position très privilégiée à l'intérieur des organisations policières.

Les policiers et policières rencontrés, sont de grades différents allant d'agent à capitaine. Ils et elles possèdent un nombre d'années d'expérience différent, allant de 6 à 33 années de service. Les trois types de corps policiers sont représentés, c'est-à-dire la Sûreté du Québec, la SPVM et un corps de police municipal. Cependant, ils ne sont pas représentés en nombre égal. Vous trouverez en annexe les caractéristiques de l'échantillon.

## Entrevues

La méthode choisie afin de recueillir les données, a été l'entrevue semi-dirigée. Nous avons abordé, au cours des entrevues, les thèmes relatifs à l'organisation du travail, la culture policière et dans une moindre mesure, les valeurs au travail. Des sous-thèmes associés aux thèmes généraux ont été prédéterminés. Nous avons exploré chacun d'eux avec les participants (voir liste en annexe). Au début des entrevues, il a été mentionné clairement à chacun des participants les thèmes que nous allions aborder ainsi que les buts et objectifs du projet. Les informations quant à la protection de l'identité des personnes furent explicitées au départ et des ententes ont été signées à cet égard, avec chacun des participants à l'exception d'un seul.

Les entrevues sont d'une durée moyenne de 1h 45min ; la plus courte étant d'une durée d'une heure et la plus longue d'une durée de trois heures. Les entrevues se sont déroulées de juin 2005 à décembre 2005. Aucune information nominative n'a été retranscrite ici ou ailleurs. La retranscription du verbatim complet n'a pas été envisagée ici puisqu'il y avait dans certaines entrevues des éléments nominatifs et des descriptions de situations trop facilement identifiables à des lieux et des personnes. La confidentialité demeurerait ainsi plus sûre.

Dans le cadre de ce mémoire, il fut clair dès le départ que les entrevues seraient l'outil privilégié afin de recueillir les données nécessaires. Ceci d'une part, parce qu'aucune publication, étude ou recherche n'a été trouvée abordant précisément les mêmes thèmes et traitant des mêmes objectifs. Deuxièmement, parce que nous désirions obtenir des données récentes et précises à propos des thèmes mentionnés plus haut. L'entrevue, comme le suggère Yvan Bordeleau (1997) « permet de recueillir de l'information à deux niveaux : les faits et les perceptions/ opinions/attitudes ». Il ajoute « l'entrevue, généralement peu structurée, est fort utile quand il s'agit d'identifier les diverses composantes d'une problématique organisationnelle. Dans ce contexte, elle constitue un outil de recherche exploratoire. » (Bordeleau, 1997 ; p. 99). Cet auteur définit l'entrevue de la façon suivante : « un mode de connaissance basé sur l'interaction interviewer-interviewé comme méthode de cueillette d'information. Essentiellement, il s'agit d'une conversation exécutée avec un but » (op. cit. ; p. 100). La notion d'interaction ou d'échange est cependant peu présente dans cette définition où il s'agit davantage de traiter les aspects techniques de l'intervention.

D'autres définitions de l'entrevue, dont celle de Savoie-Zajc (2003), sont davantage pertinentes en ce qui a trait au travail présent. Elle nous révèle que l'entrevue est « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation

afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes présentes » (Savoie-Zajc, 2003 ; p. 295). L'auteure précise que l'entrevue semi-dirigée, repose sur trois postulats. Le premier est que l'entrevue recueille des « unités de sens » qu'il faut relier les unes aux autres « pour finalement constituer une "histoire" cohérente, logique, unique » (op.cit. ; p.297). Le second postulat suggère que « la perspective de l'autre a du sens » en d'autres termes, que l'action posée se fait dans un cadre significatif et que l'individu est en mesure « de traiter l'information reçue de son environnement et il peut y répondre... » (op.cit. ; p. 297). Le dernier postulat suggère que l'information recueillie ainsi, donne une image d'un individu à un moment donné. Ceci suggère que l'on tient compte de « l'état d'esprit » de l'individu et du « moment où la question a été posée » (op.cit. :297).

Elle suggère également que l'entrevue semi-dirigée répond à certains buts; « rendre explicite l'univers de l'autre » (Savoie-Zajc, 2003 : 299) et ceci dans l'optique où cet univers n'est pas observable d'une autre façon par le chercheur. Un second objectif est de mettre en lumière « la compréhension de l'autre » ce qui permet, comme elle le suggère, de révéler « les contradictions qui animent un individu à propos du phénomène étudié » (Savoie-Zajc, 2003 ; p. 299). Elle suggère également que l'entrevue semi-dirigée favorise les apprentissages de part et d'autre. En ce sens, elle permet aux interlocuteurs « d'organiser, de structurer leur pensée. Ils sont ainsi en mesure de produire un savoir en situation, une co-construction grâce à l'interaction vécue » (op.cit. ; p. 299).

L'entrevue, comme Savoie-Zajc (2003) le mentionne, possède certaines limites dont des aspects épidémiologiques. Dans le cas qui nous intéresse, il est évident que les 17 entrevues ne peuvent représenter les opinions et perceptions des 13,000 policiers du Québec. Les informations recueillies nous sont utiles non pas en tant que représentatives, mais plutôt comme réalité vécues par 17 personnes différentes.

Il y a aussi le biais possible de l'interviewé qui voudrait répondre en fonction des attentes de son interlocuteur ou encore s'abstenir de toucher à des éléments tabous. Il ne nous est pas apparu, au cours de toutes les entrevues, qu'une rétention volontaire d'informations ait été faite. Au contraire, certaines questions, qu'à prime abord nous considérions sensibles ou délicates, furent reçues et traitées avec ouverture, de façon naturelle et sans appréhension apparente de la part des personnes interviewées. Certains propos tenus ont, à certaines occasions, réaffirmé la confidentialité et les aspects non nominatifs des informations recueillies. Ces clauses de confidentialité ont joué un rôle important et elles ont permis de créer une ambiance favorisant le lien de confiance nécessaire avec les répondants.

Les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone avec l'accord explicite des répondants et transférées par la suite sur support informatique puis sur disques compacts (CD). Ceci dans le but d'avoir une copie autonome des données en cas de bris du matériel informatique. Il a été convenu avec chacun des répondants, que les données seront détruites suite au dépôt final du présent document. Les données ne seront disponibles qu'aux directeurs<sup>1</sup> du présent mémoire et ceci dans le strict but de confirmer l'existence, la véracité et la somme des données recueillies et présentées ici. D'aucune façon, les données recueillies ici ne pourraient être utilisées à d'autres fins que pour l'exercice présent.

### **Revue de littérature**

La revue de littérature réalisée dans le cadre de ce travail n'est pas exhaustive et ne prétend aucunement couvrir tous les aspects de chacune des sphères abordées. Autant en ce qui a trait à l'éthique, qu'aux formes de management, qu'aux aspects propres à l'univers policier.

Les documents consultés sont, d'une part des revues spécialisées dans les domaines ci-haut mentionnés et d'autre part, les monographies, des essais pour la majorité, des parutions les plus récentes d'auteurs d'ici et européens et américains. Internet fut également une ressource notable. De nombreux titres ont été sélectionnés sur les sites web des bibliothèques de l'ÉNAP, de l'UQAM et de d'autres bibliothèques universitaires, ainsi qu'à différents ministères du Gouvernement du Québec et du Gouvernement du Canada. Certains de ces titres sont des reproductions numériques de revues ou textes papier publiés; d'autres n'existent au contraire que sous forme électronique. Celles-ci sont notées en bibliographie avec l'adresse du site web et la date de consultation.

---

<sup>1</sup> Les co-directeurs du présent mémoire sont les professeurs Jacques A. Plamondon et Jean Leclerc, Énap Québec.

## Chapitre 1 Le management, ses transformations et l'éthique

Nous souhaitons, dans les pages qui suivent, présenter l'influence de trois modèles d'intervention en organisation du travail. D'abord, il importe de s'attarder aux caractéristiques de l'univers managérial contemporain. Nous nous attarderons sur l'analyse de Vincent De Gaulejac et de Nicole Aubert (1991, 2003, 2005). Nous exposerons ainsi une position critique qui met en garde le lecteur contre l'influence du secteur privé dans l'univers de l'administration publique. La seconde proposition s'intéresse aux réformes organisationnelles des appareils publics d'aujourd'hui. Le nouveau management public (NMP) propose un modèle qui tente de redéfinir l'organisation du travail en fonction de certains principes s'inspirant du management du secteur privé ; on cherche ainsi à optimiser les ressources en offrant un « meilleur » service. La troisième proposition de modèle d'intervention s'appuie sur l'éthique qui suggère d'aborder les modes de régulation des comportements des individus dans l'exercice de leurs fonctions, en cherchant à valoriser certains principes qui replacent l'individu et son jugement, au centre de l'univers décisionnel. Nous explorerons ces différentes approches et essaierons de voir comment elles peuvent interagir dans le milieu policier.

L'individu contemporain postmoderne trouve une raison d'être à sa vie, en grande partie, dans l'univers du travail puisque les grands thèmes qui lui donnaient un sens jadis n'existent plus ou presque (Ehrenberg, 1991). Centré sur lui-même, souvent narcissique, il a besoin de se définir, de trouver son identité. Il le fait selon Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, en adhérant au modèle managérial qui lui procure, pour un temps, ce sentiment d'appartenir, de se développer, de « devenir soi-même ». Or, ce modèle managérial, se fonde strictement sur les besoins de l'organisation ou de l'entreprise : la rentabilité, le profit financier et ce, au détriment des besoins de l'individu.

Le Nouveau management public, que l'on instaure dans les appareils d'états, se modèle souvent sur le mode de gestion de l'entreprise privée. Risque-t-il de créer les mêmes dynamiques entre employeurs et employés que l'on retrouve dans cet univers managérial? C'est-à-dire une implication surdimensionnée, une adhérence à des valeurs clivées qui ne correspondent pas toujours aux valeurs personnelles, ce qui peut créer chez l'individu une tension éthique personnelle significative. L'éthique appliquée saurait-elle, jouer un rôle complémentaire dans l'instauration des principes du nouveau management public dans des organisations de type bureaucratique ? Saurait-elle donner un sens nouveau au travail, sans pour autant qu'il devienne, comme dans l'univers managérial, le but premier et central à la

vie ? Nous discuterons ces questions ultérieurement. Essayons d'abord d'examiner comment certains évaluent « Le coût de l'excellence ».

### **1.1 L'univers managérial**

Dans leur livre « Le coût de l'excellence », Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac nous dressent le portrait de l'univers managérial pratiqué par le secteur privé. Ils décrivent la façon dont nous sommes passés de l'ère industrielle à l'ère post-industrielle, du mode de gestion par soumission à la hiérarchie au modèle de gestion managérial où l'individu « lui-même », par sa volonté, adhère aux objectifs de l'organisation, fait siennes les valeurs de cette dernière. Ceci sans en retirer pour autant santé et bien-être puisque les valeurs de l'organisation axées principalement sur le profit financier, ne peuvent combler les besoins complexes et diversifiés des travailleurs.

#### **1.1.1 Société industrielle / société post-industrielle**

D'entrée de jeu, les auteurs nous indiquent qu'ils ne souhaitent aucunement le retour à un modèle de société et d'entreprise de type industriel où l'individu était clairement soumis à une hiérarchie absolue, dans le travail comme dans la vie privée. Depuis l'après-guerre, la montée de l'individualisme aidant, les travailleurs entrent de plus en plus en « relation » avec l'entreprise, plutôt que d'y être soumis, selon le principe du « donnant-donnant ». Dans l'ancien modèle par exemple, le vendeur veut vendre plus, avoir plus de commissions, monter dans la hiérarchie, etc. au détriment souvent de la qualité et du service à la clientèle. Selon les auteurs, ce modèle n'est plus compétitif depuis le début des années 1980. Ce dernier ne répond plus aux besoins de l'entreprise et aux désirs de la clientèle.

L'entreprise doit revoir ses façons de faire « L'objectif n'est plus d'obtenir une signature, mais de fidéliser le client, de le conseiller, de comprendre sa demande (ou ses demandes) et de les traduire en solutions. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.52). On commence dans l'univers du travail à voir l'importance du plus long terme, l'importance de la « capacité de conseiller » plutôt que « l'activité de vente ». Il ne s'agit plus de vendre, mais d'entrer en relation, de créer un lien. Le management doit s'adapter, il faut dorénavant négocier. Le contrôle n'est plus une panacée, le chef n'a plus toutes les réponses. On se tourne à ce moment, vers la « démarche qualité ».

A cette étape du changement de culture, l'entreprise tient compte du plus long terme, motive le travail d'équipe, l'entreprise veut se « décoller des résultats immédiats pour prendre en compte la complexité des problèmes » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.54). Cependant le travailleur se retrouve dans une dynamique de double langage. On lui demande un travail

d'équipe, mais il est évalué sur un résultat et une performance individuels dictés par la haute direction. On veut évaluer au mérite, mais les individus sont constamment en concurrence les uns avec les autres. Le discours est double, ce qui permet comme le suggèrent les auteurs, une dissociation des travailleurs à l'entreprise. La différence est là, on ne sollicite pas encore la « cognition » ou le projet partagé, mais la concurrence entre les employés.

Les entreprises réalisent qu'il leur manque quelque chose. A partir de là, ce que l'entreprise fera, c'est solliciter « l'énergie psychique » des travailleurs, afin de stimuler leur adhésion complète « par intériorisation des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise. » (Aubert, de Gaulejac, 199, p. 57). On veut maintenant que l'employé subjectivement incorpore les valeurs de l'entreprise. C'est ce que les auteurs nomment le « système managinaire ».

On applique maintenant une « logique d'adhésion » plutôt qu'une « logique de la stimulation héritée du taylorisme ». La démarche n'est plus « pavlovienne », mais sollicite plutôt les valeurs et croyances morales. Les bénéfices proposés sont d'ordre à stimuler davantage l'adhésion (tarifs préférentiels d'actions de l'entreprise par exemple). À travers l'entreprise, on découvre le sentiment d'accomplir quelque chose, de donner un sens à sa vie. On appartient à une communauté. Le contrôle externe n'est plus nécessaire, puisque dans l'adhésion, voire la mobilisation, le contrôle interne n'est plus nécessaire. Pour les auteurs, il s'agit d'une « dictature soft », « il ne s'agit plus de régenter les gestes, mais les désirs ».

L'entreprise possède maintenant un ascendant déterminant sur l'individu. Elle a créé pour lui des environnements tellement gratifiants et positifs qu'il ne peut que l'amener au « dépassement de soi-même » pour l'entreprise. Cette situation peut provoquer une insécurité plus importante encore que le stress vécu auparavant. Les demandes de l'entreprise envers leurs employés ont changé. On demande à l'employé d'entrer en fusion avec l'organisation, les auteurs résument ainsi leur propos :

« Les motivations sollicitées ne sont plus principalement matérielles (argent) et concrètes (promotion). Elles cherchent à obtenir un investissement psychologique, une adhésion à un système de valeur : être performant, ce n'est plus faire du business, c'est rechercher la qualité totale, avoir zéro défaut et donc tendre vers un idéal de perfection. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p. 63).

Ce système « managinaire » repose sur le désir de l'individu d'atteindre un idéal, qui prend ici la forme de celui de l'entreprise. Le système est circulaire, il devient en fait autosuffisant. L'angoisse ainsi générée chez les employés de performer plus pour assouvir un certain désir de réalisation devient le « moteur » de ce type de management.

### 1.1.2 L'excellence

Afin de « devenir soi-même », ce qui représente une quête pour l'individu contemporain, (Ehrenberg, 1991) il faut intégrer l'entreprise, qui est seule à offrir le cadre où cette quête est possible. L'excellence devient selon les auteurs, l'unique façon de sortir du lot, de se démarquer. Pour y parvenir, il convient, après avoir adhéré aux objectifs dictés par l'entreprise, d'investir en elle toutes ses capacités, son temps, son énergie, son imaginaire, ses idées, etc. La poursuite de l'excellence en fonction des résultats imposés est intégrée à la société contemporaine, les individus y adhèrent, à la limite, la vénèrent « L'excellence, consacrée par les années, finit par devenir une valeur proche s'identifiant à la perfection ; elle est la qualité intrinsèque de ce qui est tellement bon, tellement parfait...elle exalte celui qui est en haut et à ce titre elle est donc essentiellement et avant tout éphémère, toujours remise en question par une excellence plus grande, une performance plus importante, un exploit plus spectaculaire. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.73).

Cet idéal ne semble donc jamais atteint et la quête demeure constante. Cet engouement pour l'excellence selon les auteurs, vient combler un manque d'absolu, « L'excellence, en proposant, par une quête permanente de dépassement de soi et des autres, une forme d'absolu, serait alors une façon de combler ce manque. » (N. Aubert, de Gaulejac, 1991, p.76). L'impact de la quête d'absolu se matérialisant à travers la quête de l'excellence, devient un modèle généralisé, qui a pour conséquence de maintenir les individus dans une perpétuelle chasse à devenir « mieux que soi-même » (Ehrenberg, 1995). Elle positionne les individus dans une « tension permanente ». La réalisation de soi ne peut se faire qu'avec et à travers l'entreprise.

Le *modus operandi* de l'entreprise nous est résumé en quatre points par les auteurs (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.95) :

- mettre les individus en tension sur le plan narcissique ;
- canaliser l'énergie ainsi mobilisée sur des objectifs productifs ;
- favoriser l'adhésion individuelle et éliminer les dissidents ;
- multiplier les signes de reconnaissances positifs.

Contrairement au travail d'équipe qui valorise la mise en commun des ressources pour l'atteinte de résultats, les fondements de ce discours managérial se trouvent plutôt dans les principes suivants : la « survalorisation de l'action » soit, toujours être en mouvement ; le « mythe de la réussite », qui confond la réussite professionnelle et la réussite dans sa vie personnelle ; le « challenge et l'élitisme » où la concurrence est perçue positivement puisque l'on peut prouver que l'on est le meilleur ; « l'obligation d'être fort » pour devenir un modèle de puissance ; « l'adaptabilité » qui rend toujours prêt au changement ; « l'équivalence entre

progrès économique et progrès social », qui postule que l'épanouissement des individus et de la société passe nécessairement par la réussite des entreprises ; la « conciliation entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise ».

On a pu voir jusqu'à maintenant que l'entreprise, au-delà d'un simple lieu de production d'un service ou d'un produit, est un lieu où l'individu se développe, devient lui-même, un lieu où l'identité se forge. Tout ceci est désormais rendu possible grâce à ce type d'univers managérial.

### 1.1.3 Du symbolique

La culture managériale est d'autant plus puissante qu'elle imprègne l'individu jusque dans ses retranchements symboliques. Donnant une assise psychologique, voire psychanalytique, à leur thèse, les auteurs nous décrivent comment l'individu est sous l'emprise de ce type de modèle managérial. L'entreprise n'a plus à contrôler le corps « c'est le contrôle de la psyché qui est essentiel. » (N. Aubert, de Gaulejac, 1991, p.10). Les auteurs nous montrent, à partir des écrits de Jacques Lacan, l'importance de l'investissement symbolique dans l'entreprise, puisque c'est elle maintenant qui renvoie une image de soi positive, qui nourrit notre narcissisme. Ils nous disent :

C'est l'entrée dans l'ordre symbolique qui permet à l'enfant de maintenir une distance entre le moi et son image. Le symbolique médiatise la relation du sujet au réel, en particulier par l'accès au langage. Dans l'ordre managinaire, le symbolique tend à être accaparé par l'organisation elle-même dans la mesure où elle substitue son propre langage à celui des individus, ses propres règles à l'ordre légal, ses normes de fonctionnement à l'ordre social. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.111).

Par ce processus, l'individu trouve un lieu où, pour autant qu'il s'investit lui-même, se dépasse pour son entreprise, celle-ci lui renvoie une image de lui qui renforce son narcissisme, une image qui encourage ses « phantasmes de toute puissance ». De plus, l'entreprise est un « groupe social » qui donne des réponses aux individus sur « les finalités de l'existence. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.112). L'individu, dans ce cadre nourricier d'un sous-groupe, d'une sous-culture, d'une « tribu » est, à l'inverse de la pensée postmoderne, attaché beaucoup plus solidement à ce groupe. Il ne s'inscrirait plus, comme le mentionne Y. Boisvert dans un néotribalisme au « principe d'adhésion fluide et sporadique... » (Boisvert, 1995, p.64), mais davantage dans une dynamique de dépendance à son groupe d'attache.

Dans ce contexte, le travailleur change son rapport au travail. Il a besoin de celui-ci, puisqu'il se définit à travers lui. Le travail répond à un besoin psychologique individuel. Celui-ci n'a plus l'impression de travailler pour quelqu'un, mais de travailler pour lui-même. Cela « lui

donne le sentiment de maîtriser son histoire » Ce n'est plus au niveau économique que l'investissement au travail se développe, mais au niveau « psycho-idéologique ».

#### 1.1.4 Double contrainte

Les travailleurs, à l'intérieur de l'entreprise, sont dans un système que les auteurs nomment « paradoxant ». C'est-à-dire que les individus qui y oeuvrent sont sollicités par plusieurs messages contradictoires auxquels ils doivent répondre. Les exemples<sup>2</sup> que proposent les auteurs sont éloquentes à ce sujet : « On n'a droit qu'à la réussite, on est *condamné au succès* » ou encore « *Il est dans l'intérêt de chacun d'adhérer passionnément* » ou celle-ci « Dans cette entreprise, on est *obligé* de communiquer *librement* ». On remarque au premier coup d'œil que ces propos axés sur l'excellence créent des situations de double contrainte.

Dans l'entreprise managériale, l'individu, s'il ne veut pas « craquer » doit jouer le jeu, tout en ressentant la double contrainte. Il parvient selon les auteurs à s'en défaire ou à vivre avec, tant et aussi longtemps qu'il s'incorpore ou se soumet au système managérial. La double contrainte est décrite sommairement par Aubert et de Gaulejac. Nous verrons plus loin de quelle façon, il est possible d'envisager sa présence dans le cas du milieu de travail policier.

Trois conditions doivent être réunies pour qu'il y ait double contrainte. La première est qu'il existe une relation entre deux personnes qui soit intense et vitale pour au moins un des protagonistes. La deuxième condition est que le message envoyé soit « a) il affirme quelque chose b) il affirme quelque chose sur sa propre affirmation c) ces deux affirmations s'excluent. » La troisième condition est que « le récepteur du message est mis dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message. » (N. Aubert, de Gaulejac, 1991, p.135-136). Le principe de base s'explique ainsi : le message d'abord envoyé est contradictoire avec le second message, si l'on répond par l'affirmative au premier, on répond de façon négative au deuxième, il devient donc impossible de réagir « correctement » au message. De cette situation que les auteurs nomment « paradoxante » émane une tension psychique. Dans le milieu policier, on pourrait retrouver, par exemple, un policier confronté au dilemme suivant : un policier est témoin d'une infraction commise par un collègue, son code déontologique et la loi (et même ses valeurs personnelles) « l'obligent » à dénoncer ce collègue, mais s'il le fait, il risque de perdre la confiance de ce collègue et celle d'un bon nombre de collègues et il court également le risque d'être rejeté de son groupe de pairs. S'il ne dénonce pas, il risque, à cause de la nouvelle loi sur la police, d'être lui-même sous

---

<sup>2</sup> Ces exemples sont des propos, commentaires, observations extraits des entrevues que les auteurs ont fait auprès de travailleurs dans le cadre de leur enquête.

accusation et/ou de vivre la culpabilité de ne pas agir selon ses valeurs et selon un idéal de justice. Il va sans dire qu'une telle situation génère une tension psychologique.

Les travailleurs de l'entreprise managériale ne développent pas pour autant des malaises schizophréniques à cause de cela. Les auteurs l'expliquent de la façon suivante. Ils soulignent d'abord que l'entreprise n'est pas une personne, mais que la relation qui existe entre le travailleur et son organisation est de type passionnelle et fusionnelle ce qui crée un déplacement de la « mère » à l'organisation et génère une relation de même nature. Les employés de l'organisation arrivent à sortir « moyennant une forte tension », de ce paradoxe en se soumettant au système. La réponse satisfaisante aux messages contradictoires est possible, et « c'est là toute la différence avec le processus décrit par Bateson » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.41). D'abord, se soumettre, donc « accepter les contraintes et les tensions imposées par le système. » (op.cit. , p.141), ce qui demande une adhésion affective et idéologique importante lorsqu'il s'agit de résultats en lien avec le devenir de l'entreprise. Et ensuite « savoir malgré tout mesurer son investissement pour ne pas tomber dans la fascination stérile qui transforme l'individu en coque vide que l'organisation, n'en ayant plus usage, est alors obligée de rejeter. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.141). La coque vide mentionnée est l'individu qui ne ressent plus cette « tension » entre lui et l'organisation, parce qu'il s'y est totalement amalgamé. La difficulté ressentie alors par l'organisation est que cet individu n'arrive plus à donner à l'organisation son potentiel personnel, sa spécificité individuelle, son originalité, source de renouveau et de changement nécessaire à l'organisation. Que se passe-t-il cependant lorsque l'individu n'arrive plus à tenir le coup ? Quand il n'arrive plus à gérer psychiquement la tension de la double contrainte et des dilemmes qui l'accompagnent ? En bref, l'émergence d'un processus d'effondrement.

#### **1.1.5 Processus d'effondrement**

Le processus d'effondrement du travailleur d'un point de vue psychanalytique est fort bien décrit par les auteurs. Le processus est complexe, nous n'en donnerons ici que les grandes lignes. D'abord, les auteurs font la distinction entre le Moi idéal et l'Idéal du Moi, ce dernier est « *ce qui est posé devant le Moi comme idéal à atteindre* » le Moi idéal « *serait l'état du Moi idéalisé*, identifié aux idéaux, transformé par une intégration (au moins partielle) des idéaux. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.190). L'Idéal du Moi est un « modèle à atteindre », il est créé à partir de son propre narcissisme et des conventions ou idéaux parentaux et collectifs, c'est-à-dire la réalité externe. Cet idéal du Moi est sollicité par ce que les auteurs appellent « l'Idéal organisationnel » qui, en tant qu'élément de la réalité externe propose les concepts d'excellence, de performance, etc.

L'organisation offre à l'individu en retour de son investissement en énergie (libido), « reconnaissance, appartenance, valorisation de lui-même et de sa fonction. » (Aubert, de Gaulejac, 1991, p.192). Cet échange est, selon les auteurs, le « contrat narcissique ». Un clivage se produit entre le Moi et le Moi idéal qui en émane. Le Moi idéal se conjugue ou se modèle de plus en plus à l'Idéal organisationnel. C'est donc au moment de la fusion que l'on ne distingue plus l'idéal personnel et organisationnel. À ce stade, le Moi idéal se voit « conforté par toutes sortes de gratifications narcissiques, cependant que son Moi propre s'appauvrit d'autant. » (op.cit. ; p.195).

Les étapes de ce processus sont la « rupture » et « l'effondrement ». Il y a un élément déclencheur au processus d'effondrement, qui dans un premier temps, retire à l'individu son image idéale de lui-même jusqu'alors renvoyée par l'organisation. L'élément déclencheur peut être de l'ordre de la perception. Un collègue par exemple, que l'on considère médiocre, a accès à une promotion qui devait selon nous, nous revenir en droit ; ou tout simplement la gratification attendue qui n'est pas au rendez-vous. Puisque le Moi idéal est amalgamé à l'Idéal organisationnel, la chute est d'autant plus difficile. Le Moi qui demeure n'est pas assez fort, il n'a pas été « entretenu » pour faire face à la perte de son « image de marque ».

Le travailleur se retrouve donc à la fois à éprouver un sentiment d'échec profond avec la culpabilité qui accompagne son sentiment de responsabilité et à se sentir prisonnier de « son clan ». L'entreprise, dans la plupart des cas, ne congédiera pas l'individu qui « craque », elle le placera dans un rôle de second ordre, le déclassera ou le mettra sur une tablette. Le sentiment sera d'autant plus difficile à vivre que toute son identité se sera forgée autour des concepts de performance, de compétitivité, d'assurance personnelle, etc. Ainsi le fait de se faire « tableter » est synonyme de « mort ». Il s'agit d'une mort professionnelle, du fait que l'identité et, plus intérieurement le Moi sont modelés à l'univers professionnel.

#### **1.1.6 Maladie de la gestion**

Ces difficultés sont liées à la personne, à l'individu. Ceux-ci se retrouvent dans une sphère nouvelle où le sens semble absent. Vincent de Gaulejac, près de quinze ans après la publication du « Coût de l'excellence » affirme dans « La société malade de la gestion » (2005), que le malaise s'est approfondi et que l'écart entre les valeurs de l'individu et les valeurs via les résultats que l'organisation et l'univers managérial lui demandent de respecter, s'est intensifié. « Comment conserver l'estime de soi lorsqu'on doit accomplir des actes contraires à ses valeurs ? Comment avoir du respect pour ceux qui vous demandent des choses non respectables ? » (de Gaulejac, 2005, p.12). Il remet en question la suprématie de la sphère économique qui s'établit au détriment de la sphère humaine. L'individu est plus qu'instrument

de l'organisation, de l'entreprise, de l'économie. La gestion, outil d'organisation est devenue « un système d'organisation du pouvoir » (de Gaulejac, 2005, p.21) au service de la performance-résultats. Celui-ci est « d'autant plus intense qu'il est pris en charge par ceux qui le subissent. » (de Gaulejac, 2005, p.70).

Pour de Gaulejac, le court terme et la rentabilité sont ce qui prime dans les organisations privées, au détriment même de la survie à long terme de l'organisation. Les sphères boursières et financières créent des pressions telles que l'existence de l'organisation est secondaire par rapport au profit qu'elle peut générer à court terme pour les actionnaires. Les individus dans ce calcul, n'ont bien entendu que peu d'importance. « Le paradigme utilitariste transforme la société en machine à produire et l'homme en agent au service de la production. L'économie devient la finalité exclusive de la société, participant à la transformation de l'humain en ressource. » (de Gaulejac, 2005, p.56).

L'auteur soulève une contradiction centrale dans l'expérience de l'univers managérial, en ceci que les concepts mis de l'avant, soit ceux de flexibilité, d'autonomie, de créativité, etc., sont régis par la « mise en œuvre de dispositifs organisationnels producteurs de prescriptions, de normalisation, d'objectivation, d'instrumentalisation et de dépendance. » (de Gaulejac, 2005, p.75). Tout est quantifié, mesuré, par des protocoles, des tableaux de bord, des procédures, des bilans d'activités, etc. En définitive, tous ces moyens créent une forme hétérorégulatoire des actions de l'agent. Ces outils de gestion qui se veulent objectifs et neutres, ne le sont qu'en apparence. Pour lui, ces mesures imposées ne sont que des outils qui entretiennent la concurrence et permettent de dépersonnaliser les conflits interpersonnels. De plus, ils ont une fonction « de régulation face au pouvoir managérial, de légitimation face à la menace de l'exclusion. » (de Gaulejac, 2005, p.77). Ces contradictions rendent les employés encore plus dépendants de leur univers de travail, puisque pour atteindre leurs objectifs-résultats, ils sont parfois poussés à contourner les règles et procédures.

Pour de Gaulejac (2005, p.92), c'est « l'univers de l'autonomie contrôlée ». Contrairement à une réalité concertée, il s'agit d'un contrôle permanent évalué, chiffré, contrôlé à l'aide des tableaux de bords, axés sur des résultats imposés. Pour maintenir la cadence, il faut être de plus en plus disponible pour son organisation, la technologie le permet désormais, il s'agit d'être « branché en permanence » Comme il est noté plus haut, l'adhésion ou comme le suggère ici l'auteur, la « soumission librement consentie » est partie intégrante du système managérial. Or, il est difficile de le remettre en question puisque le produit en est le

producteur. S'avouer en contradiction est difficile à vivre, il s'agit de s'intégrer et « jouer le jeu » ou de quitter.

L'adhésion est conflictuelle puisqu'elle crée chez l'individu un écart grandissant entre son éthique personnelle et l'éthique organisationnelle, à laquelle il est nécessaire d'adhérer « Entre...l'éthique personnelle qui renvoie au sujet la responsabilité de ses actes, et l'éthique managériale qui cherche à susciter l'adhésion aux objectifs de l'entreprise, les tensions sont de plus en plus vives. » (de Gaulejac, 2005, p.99). La morale de l'entreprise n'a de sens qu'en elle-même, puisqu'elle ne répond qu'à ses propres besoins. Il devient donc difficile de ne pas se retrouver en contradiction. Le bien commun devient le bien personnel et cela se trouve légitimé par l'organisation. Il faut arriver à croire, pour ne pas se sentir en « conflit d'intérêt » que le bien de l'organisation est le bien de tous.

De Gaulejac croit que l'éthique est absente du monde des affaires et du pouvoir managérial, pas seulement dans des exemples comme les escroqueries d'Enron, Worldcom, Parmalat ou plus près de nous Cinar ou Norbourg mais bien plus parce que l'on nie la réalité et les besoins réels des individus qui composent la société :

« Une position éthique ne peut être fondée sur une vision illusoire du réel. La fausse objectivité des instruments de mesure occulte la réalité profonde du monde de l'entreprise. La supposée rationalité qui les sous-tend conduit à imposer une conception instrumentale et normative qui s'impose comme une vision universelle, abstraite et ahistorique. Le monde de la gestion devient alors un monde à part, enseigné dans des écoles spécialisées, qui développe son langage, sa culture, son système de valeurs, de plus en plus déconnecté des « mondes vécus », de la morale sociale. » (op. cit. 2005, p.104).

L'auteur se demande pourquoi ce modèle injuste et pathogène demeure si fort actuellement ? Selon lui, ce modèle représente un des derniers retranchements de création de sens. Dans un monde où l'absence de Dieu est notoire, tout revient à l'individu, celui-ci ne conçoit son existence que dans l'action de créer le monde « Le retrait de Dieu le confronte à la nécessité de produire : si le monde n'est plus donné, il va falloir le constituer. » (de Gaulejac, 2005, p.109).

### **1.1.7 Maladie psychique**

Le développement de maladies ou de pathologies liées au travail est, pour de Gaulejac, centré autour de l'objectivation du sujet autant par l'environnement social que par l'environnement managérial. À la base, on constate une absence généralisée de sens. Dans le contexte social actuel où l'individualisme et le narcissisme sont au centre de l'actualisation de l'individu, celui-ci utilise l'outil convenu « la compétition généralisée » pour se définir. Le

travail n'a plus de sens hors de cette compétition. L'excellence dans l'atteinte des résultats devient le modèle identificatoire qui provoque un incessant retour sur davantage de performance et de perfection. Elle a pour conséquence immédiate de créer des exclus puisque tous ne peuvent être premiers, tout le temps.

Cette quête pour la performance et pour demeurer compétitif positionne les individus dans un mode de pression constante. La crainte de perdre sa place demeure un motivateur important pour performer. Les pathologies, la dépression entre autres, sont de plus en plus répandues et ce, de façon importante, chez les cadres. De Gaulejac, nous rapporte qu'un cadre sur cinq est dopé à un psychotrope : antidépresseurs, tranquillisants ou autre drogues (de Gaulejac, 2005, p.178). Les psychopathologies les plus répandues sont la dépression, le « burn out », l'addiction au travail, l'hyperactivité au travail. Pour ces employés, il n'est plus possible d'atteindre la satisfaction au travail. De plus, le stress devient intégré au travail « le stress n'est pas considéré comme une maladie professionnelle, mais comme une donnée quasi naturelle à laquelle il convient de s'adapter. » (de Gaulejac, 2005, p.181). Il convient donc de bien « gérer son stress ». Les maux qui en découlent, selon ce qui est rapporté, sont majeurs et totalisent des coûts extraordinaires.<sup>3</sup>

Plus près de nous, à titre d'exemple, la place qu'occupent désormais les difficultés psychologiques est telle, que ni les employés, ni les organisations, ni même les instances gouvernementales ne peuvent faire abstraction de ce phénomène. Au Québec, on note une hausse de l'absentéisme pour des raisons de santé mentale, passant de 7% en 1987 à 13% en 1998 (Vézina, Bourbonnais, 2001). Dans le même rapport de Santé Québec, on nous apprend que les réclamations acceptées par la C.S.S.T. de 1990 à 1997 pour des problèmes d'ordre psychologique ont doublé, passant de 530 à 994. Ceci représente des coûts passant, pour la même période de 1,5 millions à 5,1 millions de dollars (op. cit., p.280). Les compagnies privées d'assurance salaire ont, elles aussi, connu des déboursés appréciables au cours de la dernière décennie. De 18% en 1990, les cas d'absence prolongée du travail liée à des causes psychologiques, se situent entre 30% et 50% en 1999. Ces quelques données nous donnent un aperçu de la situation.

De Gaulejac en conclusion de son livre, nous dresse la liste des symptômes de la maladie de la gestion :

« perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale, éclatement des collectifs, volonté de puissance démesurée, transformation de l'humain en ressource, pression sur les individus dans une compétition sans limites, harcèlement généralisé,

---

<sup>3</sup> Voir également « L'urgence de penser autrement l'organisation » dir. Michel Audet, PUL, 2004.

exclusion pour les uns, stress pour les autres, perte de confiance dans le politique. » (de Gaulejac, 2005, p.234).

De Gaulejac suggère pour tenter de résoudre la situation de « co-construire le diagnostic et les remèdes ». Une des solutions qu'il préconise est de mettre en vigueur certains principes qui ne sont pas sans liens avec ceux de l'éthique appliquée « Pour inverser cette tendance, il faudrait faire confiance aux travailleurs plutôt qu'aux prescriptions, à leur intelligence plutôt qu'aux procédures, à leur capacité d'action plutôt qu'aux règlements. » (de Gaulejac, 2005, p.238).

Ces quelques principes éthiques peuvent-ils contrecarrer les éléments pathogènes de l'univers managérial ? Le Nouveau management public ne se modèle pas strictement à l'univers managérial, mais il possède dans sa structure, pensons-nous, certains éléments similaires. Malgré ses prédispositions à laisser davantage de latitude d'action, à décentraliser le pouvoir de solution, à laisser plus de place au jugement de l'intervenant, etc., le Nouveau management, selon plusieurs, est perverti par une vision strictement managériale et une application empreinte de contrôle autocratique. L'éthique appliquée telle que nous la verrons plus loin, nous apparaît pouvoir servir de piste de solution à ces difficultés managériales. Afin d'investiguer ces concepts, regardons dans un premier temps, les principes du Nouveau Management Public pour ensuite regarder ceux propres à l'éthique.

## **1.2 Nouveau Management Public**

Dans ce qui suit, nous allons examiner certains détails propres au nouveau management public (NMP). Il sera intéressant de détailler certains principes du NMP pour ensuite porter notre attention aux parallèles possibles entre le NMP, le modèle managérial et l'éthique afin d'observer où sont les ponts et quelles sont les limites aux rapprochements. Nous tenterons aussi d'examiner certaines difficultés spécifiques à l'instauration de principes du NMP dans les services publics bureaucratiques. Nous nous arrêterons sur les différences entre les systèmes organisationnels bureaucratique et post-bureaucratique et nous tenterons de voir où se situe, vis-à-vis des principes propres au NMP, une organisation comme celle de la police.

### **1.2.1 Principes du nouveau management public**

Le nouveau management public (NMP) ou la nouvelle gestion publique (NGP) est issu d'un désir de renouveler et de moderniser l'administration publique. Depuis les crises économiques des années 1970, mais surtout depuis les années 1980, les pays membres de

l'OCDE entreprennent de modifier leur fonction publique sous prétexte qu'elle ne répond plus aux besoins d'une société changeante et moderne. Les motivations les plus fréquemment soulignées sont l'inefficacité de la bureaucratie, sa lourdeur, son manque de flexibilité et d'adaptation, son incapacité à se renouveler et à innover, etc. L'État doit devenir un support au marché puisque c'est lui qui crée les conditions et l'environnement propice au développement des économies. On prête au marché de grandes qualités qu'il faut mettre en pratique « Nos recherches précédentes sur la privatisation autour du monde ont démontré que le secteur privé est plus efficace dans la distribution de produits de consommation. Ces travaux ont aussi illustré que les monopoles tant privés que publics posent problème. » (Bernier, 2000, p.3). Ces propos du directeur des études d'une école d'administration publique sont éloquentes sur les besoins ressentis de réforme administrative au Québec comme ailleurs, mais ce point de vue connaît aussi ses détracteurs.

Les raisons pour apporter des changements sont nombreuses. Comme le rapporte L. Rouillard (2003, p.5) « la bureaucratie gouvernementale opère une influence exagérée sur la gestion de l'État », on veut débureaucratiser et dé-technocratiser la fonction publique. Les raisons budgétaires et financières sont, bien entendu, au premier plan des changements désirés. L'État doit rationaliser et veiller à ses dépenses. L. Rouillard, qui est critique face à cet engouement, ajoute au sujet du « renforcement des valeurs du marché » qu' « avec lui est née une nouvelle vision du gouvernement selon laquelle le secteur privé doit être la force déterminante de l'économie. Le gouvernement, pour sa part, devrait abandonner ses fonctions d'État providence et laisser au marché la tâche de réguler l'économie » (Rouillard, 2003, p. 5). Le modèle managérial et le modèle de gestion provenant du secteur privé deviennent des références, on leur prête des vertus telles une plus grande efficacité, une plus grande efficience et une orientation plus propice à l'économie. La mondialisation est également déterminante dans le désir de moderniser les administrations publiques. Pour participer à ces échanges dans l'économie de marché globalisée, « l'ordre » doit régner dans les finances publiques, ainsi la taille de l'État doit être réduite « less Government is better Government ». Un des objectifs de ce mouvement est de réduire les dépenses de l'État.

Pour Christian Rouillard (2003), un point important dans la mise en place du NMP est de déléster le modèle juridico-administratif pour lui substituer le modèle le plus près du secteur privé, le modèle managérial qui suggère de privilégier le client au citoyen, le résultat au processus, l'intrapreneur à l'analyste, la liberté managérielle à la prudence administrative, le service à la clientèle à l'intérêt public, etc. « La montée progressive du nouveau management public et le déclin de l'administration publique traditionnelle témoignent non pas de l'atteinte d'un nouvel équilibre mais du triomphe relatif et temporaire de la rationalité

managérielle sur la rationalité juridique. » (Rouillard, C., 2003, p.23). Pour l'auteur, un des objectifs de l'activité gouvernementale est d'agir comme conciliateur entre des valeurs, des buts et des intérêts à l'occasion divergents entre la société civile, le secteur privé et les droits individuels.

Le cynisme et la perte de confiance plus ou moins généralisés de la population à l'égard de la classe politique et du fonctionariat en général sont également soulevés comme éléments moteurs d'une réforme. Il importe de mettre en place des modèles gestionnaires plus près du citoyen, en tentant de le rassurer et de lui donner un sentiment de pouvoir et de représentation. Isabelle Fortier (2003), dans un article où elle décrit le phénomène, nous indique que cette tentative de rassurer le citoyen, ne porte pas ses fruits et que la population conserve un niveau de cynisme élevé malgré un niveau de vie élevé. Cet article a été rédigé avant le « scandale des commandites canadien », ce qui aurait pu bien sûr, amener de l'eau au moulin de son argumentaire. Elle mentionne que le cynisme observé ne se situe pas uniquement à l'extérieur du fonctionariat, mais également à l'intérieur de celui-ci. Christian Rouillard va dans le même sens « À l'intérieur de l'administration publique fédérale et québécoise, on constate d'ailleurs une baisse généralisée du moral des troupes. » (Rouillard, 2003, p.14). Les fonctionnaires se retrouvent en situation de désabusement à cause des réformes et celles-ci, principalement axées au niveau managérial et administratif, ont une incidence directe sur eux. Ce point de vue est également soutenu par Florence Piron (Piron, 2003, p.8) qui mentionne le peu de changement réel quant à la marge de manœuvre supposément accordée aux fonctionnaires dans l'exécution de leurs tâches : « la plupart des personnes rencontrées n'ont pas encore perçu dans leur travail cet accroissement promis de leur liberté d'action et de décision, de leur marge de manœuvre. »

### **1.2.2 NMP ici et ailleurs**

Le NMP démontre aussi selon d'autres auteurs, une adaptabilité à un environnement socio-économique mondial qui change et qui exerce une pression sur les États. Mohamed Charih, un spécialiste des réformes institutionnelles et de l'impact de la mondialisation sur le rôle de l'État, signale d'emblée que les réformes sont nécessaires. Déjà en 1997, il signale que le Canada n'en fait pas assez pour se réformer. Il énonce des critiques quant aux administrations Mulroney et Chrétien qui, selon lui, ne sont pas suffisamment intervenues et n'ont pas effectué les réformes nécessaires. Il suggère que les pouvoirs de l'État se dispersent à cause de cette mondialisation caractérisée par « l'intensification des alliances stratégiques entre pays, entre les entreprises privées, de même qu'entre le secteur public et le secteur privé. » (Charih, 1997, p.61). Il ajoute que « L'État est en concurrence avec le monde extérieur ». Les besoins de réforme se font sentir à la fois pour que le secteur public

soit davantage efficient et efficace, mais également au niveau du secteur privé pour favoriser son développement.

Ces éléments managériaux propres au NMP s'inscrivent à l'intérieur d'un besoin de réformes administratives majeures ici et ailleurs. Les réformes sont considérées nécessaires dans un nombre important de pays. Une étude datant de 1998 de Louis Borgeat Anne Desruisseaux, *Profil des réformes administratives à travers le monde*, publié par L'Observatoire de l'administration publique ENAP en janvier 1998, qui s'est intéressée à l'importance que l'on accorde, à travers le monde, aux réformes des administrations publiques, montre qu'effectivement tous les pays (98%) connaissent des réformes importantes. Des proportions équivalentes suggèrent que des considérations économiques ou de financement sont à l'origine de ces réformes. La moitié des répondants considèrent très importantes les considérations idéologiques comme facteurs à l'origine de la réforme. Que les mesures les plus importantes à appliquer dans la réforme visent à 92% la réduction du déficit. La privatisation ainsi que l'allègement de la réglementation ont la faveur de 90% des répondants. Les valeurs d'efficacité, de productivité, de l'évaluation de politiques et programmes et de l'informatisation des systèmes ont la faveur de plus de 80% des répondants. Finalement, les valeurs de qualité de service, de l'allègement de procédures administratives, de l'abolition des postes par attrition et la décentralisation ont des scores allant de 74% à près de 80%. On remarque, à la lecture de l'étude, que les réformes des administrations publiques sont généralement admises et proposées et que les mesures retenues sont généralement les mêmes. Le NMP est le modèle privilégié des réformes mis en place ici et là.

### **1.2.3 NMP VS bureaucratie**

Le NMP s'inscrit comme suppléant au modèle weberien. Celui-ci, centré sur la structure, la hiérarchie, la règle et l'égalité, bref sur l'objectivité du contrôle de la hiérarchie et de la loi, se fait dépasser pour laisser place à la déhiérarchisation, à la décentralisation, au résultat plutôt qu'à la procédure, etc. Pour Merrien, « La démarche de la Nouvelle Gestion publique part d'une critique de l'administration publique pour aboutir à la nécessité d'introduire du marché au sein même des organisations de l'État-providence. » (Merrien, 1999, p.98). L'auteur suggère que la Nouvelle Gestion publique est de l'ordre du mythe et que ses effets sont négligeables tant au niveau de l'efficacité que des coûts puisque, pour lui, les changements souhaités avec le NMP s'appuient sur une conception où la bureaucratie webérienne est dramatiquement dépeinte comme dysfonctionnelle. Elle créerait également chez les fonctionnaires des « réactions et des comportements d'adaptation qui compromettent les objectifs visés et parfois même détériorent la capacité de répondre correctement aux finalités

initiales de la fonction. » (Merrien, 1999, p.100). Selon lui, une des prémisses de base, pour l'instauration du NMP voulant que le marché apporte un modèle satisfaisant pour répondre aux problèmes actuels, est erronée et le marché n'est une solution efficace que dans certaines conditions :

« S'il existe un nombre insuffisant de parties contractantes, si les conditions de production du service sont complexes et trop incertaines, si la structure des investissements est rigide, si les éventualités qui conditionnent la réalisation du contrat sont trop nombreuses et si l'opportunisme des agents économiques risque d'augmenter considérablement ses coûts de réalisation, l'organisation hiérarchique produit de meilleurs résultats. » (Merrien, 1999, p.101).

L'auteur fait ressortir l'opposition dans l'instauration du NMP entre « le nouveau et le vieux, le client et l'utilisateur, le manager et le fonctionnaire, l'efficace et le routinier. » (Merrien, 1999, p.101). Le mythe du NMP, pour lui, se retrouve dans ce clivage qui déboulonne l'un pour enjoliver l'autre, sans pour autant qu'une analyse complète ne soit faite.

#### **1.2.4 NMP et quelques-uns de ses visages**

Les caractéristiques du NMP, selon un chercheur allemand Gernod Gruening (2001), sont issues de modèles théoriques variés et en définitive, peu compatibles entre eux. Ce dernier a fait la recension des caractéristiques du NMP et note l'origine des concepts qui le constitue. Il ressort de son analyse que les idées amalgamées dans le NMP ne sont pas nouvelles, mais que c'est justement cet amalgame qui est particulier et nouveau. Il insiste cependant sur le fait qu'il ne s'agit pas pour autant d'un paradigme nouveau en sciences administratives et considère que « Almost none of the behavioral-administrative sciences have a paradigm » (Gruening, 2001, p.19). Selon lui, d'autres motivations viennent éclairer l'émergence du NMP « Practical developments like NPM are not just questions of facts and explanations. They are also about values. Indeed, in my opinion, there is no hope that a new paradigm will gain foothold. » (Gruening, 2001, p.19). Selon cette position, on semble donc motiver, par différentes valeurs, la création et l'instauration du NMP sur la base de raisons qui ne sont pas que scientifiques. Les positions de différents acteurs sont à ses yeux, incompatibles. Selon l'auteur, il ne s'agit pas de se prononcer sur la pertinence ou l'efficacité du NMP, mais sur ses difficultés à réunir le pratique et le théorique. Il existe un fossé entre le théoricien et le praticien « Scientists search for truth ; practitioners search for solutions. » (Gruening, 2001, p.21). Il suggère en conclusion que ce clivage est insurmontable puisque « value judgments and political statements about the right way are often masked as scientific truths. » (Gruening, 2001, p.21).

Dans un autre article, Florence Piron, anthropologue, propose d'observer le NMP sous l'angle du « pouvoir ». Après une description des principales caractéristiques du NMP dont voici un extrait :

« donner une plus grande « flexibilité » à l'organisation du travail (au détriment des hiérarchies traditionnelles), accorder la priorité au client et à sa satisfaction (et non plus à l'organisation), privilégier une orientation marquée vers les résultats et l'imputabilité (et non plus vers les méthodes et les procédures) et procéder à une plus grande « responsabilisation » des employés, tout cela dans le but d'atteindre les idéaux – parfois présentés comme des idéaux éthiques – de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. »

Elle suggère que le NMP est en fait une question de pouvoir. En ce sens que, dans le contexte socio-anthropologique qui est le nôtre, l'individu se résume à son instrumentalité et à son indifférence à l'autre, provenant de sa condition postmoderne narcissique. Comme il ne compte que pour lui, l'individu narcissiste cherche le pouvoir pour se réaliser. (Piron, 2003). Ce pouvoir, nous dit-elle, est aussi et surtout axé sur l'appropriation d'un univers symbolique, celui-ci étant déterminant sur le devenir individuel et social. Elle précise : « un réservoir de significations qui encadrent, inspirent, nourrissent et limitent l'action et la réflexion des membres de cet ensemble » (Piron, 2003, p. 48). Le risque que représente pour elle, le NMP, où l'on retrouve la transformation idéologique du « citoyen » en « client » est le développement de l'indifférence à l'autre et la perte d'importance du bien commun, qui ne devient accessible qu'à celui qui a les moyens de se l'approprier.

### **1.2.5 Le citoyen client**

Plus près du modèle de l'entreprise privée, le NMP se veut au service d'un client. Le citoyen n'est plus un « bénéficiaire » de service, il devient un client. Des clients qui, tout comme les consommateurs, ont droit au meilleur service à un prix raisonnable. Et comme dans tout service à la clientèle, le client est roi. Il a des droits ! Ses obligations cependant semblent floues, dans le sens où, à titre de client, on cherche à payer le moins cher possible le produit que l'on achète sans tenir compte de l'autre. Dans le cas des affaires et des biens publics, n'est-il pas nécessaire de tenir compte de ses concitoyens ? Florence Piron (2003, p. 49) suggère que « le citoyen-client est un citoyen obnubilé par son monde privé et aveugle à tout ce qui ne le concerne pas directement ». Pour d'autres, « la logique du marché, présente dans les discours de réforme de l'administration publique, transforme les citoyens en consommateurs et ceux-ci finissent par réagir en clients devant la "marchandise" qui leur est livrée » (Fortier, 2003, p.8). Celle-ci ajoute que cette situation peut devenir encore plus critique, en menaçant le modèle démocratique. Fortier suggère en somme, que la démocratie est menacée parce que tous les "clients" ou groupes de clients, n'ont pas la

même force pour faire valoir leurs intérêts et leur insatisfaction ou satisfaction. Certains risquent donc de ne pas être représentés. Ce qui mine en bout de ligne la représentativité.

Mais on ne saurait réduire le citoyen à un client pour nombre de raisons comme nous le rappelle Yves Boisvert « On ne saurait non plus substituer le client au citoyen et oublier les intérêts à long terme de la collectivité ». (Boisvert et al., 2003, p.13). Cette idée des intérêts à long terme de la collectivité apparaît cruciale dans l'analyse que l'on doit effectuer de « l'attitude client » centrée sur le désir immédiat. Car il ne faut pas oublier que les gouvernements, par l'entremise des politiciens et du fonctionnariat ont le mandat de gérer le bien public pour les citoyens actuels tout en posant les balises pour assurer aux citoyens à venir, les conditions sociales nécessaires à leur développement et à leur sécurité. Bref, à ce stade de la réflexion qui est le client ? La population ou le citoyen en tant que personne ?

### **1.2.6 Gestion par résultats**

La gestion par résultats constitue un des principes centraux du nouveau management public. Les organismes de l'État, modelés sur l'entreprise privée ne sont plus axés uniquement sur l'évaluation du processus de production d'un service ou d'un produit, mais davantage sur les résultats de cette production. Proulx (2003) nous rappelle à partir des éléments de Zeghal, certains ingrédients nécessaires à la gestion par résultats : 1) gestion stratégique, 2) délégation, habilitation, responsabilisation, 3) éliminer les contrôles inutiles 4) communication. Il est difficile aujourd'hui de parler d'administration publique, de gestion de projet, d'évaluation de programmes et de tout ce qui touche de près ou de loin les services gouvernementaux sans parler de résultats. Le « résultat » est central parce qu'il rejoint d'autres sphères conceptuelles essentielles au NMP, telles la performance, l'excellence, le rendement, la compétition, la prise de risque, la créativité, le degré de satisfaction des clients, etc. Toutes ces notions proviennent d'une vague instaurée depuis quelques années s'inscrivant d'abord à l'intérieur du secteur privé, puis petit à petit à l'intérieur du secteur public.

La croyance promue par des adeptes du NMP veut que la gestion par résultats ait un effet mobilisateur et stimulateur sur la production des fonctionnaires. Les primes au rendement individuel favoriseraient par exemple, l'atteinte des résultats. Une des difficultés avec cette notion dans la sphère publique s'illustre dans les propos d'Isabelle Fortier « Associée à la liberté accrue dans les moyens d'atteindre des résultats, cette pratique constitue une source de dérapages potentiels inquiétants où la fin peut justifier les moyens alors que ceux-ci perdent leur signification propre. » (Fortier, 2003, p.4). Cette alerte ne semble pas farfelue quand on regarde désormais, les scandales financiers propres au secteur privé, mais

également ceux propres au secteur public, ceux-ci se retrouvant très près des hautes sphères décisionnelles. Une inquiétude, qui vient se greffer à ce propos et suscite déjà des soucis, est relative au risque de légitimation de l'agir délictuel au sein même des administrations et ceci à tous les niveaux de responsabilités.

Denis Proulx (2003) s'est intéressé à l'application du modèle de la «gestion par résultats». Il a observé que l'application et également la compréhension de la gestion par résultats ne sont pas les mêmes selon les valeurs qui dominent dans un groupe d'appartenance. Il a étudié la perception de la gestion par résultats chez des fonctionnaires de trois pays ; le Mexique, le Cameroun et le Canada. Il ressort de sa recherche que la question des valeurs et de la culture est propice à créer des interprétations et des mises en place différentes de la gestion par résultats. Il ressort que l'applicabilité varie d'un pays à l'autre, certains désirant conserver davantage d'éléments de gestion traditionnels tels une forte hiérarchie, plutôt qu'une autonomie ; ou un contrôle important plutôt qu'une responsabilisation accrue. Il signale en définitive que la gestion par résultats s'instaure de façon très variable selon la culture et les valeurs dominantes. Nous pouvons nous questionner sur l'applicabilité de la gestion par résultats dans les organisations publiques d'un État comme le Québec, par exemple. Des différences importantes existent entre les divers ministères, entre divers secteurs à l'intérieur même d'une organisation, sans parler des différences souvent importantes entre différentes unités d'une même organisation. Un doute persiste donc, quant à la définition propre de la gestion par résultats, compte tenu de ses mises en pratique variables.

Malgré certaines difficultés d'applicabilité, la gestion par résultats, théoriquement, recoupe certains principes éthiques. Comme par exemple ; convenir de résultats partagés, permettre davantage de responsabilisation, d'autonomie dans le choix de la procédure, de communication, de dialogue et une augmentation de la responsabilité en réduisant les contrôles. Et ce, parce que ce courant de pensée favorise davantage l'économie de la finalité que l'économie de la conformité.

### **1.2.7 Gestion de la qualité**

La gestion de la qualité est une pierre importante dans la construction du NMP. Comme l'action envisagée se dirige vers le client-citoyen, la qualité du service qui lui est rendu est centrale. On veut augmenter la qualité du service, sans en connaître les coûts. Puisque pour plusieurs, il s'agit effectivement d'entrer en compétition avec le secteur privé, il serait primordial d'en évaluer les coûts de revient.

Les centres hospitaliers en sont un bon exemple. La gestion de la qualité et les projets d'amélioration continue de la qualité (PACQ) ont été proposés et mis en place dans différents milieux de travail au Québec depuis les années 1980 et les années 1990. Ces programmes mis en place à la fois pour assurer un meilleur service à la clientèle, mais aussi, comme nous le suggère Daniel Lauzeau (2000) pour s'assurer d'une évaluation positive, déterminent, en quelque sorte, une reddition de comptes normale. D. Lauzeau nous donne les résultats d'une étude éloquentes à ce sujet. Deux centres hospitaliers où un programme de gestion de la qualité a été mis en place, ont été observés. Il en ressort que les programmes n'avaient été instaurés que pour s'assurer d'une bonne évaluation par le Conseil canadien d'agrément des services de santé (CCASS). Les directions ont créé un programme de GQ sans bien organiser son implantation et sans ancrer les démarches dans une perspective participative impliquant le personnel. L'entreprise s'est soldée par un échec. Ce principe participatif, qui augmente l'adhésion voire la mobilisation requiert entre autres un autre principe, celui de l'implication des troupes, de la communication, de l'échange. Ce principe dialogique s'inscrit également comme ferment de l'éthique appliquée.

#### **1.2.8 Responsabilité / imputabilité**

Un aspect important du NMP est celui de la décentralisation de la responsabilisation et de l'imputabilité des agents publics. Le NMP implique, pour qu'il existe une plus grande efficacité dans l'exécution des tâches, que les agents soient en mesure de prendre des décisions sans avoir à recourir à l'assentiment constant d'un supérieur hiérarchique donnant ainsi, par le fait même, un sentiment d'autonomie accrue au travailleur en terme du « comment faire ». La responsabilisation est clairement un élément central dans le NMP, et cela suggère que l'agent public est autonome dans les choix qu'il fait et dans l'évaluation des pistes de solutions. Cette conception revalorise la personne. L'autonomie et la responsabilité vont de pair. Cependant cette notion de responsabilité peut devenir un handicap parfois, quand l'individu se mobilise pathologiquement envers son organisation. Comme nous l'avons vu plus haut l'idée d'une adhérence totale aux valeurs organisationnelles imposées aboutit à une situation où l'employé n'est plus capable de faire les nuances nécessaires entre ses valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation.

L'imputabilité de l'agent quant à l'action posée est importante et nécessaire mais elle peut agir de différentes façons. Certaines conditions doivent être respectées : en premier lieu, les responsabilités doivent être définies conjointement. Ensuite, comme le mentionne Y. Boisvert, il faut « s'assurer que l'imputabilité soit complète et équitable, qu'elle vaille, autrement dit, aussi bien pour les réalisations que pour les erreurs. » (Boisvert et al. 2003, p.17). La crainte du blâme limite certainement la prise de risques liés à l'exercice de

l'autonomie et de la liberté d'action. En favorisant un principe comme l'imputabilité avec sa contrepartie le droit à l'erreur, nous sollicitons davantage la participation des agents publics et nous réduisons par là même l'effet potentiel de double contrainte. Évidemment, il ne s'agit pas de laisser faire n'importe quoi et il faut respecter certaines balises mutuellement convenues.

### **1.2.9 Déréglementation**

Afin d'accorder une plus grande autonomie et de donner la possibilité aux fonctionnaires d'offrir un service se rapprochant le plus possible de la spécificité des diverses clientèles, ceux-ci doivent bénéficier d'une latitude d'action proportionnelle aux besoins de leur clientèle. Les agents publics doivent être en mesure également de proposer des aménagements particuliers et ciblés dans certaines circonstances. Ceci dit, malgré un assouplissement des règles, certains « principes » doivent demeurer intacts : honnêteté, intégrité, équité, mérite, égalité d'accès, etc. Certaines valeurs de base qui sont partagées par une majorité deviennent plus ou moins immuables, tant et aussi longtemps que cette adhésion demeure. On veut éviter ainsi que le contrôle d'un agent ministériel ou autre fonctionnaire en autorité, limite l'action possible par souci unique d'une reddition de comptes positive. Cependant les risques d'abus et d'erreurs se voient augmentés. La supervision, le support, l'encadrement doivent s'ajuster et la transparence et la reddition de comptes prennent ici toute leur importance.

### **1.2.10 Transparence**

La responsabilisation et la transparence sont, pour Boisvert et al. (2003) des éléments des plus déterminants quant à une mise en œuvre concrète et saine du NMP et plus globalement de la modernisation de l'administration publique. Selon eux, la mise en place d'un NMP implique nécessairement chez les fonctionnaires, une modification du « mode de régulation des comportements ». Ceux-ci devant subir des changements au niveau de la culture managériale doivent également vivre des changements au niveau des croyances et des valeurs.

Pour les éthiciens comme Boisvert, les valeurs de responsabilisation et de transparence sont de première importance et s'ajoutent aux valeurs déjà en vigueur chez les fonctionnaires, telles ; la compétence, la loyauté, l'impartialité, le respect et l'intégrité, l'efficacité, la créativité, l'innovation, etc. (Boisvert et al., 2003, p.20). Dans leur argument, le mode de gestion doit s'adapter aux changements en cours, et passer du contrôle à la reddition de comptes, des règles à l'autonomie et de l'obéissance à la responsabilisation. Ce type de culture managériale va de pair avec le passage de la déontologie à l'éthique qui requiert de

son côté un passage des règles aux valeurs, de la discipline à la responsabilité et de l'obéissance à la transparence.

Ces changements requièrent chez les agents publics pour en favoriser l'implantation, une adhésion importante au projet organisationnel et aux nouvelles valeurs mises de l'avant par celle-ci. La co-responsabilité et l'engagement de chacun envers les valeurs et l'atteinte des résultats-projets sont prônés. « Cette logique de co-responsabilité, qu'on appelle aussi leadership partagé, a été adoptée par de plus en plus de ministères et d'organismes gouvernementaux. Elle signifie que chaque membre de la fonction publique doit contribuer pleinement aux résultats-projets de l'organisation. » (Boisvert et al., 2003, p.21-22). L'idée d'adhérer aux valeurs de l'organisation devient, selon toutes vraisemblances, un élément majeur à considérer.

Il existe un autre paramètre à ne pas négliger afin de favoriser l'instauration du NMP, soit le type d'organisation dans lequel on cherche à implanter des changements organisationnels. La structure est-elle de type bureaucratique ou de type post-bureaucratique? Certaines organisations de la fonction publique, comme le suggère Kenneth Kernaghan, ne sont pas en mesure d'intégrer aisément des changements organisationnels comme ceux que propose le NMP. Cela découle principalement du fait que leur fonctionnement et leur mission requièrent une soumission aux lois, aux règles et une obéissance à une hiérarchie plus stricte. Comme par exemple, le Ministère de la Défense, le Ministère de la Sécurité Publique ou le Ministère de la Justice qui s'adressent à la population en général, qui visent la protection des citoyens et fonctionnent obligatoirement dans une structure de type bureaucratique. D'autres organismes s'intéressent au citoyen en tant que personne et se doivent de fonctionner tout comme le secteur privé dans une structure de type post-bureaucratique, comme par exemple, le Ministère de la Santé et des Services Sociaux.

#### **1.2.11 Organisation bureaucratique et organisation post-bureaucratique**

Dans son article Kenneth Kernaghan (Kernaghan, 2000) souligne les difficultés liées aux changements organisationnels et plus spécifiquement, aux changements faits dans le cadre du NMP ainsi qu'à leur impact sur les valeurs à l'intérieur d'une organisation. Le modèle d'analyse qu'il propose dresse le "profil" de l'organisation. L'auteur fait la distinction entre les organisations de type bureaucratique (protecteur de la population) et post-bureaucratique (prestataire de services aux personnes). Ce cadre d'analyse lui permet de situer les organisations par rapport aux principes (valeurs) généraux prônés par l'organisation. Le tableau suivant, retranscrit de son article, nous donne une bonne idée du modèle et des distinctions entre les organisations bureaucratiques et post-bureaucratiques:

## Organisation bureaucratique

## Organisation post-bureaucratique

centrée sur l'organisation	-----	centrée sur les citoyens
pouvoir hiérarchique	-----	leadership
axée sur la règle	-----	axée sur l'individu
action indépendante	-----	collaboration
respect du statu quo	-----	orientée vers le changement
axée sur la méthode	-----	axée sur les résultats
centralisée	-----	décentralisée
ministérielle	-----	non ministérielle
fondée sur le budget	-----	fondée sur les recettes
monopolistique	-----	compétitive

On peut ainsi situer les différents profils des organisations sur les différents continuums de principes organisationnels. L'auteur donne l'exemple du Ministère de la Défense qui se retrouvera principalement du côté de la structure bureaucratique, alors que le Bureau des passeports se retrouvera davantage du côté des organisations qui ont connu des transformations organisationnelles et structurelles qualifiées de post-bureaucratiques, donc plus proche du modèle du NMP. On remarque avec ce modèle que les organisations ne sont pas classables strictement dans un type ou l'autre. On note plutôt que, selon l'organisation, on se positionne avec des « tendances » vers le type bureaucratique ou à l'inverse vers le type post-bureaucratique.

On peut donc, selon ce modèle, définir le profil organisationnel d'une organisation et le comparer à d'autres organisations ou à d'autres secteurs d'une même organisation. On peut même, par exemple, différencier les administrations publiques de différents pays.

Karnaghan nous dit que pour lui le modèle du NMP n'est pas à prendre au sens strict afin qu'il ne devienne pas un nouveau paradigme fermé. Il suggère que selon l'organisation, il est possible d'instaurer dans certains secteurs des éléments du NMP, alors qu'ailleurs dans la même organisation, il est possible de conserver des éléments propres à une gestion plus traditionnelle puisqu'ils correspondent davantage aux besoins et à la mission de l'organisation ou du secteur d'activité. C'est le cas des organismes dont les mandats s'adressent à la sécurité de la population.

Pour l'auteur, différentes valeurs associées aux principes des deux types d'organisations s'apparentent aux structures mixtes. Celles-ci seront modifiées selon les tendances choisies en terme de réorganisation. Par exemple, un service public comme le Bureau des passeports qui instaure des principes du NMP se distanciera des principes bureaucratiques pour adopter des principes associés aux organisations post-bureaucratiques. Centré sur le citoyen plutôt que sur l'organisation, on y favorisera le leadership plutôt que le pouvoir hiérarchique ; on sera axé sur les résultats plus que sur la procédure, etc. Il est important pour l'auteur « d'examiner les conséquences de ce déplacement non seulement sur le plan des structures et de la gestion mais aussi sur le plan des politiques et des valeurs. » (Kernaghan, 2000, p.111).

L'auteur suggère qu'il faut prendre en compte l'impact sur les valeurs qu'engendrent les modifications organisationnelles. Par exemple, les valeurs d'intégrité et d'honnêteté propres aux agents publics ne peuvent céder leur place aux principes d'efficacité ou de résultats. Le risque encouru serait de céder à l'adage qui veut que la fin justifie les moyens. Dans la pratique, des nuances doivent être apportées, il s'agit comme le suggèrent Boisvert (2003) et Legault (2003), de hiérarchiser les valeurs. Ainsi, Kernaghan souligne qu'il est nécessaire d'évaluer les changements organisationnels qui agissent sur les valeurs, car ceux-ci ont un impact sur les agents publics. Il importe par la suite de choisir, selon la valeur dominante, l'implantation ou non d'une mesure de réorganisation. Ceci doit se faire également en tenant compte bien sûr, de la mission de l'organisation et des mandats qui sont les siens.

Ces propos nous amènent à aborder les éléments propres à l'éthique et plus particulièrement à l'éthique appliquée qui devient un outil d'évaluation utile des priorités, des mandats et des valeurs associées. Ce questionnement sur les valeurs constitue le cœur de la réflexion éthique. C'est en ce sens, qu'il sera pertinent d'explorer les pistes que l'éthique nous propose.

### **1.3 Éthique**

Dans ce qui suit, nous aimerions explorer quelques caractéristiques de l'éthique ; soit l'éthique versus les autres formes de régulation du comportement, la délibération éthique, l'éthique et le nouveau management publique et les liens qui les unissent.

#### **1.3.1 Éthique – déontologie – morale**

L'Office de la langue française du Québec nous donne déjà une idée assez précise des distinctions à faire entre éthique morale et déontologie :

Définition de l'éthique ;

Discipline de la philosophie ayant pour objet l'examen des principes moraux en regard de ce qui est jugé souhaitable et qui sont à la base de la conduite d'un individu ou d'un groupe.

Note(s) :

Les mots *morale* et *éthique* sont souvent employés l'un pour l'autre, mais ils se distinguent pourtant. La morale propose ou impose une norme de conduite, tandis que l'éthique, qui est de l'ordre du questionnement sur les grands principes de vie, oblige à faire des choix et à savoir les expliciter.

Il ne faut pas confondre l'éthique avec la déontologie qui se rapporte à l'ensemble des devoirs d'un membre d'une profession libérale.

En recherche, l'éthique a des effets sur les comportements de vie, car elle impose des choix au regard des progrès scientifiques et biologiques.<sup>4</sup>

Les traits importants quant aux différences entre éthique, morale et déontologie, se retrouvent dans cette définition de l'éthique. La morale dicte une façon de faire, plus près de l'ordonnance, qui en cas de non respect entraîne une transgression d'une règle tenue pour rigoureuse. La déontologie a les mêmes caractéristiques. Elle diffère cependant de la morale en ceci qu'elle est un cadre normatif s'adressant strictement à des groupes particuliers. De son côté, l'éthique propose, comme cette définition le suggère, à l'inverse de la morale et de la déontologie, l'utilisation du « questionnement » sur l'action, un « choix » et la capacité de « l'expliquer ». Les ingrédients de la délibération éthique se retrouvent dans cette définition.

Les différences sont importantes entre la morale et l'éthique. Il s'agit de deux types distincts de régulation des comportements. Ils ne sont pas pour autant en opposition, tous deux cherchent à réguler le comportement, en lui donnant des assises. Ce sont ces dernières qui divergent. Ceci peut sembler étonnant, étant donné la ressemblance ou plutôt la confusion qui règne à l'occasion entre ces deux termes. Ces notions s'opposent en ceci que la morale dicte l'action de l'extérieur de la personne, alors qu'en éthique, le choix de l'action provient de l'individu. La différence est essentielle. Yves Boisvert et ses co-auteurs dans le « Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique » (Boisvert et al. 2003) ciblent précisément les spécificités de l'éthique :

« L'éthique est le seul mode de régulation des comportements qui provient d'abord du jugement de l'individu, tout en se fondant sur les valeurs co-construites et partagées pour donner sens à ses décisions et à ses actions. C'est ce caractère autorégulateur qui distingue l'éthique des autres modes de régulation, parce qu'il laisse une plus grande place à l'autonomie et à la responsabilité individuelle. » (Boisvert et al.2003, p.43).

---

<sup>4</sup> Site Web de l'Office québécois de la langue française, 20 octobre 2005.  
[http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index800\\_1.asp](http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp)

Ces auteurs nous présentent les modes de régulations du comportement dans un continuum. À une extrémité, tel qu'on peut le voir dans l'illustration reproduite du « Petit manuel d'éthique appliquée », on remarque la morale qui représente la forme de régulation du comportement la plus hétérorégulée, c'est-à-dire qui est davantage dictée par une ordonnance extérieure à l'individu comme une religion, une idéologie ou un dogme. La morale représente une série de règles et d'ordonnance visant à régir le comportement, Georges A. Legault précise que « La morale nous parle toujours de nos DEVOIRS, de ce que nous devons faire, de ce que nous sommes obligés de faire. Elle situe notre décision personnelle (autodiscipline) en fonction d'obligations que nous reconnaissons comme nous gouvernant » (Legault, 2003, p.72). Dans la morale, il ne s'agit pas d'une réflexion, comme nous rapporte cet auteur, mais d'un système de croyances « les enseignements ne sont ni perçus ni vécus comme des croyances parmi d'autres, mais comme des vérités absolues » (Legault, 2003, p.229).

La déontologie (code déontologique ou code d'éthique) est également un mode hétérorégulateur du comportement. Il ne s'agit pas ici d'une série d'ordonnances de forme religieuse, idéologique ou dogmatique, mais d'une série d'ordonnances propres à un rôle social spécifique d'un travailleur professionnalisé. Certains regroupements de travailleurs ou de professionnels se sont dotés, au fil des ans, à travers et avec le concours de leur ordre professionnel ou d'une reconnaissance législative, de cadres déontologiques ou de codes d'éthique. Ce cadre déontologique est composé d'une série de règles ou de consignes propres à l'exécution des tâches liées au travail. Il ne s'agit donc pas d'éthique appliquée basée sur le dialogue, c'est-à-dire sur une forme d'autorégulation du comportement, mais plutôt d'éléments extérieurs venant réguler le comportement du professionnel dans l'exécution de ses tâches.

La déontologie, comme le droit ou les mœurs, est constituée d'une suite d'ordonnances normatives. On souhaite encadrer l'agir afin que celui-ci puisse permettre une vie commune harmonieuse. Il s'agit de réguler en quelque sorte les interactions entre personnes, car c'est bien de cela dont il s'agit : il y a lieu de s'assurer le plus possible, à l'aide d'une normativité ou d'une série de règles qui en cas de non respect entraîneront des conséquences punitives. Bref, ce sont des règles qui visent à encadrer et à définir à l'avance, les actions, selon le contexte, pour permettre aux humains de vivre le plus harmonieusement ensemble. Les codes normatifs sont basés également sur des valeurs, dans ce cas-ci les valeurs sont affirmées et imposées. Si les valeurs dominantes prônent l'intolérance par exemple, le cadre normatif, les lois, les mœurs résonneront selon des valeurs d'intolérance. Il importera, pour adhérer au groupe, d'appliquer les règles de son groupe.

### 1.3.2 Quelques principes de base

Suite au traumatisme de la deuxième guerre mondiale, Karl-Otto Apel et Jürgen Habermas, deux philosophes allemands, élaborent, dans les années 70, une « éthique de la discussion » qui se fonde sur les ressources du langage et le pouvoir de la discussion dans une perspective rationnelle et pragmatique d'élaboration de règles consensuelles.<sup>5</sup>

Ils s'intéressent aux actes de langage et présupposent que tout acte de communication comporte le désir universel d'être validé par l'autre. Parce que l'acte de communication est intersubjectif, il comporte une dimension morale, éthique. Lorsqu'on accepte de discuter, on accepte déjà un principe normatif et éthique qui est celui de tenter de réaliser un consensus. La discussion sert à identifier la norme qui fera consensus en tenant compte de ses conséquences prévisibles et effets secondaires (prise de risque). Apel et Habermas cherchent dans ce besoin de validité intersubjective ce qui pourra servir à établir des normes pratiques. D'après Apel et Habermas, la discussion sert à trouver des règles communes auxquelles toutes les parties concernées peuvent adhérer, ce qui leur confère ainsi leur validité. C'est ce qu'ils nomment le principe D (pour discussion). Lorsque ces arguments sont choisis pour ensuite réguler de façon rationnelle des conflits, ils participent du processus U (pour universalisation) qui lui vient tester ces normes dans la pratique.

Chez Kant dont s'inspirent Apel et Habermas, c'était à l'individu seul qu'incombait la responsabilité de rechercher les principes universaux pour identifier ses devoirs sans se préoccuper des conséquences subséquentes alors que dans l'éthique de la discussion d'Apel et Habermas, ce processus se réalise dans une discussion avec toutes les personnes concernées (les parties prenantes) en envisageant les conséquences prévisibles de la norme qu'ils choisiront. Un individu seul ne peut se demander si une norme est valide sans vérifier auprès de sa communauté, dans une discussion pratique et réelle, si celle-ci est acceptable.

Apel et Habermas ont plus tard divergé d'opinion, Apel tentant d'établir des principes universaux plus puissants que la discussion (de super normes) pour prévenir des errances d'individus malveillants, tandis qu'Habermas est resté fidèle aux principes démocratiques de la discussion effective et sa capacité à déterminer l'agir juste.

---

<sup>5</sup> Trois sources web m'ont inspiré cette discussion sur Habermas : Arnaud Desjardin, <http://pedagogie.ac-amiens.fr/philosophie/lectures/Apel.htm>, Laurent Jaffro, <http://www.cairn.info/revue-cites-2001-1-page-71.htm>, Samuel Vigier, <http://www.litteraire.com/article2231.html>.

En somme, Habermas et Apel ont contribué à établir l'importance de la concertation et de l'examen critique collectif et à rappeler que l'homme est être de communication et de parole. Leur espoir dans la capacité de la communauté des hommes de trouver ensemble des règles de vies communes vient pallier le vide postmoderne laissé par l'abandon des systèmes de valeurs pré-établis. C'est à partir de leurs recherches, que plusieurs chercheurs d'ici et d'ailleurs ont élaboré leurs positions sur l'éthique appliquée et la délibération éthique.

"L'éthique appliquée" et la "délibération éthique" s'inscrivent donc dans des courants philosophiques et épistémologiques contemporains, comme le rappelle le bref aperçu qui suit. Georges Legault (2003, p.232) nous dit que la « délibération s'inscrit dans le courant plus large du pragmatisme américain ». Le pragmatisme dit-il, est inscrit dans l'expérience. Il s'agit pour les théoriciens de cette approche, de démontrer que l'endoctrinement n'est plus la base de l'apprentissage et que ce rôle revient désormais à l'expérience acquise. L'expérience devient source explicative de la réalité. On cherche à expliquer à partir de l'expérience sensible, continuellement renouvelable, plutôt qu'avec des principes arrêtés et statiques. « C'est dans l'unité de l'expérience que la connaissance et l'action se développent » (Legault, 2003, p.233). On veut laisser tomber les absolus, les « vérités » pour laisser de la place au doute, à l'incertitude, moteurs de recherche de nouvelles connaissances. « Le courant pragmatiste offre ainsi une approche alternative à la pensée philosophique traditionnelle marquée par le savoir absolu, la connaissance de l'être ou du bien. Cette voie différente, tout en accordant une place importante à la science et à la morale, ouvre d'autres façons de penser le savoir et l'action. » (Legault, 2003, p.233).

Un deuxième point tournant, dans l'avènement du regard nouveau posé sur la science et la lecture du réel, nous est amené, poursuit Legault, par la linguistique. Celle-ci « a permis de passer du questionnement axé sur la connaissance du réel à celui axé sur le langage qui énonce une connaissance du réel » (Legault, 2003, p.233). Il s'agit donc d'une analyse du discours qu'on porte sur l'objet plutôt que d'une analyse de l'objet lui-même. Pour Legault, la discussion et le dialogue sont les aboutissants de ce changement de paradigme ou d'approche à l'égard de l'objet d'étude. Pour lui, la délibération éthique telle qu'envisagée aujourd'hui, est issue et rendue possible grâce à ces changements.

Pour Legault, différentes formes d'éthique peuvent également diverger conceptuellement. L'éthique appliquée et l'éthique fondamentale par exemple sont, pour lui dissemblables. L'éthique fondamentale est beaucoup plus près de la morale puisqu'il y résonne la notion d'obligation. « L'éthique fondamentale cherche d'abord à identifier la source de l'obligation morale. » (Legault, 2003, p.73). Elle se base sur la règle pour voir de quelle façon elle peut

s'appliquer à l'individu. Il s'agit de trouver quelle règle peut encadrer mon comportement afin que celui-ci soit éthique. Alors que pour l'éthique appliquée, nous explique-t-il, c'est l'inverse « En éthique appliquée...c'est la situation qui occupe la première place. » (Legault, 2003, p.74). C'est donc dire qu'en éthique appliquée, ce qui importe est ce qui se passe dans le réel et comment mon comportement modifiera la situation. Sachant que mon comportement a un effet, je tenterai d'augmenter les effets positifs en tentant de réduire les effets négatifs sur le réel.

Cette divergence entre l'éthique fondamentale et appliquée, varie un peu selon l'intervenant. Pour Jean-Francois Malherbe, l'éthique fondamentale s'enrichit de l'éthique appliquée à partir de son expérience et celle-ci s'appuie sur la première pour parfaire sa « lisibilité sociale » (Malherbe, 1999, p.21). Il s'agit d'un effet de retour, l'éthique fondamentale « médiation sur l'excellence humaine » agit sur l'éthique appliquée qui est « l'exercice du jugement prudentiel dans les situations singulières » (Malherbe, 1999, p.21) qui agit à son tour sur l'éthique fondamentale. Il s'agit donc davantage d'un effet de boucle entre deux facettes d'un phénomène que deux phénomènes en opposition.

Jean-Francois Malherbe nous entretient au sujet d'autres aspects de l'éthique appliquée. Il suppose qu'au départ nous vivons dans un cadre social en « hypernomie », c'est-à-dire un environnement social 'trop' normatif. L'éthique appliquée pour lui, veut laisser davantage de place à l'individu afin qu'il use de son jugement. Cependant, plus la société normalise ses interactions plus elle atrophie le jugement, selon Malherbe. Pour lui, l'éthique servira parfois à transgresser la règle si elle ne répond plus au besoin initial de la mise en place de cette règle « Il s'agit de suivre la norme avec toute la justesse que confère l'intelligence profonde non seulement de sa formulation, mais aussi de sa raison d'être. Il s'agit aussi, le cas échéant, d'oser transgresser la formulation au nom de la raison d'être » (Malherbe, 1999, p.9). Pour Malherbe, il existe une « imperfection intrinsèque de (à) tout énoncé normatif » (Malherbe, 1999, p.7). Cette idée est centrale dans l'idée de l'éthique appliquée. L'exception défait la règle, ou du moins, la règle doit se modifier pour faire face à l'exception.

De plus, comme le suggère Gilles Paquet, les situations ne sont jamais les mêmes, on doit s'adapter et trouver de nouvelles façons d'appréhender le réel. Les prototypes d'évaluation et d'intervention, comme il le suggère, ne peuvent s'appliquer à chaque situation « Les situations évoluent continuellement et les circonstances ne sont jamais les mêmes. Les concepts prototypiques ne s'appliquent donc vraiment jamais tels quels – il faut les réinventer continuellement. » (Paquet, 2002, p.69). Bref, l'éthique appliquée s'utilise dans l'action, dans des situations concrètes et changeantes. Le choix éthique sera fait en tenant

compte des valeurs en cause et des conséquences qui peuvent découler des choix. Le choix, la décision auront des conséquences sur « soi, les autres et sur l'environnement » « La question éthique surgit dès lors : Est-ce la meilleure chose à faire dans les circonstances ? » (Legault, 2003, p.74).

Un élément important dans la délibération éthique est l'argumentation. L'argumentation est basée sur une hiérarchisation des valeurs en conflit dans un contexte donné. L'éthique appliquée est axée sur l'action et le moteur de cette action est la valeur sous-jacente. Elle cherche, à l'inverse de la morale, à expliciter le choix de l'action. Elle cherche à donner un raisonnement argumentaire construit dans le partage de ses positions avec l'autre. La co-construction du sens à l'action permet la transparence quant aux motivations de l'action. La morale de son côté ne requiert pas la co-construction de sens puisque le sens est donné comme dogme, comme croyance absolue, le plus souvent statique. Bref, avec la morale, on explique (à la limite, on excuse) son action à l'aide d'un argument fixe. Alors qu'en délibération éthique, il importe de donner l'argumentaire derrière son action et démontrer la co-construction de ses assises.

Pour Georges Legault, il n'y a pas de position neutre en éthique. L'évaluation et la prise de décision se font dans un processus d'évaluation et d'éclaircissement des valeurs qui dictent elles-mêmes une certaine direction, donnent une certaine couleur aux choix et aux décisions. C'est en ce sens que l'auteur parle de « posture éthique ». Les risques de la présence d'un « relativisme mou » comme le craint Charles Taylor (1992) sont ainsi réduits, puisque l'éthique prend position. À ce sujet, Gilles Paquet nous dit « Cette doctrine relativiste qui voudrait que tout soit acceptable fait horreur. » (Paquet, 2002, p. 66). Tout n'est pas possible, le choix doit se faire dans une fenêtre de possibles. Le choix, la décision, se prendra, comme on l'a dit plus haut, selon les valeurs communes co-construites du sens et selon les conséquences possibles de l'action. Il en ressortira à la fin du processus délibératif la meilleure solution possible compte tenu du contexte.

### **1.3.3 Processus délibératif**

Comme le suggèrent Boisvert et ses co-auteurs, plus grande est la marge de manœuvre plus importante est la demande d'une méthode de prise de décision éthique.

Le processus de délibération éthique est systématique et régi par un « code » relativement technique. Nous y retrouvons 4 étapes qui se subdivisent en techniques plus précises qui aident à définir et circonscrire la situation, le dilemme, les valeurs en cause et la prise de décision. En voici les principales lignes de force.

Il importe de se rappeler ici que l'éthique est un mode de régulation interne à l'individu, un mode autorégulateur. Les décisions qui émaneront de l'exercice délibératif sont basées sur les valeurs qui, après avoir été mises en lumière seront hiérarchisées. Les bases de la décision ne sont pas obligatoires, ni données comme outils polyvalents, à la limite de l'omnipotence. Au contraire, la décision éthique doit s'ajuster, se mouler à la situation. Un peu comme le prêt-à-porter versus le fait sur mesure. Il faut ajouter aussi qu'il n'y a pas une seule solution possible au bout de l'exercice, mais plusieurs. Ce qui devient important à ce moment est d'avoir réuni et être en mesure de partager, les arguments co-construits qui motivent le choix éthique.

Les quatre phases du modèle de la décision délibérée sont les suivantes : 1) prendre conscience de la situation, 2) clarifier les valeurs en conflit, 3) prendre une décision éthique ou raisonnable et 4) établir le dialogue avec les personnes impliquées (Legault, 1999 ; Boisvert et al., 2003). Nous résumerons ici, le plus brièvement possible, les sous-sections de la méthode de délibération éthique afin de montrer qu'il s'agit d'un outil, d'une technique, d'une façon d'aborder un problème devant lequel la solution n'est pas apparente ou donnée.

Nous avons vu plus haut que l'éthique se distingue de la morale et des autres modes de régulation du comportement. La méthode délibérative cherche à trouver la meilleure décision dans le contexte et expliciter les raisons qui ont mené au choix de la décision, puisqu'il est exclu en éthique de prendre une décision basée sur des principes fixes comme on en retrouve en morale. La méthode cherchera donc, dans un premier temps, à clarifier la situation.

### **1.3.3.1 Phase 1 Prendre conscience de la situation**

En premier lieu, il s'agit de faire ressortir les « faits marquants » de la situation. C'est-à-dire; quels sont les enjeux principaux, qu'est-ce qui a engendré la situation, quelles sont les questions qui émergent, quel est le malaise, etc. Les faits marquants sont le plus souvent colorés d'hésitation, de doute, de tiraillement et comme nous le signalent Boisvert et al. « Le raisonnement éthique permet d'appivoiser le sentiment inconfortable qui accompagne le doute » (Boisvert et al., 2003, p.82).

La deuxième étape de la première phase est de « formuler le dilemme ». Il s'agit de déterminer quelles sont les actions qui se présentent à nous, compte tenu des faits marquants que nous avons notés. L'éthique est en cause si le choix qui se présente aura à la fois des conséquences positives et négatives, sur soi, les autres et l'environnement.

Legault signale « L'éthique rappelons-le, a pour objet la régulation des rapports entre les humains » (Legault, 2003, p.105).

L'étape suivante est de préciser la « décision spontanée » qui nous vient en tête, la solution qui nous apparaît comme la plus « naturelle ». Pour les auteurs, il est important de la spécifier mais non d'y céder. Les jugements préconçus ou les solutions "intuitives" sont normales et doivent faire partie de la démarche. Pour Legault, cette décision nous présente le reflet de notre "structure décisionnelle". Pour Boisvert et al., elle peut, sans être mal intentionnée, causer des torts à l'un, à l'autre ou à tous.

La 4<sup>e</sup> étape de cette phase initiale de la délibération éthique est de « déterminer les parties prenantes et les conséquences possibles » de la décision. Il s'agit de spécifier qui aura à subir les effets positifs ou négatifs de la décision qui sera prise et de préciser quels seront ses effets. Comme les auteurs le mentionnent, il s'agira éventuellement de prendre la meilleure décision possible et non pas la décision qui satisfera tous les aspects en cause pour chacune des personnes impliquées. Il importera également de préciser le plus possible les variations en importance, en plausibilité, en effets, à court terme, à long terme, etc. bref, de pondérer les possibilités à l'aide d'un « indice de probabilité ».

La dernière étape de cette phase du processus est de « relever les règles et normes qui régissent la situation ». Ici, on tentera de spécifier quelles normes ou règles officielles sont en jeu, propres à la déontologie ou aux aspects légaux. On tentera également de spécifier quelles normes ou règles non officielles sont présentes et peuvent jouer un rôle. On pense ici par exemple aux cultures organisationnelles qui imposent une façon de faire, une ligne de pensée, etc. On opte pour la délibération éthique lorsque l'on sent que ces règles ou normes officielles ou non officielles ne répondent pas convenablement, selon notre jugement, au dilemme auquel nous sommes confrontés. Il va sans dire que dans certains cas, la norme ou la règle sera transgressée puisqu'elle ne peut répondre au dilemme dans ce contexte. « Ce ne serait pas là un acte de délinquance délibérée, mais plutôt une décision réfléchie fondée sur la conviction que la norme est insuffisante ou injuste » (Boisvert et al., 2003, p.85).

Nous pouvons nous questionner sur ce qu'il adviendra s'il y a non respect de certaines normes du cadre associatif, cela entraîne-t-il un risque d'être exclu du groupe donné, ou encore d'autres conséquences indésirables ?

### **1.3.3.2 Phase 2 Identifier les valeurs en conflits**

La phase 2 du processus délibératif est celle où l'on « clarifie les valeurs en conflit ». Lorsque que, devant un dilemme, nous devons choisir entre deux valeurs auxquelles on tient, il est parfois difficile de trancher. Surtout lorsque les aspects émotifs sont en confrontation avec ceux de la rationalité. C'est pourquoi nous disent les auteurs, il faut être en mesure de rattacher l'émotion à la valeur. Lorsque des émotions sont vécues dans une situation, il faut être en mesure de prendre une certaine distance par rapport à ces émotions.

La première étape consiste à nommer les « émotions » qui sont vécues en rapport avec la situation. Puis à vérifier de quelle façon, elles peuvent agir sur le processus délibératif : biaisent-elles la lecture de la situation ? Legault nous dit à ce propos que « la motivation d'agir prend racine dans la structure affective; c'est pourquoi il est important d'identifier les émotions dominantes » (Legault, 2003, p.123).

La deuxième étape cherche à mettre en lumière les « valeurs agissantes » dans la situation. Les valeurs sont associées aux conséquences probables positives ou négatives de l'action qui sera choisie. Elles sont aussi parties intégrantes des aspects normatifs reliés à la situation. C'est-à-dire que des valeurs sont associées aux règles et normes mises en place afin de normaliser les actions. On en arrive ainsi à éliminer les conséquences qui ont, en définitive, peu d'incidence. Les aspects normatifs doivent également subir le traitement d'identification de la valeur agissante. Les normes ou règles (déontologiques, juridiques, de mœurs, de morale) associées à la situation ne peuvent être mises de côté et les valeurs qui leur sont associées, doivent être définies.

La troisième étape de cette seconde phase est « d'identifier le principal conflit de valeur » de la situation. Il s'agit ici d'éliminer les valeurs qui, en définitive, jouent un rôle moindre dans les conséquences reliées à la situation. L'action à faire ou à ne pas faire sera ainsi déterminée, puisque cette action est motivée par une valeur agissante. Ici, la confrontation entre deux valeurs sera éclaircie ainsi que la confrontation entre l'action à faire ou ne pas faire. Il s'agit de poser en dualité les différentes valeurs énoncées et de mettre en relation les actions jointes à ces valeurs. Ceci afin de pouvoir déterminer quel conflit de valeur (et d'action) est central dans la situation.

### **1.3.3.3 Phase 3 Prendre une décision**

À ce stade, il s'agit de choisir et de prendre la meilleure décision possible dans les circonstances « parvenir à une résolution raisonnable du dilemme, ce qui signifie qu'il faut

être en mesure de justifier le choix de telle ou telle valeur » (Boisvert et al., 2003, p.88). C'est à ce moment que les acteurs seront forts de leur position éthique. Ils seront en mesure de répondre de leur cheminement et de leur conclusion ; en mesure de justifier leur choix pour la décision prise et en mesure de démontrer leur stabilité dans ce choix. Ceci, puisque la décision a été prise en toute responsabilité, appuyée de « motifs clairs et raisonnables ». Tous, même ceux et celles qui ne seront pas d'accord avec la décision, seront en mesure d'en évaluer la teneur et l'intégrité.

La première étape de cette troisième phase est d'identifier la valeur qui est la plus importante, qui a préséance sur l'autre. La décision tiendra compte « à la fois de la composante affective, au cœur de la motivation d'agir, et de la composante rationnelle, au cœur de la pondération pratique » (Legault, 2003, p.141). Ce qui signifie que la décision est fondée sur un désir d'action qui "résonne" affectivement pour les individus.

La seconde étape consiste à « donner les arguments » qui ont amené le choix de cette décision. Il s'agit d'abord d'évaluer sur quel mode se base le choix, soit le mode d'évaluation des conséquences possibles, ou le mode basé sur la norme. Tous deux font ressortir des valeurs sous-jacentes, mais ce qui devrait avoir préséance, comme nous le rapportent Boisvert et al., est un point de ralliement. Ce point de ralliement serait, selon l'expression de Fernand Dumont : les « raisons communes » qui sont unificatrices, dans le sens où il est aisé de s'y identifier, de s'y reconnaître, d'y voir un sens.

La troisième étape revient à l'idée de « choisir le meilleur moyen » d'action pour actualiser la valeur choisie. Ici, ce qui paraît important, comme nous le rappellent Boisvert et al., c'est qu'il ne s'agit pas de trouver le moyen le plus efficace ou le plus réaliste, mais bien de trouver le moyen qui saura le mieux tenir compte des autres valeurs qui font partie des enjeux de la délibération. Le moyen choisi devrait être le plus efficace possible tout en tenant compte des valeurs secondaires. On recherche l'équilibre, la décision la plus raisonnable dans le contexte. Les auteurs nous disent « La décision en éthique est donc une quête d'équilibre entre la poursuite de la finalité, le respect des autres valeurs rattachées à la situation et le respect des différents acteurs qui pourraient être désavantagés pas la décision ». (Boisvert et al. 2003, p. 91)

#### **1.3.3.4 Phase 4 Établir le dialogue**

À cette dernière phase du processus délibératif, il s'agit « d'établir le dialogue » avec les parties prenantes, c'est-à-dire avec les individus qui sont impliqués dans la situation. La forme de communication qui sera privilégiée en éthique sera le dialogue. Elle mise « sur la

capacité des sujets à utiliser la parole pour maximiser la coopération » (Boisvert et al.2003, p. 91). Plutôt que convaincre son interlocuteur ou tenter de le persuader dans une discussion où des idées sont en confrontation, on tentera de partager avec l'autre le sens associé à la décision qui a été prise. Un élément central dans la démarche est la co-élaboration du sens. Pour que la décision prise s'imbrique ou s'amalgame à un consensus, il faudra que celui-ci soit construit sur une entente qui fasse ressortir les aspects raisonnables pour chacun des protagonistes, afin de faire en sorte que tous, puissent y voir la meilleure issue possible compte tenu des intérêts de soi, de l'autre, de l'environnement. C'est ce que Legault appelle le « caractère universalisable des raisons d'agir ». C'est-à-dire que malgré une décision qui m'est préjudiciable ou à partir de laquelle je vivrai des conséquences négatives, je suis en mesure d'évaluer que la décision prise est raisonnable malgré tout.

La première étape tentera justement d'atteindre ce but, en essayant de faire ressortir le « caractère universalisable » de ce qui amène l'action. Bien sûr, il est possible qu'un individu ou un groupe lésé par la conclusion d'un dilemme, ne soit pas en accord et ne considère pas la décision raisonnable. Il faudra, à ce moment, à l'aide des outils à notre disposition expliciter la décision. Ces outils sont de démontrer l'impartialité, la réciprocité et le critère d'exemplarité de la décision. L'impartialité comme le suggère Legault, se découvre en s'imaginant devant un jury impartial, mis au fait de la situation et des arguments amenés, et qui fait un choix désintéressé. Est-il le même que ce qui a été décidé dans le processus délibératif ? La réciprocité veut que l'on évalue si, dans la même situation, on accepterait la décision. Il s'agit d'être en mesure de se mettre à la place de l'autre, en évaluant les arguments et de voir si la décision est encore acceptable et raisonnable. L'exemplarité implique que dans des circonstances semblables, la même décision serait prise.

La deuxième étape consiste à « formuler et présenter l'argumentation » qui a mené à la décision. Legault nous indique que l'argumentation se crée par une série d'arguments. Il s'agit de démontrer que les effets positifs de la décision sont plus importants que les effets négatifs.

Voilà, en condensé, le processus de délibération éthique. Les étapes sont parfois complexes et requièrent un temps d'arrêt et d'évaluation.

Il nous reste à examiner si le processus délibératif est une piste de solution pertinente dans certaines des situations réelles vécues par des policiers où la réponse n'est pas donnée par le cadre normatif. Bref, est-il souhaitable d'utiliser l'éthique comme mode de résolution de dilemme et comment s'inscrit-elle à l'intérieur des modes de gestion en vigueur

actuellement? Dans ce qui suit, nous aimerions explorer comment et sur quels principes se recoupent le NMP, l'univers managérial et l'éthique.

#### **1.4 Éthique, NMP et univers managérial**

L'éthique, comme on vient de le voir, partage avec le NMP certaines caractéristiques. Il nous paraît intéressant d'observer si dans la pratique, le NMP épouse davantage des principes de l'univers managérial ou des principes proches de l'éthique? C'est ce que nous proposons d'observer brièvement ici à l'aide de quelques caractéristiques du Nouveau Management Public.

##### **1.4.1 L'excellence**

Certaines caractéristiques des différents cadres conceptuels, telles que nous les avons abordées plus haut sont reprises ici et comparées. Le concept d'excellence encore à la mode aujourd'hui n'a pas la même définition ou ne touche pas les mêmes valeurs quant à sa mise en forme dans l'univers du NMP ou dans l'univers managérial ou encore dans l'univers de l'éthique. Dans les sphères du management, l'excellence tend vers la performance, l'assiduité, le perfectionnisme, la capacité de faire plus avec moins, etc. Alors qu'en éthique, l'excellence se traduit selon Gilles Voyer en ces termes « une action est conforme à l'excellence lorsqu'elle est accomplie dans le souci de soi, le souci d'autrui et le souci de chacun » (Voyer, 1996, p. 33). Il définit plus spécifiquement ces termes comme suit :

« Une action est accomplie dans le souci de soi – et non le souci de moi – lorsqu'elle est accomplie dans la juste appréciation de ce que l'on a la capacité de changer et de ce que l'on n'a pas la capacité de changer. (...) Une action est accomplie dans le souci d'autrui lorsqu'elle est accomplie dans la sollicitude. La sollicitude implique, d'une part, la reconnaissance de l'autre comme personne égale et, d'autre part un mouvement de soi vers l'autre. (...) Une action est accomplie dans le souci de chacun – le chacun se distingue de l'autrui en ce qu'il est l'autrui que je ne connais pas face à face, l'autrui inscrit dans l'institution sociale – lorsqu'elle est accomplie selon une égalité de partage... » (Voyer, 1996, p. 34)

Cette conception tient compte de ce qui est central en éthique, c'est-à-dire des conséquences possibles de ses actions sur soi, sur les autres, sur l'environnement.

Développer de l'excellence dans un sens éthique requiert le développement personnel ou la possibilité d'expression des capacités individuelles dans l'univers du travail. Il est important de permettre aux individus de changer, de s'adapter, de s'améliorer. Pour Voyer (1996), cette transformation souhaitable est possible à l'aide de deux « moteurs de transformation »

le premier est la prise de décision, le second est la parole. Pour ce médecin, prendre des décisions, nous transforme un peu malgré nous, autant dans les sphères privées que professionnelles. La parole est pour lui un outil majeur de changement et de développement. Elle offre la possibilité d'influencer le comportement de l'autre à travers le discours. Elle offre aussi la possibilité d'expression de soi à travers la parole, la découverte de soi et la reconnaissance de ses capacités à influencer, à exprimer son opinion, faire montre de « l'empowerment ». Bref, à se sentir en possession de ses moyens et en position d'agir sur ses difficultés.

#### **1.4.2 Le clientélisme**

Le NMP s'appuie beaucoup sur cet aspect, propre au départ à l'entreprise privée, qui est de considérer le citoyen comme un client, soit une personne à qui l'on rend un service "public". Pour Yves Boisvert et co-auteurs, il s'agit du premier pas vers la modernisation de l'administration publique. Il souligne cependant qu'il faut tenir compte de deux aspects importants dans ce changement. D'abord qu'il « faut concilier les intérêts individuels des citoyens usagers et l'intérêt général » (Boisvert et al. 2003, p. 13). C'est-à-dire que le citoyen-client, et son désir de service immédiat, ne peuvent venir nier les besoins des autres citoyens-clients présents et futurs. Deuxièmement, ils suggèrent qu'il faut tenir compte d'une contradiction inhérente à ce concept de 'citoyen client' : « Là où les citoyens usagers réclament des services plus nombreux et une meilleure qualité, les citoyens contribuables exigent des services les moins coûteux possibles » (op.cit. , p.13). Pour les auteurs, le rôle de l'agent public et son jugement sont ici des plus importants, puisqu'il revient à l'agent public, qui agit au quotidien avec la clientèle-citoyenne, d'offrir le meilleur service tout en tenant compte de l'intérêt public. L'éthique pour Boisvert vient ici jouer son rôle d'outil de prise de décision.

Pour d'autres, dont Jean-Luc Bodiguel, ce modelage de l'univers de l'administration publique selon le modèle de l'entreprise privée est plus risqué qu'il n'y paraît. Les valeurs sont pour lui, en cause et connaissent dans ce sens des transformations importantes : « la notion d'intérêt général s'est modifiée » (Bodiguel, 2002, p.11). Les notions et les valeurs d'efficacité et de rentabilité font désormais partie de l'administration publique alors qu'auparavant ou traditionnellement, « les impératifs de sécurité, de stabilité et de régularité exigeaient qu'ils (les fonctionnaires) agissent avec sage lenteur et sans souci de rendement » (Bodiguel,2002, p.11). Pour lui, l'individualisme des intervenants amplifie ce penchant vers des valeurs différentes. Il craint que ces valeurs n'éloignent les principes de la bonne gestion du bien commun. Les mécanismes et les résultats risquent fort de changer « La logique managériale engendre une morale différente de celle de la logique de service

public » (Bodiguel, 2002, p.15). En reprenant les termes du rapport Tait, l'auteur cite : « La citoyenneté solidarise, le clientélisme désolidarise ». Il souligne la contradiction inhérente à satisfaire le client et les besoins d'égalité de traitement aux citoyens. Ceci inquiète aussi David Giauque (2002) qui suggère que le clientélisme peut, si l'on pousse sa logique plus loin, mener au consumérisme ; ce qui signifie que le client ne se préoccupe que du service qu'il reçoit en bout de ligne. Il ne se préoccupe pas du processus par lequel ce service lui est procuré et il se décharge donc de sa responsabilité citoyenne en ne privilégiant que son statut de client.

### **1.4.3 La gestion par résultats**

Un autre élément typique de la nouvelle gestion et de la modernisation de l'administration publique est sans contredit la « gestion par résultats ». Yves Boisvert et al. (2003) nous rappellent que la gestion par résultats, si elle se veut pertinente doit tenir compte de différents facteurs. D'abord, l'évaluation du résultat doit se faire en mesurant tous les aspects relatifs à une question donnée. L'indicateur de performance ne saurait se réduire à une mesure quantifiable, il doit refléter et rendre visible les aspects qualifiables. Il importe également de tenir compte des impacts des programmes (Program Outcom Goals), ce qui se mesure le mieux sur des périodes de temps qui peuvent être longues. Des indicateurs ne mesurant que le court ou moyen terme ne sauraient rendre justice à certains programmes ou politiques qui ont leur finalité dans le long terme. Finalement, ils nous avertissent qu'il faudra prendre garde aux tentations d'utiliser n'importe quel moyen pour atteindre le résultat. La fin ne doit pas justifier le moyen.

L'éthique, en ce sens, se veut un moyen de protéger le bien public et la quiétude de l'agent public puisque celui-ci en utilisant des outils éthiques afin d'évaluer le moyen, se protégera et assurera à son client-citoyen une bonne gestion du bien commun. Pour Florence Piron (2002), les pressions à la performance et les pressions politiques des trois « E » efficacité, efficience, économie, sont un risque supplémentaire de débordement dans l'utilisation de moyens non éthiques pour l'accomplissement de la tâche. L'éthique, dans ce cas, devient un outil non négligeable pour faire face aux contradictions inhérentes à la quête du résultat et le moyen privilégié pour l'atteindre. Pour Yves Boisvert et ses co-auteurs, si l'éthique devient un des outils utilisé dans le processus d'évaluation de programme et est complémentaire à la création des règles de fonctionnement, elle atténue « la tension naturelle entre l'atteinte des résultats et le respect des règles » (Boisvert et al. 2003, p.15).

#### **1.4.4 Imputabilité / responsabilité**

Un élément important en éthique et en NMP est l'imputabilité de celui qui pose un geste dans l'exercice de ses fonctions. Comme le rappelle Boisvert et al., il est essentiel de définir le plus précisément possible quel domaine est sous la responsabilité de qui, afin d'éviter qu'on tente, en cas d'erreur, de décharger ses responsabilités sur un autre. Boisvert et al. (2003, p.17) suggèrent également de garder un équilibre dans l'imputabilité « aussi bien pour les réalisations que pour les erreurs ». L'équilibre doit se faire entre la motivation à l'action novatrice, à la prise de risques et les conséquences que subira le travailleur en cas d'erreur. Le maintien d'un respect intégral de la règle se perpétue pour l'agent s'il craint d'être blâmé pour ses actions si elles ne sont pas codifiées, encadrées et légitimées par le cadre de travail (le cadre déontologique, légal, des mœurs ou le cadre moral).

L'éthique permet ce détachement de la règle parce que dans le processus décisionnel éthique, le choix s'explique et se raisonne dans la co-production du sens donné à l'action. Le blâme se réduit donc. Il est possible et même nécessaire, dans le cas où, une action a été consciemment et délibérément faite sans qu'elle ne cadre dans le sens co-construit. Ce sens co-construit n'est pas un cadre où tout est permis, il s'agit de balises qui font unanimité. Ces balises, changeront selon les nouvelles données à prendre en considération pour la meilleure évaluation d'une nouvelle situation. La rigidité morale ou déontologique cède ainsi sa place à l'éthique.

#### **1.4.5 Autonomie**

Dans le NMP, on veut privilégier un partenariat axé sur la responsabilisation, une plus grande latitude d'action, une plus grande marge de manœuvre, etc. David Giauque (2002) cependant, prétend que dans le NMP, un contrôle encore plus grand que ce qui existait dans une bureaucratie traditionnelle, émerge et vient accentuer davantage le cynisme et la fatigue des fonctionnaires. Il nous dit que le travail administratif sous pression d'efficacité, standardise et régularise le travail encore plus qu'il ne l'était. Les fins deviendraient des éléments encore plus contraignants. Pour Christian Rouillard (2003), l'autonomie, la flexibilité, "l'intrapreneurship", la créativité, etc. sont des facteurs favorisant l'autonomie, mais dans un but managérial, c'est-à-dire en fonction d'un résultat. Il ne s'agit pas de faire valoir le bien-être du travailleur mais de maximiser son investissement personnel pour l'atteinte des objectifs-résultats de l'organisation. Pour lui, le travailleur n'est pas dupe et ce modèle ne contribue enfin qu'à augmenter le cynisme de l'agent public face à sa tâche et son organisation.

En éthique appliquée, l'autonomie est un facteur important. Elle est en quelque sorte la base de l'action, puisque c'est le jugement de l'individu que l'on cherche à mettre de l'avant et la personne ne peut utiliser son jugement que si elle est autonome dans ses décisions. Elle a besoin d'une latitude d'action suffisante pour exercer son jugement. Boisvert et al. suggèrent que la modernisation de l'administration publique et l'éthique sont reliées étroitement et que cette dernière est nécessaire pour la réalisation de la modernisation souhaitée « il est essentiel de briser la rigidité non seulement des modes traditionnels de gestion, mais aussi des modes de contrôle des comportements, pour faire place à une plus grande autonomie des agents publics ». (Boisvert et al. 2003, p.23).

## **Chapitre 2 Le milieu policier**

### **2.1 La police**

Au Québec comme dans la majorité des pays, la police est l'un des maillons essentiels, avec le judiciaire et le pénitentiaire, dans la chaîne du pouvoir coercitif légal mis en place afin de permettre un vivre ensemble harmonieux dans nos univers sociaux. La police avec ses deux corollaires, joue un rôle central dans le maintien et la stabilité du système juridico-légal puisqu'elle participe au contrôle et à l'application des lois. Celles-ci créent un effet prohibitif à l'agir délictuel par crainte des conséquences (prévention) et par une interruption de l'acte délictuel, s'il est entrepris (répression). Bref, nos gestes et actions sont régulés non seulement par un cadre moral et de mœurs, qui nous dictent une façon d'aborder le monde et une façon de s'y comporter, mais aussi par un cadre légal qui agit au même titre que les précédents tout en agissant directement sur la liberté de mouvement des personnes. Pour s'assurer un vivre ensemble harmonieux, nous acceptons que les forces policières et judiciaires puissent, dans certains cas (criminalité), entraver notre liberté d'agir. Collectivement, c'est ce que nous souhaitons et ce que nous avons mis en place au fil du temps.

Les forces policières agissent au Québec sous l'autorité du Ministère de la sécurité publique. Malgré cette autorité hiérarchique, la police bénéficie d'une autonomie d'action fort étendue. D'ailleurs, l'une des questions soulevées dans de nombreux textes qui s'intéressent à la question policière est « qui police la police ? ». La question, comme on le verra plus bas, possède ici aussi, une certaine importance.

Dans ce qui suit, nous aimerions d'abord faire un très bref résumé de l'histoire récente de la police au Québec à l'aide de quelques faits saillants qui ont marqué son développement. Ensuite, il nous apparaît nécessaire de voir de quelle façon certains intervenants, proches du milieu policier, perçoivent la façon dont on surveille la police.

#### **2.1.1 Brève histoire récente de la police**

Nous avons choisi ici de mettre en relief certains aspects de l'évolution de la police qui ont semblé pertinents. Nous nous intéresserons à des traits relatifs à l'organisation et à la culture policière. Débutons par un texte d'un professeur de l'ÉNAP qui s'est intéressée à la mémoire et aux souvenirs d'anciens directeurs de la police de Montréal. Il met en perspective les intérêts et les préoccupations de jadis avec ceux d'aujourd'hui.

Gladys Symons, dans un article paru en 1997, se penche sur la transformation de la culture organisationnelle de la police de Montréal à partir des années 1970, à travers la mémoire de cinq directeurs du SPCUM (actuellement le SPVM). Elle y propose les récits d'hommes influents à l'intérieur d'une organisation importante. Le récit comme construction narrative significative nous donne, selon Symons, un regard pertinent sur l'évolution et la transformation de l'organisation de la police à Montréal au fil de quelques décennies. Elle relate l'histoire récente de la police de Montréal à travers les mandats que se sont donnés les directeurs en question.

Dans les années 1970, on entreprend de regrouper les services policiers des différentes villes de banlieue. La chose ne se fait pas sans heurts : l'intégration est forcée, on veut détruire l'autre pour l'annexer. Symons relève qu'il y a eu tentative de destruction de l'histoire des corps policiers à intégrer, en détruisant les photos par exemple des corps de police dispersés sur le territoire.

La police était jadis perçue comme étant non professionnelle; « la police avant l'ère de la SPCUM est dépeinte comme malhonnête, mal formée et mal organisée » (Symons, 1997, p.72). Elle nous raconte par exemple qu'un ancien directeur qui était jeune policier dans les années 1950, voyageant en tramway à Montréal, était gêné de son uniforme parce qu'il connaissait la mauvaise réputation de la police. Il s'agissait pour cette génération de moderniser la police afin d'en être fier.

Les mandats du second directeur et des suivants sont de poursuivre cette intégration des corps policiers de Montréal, de regrouper les civils travaillant pour la police, mais surtout de moderniser et de professionnaliser la police. Ils préparent également l'arrivée de la police communautaire, selon ce que nous rapporte Symons. Vers la fin des années 1970 déjà, les changements sont notables. Plus professionnelle, « mieux équipée, mieux formée », la police devient proche du citoyen ; c'est le début de « l'approche client », et de la police de quartier que l'on remarque aujourd'hui à Montréal. Les directeurs, selon les données que Symons a recueillies, travaillaient en ce sens. On veut, pour moderniser la police, changer la culture de l'organisation et non pas seulement sa structure. Les mots utilisés par un chef de police, cité par l'auteur, sont fort intéressants à ce propos : « Notre job c'est de les sortir des opérations...de les décrystalliser... et de les recristalliser selon un nouveau modèle...C'est énorme...C'est une nouvelle philosophie de travail. » (Symons, 1997, p.73-74).

On rapporte plus loin un propos singulier qui démontre bien que certaines façons de faire, même sans l'appui apparent de théorie organisationnelle, sont parfois bien adaptées au

contexte. On nous raconte, à travers les mots d'un ex-directeur, qu'avec la restructuration où on avait réduit de 37 à 24 le nombre de postes de police sur l'île de Montréal, on est revenu en arrière en essayant, avec la police de quartier, de « ramener des postes de police communautaire, qui revient un peu à la formule qui existait avant 1977, c'est la loi du balancier. » (Symons, 1997, p.74). (En 2004, on retrouve à la SPVM, 49 postes de quartier qui relèvent de 39 unités de commandement.)<sup>6</sup> Ces propos nous montrent qu'un type d'organisation du travail est parfois bien intégré à un contexte et que certains aspects des réformes ne sont pas nécessairement bien ajustés à la réalité.

L'auteur ajoute en conclusion que les efforts faits par la police de Montréal, n'ont pas été vains puisque « À travers des récits, l'image de la police s'est transformée en partant d'une force corrompue, peu instruite et mal organisée en un service moderne, sophistiqué, bien formé, bien équipé et capable de répondre aux demandes d'une société urbaine, complexe et pluraliste. C'est une organisation de service, et la clientèle devient son premier souci. » (Symons, 1997, p.74).

Même s'il est parfois nostalgique, le regard que portent les ex-directeurs sur leur organisation, recueilli et retranscrit par Symons, nous donne néanmoins des informations intéressantes et démontre qu'ils savent être critiques par rapport à leur univers de travail. On voit que les policiers percevaient qu'il était important d'augmenter la crédibilité de la police en améliorant son professionnalisme et que ceux-ci privilégiaient déjà la mise sur pied de la police de proximité. On remarque dans les propos des répondants, que ce désir d'une police de proximité ne s'est pas entièrement réalisé et ce, compte de tenu de plusieurs facteurs.

### **2.1.2 Organisation policière au Québec**

Il existe au Québec trois types de corps policiers; la police provinciale (Sûreté du Québec) qui représente près de 40% des effectifs ; la police de la métropole, le Service de police de la ville de Montréal (SPVM) qui, elle, représente plus ou moins 31% ; et les corps policiers des municipalités qui eux représentent également plus ou moins 30% des effectifs. Ces derniers ne sont pas présents dans chaque ville au Québec, ils existent dans les municipalités de taille suffisamment importante pour les accueillir. La Sûreté du Québec se charge de policer les territoires non couverts par des corps de police municipaux ou autochtones.

---

<sup>6</sup> Ces données proviennent du Bilan Annuel 2004 de la SPVM.

La police provinciale, la Sûreté du Québec (SQ) est le corps de police le plus important. Il est composé de 5 136 policiers(ères) et de 1 588 civils en 2004-05<sup>7</sup>, son budget annuel est de l'ordre de plus de 700 millions de dollars pour l'ensemble de ses activités.<sup>8</sup> Le service de police de la ville de Montréal, (SPVM), en 2004, est composé de 4 211 policiers(ères) et de 1 298 civils et son budget annuel est de 443 millions de dollars<sup>9</sup>. Les corps de police municipaux qui policent certaines agglomérations de grande taille comme Québec, Laval ou Longueuil et d'autres de plus petite taille, sont au nombre de 70 aujourd'hui ; ils représentent plus ou moins 3 800 policiers(ères) au Québec. Au total en 2003, il y avait plus de 13 400 policiers(ères) et plus de 4 600 civils oeuvrant au Québec dans les organisations policières.

De nombreux changements organisationnels ont eu lieu au cours des 10 ou 15 dernières années. Avant 1991, les municipalités de plus de 5 000 habitants devaient avoir leur propre corps de police municipal. Plusieurs d'entre elles, n'ayant pas mis sur pied un corps de police, furent contraintes de se conformer à cette obligation compte tenu des tarifs appliqués aux municipalités qui avaient précédemment recours aux services de la Sûreté du Québec. Elles devaient désormais défrayer les coûts des services de la SQ. On a noté à cette époque une augmentation importante du nombre de corps policiers municipaux. A ce moment, on retrouve 163 corps de police municipaux. En 1996, plusieurs municipalités se regroupent pour assurer un service de police conjoint, on passe alors à 155 corps. À ce moment plus de la moitié (52,8%) de la population du Québec est desservie par des corps de police municipaux et Montréal dessert près du tiers et la Sûreté du Québec dessert 22,2% de la population.

De 1997 à 1999, de nouveaux règlements gouvernementaux sont mis de l'avant concernant les « services attendus » des corps de police. On définit plus précisément tout ce qui a rapport aux énoncés de services. Les municipalités font connaître leur besoins et priorités. D'autres municipalités se regroupent. En 1998, il demeure 137 corps de police municipaux. Le nombre de corps de police a diminué, mais la population desservie, elle, a augmenté à 54%, alors que la population desservie par la SQ elle a chuté à 20,8%.<sup>10</sup> Depuis 2002, la Sûreté du Québec a intégré à ses rangs une grande part des corps municipaux ; il en reste 70 aujourd'hui alors que la SQ représente 40% des forces policières. Bref, il semble que l'on tente d'instaurer avec la collaboration des municipalités, une redéfinition du rôle de la police

---

<sup>7</sup> Rapport annuel de gestion 2004-2005, Sûreté du Québec.

<sup>8</sup> Les dépenses totales de la Sûreté du Québec sont selon leur budget annuel 2004-2005 plus de 700 millions de dollars. Ceci incluant le FSP le Fonds des services de police.

<sup>9</sup> Bilan annuel 2004, Service de police de la Ville de Montréal.

<sup>10</sup> Ces données proviennent du site web du Ministère de la sécurité publique du Québec ; <http://www.msp.gouv.qc.ca/police/police.asp?txtSection=orgapoli> .

que l'on souhaite, croyons-nous, davantage soumise aux notions d'efficacité, de reddition de comptes, de résultats etc.

Deux rapports du Ministère de la sécurité publique ont été importants dans le développement de la police au Québec. Le premier est issu de la commission d'enquête chargée de faire la lumière sur les agissements des membres de la Sûreté du Québec suite aux enquêtes internes et externes qui n'arrivaient pas à voir clair dans les suites de « l'affaire Matticks ». Il s'agit du rapport Poitras. Le deuxième rapport de 1996, celui du politologue Claude Corbo, s'est intéressé au système de déontologie policière en place depuis 1990.

### **2.1.3 Le Rapport Poitras**

Suite à l'affaire Matticks en 1995, une juge, qui présidait les audiences en cour pour une affaire d'importation de drogue contre les frères Matticks et d'autres accusés, devait ordonner l'arrêt des procédures contre ceux-ci (des documents avaient été ajoutés à la preuve, causant des préjudices aux accusés, la juge avait à ce moment sévèrement blâmé les policiers de la Sûreté du Québec). Des enquêtes avaient alors été instituées à l'interne et à l'externe, mais les résultats n'étaient pas probants. Le gouvernement a alors institué une commission d'enquête pour faire la lumière sur les pratiques de la Sûreté du Québec dans ses procédures d'enquête au criminel (crime majeur) et au niveau des enquêtes internes.

Les inquiétudes avaient trait à la perte de crédibilité de la Sûreté du Québec en raison des agissements controversés de ses policiers. On craignait que ces agissements puissent être systématisés au niveau des affaires internes et des enquêtes pour crimes majeurs. Le Ministère de la sécurité publique instaura une enquête externe et le directeur de la SQ, une enquête interne. Au cours de ces enquêtes, des pressions se firent sentir sur certains policiers par d'autres policiers mêlés à l'affaire, pour maintenir le silence concernant l'affaire Matticks et ses suites.

Les enquêteurs, qui ont eu la lourde tâche d'enquêter sur leurs collègues, n'ont pas reçu l'appui du directeur général de la SQ de l'époque. Les policiers qui devaient répondre aux questions des enquêteurs se dissimulaient derrière le « droit au silence » que le syndicat des policiers (APPQ) avait suggéré à ses membres. Ces enquêteurs eux-mêmes, dont les agissements ont été examinés par la suite (et ultérieurement blanchis par le rapport Poitras), ont eu la vie dure et ont été confrontés à l'ostracisme du groupe. Nombre de comportements disgracieux à leur égard ont été entrepris par d'autres policiers. La loi du silence et la solidarité policière, ainsi que l'absence de collaboration furent la règle. Les

policiers sous enquête en rapport à des agirs illégaux dans l'affaire Matticks furent déclarés non coupables, faute de preuves, suite à leur procès.

En résumé, la commission d'enquête qui a été mise sur pied, désirait faire la lumière sur deux éléments importants de l'univers policier. Le premier était les procédures d'enquête où la fin semble justifier les moyens, car on craignait que cette attitude ne soit systématisée dans l'organisation de la SQ. Le second traite des difficultés pour les civils, en l'occurrence le Ministère de la sécurité publique, d'avoir un droit de regard et d'intervention sur les agissements des policiers. Plusieurs recommandations découlèrent du rapport Poitras dont la mise en place d'éléments de contrôle tels, un conseil permanent de contrôle ; des dispositions sur les mandats de DG et des directeurs adjoints ; le fait de limiter le droit au silence pour des policiers... Une des conséquences de cette commission d'enquête fut d'amender la loi sur la police au niveau de l'obligation d'un policier de dénoncer un collègue qui commet un acte délictuel sous peine de se voir lui-même accusé au criminel. On cherche ainsi à trouver une façon de contrôler la police.

#### **2.1.4 Le rapport Corbo**

L'examen du système de déontologie fut amorcé en 1996 afin d'évaluer les six ans de pratique du modèle québécois de déontologie policière. Le système de déontologie policière permet à un citoyen, qui se sentant lésé par l'action d'un policier, de porter plainte contre celui-ci au Commissaire à la déontologie. Si la plainte est retenue, le dossier sera présenté devant le Comité de déontologie. Ce système déontologique remplace depuis 1990 « La commission de police » qui était jugée inefficace et trop près du milieu policier pour être légitime. Il apparaissait dès lors nécessaire qu'il y ait un système indépendant pour assurer l'imputabilité et démontrer la responsabilité des policiers.

Cependant, des reproches émergent quant au fonctionnement du système. Son efficacité est remise en cause, surtout au niveau de sa lourdeur en temps d'exécution et en coûts. Selon Louise Viau, le système paraissait bon en théorie, mais en pratique, ce fut une tout autre histoire. Elle écrit ; « Sur papier, ce système était peut-être excellent, mais en pratique il comportait des vices de fonctionnement majeurs à telle enseigne qu'on peut se demander s'il s'agissait d'un véritable système assurant la redevabilité et l'imputabilité des policiers ou une simple façade pour rassurer les citoyens et donner bonne conscience au gouvernement » (Viau, Bellemare, 2000, p.22).

Une première critique que soulève le rapport Corbo est à l'effet que ce système favorise la déresponsabilisation des organisations policières face aux manquements des policiers. Ceci,

nous rapporte Viau, parce que le délai dans le système déontologique était si long, qu'il ne permettait pas aux officiers de sévir pendant ce temps envers un policier sous enquête en déontologie. Le manquement du policier dans ce contexte se diluait dans le temps. Les délais, rapporte le rapport Corbo, s'étiraient sur plusieurs années.

Louise Viau demeure critique du système déontologique malgré les réformes de ses principes de base qui sont de rendre imputables et redevables les policiers et les organisations policières. Elle souligne que le droit au silence lors de l'enquête en déontologie est un élément qui mine la crédibilité du système et ne fait que maintenir la loi du silence déjà vivante dans le milieu policier. Elle suggère aussi que l'absence de conséquences financières pour les policiers reconnus coupables d'une faute déontologique est un autre frein à sa crédibilité et à son efficacité. Comment rendre un policier imputable si on ne possède pas de leviers ou mécanismes de contrôle telles que des sanctions financières ?

#### **2.1.5 Contrôler la police**

Nombreux sont ceux qui dénoncent le manque de tolérance des organisations policières à l'ingérence des civils dans l'univers policier « À vrai dire, les organisations policières semblent éprouver des réticences non seulement à l'égard d'un contrôle civil, de nature politique ou autre, mais à l'égard du contrôle judiciaire de leurs activités » (Viau, Bellemare, 2000, p.20). Pour Viau et son co-auteur, il est nécessaire de permettre à des intervenants civils de participer dans les affaires policières afin de redonner une crédibilité à la police, mais aussi afin de s'assurer que les droits des citoyens sont respectés. On critique même du côté de la police, l'ingérence du Ministère de la sécurité publique dans les affaires de la police. Pourtant, le Ministère est le « patron ». Ce fonctionnement en vase clos semble encore important aujourd'hui dans l'univers policier.

Jacques Bellemare, dans le même article, propose plusieurs types d'interventions qui sauraient permettre une plus grande ouverture de la police à un contrôle civil. Il appuie, comme l'avait suggéré le rapport Poitras, la mise sur pied d'un conseil de contrôle permanent qui ferait le lien entre le Ministère et le milieu policier. Il propose également de briser le monopole de l'Association des policières et policiers provinciaux du Québec et de créer une distance nécessaire entre les sergents (syndiqués) qui contrôle les unités et le syndicat. Ceux et celles qui font autorité dans les postes devraient, selon Bellemare, être non syndiqués afin qu'ils ne se retrouvent pas en conflit de loyauté. Bellemare propose aussi que le directeur général utilise tous les recours de la loi l'autorisant à faire enquête sur un autre policier qui aurait commis une faute. Il propose également dans cet article que les

policiers soient obligés de dénoncer un collègue qui commet une faute. Ce principe, comme on le sait, s'est matérialisé dans la loi actuelle sur la police.

D'autres chercheurs s'intéressant à l'univers policiers sont également critiques du fonctionnement des organisations policières. Surtout, comme les auteurs précédents le mentionnent, en ce qui concerne les difficultés d'un contrôle civil sur les affaires policières. C'est le cas de Dominique Monjardet (2000), un éminent spécialiste français des affaires policières dont les propos peuvent aisément s'appliquer à la réalité québécoise. Il suggère que la police est difficile à contrôler par des intervenants civils pour cinq raisons centrales ; d'abord parce que la « sélection des tâches » est faite par les policiers sur le terrain et qu'ils ne sont que très peu redevables à leurs supérieurs. Il ajoute à ce sujet que le présupposé selon lequel la police fonctionne sur un modèle hiérarchisé de type militaire est faux. Deuxièmement, « l'autonomie des exécutants » est grande et l'information qui y est générée est gérée par les exécutants, les policiers de terrain. Ce qui fait dire à Monjardet que dans la police, il existe une « hiérarchie renversée » en ceci que l'information nécessaire à l'organisation est détenue par les subordonnés et que ces derniers sont en position de décider quelle information montera dans la chaîne hiérarchique. Troisièmement, il suggère que les policiers sont passés du « secret professionnel à l'opacité corporative », ce qui veut dire pour lui que l'obligation du secret professionnel s'est « transmuté en obligation de mutisme ». (Monjardet, 2000, p.13) Ce qui, bien sûr, fait en sorte que les informations et le savoir, demeurent à l'intérieur des organisations policières. Quatrièmement, il soulève que la police souffre de la « professionnalisation corporative », c'est-à-dire qu'avec la centralisation étatique, on a réussi selon lui, à encourager « l'insularité policière » ce qui a eu comme effet d'accentuer la distance entre la police et le monde civil. De plus, pour l'univers policier, plus personne, sauf la police, ne connaît suffisamment le métier et l'organisation pour porter un jugement un tant soit peu sérieux sur le milieu. En dernier lieu, il suggère que la police se trouve dans un genre de « tutelle à éclipse ». En ceci qu'elle devient, selon l'auteur, en possession d'un pouvoir qui contrôle tout l'appareil judiciaire puisqu'elle est en possession de l'information ;

« Le policier fait ainsi à l'égard du juge la même expérience qu'il a faite à l'égard de sa propre hiérarchie. L'un et l'autre détiennent vis-à-vis de lui une batterie d'instruments de contrôle et de sanctions impressionnante. Dans la réalité, cette relation est beaucoup plus équilibrée sinon inversée : le subordonné détient dans les deux cas des moyens de rétorsions – notamment par le contrôle de l'information pertinente – qui permettent de mettre le supérieur dans un mauvais cas s'il fait un usage jugé excessif de ses pouvoirs hiérarchiques » (Monjardet, 2000, p.14).

Monjardet présente comme piste de solution l'idée de permettre au public de devenir partie prenante des affaires policières à travers la déontologie qui est, selon l'auteur, perçue trop

souvent comme un outil de contrôle du travail policier plutôt que comme un outil de définition et d'élaboration commun des valeurs que chacun veut promouvoir. Parce que la déontologie « est centrée sur le rapport avec le "client", son objet propre est le rapport entre la police et le public » (Monjardet, 2000, p.16).

Il note dans un autre article, que la police de quartier que l'on désire mettre en place, se retrouve plutôt aujourd'hui, centralisée et distancée du public. Le policier est en voiture plutôt qu'à pied ; il est toujours en contact radio avec la centrale ; il perd de son autonomie etc. « Il est devenu l'exécutant d'une organisation centralisée qui lui dicte sa conduite et sur laquelle il se repose » (Monjardet, 1999, p.5). Monjardet prône le retour d'une police de proximité, ce qui peut se faire selon lui à trois conditions : il faut « effectuer un recrutement local, établir des indicateurs pour l'activité préventive, récupérer les savoir-faire éparpillés un peu partout ». (Monjardet, 1999, p.6)

Nous avons vu au cours des derniers 30 ans et même depuis les derniers 20 ans, une modification importante du travail policier. Ces changements ne se sont pas réalisés uniquement au niveau de la planification, de la structuration et de l'organisation du travail, mais également au niveau de la culture organisationnelle. Le policier ne voit plus son rôle tout à fait de la même manière qu'il le voyait à l'époque. Les changements technologiques, techniques et gestionnaires, avec bien évidemment les effets de l'ère post-moderne, ont eu un impact sur l'univers policiers et sur les gens qui y participent.

Après ces quelques détails relatifs à l'univers policier, nous proposons maintenant d'observer comment les policiers eux-mêmes décrivent et ressentent leur univers de travail. Les données extraites des entrevues ont été organisées en fonction des caractéristiques managériales et également selon certaines caractéristiques propres au travail policier.

## **2.2 Présentation des données**

Les questions qui nous ont principalement intéressé sont les suivantes : d'abord, de quel façon l'éthique pourrait-elle jouer un rôle de support dans la mise en place et l'instauration de principes propres au NMP dans le contexte d'une organisation bureaucratique comme la police ? Quels sont les défis particuliers auxquels sont confrontés les policiers et les organisations policières face à ces transformations ? Quels sont les impacts possibles, anticipés ou ressentis chez les quelques policiers que nous avons rencontrés ? Comment expliquent-ils ces changements et les impacts de ceux-ci ? Plus spécifiquement, nous avons souhaité explorer chez les policiers, à partir de leur expérience et de leur perception de leur

univers de travail, les éléments facilitant ou décourageant l'instauration de principes du NMP. Nous avons voulu également examiner d'abord ce que les policiers ont observé comme transformations ou modifications des éléments organisationnels et les impacts ressentis par les répondants devant ces transformations.

Il nous a semblé, dès les premières entrevues, que des tensions d'ordre éthique, déontologique, légal, moral, de mœurs et générationnel existent chez plusieurs policiers rencontrés. Il nous est apparu que ces tensions, se traduisent souvent en termes de conflits de valeurs. D'où un potentiel élevé de dilemmes éthiques.

Dans les prochaines pages, nous présentons les propos tenus par les répondants. Nous n'avons pas retranscrit le verbatim des entrevues, le lecteur comprendra qu'il aurait été trop long et sans intérêt réel de présenter tout le contenu de chaque entrevue. Nous avons donc choisi d'éditer et de retranscrire la « parole » de chaque intervenant de façon la plus fidèle possible et sans la reproduire telle quelle. Nous recherchions à ce qu'elle soit la plus significative possible.

Nous présenterons les données selon les thèmes suivants : d'abord nous aborderons la question de la perception des policiers quant aux aspects de contrôle vs l'autonomie et des changements qui ont été observés. Nous aborderons par la suite la question des tensions entre les valeurs personnelles des policiers et les valeurs « managériales » ainsi que la question de l'investissement personnel au travail. Dans un autre temps, nous aimerions observer les tensions qui peuvent exister entre les valeurs personnelles et les valeurs du groupe, qui sont potentiellement génératrices de dilemmes éthiques additionnels chez le policier. Enfin, nous terminerons cette section sur quelques propos tenus par les répondants sur les conséquences possibles de ces tensions sur leur santé, plus particulièrement leur santé mentale.

Il est important de rappeler que les données suivantes sont basées sur les expériences propres à chaque répondant et sur leur perception de cette expérience.

### **2.2.1 Autonomie, contrôle et changement générationnel**

De nombreux policiers rencontrés se questionnent sur les changements qui ont été effectués dans la gestion de la police au fil des ans. Les transformations sont importantes et les plus vieux policiers que nous avons rencontrés, nous disent ne plus beaucoup se reconnaître dans ces nouvelles façons de faire. Les policiers qui ont plus de 25 ans de service considèrent par exemple, que leur marge de manœuvre, est nettement réduite par rapport à

celle qui existait à leur début dans le métier. Comme nous l'avons vu plus haut, ces éléments de transformation vont à l'encontre des principes favorisés par le NMP. Les policiers considèrent, entre autres, que les éléments bureaucratiques sont beaucoup plus lourds et beaucoup plus contraignants qu'auparavant. La régulation externe était auparavant nettement moins présente et on laissait les policiers agir selon leur jugement. Aujourd'hui, ils considèrent que le travail policier est devenu plus systématique, plus contraignant pour le policier qui doit se référer à davantage de codes normatifs et prendre l'avis d'un supérieur lors de la prise de décision, même au niveau des interventions courantes.

Le rôle du policier a changé selon les plus vieux. Aujourd'hui, l'identité policière ne serait plus omniprésente dans la vie du policier, son rôle serait désormais beaucoup plus confiné au travail, c'est-à-dire que le métier policier deviendrait davantage un travail de « 9 à 5 », plutôt qu'un rôle social, ou une référence pour la communauté et le voisinage ou un pivot pour l'entourage. Il s'agit aujourd'hui de conserver son anonymat dans la vie privée. On tient à favoriser davantage sa vie privée et familiale. Les valeurs d'individualisme du contexte social actuel concordent avec ce phénomène.

Ce phénomène de « repli vers la sphère privée » du rôle policier a, semble-t-il, un effet sur le travail policier. On remarque par exemple, selon nos répondants, que le contact et le lien au citoyen étaient plus étroits auparavant alors que le policier dans sa vie quotidienne, dans sa vie privée, était identifié comme policier ce qui avait comme conséquence qu'il était « en tout temps », une personne référence pour sa communauté, une personne dont le rôle social de police se perpétuait même à la maison dans son univers privé. La police était le voisin, une personne du voisinage, sécurisante, une présence policière dans la vie quotidienne. Ce rôle de personne à laquelle on se réfère a changé selon nos répondants et le policier est devenu davantage anonyme. On peut se demander, si le sujet (personne policier) ne s'est pas transformé en objet (uniforme policier) et ceci, à la demande du sujet lui-même. Par exemple, il est très rare aujourd'hui de voir un policier sortir de chez lui en uniforme pour se rendre à son travail. Il ou elle se changera au poste de police et ne retournera pas à la maison en habit de travail. Il ne s'inscrit pas dans la communauté comme policier. Ce phénomène serait largement répandu aujourd'hui. Il n'est que le reflet de cet anonymat désiré par les policiers et qui a pour effet, entre autres, de créer un écart plus grand entre le policier et le citoyen.

Un patrouilleur de 33 ans d'expérience nous dit :

- « Il veut protéger son environnement pour être sûr. Moi quand je suis rentré dans la police j'étais très fier de porter mon uniforme pour rentrer à la maison mais très vite on a perdu ça parce que quand je quitte le poste de police je veux passer incognito.

Quand je quitte le poste de police, j'ai des vêtements civils, personne ne va me reconnaître. Comme ça j'ai la paix, il y a personne qui va m'écoeur. Tandis que si j'ai mon uniforme sur le dos pis que je m'en retourne chez moi après mon chiffre de travail, pis que je vois une affaire ou qu'on voit que je suis policier et que j'ai affaire à des personnes du crime organisé. Ils peuvent réagir, ils savent où on demeure, combien d'enfants j'ai ».

Voici quelques autres propos tenus par les répondants, concernant cet aspect du renouvellement générationnel :

Un policier à la retraite (25 ans comme patrouilleur) raconte

- « avant ils nous le disaient t'étais policier 24h sur 24, aujourd'hui t'es pu police 24 heures, mais ils cherchent à revenir à ça. Avant on était proche de la communauté, on allait voir les commerçants, on jasait avec, jusqu'à ce qu'il y ait la crise des tickets. Là ça a vraiment changé. Les années 70, c'était différent des années 80 »
- « là c'était les tickets, fallait opérer, on se faisait bougonner parce qu'on avait pas donné assez de tickets. C'est quoi c'est de la répression ou de la prévention qu'on fait ? C'était une période difficile. Après ça, ils sont arrivés avec la police communautaire, proximité, là oups il y a eu une baisse, ça marchait pu, on s'apercevait que les billets tombaient. Ça marchait plus ».

Un policier (33 ans de service) remarque également certains changements générationnels :

- « Je remarque qu'aujourd'hui, je suis un policier à la retraite, j'ai fait 33 ans et je remarque que les nouveaux qui arrivent, les jeunes qui rentrent, les jeunes qui arrivent, ils ont une nouvelle mentalité que nous on avait pas. Nous autres quand on est rentré dans la police, on était police 100%, 24hres sur 24, toujours en action, toujours en veille, prêt à intervenir partout où ce que tu vas ».
- « Tandis qu'aujourd'hui, c'est une profession de 8h à 4h ou de 4h à minuit, de minuit à 8h. Pis demande rien à part de ça. Eux autres, ils sont polices, en dehors de ça ils vont refuser le surtemps, ils vont favoriser la famille ».
- « Oui, on aurait eu nous autres comme policier de carrière à mettre un peu plus d'accent dans l'équilibre familial versus le travail et ça les jeunes nous apprennent ça mais eux aussi auraient un équilibre parce que quand arrive un événement important ils veulent pas s'impliquer, je suis pas prêt à faire une heure de plus. C'est non, il n'y a pas de souplesse.
- « Il y aurait intérêt à élargir. Quand tu fais ce travail-là, il faut que tu acceptes les inconvénients qui viennent avec. Les inconvénients c'est qu'il est possible qu'il arrive un événement à 4h moins cinq et même si tu finis à 4h il faut que tu le couvres ton événement. Tu peux pas te déconnecter de cet événement-là où il y a un danger potentiel si t'es pas là, tu peux pas t'en retourner au travail, au bureau ».

A propos de la latitude d'action, le même policier à la retraite souligne qu'elle était plus grande auparavant :

- « Oui, beaucoup plus grande. T'avais plus d'initiatives maintenant c'est plus commandé. Surtout dans les grands centres ».
- « Quand j'ai commencé voilà 33 ans, on avait une part de prévention plus grande ».
- « Ton travail, c'est de faire des interceptions. T'es engagé pour ça, il s'attend à ce que tu le fasses. Aujourd'hui, si tu arrivais pis tu disais; j'ai passé ma journée à vérifier des chalets, il ferait pas cela longtemps. Parce que les actions-répressions ont été beaucoup investies. Surtout quand la Sûreté du Québec dessert la ville, les infractions reviennent à la ville. C'est comme une taxe déguisée, des revenus ».

Un autre policier (cadre), toujours en poste après 30 ans, nous dit que la façon de fonctionner était nettement différente et qu'elle était en lien avec les mœurs sociétales de l'époque :

- « Dans ces petites places là, tu te faisais consulter à journée longue, t'avais un problème, t'allais voir un policier, t'étais la référence »
- « les gens ils venaient te consulter »
- « Avant dans chaque poste t'avais un champion, pis j'en étais un, il y avait pas une semaine où je remplissais pas les cellules de voleurs, fais que de temps en temps je dépassais la ligne double hein! » « tsé des fois t'es à la limite » mais aujourd'hui, on s'en approche beaucoup moins »
- « C'était plus accepté socialement » « Moi je me rappelle c'était pas rare qu'on entende parler que quelqu'un avait été battu pour avouer un crime » « socialement c'était pas grave, c'est un criminel » « c'était quoi la police il y a 25 ans ; paf, paf, paf, tu vas avouer pis tu vas l'écrire, et t'étais félicité de ça »
- « Moi je prêche pour ce que c'est aujourd'hui, je ne suis pas pour qu'on travaille comme on travaillait dans le temps »
- « Quand t'étais appelé comme patrouilleur sur un appel, ce qu'on s'attendait de toi c'était que tu ramasses tout ça, que tu sortes ça dehors à coups de pied dans le derrière, pis dans le char bien solide » « socialement c'était ça que les gens voulaient avoir »
- « c'était "rough" dans le temps, tout était adapté à la population, il y avait pas un policier en bas de 6'2", le travail policier c'était de même » « t'aurais pas pu prendre une demi heure pour un cas de violence conjugale, tu sors le gars »
- « Au niveau policier (la violence conjugale) a jamais été considérée comme extrêmement banale, mais les policiers avaient tendance à vouloir régler tout suite, pis on en parle plus, tu ramassais le gars, pif, paf, pis tu y disais que tu vas revenir la semaine prochaine, pis si je vois qu'il y a eu des problèmes, tu vas avoir à faire à nous autres » « Ça pas de bon sens régler un dossier de même mais dans le temps c'était comme ça »
- « Si t'avais fait le tour du quartier, t'avais demandé si c'était correct tout le monde t'aurait dit oui, c'est ça qui mérite, envoies le pas en prison, il y a des enfants, faut qu'il travaille » « C'est toujours ce que la société veut »
- « Tu peux pas aller en quelque part, plus faire de rapports, là (aujourd'hui) t'as ton suivi judiciaire et c'est de même pour tout le monde, demain quand tu vas la rebattre ce sera peut-être pas le même policier, on va te remettre en liberté avec des conditions et ton nom va être dans la banque de données »

Un policier à la retraite (25 ans d'expérience) va dans le même sens en spécifiant :

- « Aujourd'hui sont trop 'pognés' sur les droits de la personne. À l'époque une bonne claque s'a gueule pis un coup de pied dans le cul, ça marchait, mais aujourd'hui tu peux pu faire ça ».
- « Avant c'était du « fair play » mais aujourd'hui ça doit pas être facile, avec les caméra, les kodaks... ».
- « Aujourd'hui, on dirait qu'ils peuvent pu rien faire, s'ils ont pas la permission. Avant on réglait la situation, on revenait au bureau, on en jasait, pis on regardait ce qu'on aurait pu faire comme ça ou comme ça pis l'expérience on apprenait. (Aujourd'hui) Où est-ce que t'es, c'est quoi ton millage ? un moment donné là... ».

On remarque ainsi que la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches était plus importante. À l'époque, on laissait davantage au policier le choix de la « méthode » d'intervention. Ce qui bien sûr, pouvait créer des débordements. Il semble que le contexte

social, comme nous l'a expliqué un policier, était plutôt en accord avec ce type d'intervention policière. Aujourd'hui cependant la perception du public paraît s'être modifiée à cet égard.

Un autre écart entre le policier d'aujourd'hui et le policier plus vieux est son implication dans sa communauté. Maintenant le policier tient beaucoup à son anonymat alors que certains considèrent que le rôle (idéal) du policier, devrait s'inscrire davantage dans son lien avec la communauté, tel que le suggère un policier de 33 ans de carrière, qui s'est impliqué de façon notoire auprès de ses collègues et qui continue de le faire tout en étant à la retraite. Celui-ci préconise pour les policiers, une implication plus grande dans les affaires de leur communauté. Une de ses prémisses étant qu'un policier cherche à aider, il suggère que les policiers s'impliquent davantage dans leur communauté, qu'ils participent aux affaires communautaires, qu'ils agissent à l'échelle locale afin de redécouvrir le sens premier du travail policier qui est pour lui, celui de venir en aide, de donner l'exemple, à titre privé et à titre de policier. Selon lui, il importe de redonner aux policiers leur rôle de personne référence, de personne de confiance face au public. Pour ce policier à la retraite, ce phénomène a un impact premier sur la santé mentale du policier lui-même, qui à travers son implication et sa participation, redécouvre le sens de son rôle et de ce que devrait être la police. Voici un long extrait de ce qu'il nous dit :

- « Moi, je dirais que, je l'ai expérimenté par moi-même, très jeune j'ai décidé que mes ambitions de carrière, au début je voulais pas entrer dans la hiérarchie, des postes de commande, ça m'intéressait pas, très tôt j'ai décidé que non. J'ai fait la réflexion suivante, on est tous des individus qui sont engagés, qui ont un certain potentiel de leadership et cela fait partie du profil. On veut tous l'assumer mais il y a pas de place pour que tous soient des chefs, ça prend des chefs, et des indiens j'ai préféré rester indien mais de développer mon leadership ailleurs en dehors, dans la société. J'ai été au hockey, une table de concertation pour une maison de jeunesse. Tous des éléments en dehors de mon travail, qui m'emmènent un équilibre, une reconnaissance, une crédibilité que mon milieu de travail m'apportera jamais pis que moi, m'a aidé à m'investir dans la société et qui m'a amené beaucoup en retour. Et je l'ai recommandé à tous les policiers que j'ai rencontré dans le programme d'aide en disant : Si t'as toute investi dans ton travail pis qu'il y a juste cela qui compte, pis que cela va pas comme tu penses, cela va pas selon tes ambitions, pis que t'as des déceptions, si tu vas pas chercher ton équilibre ailleurs, tôt ou tard tu vas tomber en dépression. Tu vas devenir un mauvais policier. Au lieu de t'investir, tu vas te désinvestir. Tu vas parler contre la direction, tu vas devenir un fauteur de troubles. Si en entrant dans la société, tu vas chercher un équilibre, il y a différents organismes. C'est extraordinaire parce que tous les policiers qui s'impliquent dans des organisations caritatives ou à but non lucratif, en dehors de leur travail, tôt ou tard, on leur confie des postes de commande de ces organisations-là. (...) Le bénévolat, le temps qu'il met là-dedans lui est profitable. Moi, si j'avais pas eu cela dans ma vie, je le sais pas si j'aurais fait carrière longtemps. Je sais pas si ma carrière si cela n'aurait pas été plus pénible de prendre ma retraite.

On remarque dans ces propos que pour ce policier, le sens au travail se trouve aussi à l'extérieur du travail. À ses yeux, la santé mentale du policier passe par l'expression de son leadership et son implication dans les affaires de sa communauté.

### **2.2.2 Les changements managériaux**

Selon ce que nous avons recueilli auprès de nos répondants, les modes de gestion sont davantage axés sur des considérations et ses éléments normatifs, qui conduisent à un contrôle accru. Selon plusieurs policiers et intervenants, on exercerait désormais un contrôle nettement plus important sur les policiers. Ce contrôle prend plusieurs formes, comme par exemple, une bureaucratisation plus grande : les formulaires, les rapports, les comptes-rendus sont davantage demandés. On justifie ces procédures par l'obligation de monter une preuve plus substantielle pour les fins de la poursuite judiciaire qui sera entamée par la suite. Cependant, les répondants soulignent qu'il n'y a pas uniquement une insistance mise sur les rapports concernant les événements spéciaux par exemple, mais sur toutes les interventions qu'un policier est appelé à faire. On cherche à avoir davantage d'information sur le déroulement du quart de travail. La déontologie et les services internes sont également perçus par les policiers comme d'autres éléments de contrôle. Nous y reviendrons plus loin.

Les éléments de management prennent de plus en plus de place. On chercherait à montrer et à faire prendre conscience de plus en plus dans les rangs policiers qu'il s'agit d'un service à la population, que le travail policier est un service public. Ainsi, comme dans de nombreux milieux de la fonction publique, on cherche à promouvoir la reddition de comptes, l'atteinte de résultats, l'efficacité, l'efficience. Ces propos gestionnaires sont présents, mais il semble que la personnalité du gestionnaire elle-même ait une incidence importante sur la fermeté ou non dans l'application des différentes consignes. Ce facteur semble d'autant plus important que le type d'intervention du gestionnaire aura une influence notable sur la réception par les policiers et par conséquent sur l'application d'une consigne ou non. Les policiers ont une bonne capacité de se solidariser dans des revendications et d'exercer des moyens de pressions pour faire obstruction à une consigne qui ne les satisfait pas.

Si le contrôle devient trop grand ou qu'il est ressenti comme tel, les policiers se solidariseront afin de contrer ce contrôle. Voyons ce que nous disent les répondants concernant cet aspect du travail. La gestion des corps de police, comme nous le mentionne un policier (25 ans d'expérience) occupant un poste cadre, paraît de plus en plus modelée sur le Nouveau management public.

- « À la sûreté on a des contrats, des clients qui ont des attentes, par rapport à la visibilité, à l'intervention, il faut qu'il y ait un certain contrôle, parce qu'on s'attend à des résultats ».
- « Le policier peut pas dire je m'en vais et quand j'aurai un appel je répondrai. »
- « la reddition de comptes c'est nouveau, on a des comptes à rendre au niveau local, régional et provincial. »
- « qu'est-ce que tu fais quand t'as pas d'appels, à Montréal, t'as la moitié de la population du Québec mais en région... il y a des fois, t'a pas d'appels. »
- « On fait des analyses, les gens disent qu'ils ont pas le temps, il nous manque des données. »
- « le patrouilleur a une certaine latitude, il a des tâches à faire mais à part ça, il est libre de faire ce qu'il veut, les enquêteurs ont encore plus de latitude ».
- « mais le faire ce qu'il veut, il y a des limites, un moment donné, on a des services à rendre, on a pas suffisamment rendu de comptes au fil des années. Il faut qu'il y ait un certain contrôle ».
- « le pouvoir discrétionnaire, c'est pas si ça te tente, tu vas le faire, c'est, qu'est ce qu'un autre policier dans les mêmes circonstance aurait fait, c'est l'approche du bon père de famille ».
- « un problème par exemple sur les routes soit provinciales ou municipales du Québec, on se retrouvait avec un citoyen dépendant de la route où il circulait avec le même policier, il n'était pas traité de la même façon, ça se peut pas, un des principes c'est que tout le monde est égal ».
- « le pouvoir discrétionnaire ne peut pas être aléatoire, il doit y avoir une logique. Le policier ne peut pas faire un constat d'infraction à 149\$ pour sauver deux points de démerite, alors qu'il devait être de 152\$. Les juges ont dit que si le policier peut baisser une contravention, il peut l'augmenter, d'où l'idée d'une perte de crédibilité ».

On remarque que l'aspect du contrôle est significatif. On propose dans le discours l'application de caractéristiques du NMP qui devraient aller dans le sens d'une plus grande marge de manœuvre, de latitude, de jugement etc. Mais dans ce qui est ressenti et exprimé par les policiers, cette application va davantage dans le sens d'un contrôle accru. Les propos suivants en témoignent. Un contrôle important se fait désormais à travers la rédaction de rapports. Ces rapports sont aujourd'hui plus détaillés et requièrent nécessairement plus de temps. Les consignes et règles à suivre sont nombreuses et parfois perçues comme irritantes par les policiers. Comme le répondant précédent le signale, on veut savoir ce que font les policiers en tout temps.

Un intervenant syndicaliste :

- « Il y a un conflit entre les gestionnaires et les gars sur le terrain, comment tu fais pour contrôler du monde que tu vois pas, que tu sais exactement ce qu'ils font. Ils font faire des rapports, ils écoutent les conversations »
- « Il y a cinq livres de politiques de gestion, y'a pas grand-chose pour lesquelles il n'existe pas une politique de gestion ».

Un policier d'expérience (25 ans) d'ajouter concernant les règles et politiques :

- « on en a même une pour le type d'essence que tu mets dans le véhicule, ça va jusque là ».
- « c'est avec les rapports qu'on contrôle ».

- « les policiers sont contents quand sont pas au poste, c'est là qui sont autonomes »

Un policier cadre de 30 ans d'expérience nous dit :

- « Les procédures sont beaucoup plus lourdes aujourd'hui qu'il y a quelques années. Un rapport à l'époque ça prenait une heure, aujourd'hui ils en ont pour quatre heures, cinq heures, aujourd'hui tout est plus exigeant en matière de présentation de preuve ».

Un policier d'expérience (25 ans, non cadre) d'ajouter :

- « un moment donné, on avait beaucoup de responsabilités, on pouvait avoir de l'initiative pour travailler, ensuite la Sûreté, ils nous ont enlevé ça, cette latitude. Ils ont mis les superviseurs, un moment donné fallait les aviser pour aller pisser, sur un événement fallait les appeler, c'est eux autres qui prenaient les décisions ».

Un policier de 15 ans d'expérience :

- « C'est les interventions où il y a des procédures, quand tu intervins tu dois savoir qu'est ce qui faut faire. Là y'a des codes mais la journée c'est toi qui l'organises ».

Dans ce contexte, la personnalité de la personne en charge, le gestionnaire, aura également un impact sur la marge de manœuvre ou la latitude d'action, qui sera offerte aux policiers.

Une policière (13 ans d'expérience) à ce sujet nous signale que le contrôle n'est pas systématisé, mais qu'il est largement influencé par celui ou celle qui l'exerce.

- « au niveau du contrôle mon supérieur fait confiance, t'as des échéances mais bon faut que tu fermes les plaintes » « Ça dépend beaucoup du superviseur que t'as, moi je voulais pas celui qui était là avant, trop contrôlant »
- « moi je trouve que j'ai beaucoup beaucoup de latitude, d'autonomie dans mon travail. On va pas regarder à quelle heure j'arrive, j'ai pas à 'puncher' mais on a beaucoup de responsabilités et de choses à respecter, les deux c'est grand, c'est égal » « c'est une relation gagnant – gagnant »

Un sergent, 18 ans d'expérience :

- « très important, faut que tu l'aies cette latitude là. Dans police t'es orgueilleux, si t'as tout le temps un boss pour te dire quoi faire, ça marche pas. Tu vas te faire contrôler t'aimes pas ça, t'es habitué de contrôler fais que, te faire contrôler t'aimes pas ça. Hey lâches-moi, laisses-moi faire. Le boss y'est là si tu te pognes le derrière ».

Un intervenant syndicaliste pondère ces propos par les éléments suivants :

- « On te donne de l'autonomie mais fais pas de gaffes, tu ne seras pas soutenu. Les gens se sont rendus compte au fil du temps qu'ils sont peu soutenus en cas de coup dur. Cela a comme conséquence une réaction de défense qui fait que tu prends moins d'initiatives, que tu oses moins intervenir ».

Un policier, 6 ans d'expérience :

- « Il y a des sergents qui disent rien, il y en a d'autres oui. Moi celui que je suis avec c'est un bon sergent, il prend soin de ses gars pis il est tout le temps là. Tu fais quelque chose de bon, il va te le dire, tu fais quelque chose de mal, il va te le dire. C'est ça que ça devrait être, t'es pas là pour faire 10 000\$ de plus pis avoir des bananes sur l'épaule si tu fais rien ».

- « Le gars (sergent) il faut qu'il te back aussi si il arrive de quoi, tu prends la décision, faut que tu restes ensemble avec cette décision là que t'as pris, faut pas que tu t'éloignes, genre il a fait ça c'est son problème, c'est pas comme ça que ça marche. Il y en a des sergents qui sont comme ça ».
- « J'ai eu une situation avec un sergent, j'aime pas tellement qu'est ce qu'il a fait je lui ai dit dans sa face. J'ai pas gardé ça en dedans parce que si tu laisses quelqu'un mettre son pied sur toi, il va toujours mettre son pied sur toi ».

### 2.2.3 Le règlement, les procédures, la loi

On remarque dans les commentaires recueillis, qu'il est parfois difficile pour les policiers de toujours respecter les règles et consignes inhérentes au travail policier et du même coup qu'il existe une crainte de se faire dénoncer en cas de non respect d'une règle. Selon certains, ce sont surtout les jeunes dont on se méfie et qui seraient plus enclins à dénoncer un collègue. On décèle une ambivalence chez les répondants quand on aborde cette question. Le travail policier, comme dans de nombreux autres types d'emploi, connaît des situations variées, des contextes différents d'évènement en évènement, des individus différents, qui ont une vision qui peut varier d'une situation à une autre et une façon d'intervenir qui peut également être sujet à variance. On cherche dans l'univers policier à professionnaliser le métier et à uniformiser le travail policier.

Cependant, il semble difficile de mettre en pratique ce type de raisonnement gestionnaire, qui cherche à créer une réponse uniforme à chaque type de situation rencontrée dans le travail policier. Les répondants nous signalent qu'il est impossible d'appliquer toutes les règles et politiques de gestion en tout temps. À l'occasion, il est préférable de mettre de côté la consigne et d'agir en fonction du contexte, de la situation, en fonction également des caractéristiques des personnes confrontées à une situation. Cependant, les limites sont généralement connues et respectées. Les cas litigieux, d'excès de force par exemple ou d'excès de pouvoir, ne sont pas cautionnés par la majorité des policiers.

Ce genre d'argument est très proche de l'argumentation éthique, c'est-à-dire que devant une situation donnée, si le cadre normatif ne répond pas pour le mieux pour soi, l'autre ou pour l'environnement, c'est-à-dire que si l'action offerte par le cadre normatif risque de causer davantage de tort que de bien, il est préférable d'user de son jugement pour déterminer la meilleure marche à suivre. L'action choisie sera celle qui offrira le meilleur rendement éthique, c'est-à-dire celle qui causera le moindre tort et le plus de bienfait à soi à l'autre, ou à l'environnement. Cette action peut, à l'occasion aller à l'encontre d'une règle établie faisant partie du code normatif dans lequel s'inscrit le travail policier.

Un autre facteur vient brouiller davantage la situation. Deux principes éthiques majeurs sont difficilement conciliables avec l'idée de poser un geste hors normes ou plutôt hors règles comme nous le suggérons ici. Ces principes sont le dialogue et la transparence.

Il sera difficile pour le policier de faire la promotion de son action si elle contrevient à une règle établie. Le policier entretiendra soit la crainte d'être dénoncé par un collègue, soit celle d'être blâmé par un collègue ou un supérieur, soit d'être sous enquête disciplinaire ou déontologique et de demeurer hors jeu pour des promotions pendant une période plus ou moins longue, etc. Ces craintes seront contournées si l'action du policier demeure à l'intérieur des règles. D'où un certain conservatisme dans la latitude d'action prise par le policier ou la réduction de la prise de risque et d'initiatives. Dans les cas de dérogations plus graves cependant, les limites semblent assez bien reconnues par tous.

Comme nous le signale un cadre de 30 ans d'expérience :

- « Le policier en général, ne tolérera pas qu'un confrère déroge à loi, ça c'est de base »
- « Les affaires qu'ils passent en discipline, tout le monde a fait ça à un moment donné ou un autre dans sa carrière »
- « Les policiers au niveau criminel, vont être durs ou fermes, avec le principe, on n'en veut pas de pourri dans police »

Un sergent (18 ans d'expérience) fait valoir que dans contexte précis, le dilemme n'est peut-être pas tranché si simplement.

- « t'arrives sur une intervention pis il y en a un qui voit noir, enlèves-le de là. J'en voudrais en tabarnac au gars qui m'obligerait à assister à un événement que je ne veux pas assister, pis j'en donnerais de la marde en calisse. Pis pour pas que je le dénonce, ça pourrait arriver que ça serait un bon chum, quelqu'un en qui j'ai extrêmement confiance. Parce que n'importe quand, il se revire de bord parce que je ne lui ai pas fait perdre sa job, c'est moi qui perd la mienne, c'est comme impensable ».

On remarque dans ces derniers propos que la loi sur l'obligation de dénoncer un collègue a une place qui semble être mobile. En ce sens, que les individus auront à user de leur jugement pour évaluer s'ils dénoncent ou non un collègue. Ce jugement semble être teinté par la culture policière. Le policier qui suggère que « ce qui se passe dans le char reste dans le char » aura davantage de difficultés à dénoncer, ou ressentira une obligation à la confrérie, ou chercher à soutenir son collègue malgré sa faute. Ce qui ressort comme étant problématique est la définition claire et précise de ce qu'est un acte qu'il faut dénoncer. Quelles sont les caractéristiques d'un acte qui brise la règle et dépasse la limite acceptable ? Le sens éthique de chacun est ainsi mis à l'épreuve. L'éthique, en cette matière, nous

suggérerait de voir quelles valeurs sont en litige et laquelle sera priorisée. Ensuite, il faudrait entamer le dialogue devant et auprès de sa communauté et faire valoir ses arguments.

Un exemple de litige nous est donné par une de nos répondantes. Dans les informations recueillies pour ce travail, une policière s'est retrouvée en position de dénoncer et elle l'a fait, parce que le geste posé entraînait en contradiction trop forte avec sa capacité de supporter le collègue fautif. Il apparaît dans cet exemple que les collègues même s'ils sont d'accord avec la dénonciation, démontreront de la solidarité au groupe de policiers qui n'appuient pas la dénonciation par peur d'être mis à l'écart du groupe. Dans la police, on ne veut pas être le "crosseur".

Cette policière (10 ans) qui a dû dénoncer un collègue, signale que, pour elle, l'autonomie d'action et l'utilisation du jugement est nécessaire afin de discriminer entre ce qui est digne d'une réprimande et ce qui ne l'est pas. Elle ajoute comme d'autres répondants l'on fait, que l'action policière peut parfois être limitée par crainte d'un reproche ou d'un blâme. La prise de risques, nécessaire à certaines interventions policières, semble parfois découragée en fonction du blâme que le policier peut recevoir en cas d'erreur.

- « au niveau criminel, on nous en donne pas (latitude d'action). Il faut tous procéder. Je ne connais pas un policier qui n'a pas lancé une pipe à hasch dans le bois pour pas accuser quelqu'un. Mais si je suis avec un jeune (partenaire), je vais le procéder parce que je vais avoir peur de me faire dénoncer ».
- « le travail policier t'as pas le choix, tu peux pas toujours suivre les règles ».
- « mais après les événements ... je n'osais plus prendre le risque, si je fais une erreur m'as- tu être 'backée' ».

Un sergent (18 ans) nous dit à ce sujet :

- « je ne vais pas utiliser mon poivre de Cayenne parce que je vais me ramasser en déonto. ».
- « L'image ça peut faire peur, tellement qu'il y a des gens que je me demande si ils font pas exprès pour pas intervenir pour pas se mettre dans merde dans certaines situations. Tellement il y a de règles déontologiques ».
- « Des fois tu vas demander du back up, pas parce que t'as peur ou que tu crains pour ta santé mais parce que tu crains qu'il y ait des poursuites en déontologie ».
- « c'est pas une pression, nous autres, avant de faire une intervention t'as ça à checker, ça à checker, ça à checker, si tu négliges quelque chose c'est pas que t'es un mauvais officier, c'est que t'ouvres la porte à des erreurs ou des bévues policières ».
- « Fais ce que t'as à faire, fais le comme il faut, t'auras aucun problème. On est bien payé, on fait plein d'affaires risquées et puis ça c'en est un risque inhérent au travail. Tu travailles en le sachant. (L'affaire Péladeau)<sup>11</sup> pour lui ça va être bien dur pour

---

<sup>11</sup> Les événements font référence à l'arrestation en 2005, de Anne-Marie Péladeau, fille d'un célèbre homme d'affaire Québécois. Les policiers, lors de l'arrestation, ont utilisé une force, considérée par plusieurs, comme excessive. L'arrestation s'est déroulée sous les caméras d'une station de télévision et elle a été diffusée abondamment.

longtemps, ça va prendre des mois, par souci de transparence, ils vont faire une enquête.

Un policier de 21 ans de carrière nous dit :

- « les risques de poursuite sont très présents. Comme les motards qui envoient les enquêteurs en déontologie pour les ralentir. Là, ça a "slacké" mais... ».
- « ou d'autres encore qui ont des problèmes de santé mentale, des fois ils sont mêlés pas mal, il y en a un, il nous a tous envoyés en déontologie, on peut pas être tous tout croches! ».
- « le processus il est long, t'es bloqué sur tout, les promotions finalement c'était pas fondé mais c'est du stress quand même ».

Un intervenant proche du syndicat :

- « avec la nouvelle loi, il y a une obligation de délation, avant ce qui se dit dans le 'char', ça sort pas du 'char' ».
- « Le lien de confiance a été rendu difficile, pour obtenir le résultat favorable pour la justice, t'as fait une petite encoche, tu viens de mettre ton collègue dans une situation où il est obligé de dénoncer. Alors ça devient un facteur de stress ».

Un policier, 25 ans d'expérience, concernant la nouvelle loi sur la police et la méfiance qu'elle suscite :

- « s'il le fait pas, si ça vient aux oreilles de quelqu'un d'autre, il est aussi sanctionnable que celui qui a commis l'acte ».
- « le lien de confiance, il faut qu'il soit puissant, avec des gars qui ont plus de parcours qui a 15 ans, ou 25 ans, eux-autres, ils l'ont le 'minding' ce qui arrive dans le 'char' ça reste dans le 'char'. Avec des jeunes, moi je fais attention à ce que je dis et ce que je fais »

Les opinions de la policière de 10 ans d'expérience, qui a elle-même dû dénoncer un collègue, ne sont pas pour autant strictes quant à la nouvelle loi.

- « la nouvelle loi est là pour nous aider pas pour nous nuire mais des fois, elle est là pour des grosses actions. Mais là ça va jusqu'à dénoncer des jokes, (descriptions d'un évènement plutôt banal, que je ne peux retranscrire) il y a une nouvelle qui l'a dénoncé, il est passé en discipline, parce qu'il a nuit à l'image de la police. Ça personnellement, je n'aurais pas dénoncé, il y a une tolérance, pour des choses de pratique courante ».
- « mais là tout le monde se surveille, tout le monde a peur de tout le monde ».
- « faut trouver un juste milieu, tout le monde a peur de se faire mettre dans le trouble ».

#### **2.2.4 La dénonciation / l'ostracisme**

Cette policière (10 ans), qui a dû dénoncer un collègue qui avait commis une faute grave, a été ostracisée du groupe et a dû prendre plusieurs mois de congé de maladie n'étant plus en mesure de fonctionner dans son cadre de travail, car la pression du groupe était devenue trop grande. Nous ne pouvons ici décrire l'affaire en détail parce que les personnes en cause deviendraient facilement identifiables. Cependant, il est intéressant de noter les quelques détails suivants et les effets vécus par la policière suite à la dénonciation.

Les cas d'évènements graves sont nettement plus délicats. Les accusations en déontologie ou en discipline se règlent pour la majorité sans trop d'effets majeurs. Les procédures cependant, sont longues et laborieuses et pendant la période d'enquête, il est impossible pour ces policiers d'accéder à des promotions par exemple. Les inconvénients sont donc présents et ils demeurent une source d'inquiétude pour la majorité des policiers.

Dans les cas graves, comme le cas dont nous discuterons brièvement ici, les conséquences pour toutes les parties en cause peuvent être majeures. Les procédures en question sont relatives à la dénonciation de la policière à l'égard d'un policier qui aurait abusé de son pouvoir. Le policier sous enquête a été démis de ses fonctions avec salaire. Selon notre répondante, dans le cours de l'enquête, il est possible que d'autres individus, en position d'autorité cette fois-ci, soient blâmés pour des gestes non conformes ou par leur inaction. Il s'agit donc d'une situation grave qui aura des conséquences sur le policier sous enquête mais possiblement aussi sur d'autres individus.

Dans son cas, les conséquences sont d'abord d'avoir eu à subir l'ostracisme de ses collègues. Après plusieurs mois de travail difficiles, elle a dû prendre quelques mois d'arrêts. Ainsi, on la traitait de « crosseuse », on lui disait ne plus avoir confiance en elle, etc. Bref, ces conditions de travail étaient devenues très difficiles. Ces conséquences, contraires à la loi (la loi sur la police et la loi sur le harcèlement psychologique) ont tout de même eu lieu.

Le groupe et son appartenance au groupe, dans l'univers policier, sont des facteurs importants dans le sentiment de sécurité et la qualité de vie au travail. Dans le cas où un individu est mis à l'écart du groupe, le travail devient plus difficile sinon impossible. Dans le cas qui nous occupe ici, un sentiment d'injustice est vécu puisque le geste va dans le sens de la loi, il va dans le sens des valeurs sociales courantes, mais ne cadre pas avec le « code interne » de la police. Celui-ci demande non seulement un droit de réserve, mais dans certains cas l'obligation au silence. Nous assistons à un conflit de valeurs entre les valeurs de la loi et du cadre social et celles du groupe et de la culture organisationnelle.

Voyons comment elle décrit la situation :

- « Si tu dénonces des situations comme moi j'ai fait, t'es tout de suite pointé comme quelqu'un qui veut monter. Je me suis fait traitée de « crosseuse » par les délégués syndicaux. Quand j'ai changé de place, le délégué syndical a appelé mon délégué et lui a dit attention, tu viens d'avoir un problème ».
- « La rumeur quand t'arrives c'est pas que t'as fait la bonne chose, c'est que t'as essayé de traverser quelqu'un, t'as pas "backé", c'est que tu veux monter (dans la hiérarchie) ».

- « moi quand j'ai dénoncé, mon boss était pas là, je suis allée plus haut, lui non plus, mais ce que j'ai remarqué c'est qu'ils ont eu les deux des promotions ».
- « Je suis allée voir mon supérieur immédiat, lors du deuxième évènement et il m'a dit textuellement "je le sais que ça a chié, je veux pas le savoir". Si je lui dis, il a une obligation de dénoncer, il ne voulait pas passer pour un "stool". Avant d'aller le voir, dans une revue de police, il y avait de l'explication sur la loi 86 qui dit que lors d'une situation de dénonciation tu n'as pas à vivre de harcèlement etc. Mon supérieur n'a pas voulu (m'appuyer). Cette nouvelle loi là, c'est pour se donner bonne conscience ».
- « Je suis allée le dire au grand boss, il m'a dit que ça bougerait mais ça a pas bougé jusqu'à temps que le citoyen amène ça en déontologie ».
- « J'ai fait 16 mois (de harcèlement et d'intimidation) c'est mon médecin qui m'a forcée à arrêter. Moi j'ai dit, ils ne m'auront pas les hosties, le médecin m'a répondu "ils sont en train de t'avoir. Il voulait m'arrêter un mois, j'ai pris deux semaines, après c'est moi qui voulais plus revenir. Trois mois et demi après il m'a remis au travail, un peu, en poussant ».
- « Je suis allée voir mon boss, il m'a dit; tu devrais peut-être aller voir un psychologue. Ma sécurité était en danger et celle de mes collègues parce que l'information ne m'était pas transmise. Le boss m'a dit " je leur ai dit (aux collègues) mais ils ne veulent pas te parler ».

On remarque dans ces propos, la situation inconfortable qui est faite à la personne qui dénonce un collègue. Même s'il s'agit, comme dans le cas présent, d'une faute importante. L'absence de soutien des supérieurs est un peu troublant dans cette histoire et démontre une fois de plus l'importance et la préséance apparente du devoir envers le groupe plutôt que du devoir envers le citoyen. Il ne semble pas y avoir de ligne de pensée ferme en ce qui a trait à ce qui doit être dénoncé et ce qui ne doit pas l'être. Certains disent que les « situations » qui sont de nature à être dénoncées sont précises et bien décrites, mais selon plusieurs autres, il s'agit de situations qui peuvent être vagues et peu définies.

### **2.2.5 Soutien social, relations interpersonnelles et éthique**

Ceci nous amène à aborder la question des relations interpersonnelles. Le type de relation qui existe entre collègues peut-il avoir un impact sur les changements organisationnels qui sont proposés? Deux principales caractéristiques propres au soutien social dans le milieu de travail semblent intéressantes à observer : la reconnaissance des supérieurs et le soutien des collègues. On peut facilement évaluer que le soutien social est limité dans les cas comme celui énoncé plus haut. Le soutien est cependant davantage présent à l'intérieur du groupe si le policier ou la policière s'intègre et ne pose pas de geste pouvant l'en faire exclure. Les policiers rencontrés nous le signalent : le « crosseur » demeure « crosseur » longtemps après son départ du lieu où il a été ainsi jugé par ses pairs. Le milieu policier semble assez restreint au Québec et permet aux informations de voyager aisément.

Cependant, de façon générale, le soutien social dans le milieu policier est fort et apprécié par les répondants. Il est un élément important dans le devenir policier. Les policiers, comme le mentionne un répondant (18 ans, sergent), se côtoient depuis longtemps. Ils débutent, pour une grande part d'entre eux, leurs relations au Cégep et se forment déjà à la « culture policière ». Les cohortes ne travaillent pas tous ensemble, mais tous proviennent du même endroit ou presque. Ils se retrouvent entre eux dès leur jeune âge et débutent leur carrière tôt dans la vie. À propos de la pression de vivre dans une culture organisationnelle comme celle de la police, un policier nous dit :

- « Y'a pas vraiment de pression, ça a commencé au Cégep. Au Cégep, on est à part, t'es ensemble à cafétéria, à l'Institut de police, c'est encore tous nous autres, quand tu commences à travailler t'es dans la culture, y'a pas de pression, c'est ta vie à toi qui est comme ça ».

Dans le même élan, ce policier ajoute ceci, où l'on note déjà une source de cette pression du groupe :

- « si t'es pas pareil comme les autres, tu vas sentir de la pression, si tu veux enlever la pression, t'as rien qu'à faire un peu comme les autres ».

L'appartenance au groupe est un élément majeur dans le travail policier. Être exclu du groupe est très difficile et certains policiers peuvent aller à l'encontre de leurs principes ou de sens éthique pour ne pas se sentir exclus du groupe.

Ce même sergent de 18 ans d'expérience, à ce sujet :

- « je ne sais pas pourquoi mais faut toujours qui soient en groupe, toujours qui se sentent valorisés par le groupe, tout se fait en groupe tout le temps, tout le temps, tout le temps, sont moins autonomes ».
- « Ceux qui veulent être plus autonomes sont mis de côté, ridiculisés, mis à part ».
- « C'est des gens qui veulent se regrouper, qui veulent se voir en groupe ».
- « À la fin d'un "shift" pour aller prendre une bière en tant qu'officier faut que tu ailles de temps en temps, tu sais ma femme des fois, elle a autre chose eh. Je lui dis ça fait deux fois que je manque, fais que il faut que j'y aille. Mais là, c'est pas parce que je vais m'amuser comme un fou mais c'est parce que je sais qu'il faut que j'y aille ».
- « faut que tu montres que t'es là comme les autres, tu prends un verre comme les autres, que tu ris avec eux autres. Tu peux pas considérer ça comme un emploi, faut tu y ailles parce que tu fais partie de la gang ».

Un intervenant syndicaliste abonde dans le même sens :

- « La pression entre eux est énorme »...« il y a une certaine orthodoxie, les gens ont un uniforme, tu peux pas vraiment déborder du moule » « Il y a une façon d'être policier si tu débordes de ça, attends-toi à avoir des commentaires ».

Le groupe de policiers devient, dans certains cas, l'unique élément de socialisation et de référence. Un policier de 25 ans d'expérience nous dit :

- « quand je suis rentré dans la Sûreté... tous mes meilleurs chums je les ai perdus à tour de rôle, parce que j'étais rendu un 'bœuf' »
- « c'est réellement un cercle restreint, mes chums en dehors de la police, j'ai trop de doigts pour les compter, je les ai tous perdus. »
- 
- « les gangs de chums au travail sont les gangs de chums à l'extérieur du travail »
- « c'est relié à la pression du groupe, si tu perds la confiance de ton groupe, de ta gang, là t'as même pu ce groupe là comme référence, là l'isolement est difficile »

Un intervenant proche de l'ÉNPQ nous dit, concernant l'importance de l'appartenance au groupe :

- « Entre eux, je pense que c'est assez fort, il y a chez les policiers une appartenance au groupe ou une exclusion du groupe. Ceux qui appartiennent au groupe vont être supportés de façon importante, il y a un support important entre les pairs. Bien sûr, ceux qui ne sont pas dans la norme, non écrite, ceux là subissent davantage de rejet que de support ».

Plusieurs nous ont signalé que les relations interpersonnelles, la compétitivité, les jugements, l'ostracisme sont des facteurs parfois plus déstabilisants psychologiquement que ceux retrouvés dans les tâches policières courantes. Les policiers ressentent et nomment les malaises qu'ils vivent alors que ce n'est pas toujours bien perçu de révéler de la faiblesse auprès des collègues. L'image du policier « sans peur et sans reproche » persiste.

Un policier de 25 ans d'expérience :

- « moi quand j'ai eu un stress un moment donné, j'ai perdu 25 lbs. Sur le bord de faire des folies, Après ma retraite, ils m'ont fait une crosse. Le syndicat m'a pas aidé en plus. J'ai vécu de l'angoisse, à ce moment là bien plus qu'en patrouille ».

Un autre policier de 25 ans de service nous dit :

- « T'es sélectif avec qui tu vas parler, c'est réellement quelqu'un de confiance, parce qu'entre nous autre on est mesquins, c'est une jungle et tout le monde veut être un lion, si tu montres que t'es blessé, on va t'attaquer, on va t'affaiblir ».

Un autre policier de 21 ans d'expérience :

- « la job sur le terrain elle amène déjà de la pression mais ça, c'est rien à côté des problèmes que tu peux avoir côté relations interpersonnelles avec les autres membres du service. Moi je pense que c'est là que la pression est la plus dure ».
- « pis après on a l'habitude de renfermer tout ça. Mais faudrait en parler parce qu'un moment donné, la goutte fait déborder le vase. La gestion des émotions après coup, dans police c'est quelque chose qu'on a tendance à mettre de côté »
- « Y'a des débriefings opérationnels pour voir si on a fait les bonnes choses dans situation et des débriefings émotionnels, lui on le fait pas ben ben souvent ».

Un policier de 30 ans d'expérience ajoute :

- « Aussitôt que tu montres de la vulnérabilité on te ramasse sur ton point faible »

- « toute la lourdeur que le travail t'apporte, ajoute à ta vie familiale des fois qui est hypothéquée à cause des horaires, ton cercle d'amis, y'a des situations, Y'a des policiers qui par rapport à ça sont pas plus fragiles mais sont sensibles, vont craquer. Ça va être l'alcool, ça va être la violence, la violence y'en a beaucoup, la violence conjugale »
- « Les policiers ne parlaient pas du stress qui vivaient parce que si je dis j'aime pas ça, ce genre d'appels-là, ils se disent qu'ils allaient passer pour une moumoune »
- « je me suis rendu compte à quarante ans c'est que j'étais une personne sensible »
- « Après un certain nombre d'années, une expérience importante. Aux enquêtes c'est là que tu vois la misère humaine, la misère, la misère pure » « Je me suis aperçu tabarouette que ça me fait quelque chose ».
- « quand tu côtoies les victimes de crimes majeurs qui ont souffert un moment donné, t'es un peu imprégné de cette souffrance-là, c'est là que ça m'a un peu plus atteint, que je n'étais pas si de plâtre que j'en donnais l'impression ».

Un policier de 33 ans d'expérience reconnaît également ce type de difficultés :

- « C'est après qu'il vit des problèmes avec ça. Parce que les émotions qu'il aurait pu vivre pendant l'événement, il les vit après, il les vit seul. Avec sa compréhension de ça. Pis dans son familial non plus, parce qu'il dira pas à sa femme ou elle dira pas à son époux ce qu'il a vécu, de peur de les mettre en état d'insécurité ».
- « entre nous, quand je parle de ce termes-là c'est pour illustrer que entre nous on est très durs. On ne permet pas beaucoup d'erreurs ».
- « Fais pas d'erreurs parce que tu vas te le faire dire en pleine face. Autant la confrérie est importante, autant, au niveau, émotivement, quand un confrère est en manque on va aller l'aider, on va être solidaires comme cela se peut pas. Mais en même temps, fais pas d'erreur, fais toi pas arrêter pour une niaiserie parce que tu vas te faire clencher, tu vas te le faire dire et te faire exclure »

Une policière de 13 ans d'expérience ajoute que démontrer de l'émotivité n'est pas la meilleure chose à faire dans le milieu :

- « moi dans la vie, je suis quelqu'un d'assez émotive. C'est ce que je trouve difficile dans mon travail, j'ai du mal à accepter ça que je sois comme ça. Toute le milieu est comme ça, c'est mal vu »

Certains cependant sont d'opinion que les mentalités en ce qui a trait à l'expression de la sensibilité et de la fragilité sont désormais plus ouvertes dans la police actuelle. Un intervenant raconte :

- « Il y a un grand progrès, un policier ne devait pas manifester d'émotions, y'a 20 ans quelqu'un qui abattait un bandit, on lui donnait une médaille de "sharp shooter" et on lui offrait un gin pour le féliciter. Ce stage-là, western, macho, aujourd'hui y'a un gros gros changement, on s'assure que la personne impliquée soit pris en charge, personne aujourd'hui est gêné d'admettre que ça l'a affecté »

Le même intervenant ajoute tout de même plus loin que :

- « le policier a besoin d'une zone de confort. S'il ne l'a pas, il le cherche à travers l'alcool ou d'autre chose ».

Le sergent de 18 ans d'expérience raconte une série d'actions qui ont été perpétrées par des policiers qui exerçaient des moyens de pressions sur un supérieur. Les situations qu'il décrit ne peuvent être retranscrites, car on identifierait les personnes en cause. Toutefois, ces quelques propos sont éloquentes quant à la force de la pression du groupe dans une situation litigieuse.

- « Un moment donné dans un autre poste, il y en a qui ont voulu la peau d'un cadre, pendant un an, ça a fait un gros chiard, ça avait pu d'allure, quelques-uns ont pas suivi, ont été mis de côté, on a pas suivi les autres dans leurs conneries, on a payé pour. Il y en a qui te parlent plus parce que tu suis pas le groupe, là, la gang de twits se sont fait blaster ».
- « quand il y en avait qui voulaient se dissocier du groupe, ben là ils re-fessaient sur ceux qui voulaient pas. On ressortait un papier qui nous niaisait pour que ceux qui étaient tentés se dissocier du mouvement reviennent dans le groupe pour pas être mis de côté ».
- « Là tu vois, le milieu policier, comment ça marche; tu veux pas être à part des autres, tu veux rester dans le groupe, fait que si le groupe devient niaiseux pis si le groupe est assez important, ben c'est de valeur mais ils vont tous devenir niaiseux pour rester dans le groupe. C'est ça qui est épeurant, parce que sur une "chire" qui est prise par un corps de police qui devient plus violent avec ses clients, ils vont comme tous, le faire pour rester dans le groupe. C'est ça qui complique les affaires parce que ça veut trop rester dans la ligne de la culture ».
- « Le fait que quelqu'un pourrait aller contre ses valeurs pour faire partie du groupe, c'est ça qui nous est arrivés nous autres totalementement ».
- « Il y en a qui ont les valeurs plus malléables par le groupe. Tu t'attends à quelque chose de lui, oups, il est plus comme il était, le groupe l'a changé ».
- « la majorité des policiers je te dirais ce serait ça leur plus grande faiblesse, de vouloir absolument être intégré au groupe ».
- « si t'es pas dans les malades mentales qui mènent le mouvement, qui sont capables des pires affaires dans vie, ça pas de crise de sens, tu dérapes. Eux autres sont classés. T'as tous les autres qui te disent moi je l'ai fait parce que je voulais pas de troubles, t'es lâche. Quand tu viens t'excuser de pas m'avoir parlé ou d'avoir signé les documents, tout ce que ça me dit, c'est que t'es lâche pis moi ça me fais drôle de savoir qu'il y a des policiers qui sont lâches de leurs convictions, qu'il a fait ça pour pas avoir de troubles ».
- « Ça été très très difficile... je vis encore des émotions par rapport à ça. C'est quelque chose que tu mets de côté pis tu te dis c'est fini. C'est sûr qu'il y a encore des rancoeurs, (les émotions) de toute façon tu les réprimes sur la job ».

On remarque dans ces propos que la pression du groupe est parfois un élément d'exclusion, de rejet et de blâme plutôt qu'un élément d'inclusion et de soutien. La crainte d'être exclu du groupe, comme on vient de le voir, peut amener certains, dont l'éthique personnelle n'est pas assez forte pour soutenir la pression du groupe, à se joindre à un mouvement de contestation non éthique et non professionnel. Pour ceux qui tiennent à certains principes éthiques ou à certains principes moraux et qui, de ce fait, n'appuient pas le groupe dans leurs actions hors normes, l'exclusion du groupe peut se faire de façon claire et brutale.

### 2.2.6 Avancement / image / relations interpersonnelles

La compétition est un élément non négligeable pour les policiers. L'avancement et les promotions, sources bien évidemment de reconnaissance et de stimulation, sont perçus de façon plutôt négative par plusieurs répondants. Ils considèrent que les promotions sont accordées pour les mauvaises raisons et que l'assiduité et les compétences ne sont pas les seules sources de garantie d'avancement. Une policière de 10 ans, qui a dénoncé un collègue et qui a été ostracisée, semble adopter une position ambiguë face à l'avancement:

- « Quelqu'un qui dénonce des situations comme moi j'ai fait, t'es tout de suite pointé comme quelqu'un qui veut monter ».
- « si je traverse de l'autre côté (gestionnaire) je ne veux pas être contrôlée, j'ai jamais été contrôlée, avec une chemise blanche si l'organisation dit blanc tu dis blanc, même si t'es pas d'accord ».
- « moi j'ai toujours eu du respect pour les officiers mais quand j'ai eu de la misère, ils n'étaient pas là pour m'aider ».
- « Dans toute ma carrière jusqu'à maintenant, t'as plus de difficultés avec tes collègues qu'avec les gens que t'arrêtes. Que ce soit au niveau professionnel qu'au niveau femme dans la police ».
- « Un moment donné, je pensais que tout le monde était contre moi mais un officier que tout le monde adule m'a dit devant tout le monde "madame malgré que tout le monde était contre vous, vous avez eu la force de vos convictions, c'est rare une personne comme vous, n'importe quand je travaillerais avec vous ».
- « En dépit de la nouvelle loi de police, l'officier (à qui je me suis plainte) il a pas eu de conséquences, au contraire, il a eu un grade de plus, aujourd'hui il essaie de s'en défiler ».
- les officiers, c'est un cercle fermé, la même chose que les policiers c'est un cercle fermé ».

Entre eux, les policiers ne sont pas toujours des plus supportants entre eux. On nous dit aussi à quel point l'image est importante dans cet univers.

Un policier de 25 ans de carrière :

- « Face à tes collègues, faut que ton barrage... faut pas que tu montres qu'il y a des fissures dedans, parce qu'on va picosser dans la fissure. Faut toujours que tu sois beau, grand, fort pis solide pis t'as pas le droit d'avoir d'émotions, pis du recul ».

Un policier de 30 ans de carrière ajoute :

- « T'as une certaine assurance à dégager »
- « Aussitôt que tu montres de la vulnérabilité, on te ramasse sur ton point faible »

Une policière de 13 ans d'expérience nous dit :

- « c'est beaucoup plus valorisé d'arrêter des voleurs, il y a des policiers qui, parce qu'ils sont enquêteurs te regardent de haut ».
- « Pas qu'on comptabilise celui qui arrête plus de voleurs mais... il y a quelque chose là-dessus » « y'a des domaines qui sont plus prestigieux; de travailler au centre ville, arrêter les gens avec des stupéfiants, c'est les "kings" eux autres »
- « Il y a les crimes contre la personne, les crimes contre la propriété, s'occuper des crimes contre la personne sont un peu plus haut dans la hiérarchie » « si t'as passé

par le MAS t'as des meilleures chances de devenir enquêteur, pis pour y arriver, piler sur les autres ça se fait, rabaisser quelqu'un d'autre ça se fait, ça joue du coude, c'est pas tout le monde mais...»

Les mêmes propos sont tenus par un intervenant proche de l'école de police :

- « les enquêteurs regardent parfois de haut les patrouilleurs. C'est pas perçu de la même manière, ça c'est évident, quelqu'un qui fait de la sécurité routière, c'est considéré comme de la petite bière ça. Je pense bien qu'on affirmerait pas ça à l'externe mais à tout le moins on dirait que c'est en périphérique de ce que c'est "un vrai" ».

Un policier de 15 ans d'expérience raconte à ce sujet :

- « Il y en a beaucoup de la jalousie entre les gars. On chiale souvent sur les gros bras, on chiale plus sur les kings que l'inverse, on les critique mais on est donc contents qui soient là quand ça "chie" comme on dit ».
- « Maudit qu'ils aimeraient faire partie de cette gang-là, d'avoir les capacités pour faire partie de cette gang-là ».

Un policier cadre de 25 ans d'expérience, qui paraît s'inscrire dans la mouvance du Nouveau management, envoie un signal qui paraît contradictoire, comme dans l'exemple suivant, concernant les pressions d'excellence au travail.

- « fais-le bien la première fois, tu seras pas débordé, essaies d'être positif, c'est pas de l'excellence, tu sais aux jeux olympiques, il y a une médaille d'or, c'est pas vrai que l'excellence c'est bon »
- « bien faire c'est pas faire des erreurs » « je vis pas de pressions, j'ai accepté de jouer les règles du jeu, il y a pas de pression » « Il y a juste ceux qui font rien qui font pas d'erreurs, au moins t'as fait de quoi »

Une policière, de 10 ans d'expérience, qui a connu des difficultés sérieuses au travail nous dit :

- « probablement que oui, il faut démontrer qu'on est la meilleure police pour avoir le renouvellement de contrat au niveau des municipalités. Mais ce que je trouve de valeur, c'est qu'ils vont toujours vers leurs meilleurs éléments quand ils veulent faire quelque chose, ça fait que c'est toujours les mêmes qui travaillent pour la même reconnaissance et le même salaire ».

L'excellence n'est pas explicitement encouragée dans les données que nous avons recueillies, mais la position de ceux et celles qui se déclarent en tout temps disponibles, fait en sorte qu'un clivage se crée entre les policiers qui s'investissent et ceux qui "s'investissent moins". L'investissement est bien vu, surtout auprès de ceux qui ont dit s'intéresser aux promotions ou à l'avancement dans l'organisation.

Les répondants en général sont d'avis que le travail policier requiert beaucoup d'efforts et que la reconnaissance n'est pas toujours au rendez-vous. Ils notent une augmentation

quantitative des tâches à effectuer et que l'investissement possible est presque illimité et sans réserve. Les supérieurs l'encouragent et les policiers(ères) qui le désirent peuvent s'investir tant qu'ils le souhaitent. D'ailleurs, il est recommandé, selon certains et sans que cela ne soit officiel, qu'un policier qui désire monter dans la hiérarchie, s'investisse sans trop de réserve.

Les policiers rencontrés perçoivent en général que la reconnaissance ne provient presque jamais des supérieurs et rarement des collègues. Certains suggèrent qu'une certaine reconnaissance vient du public, alors que d'autres considèrent que le public ne leur a jamais donné de reconnaissance. Les positions varient un peu d'un répondant à l'autre. Ce qui ressort comme un élément important dans la reconnaissance au travail est le sentiment qu'à la fin de la journée, le policier a aidé quelqu'un, qu'il a été utile, qu'il a « arrêté un voleur ». La reconnaissance vient souvent des actions policières posées. La reconnaissance passe aussi, pour le patrouilleur surtout, par le « thrill » ou la dose d'adrénaline que le policier reçoit lors d'une intervention où le risque est présent. Voyons d'abord quelques propos tenus par des policiers qui parlent de leur implication :

Un policier cadre de 25 ans d'expérience fait une boutade intéressante à ce propos :

- « Dans Sûreté, t'es comme le forfait Bell-Mobilité, t'es gratis les soirs et les fins de semaine ».
- « Quand il y a eu l'intégration des services municipaux, dont des officiers, des cadres, eux autres ils nous trouvaient fous, ils faisaient 35 heures semaines, pas question qu'ils fassent 50 heures dans Sûreté. Ça là, ça devrait nous ramener le balancier dans le bon sens ».

Un cadre de 30 ans d'expérience déclare :

- « l'implication est souvent énorme... »
- « l'implication et je ne suis pas tout seul dans mon cas, c'est comme un mariage »

Un policier de 21 ans d'expérience ajoute que la demande et l'effort investi ne sont pas les mêmes pour tous.

- « Il y a des tâches qui devraient être faites par un enquêteur mais que je fais parce que les enquêteurs ils ont pas le temps et que mon boss me l'a demandé. Ils peuvent demander à d'autres policiers mais les autres vont dire non c'est pas à moi de faire ça. Ton boss, il te « size » vite si t'aimes ça faire de la police pis que tu dis jamais non ».

Une policière de 13 ans d'expérience nous dit :

- « depuis que je suis policière, depuis 13 ans moi je trouve que ça s'améliore. Je prend mon commandant actuel, c'est quelqu'un qui valorise les autres »

- « Ils ont instauré un programme de mérite mais les policiers rient de ça, mais c'est un effort de la direction »

Elle ajoute, concernant la valorisation au travail, qu'elle la reçoit davantage du public que de ses collègues et que la valorisation reçue par le policier dépendra peut-être du type de tâches qu'il ou elle effectue.

- « la reconnaissance va venir plus de la population que des pairs »
- « c'est beaucoup plus valorisé d'arrêter des voleurs, il y a des policiers qui, parce qu'ils sont enquêteurs te regardent de haut »
- « la section gang de rue au service de la police, eux autres et les stupéfiants, sont vus comme les 'kings'. Il y a de la jalousie là-dedans aussi »
- « le temps supplémentaire par exemple, eux autres les valves sont ouvertes »
- « tu vas être vu comme un bon policier si tu fais des heures, faut pas se le cacher t'as pas de vie personnelle à un moment donné »

### 2.2.7 Identité policière et santé mentale

Certains nous ont fait part des difficultés personnelles qu'ils vivent ou ont vécu dans le cadre de leur travail ou en périphérie de celui-ci. Cependant le travail policier ne semble jamais très loin, même lorsque les difficultés n'y sont pas reliées directement. Parfois, ils craignent leurs propres réactions ou plutôt leur capacité dans certaines situations à garder le « contrôle » sur eux-mêmes et faire le travail sans se laisser emporter. Certains ont connu des épisodes d'arrêt de travail, parfois brefs, d'autres plus longs.

Les facteurs reliés aux sources de stress dans le cadre du travail policier fragilisent-ils la mise en place de changements organisationnels ? Il apparaît, au fil de nos données, que les changements organisationnels créent des tensions éthiques qui sont également de sources de stress. Ces questions demeureront ici en suspens, mais il nous a semblé intéressant d'y jeter un coup d'œil puisque les personnes à qui on demande d'utiliser leur jugement et leurs jugement éthique dans des situations difficiles sinon dangereuses, doivent être, croyons-nous, en possession de tous leurs moyens. C'est-à-dire être physiquement et surtout psychologiquement sains et pondérés.

On remarque une hausse des taux d'absence pour raisons d'ordre psychologique chez les policiers (voir annexe) comme on le remarque chez les travailleurs en général<sup>12</sup>. La santé mentale des policiers devient-elle un enjeu particulier ? Est-il utile de s'en préoccuper compte tenu du pouvoir important que détient un policier individuellement et le pouvoir majeur que détiennent les organisations policières dans leur ensemble.

<sup>12</sup> Voir à ce sujet les études et analyse de M. Audet (2003), J.P. Brun (2003, 2004), M. Vézina (1992, 2001, 2006).

Voyons d'abord ce que disent nos répondants eux-mêmes sur la situation de la santé mentale des policiers.

Un jeune policier de six ans d'expérience raconte :

- « on "deal" avec les problèmes des autres, on a souvent nos problèmes à nous autres à dealer aussi. Moi j'ai toujours dit que qu'il faut pas ramener les problèmes de la job à maison mais souvent si t'es gardes à job, t'as pas personne à parler avec, ça monte, ça monte, ça monte au bout de la ligne c'est toi qui tombe malade ».
- Ça se passe bien pis ça se passe pas bien, t'sais, y'a des policiers qui s'en fout, y'ont pas de sentiments envers les citoyens, ils savent que c'est une job qu'ils font pis ça les touche pas. Ce policier là quand il sort de là, il lave ses mains pis c'est fini ».
- « y'en a d'autres, ça reste, ils sont plus touchés, je peux dire, ils ont plus de sentiments. Je sais pas si je peux te dire que je suis comme ça mais y'a des fois je peux te dire que je le sens, pas tout le temps ça dépend des situations mais ça arrive ».
- « je sais pas si c'est la façon que je me sens mais des fois, moi aussi j'ai besoin d'un break. Une coupe de semaines de congés pour me reposer le cerveau aussi parce que comme je t'ai dit, on a tous des problèmes personnels aussi, t'as des problèmes à job, des problèmes personnels. Fais que si tu règles pas un ou l'autre, dans un bout de temps ça va être trop gros pis là, tu peux faire quelque chose de stupide, niaisieux dans rue avec un citoyen, tu piques une crise, tu pars de là, c'est toi qui va être dans marde ».
- « c'est dangereux de travailler avec des gens comme ça parce que dans le véhicule faut se protéger, si l'autre personne est pas là mentalement c'est pas un danger pour lui c'est un danger pour moi pis pour lui ».

Une policière de 13 ans d'expérience suggère :

- « C'est ce qui fait que les policiers qui arrivent en maladie sont très avancés dans leur détresse, ils attendent, ils attendent, ils attendent ».

Une autre policière de 10 ans d'expérience qui a connu un moment d'arrêt de travail, nous raconte :

- « J'ai fait 16 mois (de harcèlement et d'intimidation), c'est mon médecin qui m'a forcé à arrêter. Moi j'ai dit, ils ne m'auront pas les hosties, le médecin m'a répondu "ils sont en train de t'avoir". Il voulait m'arrêter un mois, j'ai pris deux semaines, après c'est moi qui voulais plus revenir. Trois mois et demi après il m'a remis au travail, un peu de en poussant ».

Un policier plus âgé, 25 ans de service, d'ajouter :

- « L'important pour ta santé mentale, c'est que quand t'arrives à fin de ton quart de travail, tu te dis, oui j'suis content aujourd'hui j'ai aidé quelqu'un, aujourd'hui j'ai accompli une tâche de travail »

Un plus jeune policier dit :

- « la dépression, ils s'éloignent du groupe, ils vont sur les tickets, plus capables de répondre aux appels, ils sont plus capables d'aider les autres parce que c'est eux mêmes qui ont besoin d'aide ».

Un policier, de 7 ans d'expérience, a connu des épisodes d'arrêt de travail et des difficultés qui l'ont mené à cette détresse affectant sa vie privée. Comme de nombreux policiers, les difficultés reliées à la vie conjugale et à la vie de famille sont régulièrement soulignées comme étant des sphères difficiles à conjuguer sainement avec le travail policier. Nombreux sont les policiers qui nous ont signalé que la violence conjugale était une difficulté régulièrement rencontrée chez les policiers. Ce jeune policier nous dit cependant que les accusations de violence conjugale contre lui ont eu des conséquences énormes sur sa vie personnelle, professionnelle et psychologique. Le processus légal a duré plus d'un an et demi. Lors de ses retours au travail, il a été amené à faire des tâches administratives dans lesquelles il ne trouvait que très peu de valorisation. Voici quelques-uns de ses propos qui reflètent bien les préoccupations et les transformations qu'il a connues au cours de cet épisode.

- « Ça me fait peur de ne plus être capable de faire ma job comme avant parce que je comprends pourquoi le système y'est là, je comprends qu'on en a de besoin. Mais un moment donné, j'avais totalement perdu confiance en toute ».
- « la journée où je suis retombé en maladie c'est une mauvaise joke qu'un policier a fait "on peut lui en ramener un (un café à un autre policier) parce qu'il est encore dans police lui" t'sais, en voulant dire que moi je n'étais plus dans la police ».
- « t'sais moi ma job (administrative) j'étais tout seul, tout le monde était loin de moi, j'étais dans un autre local, il faisait froid, j'étais totalement isolé. Quand il m'a dit ça, je suis retourné dans mon local, là j'ai 'tilté ben raide' physiquement j'ai pas réagi mais dans ma tête je me voyais en train de tout décriisser. Je me suis enfermé dans un local, j'ai pleuré une ostie de shot, quand j'ai eu la force je suis allé voir le boss, je lui ai dis : ma journée est finie ».
- « je passe bientôt, je commence à stresser, si je suis déclaré coupable je peux perdre ma job ».

Les conséquences psychologiques sur l'individu sont importantes. Les idéations suicidaires ne sont pas exclues et la détresse est palpable dans le ton et les propos tenus à certains moments. On remarque l'importance de « l'identité » policière et ses impacts sur les individus quand celle-ci est menacée.

- « si je perds ma job, je suis obligé de vendre mon condo, ma blonde va-tu continuer à m'aimer, si elle me laisse à cause que je travaille plus, à cause qu'on a plus d'argent, qu'on a plus le même standing de vie ou à cause que moi je vais changer. Écoute c'est épeurant, t'as pu de femme, t'as pu de maison, pis t'as pu de job. Là, j'ai tout reconstruit ça pis je peux tout reperdre ».
- « Je comprend sérieusement, je comprend qu'il y en a qui se tire, regarde moi je me suis dis que je ferais pas ça, mais ça me passe dans tête assez souvent ».
- « je peux pas en parler avec ma blonde parce qu'elle se sent coupable parce qu'a pense que c'est à cause d'elle ».
- « Si y'en a un qui me lâche un affaire à fin du shift, pis que je sois à bout... Quand j'arrive à fin du shift pis je m'en vais mettre ça (arme de service) dans ma case, t'sais pour le décharger, la différence de mouvement entre le déposer pis peser sur le piton...regarde y'est arrivé un après-midi que j'ai travaillé sans (arme à feu) parce que j'avais trop peur. Parce qu'à ce moment, je me sentais limite, borderline ... mais présentement je suis tellement convaincu, pas que ça va bien aller à la cour mais que

je vais être capable de passer à travers de ça, pis je veux tellement, que c'est pas ça que je veux mais ça m'arrive d'y penser. De d'la à le faire, t'sais physiquement c't'un affaire mais mentalement c'est une barrière à traverser pareil, que je veux pas traverser. J'ai pas fait de tentative ».

Ce même policier nous dit que le fait d'être policier a fait en sorte que les accusations ont été maintenues contre lui. L'ex-conjointe ne voulait pas porter plainte et les policiers sur les lieux n'avaient rien constaté, nous dit le jeune policier. Ceci est un autre exemple qui illustre que l'univers policier protégera davantage les risques d'atteinte à son image plutôt qu'une idée d'équité entre citoyen (le policier étant également un citoyen). On peut se demander dans ce cas, si ce n'est pas normal de « demander un peu plus d'éthique » chez les policiers que chez les autres citoyens puisqu'ils sont en position d'autorité ? Ceci dit, ces propos sont intéressants puisqu'ils montrent le sentiment qu'ont les policiers du peu de marge de manœuvre dont ils disposent dans leur vie privée et qu'en situation difficile, les directions des corps policier privilégieront l'intégrité de leur image.

- « Ça a sûrement monté jusqu'au ministre de la sécurité publique. Parce que le procureur (d'une ville) au départ n'autorisait pas le dossier mais comme je suis un policier qui fait affaire avec la même cour, par souci de transparence ils ont shippé ça (dans une autre ville). Le boss, y'a pris la décision ou y'a vérifié avec le ministre pis là y'ont décidé de m'accuser. Parce qu'ils ne veulent pas se faire dire qu'ils m'ont pas accusé parce que j'étais policier ».
- « je le sais comment ça marche je prétend que, j'ai été arrêté parce que je suis policier. Si ça ce serait arrivé ailleurs pour quelqu'un d'autre qui n'est pas policier, il se serait jamais fait arrêté, pis y'aurait jamais eu d'accusations. Aux enquêtes internes, on m'a toujours laissé entendre que ça serait pas autorisé, y' eu déclaration mais personne a porté plainte. Elle ne veut pas porter plainte et on ne constate rien ».

Un policier de 21 ans d'expérience porte un jugement similaire.

- « C'est pas parce qu'il y a eu une erreur qui faut absolument qu'ils sanctionnent. Qu'ils fassent enquête, qu'ils vérifient pourquoi, c'est légitime mais un moment donné c'est trop comme la Sûreté, c'est juste la procédure; suspension - tu fais enquête - la tu t'aperçois après que tout était correct, tout était conforme, tabarouette ».
- « en plus des conséquences que le gars a vécues, nous autres on a tous été touchés. Émotivement, on a tous pogné ça dur, en plus, lui étant pas là, plus de charge de travail pour nous autres. Ils mettent pas plus de monde eux autres ».

Il semble, et plusieurs le relatent, que le policier risque fort d'être blâmé en cas d'erreur. Le supérieur ne prendra pas la défense du policier fautif. Un policier de 21 ans de carrière donne l'exemple de la surcharge de travail :

- « les baisses d'effectifs, aujourd'hui, on a la moitié moins de policiers sur la MRC. Ils veulent que tu fasses de la qualité mais là c'est plus possible, tu te dépêches pour couvrir tes autres appels. Un moment donné, il y a des erreurs qui se font. Pis on sait bien que la direction va pas te couvrir si tu fais des erreurs. On sait que c'est pas vrai. »
- « La direction va pas mettre sa tête sur la bûche pour te couvrir ».

- « Si tu fais une erreur pis il y a aucune conséquence ou si c'est pas su, là ton boss va te couvrir mais fais en pas trop d'erreurs ».

Un policier de 5 ans de service est d'avis que la marge de manœuvre dans la sphère privée est limitée et que le policier doit se montrer exemplaire en tout temps. Il nous dit :

- « j'ai "police" étampé dans le front, je vais avoir 86 ans ça sera encore étampé police dans mon front »
- « je vais te donner un exemple, moi à l'extérieur de mon travail, j'arrive, je te donne une baffe, on a une amende les deux, un an de probation les deux mais moi je perd ma job ».
- « On me demande 24 sur 24 d'avoir une conduite irréprochable, le droit à l'erreur je l'ai pas » « J'ai pas de marge de manoeuvre ».
- « pour un acte criminel, le policier aura plus long de sentence qu'un citoyen ordinaire. T'as beau t'attendre à plus d'un policier, la charte canadienne des droits »
- « un policier à sa retraite qui fait une flagosse, facultés affaiblies par exemple, on va toujours dire l'ex-policier »

Une policière de 13 ans d'expérience ajoute :

- « y'a des erreurs qui pardonnent pas »
- « je peux pas me permettre de faire des choses que les autres peuvent. De toujours donner l'exemple, je me laisserai pas aller à avoir du 'fun' comme on dit, si je le fais pas comme faut, ça y est c'est la catastrophe. Je suis une perfectionniste, ça m'interpelle aussi dans mon rôle de mère, les enfants faut qu'ils se comportent bien, qu'ils aient des bonnes notes, etc. »
- « les gens ont des préjugés envers les policiers et nous voient pas comme des êtres humains, on nous demande d'être comme des robots des fois »
- « souvent on m'a dit que me voir en uniforme et me voir en civil c'est comme si j'étais deux personnes »
- « on pardonne pas, y'a pas d'erreur possible »
- « on imagine moins, on veut moins que nos enfants à 14 - 15 ans se criminalisent ou prennent de la drogue pas exemple, qu'est ce qui vont penser, le regard des autres, Ayoye! Le fils d'un policier, as-tu vu ce qui fait ».
- « Le monde, ils te regardent plus, ils t'observent, c'est pour ça que dans certains endroits, je veux pas qu'ils le sachent, des fois c'est tannant ».

Nous avons noté plus haut plusieurs propos concernant les difficultés relatives à la santé mentale au travail. Voyons d'autres propos tenus à cet effet qui soulignent l'importance de la détresse vécue et son implication sur le travail et la vie personnelle. Les éléments qui ressortent le plus régulièrement chez les répondants comme étant des facteurs de détresse psychologique sont reliés à un sentiment de ne pas être en contrôle de ses faits et gestes, au sentiment de ne pas avoir les moyens de faire son travail et de ne pas être supporté ni par ses supérieurs ni par ses pairs dans les moments difficiles.

Un jeune policier de 6 ans d'expérience nous fait un petit bilan :

- « c'est arrivé deux trois fois où je rentre à job pis je suis brûlé, fatigué ou brûlé physiquement ou brûlé mentalement, je vas voir mon sergent pis je lui dis écoutes, j'ai pas de motivation à soir pis je pars. C'est la meilleure chose à faire. T'es fatigué

physiquement mentalement, restes pas ici, t'as des congés de maladie prends- les, va à maison ».

- « Mais si t'es tanné, c'est un peu dangereux pour le flic qui est avec toi. Mais c'est pas à moi d'aller voir le boss, j'ai pas deux faces, moi ».
- « dans police faut pas que tu sois hypocrite. Parce que si t'es hypocrite là soit sûr que... la police ça se parle, tu fais une niaiserie, tout le monde va le savoir, tu fais une bonne job, tout le monde va le savoir, on peut dire qu'on est des mémères ».
- « stress post traumatique, moi j'ai touché là-dedans moi j'ai eu un évènement un véhicule fonçait sur moi pis j'ai tiré sur le véhicule. Toi t'as une demi seconde pour réagir, les boss y'ont pris des mois pour voir si c'était justifié quand ils m'ont dit que c'était pas justifié ... j'ai dis pourquoi tu me donnes un gun, pourquoi tu me donnes une badge, si tu me laisses pas faire la job ».
- « tu prends ta job à cœur quand le restant y s'en fout de ce que tu fais, tu peux faire dix choses de bon, dans police y'a personne qui va te dire rien, tu fais une chose de mal, là tout le monde va te le dire que t'as fais quelque chose de mal, ça c'est la police pis ça va être toujours comme ça ».

Une policière de 13 ans d'expérience va dans le même sens :

- « il se passe des choses, il se vit des choses pis ça sort pas »
- « quand moi j'ai eu des situations plus difficiles, j'ai pas eu de support, de supérieurs par exemple. C'est encore mal vu, c'est vu comme une faiblesse »
- « le retour au travail est difficile, y'a pas de support, y'a pas de réintégration »
- « j'aurais peut-être peur ou des craintes de travailler avec quelqu'un qui revient d'un congé de maladie psychologique »
- « y'en a qui, parce qu'ils réussissent pas un concours par exemple pour devenir sergent détective, vont vivre une grande détresse, moi je relie ça aussi à l'orgueil. Les gens en viennent à des détresses psychologiques de pas réussir des concours comme ça, y'en a qui vivent ça comme une catastrophe »

D'autres policiers remarquent qu'eux ou leurs collègues vivent des difficultés qui ne sont pas facilement reconnaissables ou difficiles à admettre par les policiers en question et qui minent leur qualité de vie et la qualité de leur travail.

Une policière nous dit :

- « c'est des gens qu'on a pressé un peu comme un citron, des gens, pas qui se sentent plus forts que les autres mais qui ont beaucoup, beaucoup donné. On leur en demande et puis ils donnent, ils donnent, ils sont trop impliqués et ils s'en demandent trop ».

Un policier sergent de 21 ans d'expérience:

- « Y'a un boss avec qui j'avais pas d'affinités, on se poignait toujours, je sortais de là, la pression à 110, la nuit, j'ai de la misère à dormir. Cette personne je pouvais pas dialoguer avec, un collègue si ça marche pas, il y a moyen de dialoguer ».
- « y'en a quand ils quittent le bureau y'en a qui pensent pu au travail, moi je ne suis pas de ceux là, si y'a de quoi où je suis pas sûr j'ai bien fait, ehmm tabarouette ».

Un autre sergent de 18 ans d'expérience :

- « Si ça va pas, tu vas aller parler à quelqu'un, c'est arrivé plein de fois, c'est arrivé tellement souvent, j'en ai un qui voulait se suicider, un autre ça avait plus de bon

sang ce qu'il faisait s'a job ostie, il perdait la face partout où il allait parce qu'il se rendait pas compte que ce qu'il disait çà avait plus de crisse de sens. Crisse qu'il était en train de déprimer, lui. Y'en a plusieurs que j'ai rencontré qui étaient en burn-out. En conflit avec les supérieurs ».

Un policier de 15 ans d'expérience nous parle d'un de ses amis policiers en ces termes :

- « J'ai un ami qui lui est en détresse psychologique mais il ne se voit pas de même, mais pas du tout, pourquoi? Parce qu'il est opérationnel, c'est un gars d'opération, qui donne des tickets, qui marche, qui est impeccable, qui fait sa job, qui prend tout ce qui passe en extra. Oui mais, j'ai jamais vu quelqu'un d'aussi négatif. Il chiale sur tout, tout, tout. Sa femme me dit "Il rentre chez eux le soir pis il dit chienne de vie, devant sa fille qui marche à quatre pattes" y'est en détresse. Ça fait dix qu'il est là, ça fait dix ans que je l'entends ».

Il ajoute plus loin cependant :

- « Une bonne façon d'être "déprimé", fais juste tourner dans ton char, passes 9 heures dans ton char quand il se passe rien. Pis dans police, tu peux le faire, y'a personne qui te check ».
- « C'est une question d'attitude, question d'être équilibré mentalement »

Ce policier nous présente quelques facteurs intéressants à propos de la santé mentale au travail. Il suggère que l'attitude du policier sera sa meilleure alliée dans son intégration dans un service de police. Il reconnaît que les difficultés sont importantes et que la culture policière, à l'occasion, n'est pas garante de santé mentale, mais représente plutôt un fardeau pour certains.

- « Je ne suis pas très connaissant là-dedans mais le burn-out ça j'en ai vu. C'est une impression mais je pense qu'il y en a plus qu'avant. Je les remarque plus jeunes qu'avant. Je crois qu'il y a beaucoup de désillusion. Y' a plus de points de repère, ces repères sont difficiles, le policier qui commence, vit des désillusions. Quand il débarque dans son milieu de travail, on lui dit que ce qu'il a appris à l'école, tu oublies çà ».
- « Les policiers sont tellement dans le négatif, ça chiale après le boss, ça chiale après tous. Le jeune y'est inondé de négatif. Ça occasionne une désillusion ».
- « Les actions que tu vois dans le poste vont à l'encontre de tes valeurs. Mais tu trouves que c'est pas normal de se sentir désillusionné ».
- « C'est pas rare, des gars qui cherchent, çà deux ans, deux ans et demi, pis çà pleure dans le char, çà dit je suis plus capable, je suis plus capable de certaines décisions des boss, je suis plus capable de ci de çà. »
- « J'ai l'impression, c'est peut-être générationnel, qu'il y en a qui veulent que ce soit facile, faut que tu travailles pour aimer çà. Si tu travailles pas tu vas dépressionner, ça c'est clair et net ».
- « Quand t'arrives pis t'es jeune, pis que les postes sont occupés par des jeunes, tu te vois voué à faire de la patrouille, alors que tu te veux être enquêteur ou sur le swat ou sur le GI. Avant d'y accéder, tu vas devoir faire un dix ans de patrouille. Comment veux-tu arriver à bien vivre avec çà. Ton attitude face au travail aura un impact énorme sur ta santé mentale au travail. Faut savoir changer ce que tu peux et pas chialer sur ce que tu peux pas ».

- « Ça sert à rien de chialer sur le système, moi ce que je fais c'est d'aller voir qui a sorti la directive, de demander l'explication. Ensuite voir les gars et leur dire on a exagéré là-dedans, c'est de notre faute, ça sert à rien de chialer. Vous avez abusé ou laissé abuser. Mais bon y'en a toujours qui vont chialer sur le système ».
- « y'a un ensemble de facteurs qui peuvent miner le moral d'un policier. Par exemple, t'es évalué par quelqu'un qui t'a jamais vu travailler, n'est jamais venu te voir, y'a jamais aucun retour des citoyens, pis que c'est basé sur le nombre de billets que t'as donné, je suis un numéro, c'est quantitatif c'est pas qualitatif. Ça aussi ça mine le moral et puis si ils se basent sur ça pour me donner des points pour un poste éventuellement qui va ouvrir. Ça dépend aussi sur qui va t'évaluer ça dépend beaucoup de ça, il y en a qui favorise le communautaire, d'autre l'opérationnel ».

Il nous parle de son expérience à lui, à ses débuts, dans les forces policières et de moments difficiles qu'il a dû surmonter :

- Moi j'en ai vécu une détresse, ça faisait deux ans que j'étais policier. J'ai vécu cette détresse-là, j'ai pas peur de le dire, tout ce que ça m'a apporté de positif c'est incroyable. Un moment donné, tu vois tout en noir, tu vois du négatif dans tout ce que tu fais. Les problèmes des autres deviennent tes problèmes, parce que toi, t'as pas réglé tes problèmes. T'interviens auprès d'une personne pis t'es vidé, là tu t'embourbes graduellement, Tu t'en vas en cour pis là c'est d'autres problèmes, as-tu vu ça! une peine bonbon, tu reviens au poste pis tu t'es fait volé tes claques par un collègue, là tu capotes, y'a pu rien qui marche ».
- « pis c'est ta 2<sup>e</sup> année de police, tu peux pas montrer ça, faut que tu sois fort, eh! La gang sont-tu heureux ici tout le monde autour, on se fait des blagues, on se fait du fun eh! Faut pas que je montre que ça marche pas, que je suis faible ».
- « Alors ça peut être bien plus néfaste cette cohésion de groupe là, que aidant. Celui qui m'a aidé, c't'un gars à tête blanche. Oui y'en a un danger pour les policiers, oui. Si j'étais capable de mettre tout le monde en garde face à ça...si y'avais un vaccin. Oui y'a un danger pis y'en a qui s'en sorte pas.

## Discussion

Pour les fins de la discussion, il semble pertinent d'utiliser comme canevas d'analyse, les deux profils de l'organisation décrits par Kenneth Kernaghan<sup>13</sup>. Il appert que beaucoup d'éléments d'analyse peuvent être abordés à partir de ce modèle.

### Organisation bureaucratique / Organisation post-bureaucratique

À plusieurs niveaux et à première vue, l'univers policier semble inscrit dans un modèle bureaucratique strict où la hiérarchie est prédominante, le contrôle très présent, orienté sur les règles et les procédures, centré sur l'organisation, peu autonome, où il y a beaucoup de comptes à rendre, etc. Il peut être observé que ces principes existent dans l'univers policier, et ce, à différents degrés et selon les circonstances. Les répondants nous mentionnent qu'auparavant, l'autonomie était nettement plus grande chez les policiers de la « base » que ceux d'aujourd'hui. Ces derniers bénéficiaient d'une marge de manœuvre très grande alors qu'un leadership non hiérarchique s'instaurait ici et là (à l'intérieur d'une équipe de travail par exemple) : en un sens, le modèle hiérarchique était à la limite inversé (Monjardet, 1999, 2000). Suite à certaines pressions de changement, (l'affaire Matticks aidant, entre autres) on tente de réorganiser certaines façons de faire. Ces réformes s'inscrivent pour une bonne part dans les principes du « Nouveau management public ». L'organisation policière est structurée de telle façon qu'elle repose à certains niveaux sur un modèle de type « bureaucratique » axé sur la loi, et à d'autres niveaux, sur un modèle de type « post-bureaucratique » dont l'intervention fait appel à la « relation d'aide ». Comme ces deux modèles sont co-présents, la tâche de réorganisation s'en trouve complexifiée.

De plus, la cohabitation de ces deux modèles organisationnels augmente le niveau de difficulté du travail policier. Les policiers agissent à l'intérieur d'une dualité structurelle. Les deux structures organisationnelles (bureaucratique et post-bureaucratique) s'articulent autour de deux modes de travail pour les policiers. D'une part, le policier doit assurer la protection de la population et faire des interventions qui cadrent dans ce que l'on pourrait appeler « la répression ». Dans ce cas-ci, le client du policier est la population dont il doit assurer la sécurité. Dans ce type d'intervention, les codes et procédures sont d'usage et ce, en raison du fait que l'organisation impose le cadre de références auquel on doit répondre. Dans le second type d'intervention, le policier est appelé à agir de façon préventive plutôt que répressive. Il opère davantage dans un cadre de « relation d'aide » auprès des personnes. Le terme « relation d'aide » est utilisé ici dans un sens plus littéral que

---

<sup>13</sup> Voir page 39 du présent document.

thérapeutique. Dans ce cas, le client du policier s'avère le citoyen, la personne. Dans ce mode d'intervention, on retrouve également un cadre de référence, mais celui-ci s'appuie davantage sur les croyances, les ressources et les valeurs individuelles du policier. On fait appel au sens de la responsabilité, au sens de l'équité, à la loyauté etc. et ainsi à un processus d'autorégulation du policier. En bref, c'est le jugement du policier qui sert de mécanisme d'autorégulation.

Les difficultés du double modèle, soulevées plus haut, ne se présentent pas dans les cas où les acteurs et les rôles sont clairement définis et établis ; lors d'un braquage de banque par exemple, où la police agit selon un code et des procédures clairement décrits. La marge de manœuvre du policier devient ainsi clairement réduite à des fins de sécurité. Le mode bureaucratique axé sur le respect de la conformité des règles, des procédures, devient dans ce cas, l'outil privilégié pour indiquer la marche à suivre. Le policier n'a pas le loisir de choisir « Ok! cette fois-ci, je vais laisser passer mais faites attention la prochaine fois... ». Il doit impérativement respecter la procédure établie. Le modèle bureaucratique encadre les actions policières dans ce type de circonstances et ce, afin d'assurer un certain professionnalisme dans l'action policière.

À l'autre extrémité du continuum, on peut retrouver par exemple, un policier faisant une présentation sur l'intimidation dans une classe de sixième année dans une école de quartier. Dans ce type d'intervention policière, le client est le citoyen; le code et les procédures ne sont ici d'aucune utilité, sauf l'application du code vestimentaire par exemple. L'autonomie du policier est quasi totale dans cette circonstance. Les difficultés apparaissent davantage dans les situations, beaucoup plus fréquentes, il va sans dire, où il n'y a pas de « criminel » à arrêter, mais où le citoyen est en infraction à l'égard d'une mesure civique ou criminelle (excès de vitesse sur une route par exemple). Le code et les procédures existent dans ces circonstances, mais le policier conserve une certaine marge de manœuvre. Toutefois, qu'est ce qui encadre l'autonomie du policier dans de telles situations ? Quelles sont les balises à ne pas dépasser ? Où se situe l'état d'un comportement socialement acceptable pour le policier face à un citoyen en situation d'infraction ? C'est dans ces contextes, où les balises sont floues, que la subjectivité intervient. Est-il possible d'encadrer cette subjectivité selon un code ou des mesures extrinsèques aux policiers ? Il semble difficile d'y parvenir. Une mesure qui peut, selon nous, pallier à certaines difficultés dans ces circonstances et ainsi encadrer l'action policière se retrouverait peut-être dans le cadre d'une réflexion éthique. La discussion reviendra plus loin sur ces principes.

Tout d'abord, à l'aide des points d'analyse énumérés par Kernaghan, il appert utile d'identifier où se situent les organisations policières sur le continuum — bureaucratique— post-bureaucratique — du modèle des organisations, et ce, à partir des données recueillies lors de nos rencontres avec les policiers. Ici, il importe de préciser qu'il s'agit d'opinions et de perceptions de quelques policiers.

### **Centrée sur l'organisation ----- Centrée sur les citoyens**

La police encore aujourd'hui semble davantage axée sur l'organisation malgré certaines réformes qui souhaitent réorienter et centrer l'organisation sur les citoyens (clients). On souhaite offrir un service de qualité au citoyen en le traitant comme client. La police de quartier est instaurée mais selon certains répondants, il existe moins de proximité avec le citoyen qu'auparavant. Le policier était alors connu comme « protecteur aidant », comme « figure d'autorité ». Le policier dans sa communauté était objet de référence, un point de repère. Le sentiment de proximité émanait des rondes à pied, le policier connaissait les commerçants, etc. Aujourd'hui, l'anonymat semble être privilégié et selon Monjardet, (1999, 2000) les équipements, comme les auto-patrouilles, les gilets pare-balles... créent une barrière psychologique augmentant le sentiment de « distance » entre le policier et le citoyen. On a voulu, au fil des ans, professionnaliser et systématiser le travail policier. Le revers de cette approche, c'est qu'elle a peut-être amoindri l'image du policier interventionniste, pour renforcer celle du policier « robot » moins dédiée à la personnalisation de la sécurité publique. Il est d'autant plus difficile pour le policier de s'ancrer dans un rôle défini, comme nous le mentionnions plus haut, puisque la notion de « client » varie selon les circonstances.

### **Pouvoir hiérarchique ----- Leadership**

Le pouvoir hiérarchique dans le modèle bureaucratique est clairement identifié et s'exerce du haut vers le bas, soit de la direction vers la base. Selon toute vraisemblance, dans la police on fonctionne selon un modèle de type paramilitaire, où la hiérarchie et les ordres proviennent d'en haut et demeurent peu discutables. Selon les répondants toutefois, la ligne hiérarchique ne semble pas aussi clairement définie. Tout comme le suggère Monjardet (1999, 2000), les policiers de la base auraient, en effet, beaucoup d'autonomie sur le déroulement des activités quotidiennes et un pouvoir prépondérant sur l'information transmise aux paliers hiérarchiques supérieurs. Les répondants, pour une bonne part, allèguent que ce « contrôle » d'information est toujours présent. On note cependant qu'il était auparavant encore plus important et que le leadership tenait davantage à la personnalité des individus qu'au sergent ou aux plus hauts gradés. D'ailleurs, on fait mention à plusieurs

reprises que « c'est mal vu » de vouloir « monter dans la compagnie » et qu'un clivage existe entre les paliers décisionnels et la base.

À la lumière de ces constats, tente-t-on, aujourd'hui, de mettre en place un pouvoir hiérarchique plus efficace ? Selon les répondants, on cherche dans la réforme actuelle à confirmer davantage le pouvoir hiérarchique, alors que généralement, dans les réformes des services publics, on cherche plutôt à favoriser, à déléguer le pouvoir de solution en favorisant la participation. Encore une fois, il importe de le rappeler, les situations qui se retrouvent aux extrémités du présent continuum semblent plus simples à identifier et en conséquence, l'action à entreprendre est plus clairement définissable. Le policier s'ancre plus facilement dans un rôle quand les enjeux sont définis. L'ambiguïté survient quand les enjeux et leurs valeurs respectives entrent en conflit.

#### **Centralisée ----- Décentralisée**

Selon ce qui a été recueilli auprès des répondants, l'organisation chercherait aujourd'hui à centraliser davantage. Ce qui va à l'encontre d'un désir de « post-bureaucratiser » les services de police (dans les sphères où il est possible de le faire). Dans le modèle bureaucratique, le pouvoir est centralisé. Dans les services de police, selon les répondants, ce pouvoir est aujourd'hui encore décentralisé et il l'était de façon encore plus notoire dans les années passées. On chercherait aujourd'hui en raison de la critique (médias qui épient l'action policière), à bureaucratiser davantage les mécanismes de contrôle qu'exercent forcément, l'application des lois, des règles, des procédures qui régissent les services de sécurité publique. Auparavant, le pouvoir était détenu davantage par les membres de la base. Présentement, on chercherait à contrôler davantage afin de professionnaliser les services, à contrôler plus efficacement et ainsi assurer une image publique plus « professionnelle ». Toutefois, plus on normalise le travail des policiers plus on encadre le jugement de ces derniers.

#### **Ministérielle ----- Non ministérielle**

De plus, il apparaît que la centralisation du contrôle se veuille encore davantage ascendante, c'est-à-dire orientée vers le ministère de la sécurité publique. À cet égard, le rapport Poitras suggérait : que le ministre de la sécurité publique, soit dans les faits considéré comme le premier responsable des services de police et qu'il bénéficie d'un pouvoir de contrôle accru. Puisque le ministre est un élu, redevable et responsable, il constitue un lien politique avec le citoyen. Pour exercer ce type de contrôle, il doit se référer au prescriptif de la loi et des procédures, c'est-à-dire exercer une gouvernance de façon bureaucratique. Toutefois, le citoyen possède également un élément de pouvoir qui peut s'exprimer dans les mesures

importantes de contrôle exercées sur les policiers à travers le code déontologique et les services internes.

### **Axée sur la règle ----- Axée sur l'individu**

Les instances hétérorégulatoires, comme nous l'avons suggéré plus tôt, ont selon toute vraisemblance des effets importants sur les policiers. Comme le modèle bureaucratique est axé sur les règles, les procédures dans la police, les répondants allèguent que les règles et procédures sont nombreuses et qu'il est généralement pertinent et utile de les suivre et de les respecter. Il s'avère cependant clair pour la grande majorité des gens interviewés, que toutes les règles et procédures ne sont pas suivies à la lettre et qu'il serait ardu à plusieurs niveaux de les suivre strictement. Comme il a été démontré lors des entrevues, certains policiers ont passé outre les règlements en accordant une chance au contrevenant, et ce à des fins humanitaires ou de sympathie. D'autres règles et procédures ont été contournées suite au jugement personnel du policier, ainsi il a été admis qu'il est « impossible » d'appliquer intégralement les règles et procédures d'intervention pour faire le travail.

Ces dernières font, selon les circonstances, l'objet d'interprétation. Bien sûr, il n'est pas question ici d'action criminelle, mais bien plutôt d'autonomie policière. On nous mentionne à quelques reprises que les supérieurs hiérarchiques sont au fait des libertés et des initiatives que s'accordent les policiers dans l'exercice de leurs fonctions. On les encourage parce que l'on reconnaît l'efficacité de ces façons de faire. Cependant, on souligne qu'en cas de bévue, les supérieurs ne cautionneront pas publiquement les entorses aux procédures. Il s'agit ici, d'une attitude managériale menant à un double discours. Il semble, sans que l'on puisse le démontrer précisément, que les règles constituent un facteur balisant du travail policier, mais que leur « contournement occasionnel » soit inhérent à la tâche. En cette matière, positionner la police sur le continuum bureaucratique – post-bureaucratique s'avère, plutôt complexe.

Selon les dires des répondants, le policier encore aujourd'hui, bénéficie d'une grande latitude. Dans plusieurs contextes, l'application de certaines consignes est laissée à la discrétion de ce dernier. Dans l'action, le jugement du policier est requis. Ainsi, pour cette dernière une certaine forme d'autorégulation est exercée et nécessaire. Maintenant, voyons en quoi consiste cette latitude d'action.

### **Respect du statut quo / Volonté de changement**

Selon les pressions que le politique exerce sur les services de sécurité publics et les informations recueillies, la marge de manœuvre est de plus en plus restreinte. La crainte

d'un blâme, dans un cas de non application d'une procédure ou de l'entorse d'une règle, accompagnée de la crainte de ne pas être soutenu par ses supérieurs, limite l'autonomie des policiers. Cette crainte émerge surtout, selon les répondants, des transformations (organisationnelles et culturelles) qu'a connues l'univers policier au fil des dernières années. Parmi ces transformations, les changements majeurs sont les suivants : la nouvelle Loi sur la police obligeant la dénonciation d'un collègue fautif, la crainte d'être dénoncé soi-même, les jeunes policiers non « modelés » à la culture policière vivant une intégration difficile, la formation policière axée sur les règles et procédures stressante, les craintes ressenties d'être sous enquête (services internes ou en déontologie) et les conséquences qu'entraînent ces dernières freinant les possibilités d'avancement, la peur d'être ostracisé par ses pairs, etc. Cette crainte du blâme semble également mal servir la prise de risque nécessaire, selon certains répondants, à la mise en place d'actions efficaces dans les tâches policières et aussi à l'introduction de changements organisationnels plus larges.

L'innovation et l'amélioration des services qui sont souhaitées, sont moins bien servies par un frein à la prise de risque, nécessaire à cette innovation. Prise de risque, nous le rappelons, réduite selon les répondants, par peur d'un blâme en cas d'erreur.

### **Résumé**

Ce qui ressort des données dans la perspective que nous permet ce cadre d'analyse, se résume ainsi : d'abord, l'univers policier est en transformation depuis quelques années déjà. Or, il semble que ces transformations se vivent à la fois dans les dimensions organisationnelles et culturelles du travail. Ces transformations proposent, selon la réalité décrite, une volonté d'être au service des citoyens, de « post-bureaucratiser » la police, c'est-à-dire : se centrer sur le client, sur les individus, sur l'amélioration continue, etc. Dans les faits et à plusieurs niveaux, l'inverse semble se matérialiser, du moins c'est ce qui semble être perçu par les gens rencontrés. Le désir de se centrer sur le citoyen apparaît freiné par une augmentation de la paperasserie, de l'anonymat, de l'individualisme. Une autonomie plus grande, une décentralisation et un processus décisionnel participatif semblent être contrecarrés par un contrôle accru émanant d'une centralisation bureaucratique (respect des lois, des procédures, des règlements). On évite le risque, selon toute vraisemblance, par peur du blâme, ce qui a pour effet d'inhiber le changement plutôt que de le favoriser. On remarque également, avec ces quelques exemples, que malgré le souhait de réformer l'univers policier, on devient, suite au regard politique et ministériel, plus « contrôlant » qu'auparavant. Selon Mintzberg (1983) plus l'organisation est observée ou critiquée, plus les mécanismes de contrôle s'amplifient. À plusieurs niveaux, il semble que la police, à l'époque, possédait davantage de caractéristiques post-bureaucratiques en ce qui a

trait, entre autres, à l'autonomie. Les effets de cela n'étaient cependant pas toujours « heureux » et ne concordent peut-être plus avec les valeurs collectives et professionnelles d'aujourd'hui.

Au niveau structurel, il importe d'ajouter ici que la dualité des fins d'interventions (coercitive ou relation d'aide) de l'univers policier est également un élément agissant. Ainsi, certaines actions s'effectuent parfois selon les règles propres à une structure bureaucratique ou parfois selon celles d'une structure post-bureaucratique. Conjuguer les deux types de structures ne semble pas aisé en tout temps et en toutes circonstances. Il s'agit peut-être, en définitive, d'une réalité qui génère son lot de contradictions. Il appert que la réalité des mandats policiers s'inscrit dans deux espaces qui ne s'épousent pas facilement. Une certaine forme de rigidité observée dans cet univers est peut-être essentielle pour minimiser les dérapages ou les critiques dont font souvent l'objet les corps policiers. La dualité de ces deux approches structurelles apparaît de prime abord immuable. Comment la contourner ou comment faire pour « vivre » avec elle le plus harmonieusement possible ? L'exemple de l'univers managérial ne répond pas, tel que vu, à cette question de façon satisfaisante. Comme nous l'avons abordé, des limites importantes sont présentes dans ce modèle, et ce de la façon suivante.

### **Le modèle managérial**

Les risques identifiés précédemment, propres au modèle managérial, sont-ils présents dans la perception des répondants ? Comme ceux d'une identification trop importante du travailleur à son organisation, du besoin de servir l'organisation pour nourrir son narcissisme, la compétitivité omniprésente ou encore le besoin d'être sans reproche en tous points et en tout temps sous peine d'être exclu, voire « tabletté ». On y retrouve également l'observation d'impacts sur la santé mentale des travailleurs, d'une perte de sens de l'effort investi, et même d'une perte de sens plus généralisée.

Il ressort de cette analyse que le modèle managérial s'est en quelque sorte dénaturé au fil du temps. Ce modèle s'applique, il faut le rappeler, à l'entreprise privée, mais il inspire jusqu'à un certain point les réformes du secteur public. Il importe de prendre en compte, que son influence sur le secteur policier peut susciter certains comportements questionnables. Une façon de s'en protéger est d'établir dès le départ avec les parties prenantes, les buts et les cibles d'un projet commun partagé. Voici en résumé ce qu'il serait utile de prendre en compte quant à ce nouvel univers managérial.

En ce qui concerne l'identification sociale à son organisation (police 24h sur 24h), les données que nous possédons montrent que la nature du travail policier s'est passablement modifiée. Plusieurs policiers, pas seulement les plus anciens, allèguent que les jeunes policiers sont plus individualistes et qu'ils considèrent important, par exemple, de prendre plus de temps pour leur famille, pour leur vie sociale que le travail policier. On ne souhaite plus faire du temps supplémentaire comme jadis alors que cela constituait une forme de devoir. Auparavant, ne pas « rentrer au travail » le vendredi soir était très mal vu par les pairs et une pression se faisait sentir. Ces quelques exemples paraissent démontrer, qu'à ce niveau, le policier d'aujourd'hui souhaite se protéger davantage d'une identification trop marquée à son organisation, et d'un sentiment d'obligation trop important.

Il a été également observé une forte pression pour se mouler au groupe. Il est important, encore aujourd'hui, d'avoir le sentiment d'appartenir à la « gang » et que réciproquement, que celle-ci soutienne l'individu. Bref, l'identification à l'organisation est incontournable. La pression du groupe à se maintenir dans l'équipe est forte. Sortir du rang n'est pas bien vu et peut avoir des conséquences importantes sur les relations entre collègues. Autant pour ceux et celles qui veulent gravir la hiérarchie policière, devenir enquêteur que pour ceux et celles qui décident de rompre avec « l'esprit de corps », en dénonçant une situation ou un collègue répréhensible. L'esprit de corps demeure inscrit comme une valeur prépondérante dans le milieu policier, selon plusieurs des répondants.

Cette idée de permettre au travailleur de trouver une communauté pouvant donner un sens à sa vie à l'intérieur de l'organisation, appartient aux valeurs d'un modèle managérial plus convivial, mais qui s'inscrit dans la dynamique de surinvestissement et de suridentification à l'organisation. Pour l'univers policier, cette facette du modèle prend la forme de « l'esprit de corps » et elle semble malgré tout, trouver un écho important dans l'univers policier. L'exemple de ce jeune policier qui, sous enquête, a connu des épisodes de vie suicidaires en raison de son avenir policier, est éloquent à ce niveau. Un autre policier mentionne que l'appartenance au groupe est un aspect majeur de la profession : ils se connaissent et sont ensemble depuis le Cégep. Ils cheminent en vase clos jusqu'à l'Institut de police. Le fait de perdre ses amis dans le monde civil contribue à amplifier l'identification au groupe professionnel.

On peut comprendre l'importance du soutien et du besoin de reconnaissance du groupe et bien certainement le besoin de partager les valeurs communes pour adhérer et recevoir la reconnaissance professionnelle de son milieu. Nourrir « Narcisse » et le sentiment de puissance décrits par De Gaulejac et Aubert prennent ici leur sens. La police gratifie le

policier et celui-ci le rend en adhésion, sous forme d'appartenance. Tout devient ainsi question de proportions, si le policier trouve des éléments de sens ailleurs dans sa vie, il ne demeurera probablement pas strictement dépendant de son univers de travail. Quelques policiers nous donnent des exemples à cet égard. Un des plus anciens policiers affirme que pour donner un sens à sa vie, ce dernier doit s'investir dans sa communauté et participer et s'impliquer dans des œuvres caritatives. Une policière déclare que le fait d'être mère de famille a changé l'ordre de ses priorités. Bref, il importe qu'il reste une vie en dehors de la police. De plus, trouver des occupations ludiques, des ressources hors de son « clan » est important en cas de difficultés ou d'exclusion.

Une différence importante émerge cependant entre les pressions vécues dans l'univers managérial et l'univers de la fraternité policière : la finalité des efforts investis n'est pas la même. En effet, dans l'univers managérial plus entrepreneurial, l'employé qui y oeuvre, peut être motivé à s'investir davantage et espérer y faire un gain financier. Il bénéficiera donc possiblement et proportionnellement des efforts investis. Dans les services de police ou d'autres types de services publics, le travailleur n'a rien d'autre à gagner que l'admiration de ses supérieurs et collègues. La quête en productivité dans les services publics emprunte, sans retour pour l'employé, la voie d'une rationalisation des fonds publics. Le policier en l'occurrence, devra selon toute vraisemblance participer aux rationalisations, et ce sans attentes. Qu'est-ce qui peut motiver au dépassement de soi dans de telles conditions? Est-ce le groupe et le sentiment d'appartenance, rien ne le confirme.

### **Résumé**

Quelques caractéristiques de l'univers managérial imposé semblent correspondre au monde policier. L'adhésion duale aux valeurs de l'organisation et au groupe paraît assez importante. L'identification qui en découle se situe davantage en lien avec le besoin du groupe comme source de reconnaissance sociale. Les gains personnels s'apparentent à la solidarité et au support des pairs. Toutefois, les pressions les plus importantes proviennent du groupe plutôt que du stress lié à la tâche. L'attitude des pairs influence particulièrement le travail policier. Ce que les policiers en retirent, contrairement au secteur privé, n'est pas un gain potentiel et proportionnel à l'investissement personnel dans l'organisation. Un autre type de gain semble être recherché. Il s'inscrit à l'occasion dans un désir de « monter dans la compagnie », ou d'obtenir les promotions en lien avec les efforts. Mais comme il fut indiqué, ce désir de gravir les échelons est perçu négativement par une bonne part du groupe. Le rejet de ce type de gain risque d'affecter la santé mentale tout comme l'univers managérial imposé. Ici, l'ostracisme du groupe pourrait agir comme facteur d'instabilité émotionnelle. Nous avons

noté une hausse des absences pour raisons d'ordre psychologique dans certains services de police<sup>14</sup>. Pour en clarifier la teneur, il faudrait s'y attarder particulièrement.

### **Éthique**

Dans les organisations publiques, on tend, en général, à vouloir instaurer des modèles post-bureaucratiques lorsque les services s'adressent directement aux citoyens en tant que client. Dans les services de police, ce souhait semble présent, mais dans les faits, selon les témoignages, on remarque une bureaucratisation et un contrôle accru de l'organisation du travail. Il apparaît dans une organisation comme la police que les objectifs de nature post-bureaucratique (centrés sur les clients et davantage sur les résultats, etc.) ont été gérés paradoxalement, par l'emploi d'outils de contrôle émanant du modèle bureaucratique. Pour réaliser ce virage, il est plus réaliste de convenir des objectifs d'une post-bureaucratisation de la performance via les résultats, en appliquant les principes et les outils du NMP et ceux de l'éthique.

### **Les difficultés**

Parmi les raisons qui freinent le transfert de certaines assises bureaucratiques en mode post-bureaucratique, on retrouve une recrudescence des pratiques de contrôle émanant de la direction plutôt que des acteurs (N.B. observée abondamment par nos répondants). Les outils de contrôle sont, selon toute vraisemblance, devenus plus importants, depuis les dérapages de l'affaire Matticks et la commission Poitras. Nous croyons que ce contrôle bureaucratique émerge du souci d'améliorer l'image publique de la police. Le citoyen exerce davantage de pression pour que la police agisse de façon transparente et en concordance avec les valeurs changeantes de la société.

Force est de reconnaître que les attentes du public et les mœurs sociales ont changé avec le temps. Comme plusieurs policiers le rappellent, il n'est plus possible de régler les situations avec un « coup de pied au cul ». Selon certains policiers, l'avènement de la charte des droits et liberté a également eu pour effet de rappeler aux citoyens qu'ils ont des droits et aux policiers qu'ils ont des devoirs.

La nouvelle loi sur la police, l'obligation de dénoncer, l'omniprésence des recours en déontologie et aux services internes, la crainte de prendre des risques qui seraient pénalisants, les conséquences de la désolidarisation, la montée de l'individualisme, le regard des pairs, la compétitivité interne, etc. sont autant d'éléments qui favorisent, selon l'analyse,

---

<sup>14</sup> Voir Données Statistiques en annexe

le maintien de l'organisation policière dans un mode bureaucratique plutôt que post-bureaucratique.

Par ailleurs, il y a lieu de mentionner les impacts négatifs possibles sur la santé des individus qui oeuvrent dans cet univers aux prises avec des dilemmes et des demandes contradictoires suscitant parfois des questions de double contrainte ou de conflits de loyauté. Les policiers vivent davantage dans la crainte des représailles et du blâme, à la fois de la part du public, qui connaît mieux ses droits et dont les attentes se sont modifiées et à la fois de la part des pairs, qui vivent eux-mêmes des pressions, émanant de l'obligation de dénoncer un collègue.

### **Les pistes de solution**

Les outils de contrôle ne sont pas les seules réponses à une meilleure reddition de comptes, à une plus grande performance, à l'orientation de l'action sur les résultats et aux éléments souhaités par la post-bureaucratization. Il semble possible d'imaginer que les outils propres à l'éthique puissent favoriser une intégration des principes post-bureaucratiques et favoriser l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs dans l'atteinte de ces objectifs. D'autant plus que, dans la plupart des environnements de travail, plusieurs systèmes de règles peuvent entrer en conflit avec certaines valeurs organisationnelles et rendre la prise de décision plus délicate.

Contrairement aux outils qui privilégient un contrôle extrinsèque, l'éthique favorise un contrôle intrinsèque et procède d'une autorégulation consentie. En ce sens, la transparence contribue à une reddition de comptes efficace si elle s'accompagne de l'octroi d'une marge à l'erreur puisque ceci atténue la crainte du blâme. Ladite marge donne une plus grande liberté d'action qui doit nécessairement être liée au respect des buts et objectifs de l'organisation. Bref, en aucun temps la fin ne peut justifier le moyen. La transparence et la reddition de comptes peuvent, dans bien des cas, mieux justifier le comportement voire l'expliquer.

L'autonomie est un facteur étroitement lié à l'éthique et l'acteur doit ressentir et savoir qu'il peut agir en toute conscience et qu'il ne lui sera pas reproché un écart à une règle si celle-ci nuit à l'actualisation de la mission. Il lui faudra être en mesure, comme on vient de le mentionner, de démontrer le processus de délibération éthique qui l'a mené à une prise de décision. Il importe, pour une acceptation collective d'une action, surtout « litigieuse », que les valeurs rattachées à l'action entreprise, concordent avec les valeurs co-construites et partagées par les membres de l'organisation.

Ceci conduit à un élément essentiel de l'utilisation de l'éthique comme outil de prise de décision ; la hiérarchisation des valeurs. Un tel exercice permettra à l'acteur de développer l'argumentaire essentiel à la justification de son choix, ainsi que l'utilisation de son jugement dans la prise de décision.

L'éthique peut servir à identifier les forces qui agissent sur la prise de décision dans des situations problématiques où les outils hétérorégulateurs ne suffisent plus à solutionner les dilemmes. Parfois, dans des situations particulières, les règles légales, morales, de mœurs et même déontologiques ne suffisent pas à faire un choix éclairé, c'est-à-dire le meilleur choix possible selon le contexte. S'en remettre aux normes et aux valeurs en cours dans un sous-groupe et édictées par l'organisation (comme la police) n'est pas nécessairement le meilleur choix possible, comme nous l'avons vu. L'implication de tous les intervenants dans la conception d'un code partagé s'avère incontournable pour atténuer la loi du silence.

L'éthique et la délibération éthique permettent de hiérarchiser les valeurs qui sont en conflit. La valeur sur laquelle on devra baser l'action devra être celle qui rassemble socialement le plus grand nombre de personnes. Un obstacle important à l'utilisation de l'éthique est, par exemple lorsqu'on favorise, dans la hiérarchisation des valeurs, celle qui appartient à un sous-groupe (la police ou l'unité de service par exemple), plutôt qu'une valeur qui a préséance dans l'environnement social. En ce cas, il devient difficile pour le policier qui est appelé à justifier et à défendre son choix, de prétendre que la valeur retenue est collectivement admise et représente le meilleur choix dans le contexte. Le jugement du policier devient un outil central et de première importance. Son action doit être portée par une valeur co-construite et partagée par le groupe social et par la majorité et ce, en accord avec la haute direction. Ainsi, dans le cas d'une erreur, si le policier dans son argumentation peut alléguer que son choix a été guidé par une hiérarchisation des valeurs édictée par tous les acteurs concernés, il lui sera possible de justifier ses actions et ainsi il se sentira peut-être plus en confiance et moins traqué par la procédure bureaucratique et le jugement des pairs.

Il faut comprendre qu'il est néanmoins ardu pour le policier de composer avec tous les imprévus de son métier, les besoins et attentes de son sous-groupe avec ceux de l'organisation et ceux de son environnement social. Généralement, les valeurs à défendre sont les mêmes. À l'occasion, la réalité, peut mettre en opposition des valeurs propres à chacune des entités. Le choix devient ainsi plus complexe, voire déchirant pour le policier, puisqu'il est inscrit dans sa tâche même, d'être en quelque sorte, le gardien de cet environnement social et des valeurs qui sont les siennes. En d'autres mots, le policier doit

être convaincu que les valeurs priorisées par l'organisation et le sous-groupe motivent et justifient l'action à poser. L'exemple le plus frappant est la loi du silence, pour soutenir ou « backer » un collègue alors que l'on sait qu'il y aurait place à des représailles pour le geste posé. À cet égard, certains exemples rapportés par les policiers sont éloquentes.

En terminant, n'est-il pas d'autant plus pertinent dans cet univers où existe un pouvoir coercitif, où les actions peuvent avoir un impact important sur la vie du citoyen et celle des policiers, d'utiliser le dialogue et l'argumentation de ses choix? Les effets positifs d'un recours consensuel à l'éthique apparaissent de façon évidente.

En incitant les policiers à participer à une réflexion éthique sur le choix des valeurs qui doivent motiver leurs actions, l'organisation s'inscrit davantage dans un modèle de gestion managérial de type associatif (post-bureaucratique) et non celui décrit par De Gaulejac et Aubert. On augmente ainsi les chances d'obtenir plus volontiers un consensus social menant à une reddition de comptes et à une transparence plus partenariales. Celles-ci rendues possibles (et nécessaires) par l'absence de peurs et de craintes associées au blâme. Ces éléments favorisent une plus grande latitude d'action plutôt que l'application aveugle d'une règle qui ne répond pas nécessairement et aussi efficacement à toutes les situations. Un tel modèle participatif de type plus consensuel contribue à un sentiment de mieux-être qui pourrait agir positivement sur la santé mentale puisque l'acteur agit moins sous la contrainte et la peur du reproche, mais davantage dans le sentiment que son action est inscrite et soutenue par un ensemble plus grand. L'action a-t-elle davantage de sens ? Il est possible de le croire. En définitive, l'action policière deviendrait plus efficace et plus efficiente puisque le policier utiliserait davantage son jugement et serait en position de faire le meilleur choix en lien avec les valeurs priorisées et en mesure d'expliquer son choix dans un dialogue avec les parties prenantes.



## Conclusion

Ce qui surprend le plus dans cette recherche est en premier lieu, la grande ouverture et l'humanité des intervenants interviewés et leur regard critique et sans complaisance face aux difficultés rencontrées dans leur univers de travail. En second lieu, l'abondance de solutions, de pistes d'explorations possibles et la motivation intrinsèque des gens rencontrés à faire de leur milieu de travail un lieu enrichissant et digne de confiance présage d'une orientation gagnante. Ceci dit, malgré la compréhension des enjeux, il ne semble pas simple d'appliquer tous les changements souhaités par le milieu policier. La durée nécessaire pour qu'un changement s'installe dans une organisation de grande taille semble être un facteur important afin de concilier les positions parfois divergentes des parties prenantes qui ne sont pas de simples figurants, mais des acteurs centraux et agissants.

Le modèle organisationnel que propose le nouveau management public s'inscrit dans un désir « occidental » de post-bureaucratiser les institutions publiques. Les tentatives d'implanter le NMP ou certains principes propres au modèle organisationnel post-bureaucratique dans l'univers policier semblent créer un effet paradoxal. Les intervenants rencontrés affirment que les effets des réformes ont eu comme conséquence de remodeler certains aspects du travail, mais en sens inverse aux principes désirés du NMP (N.B. c'est-à-dire en instaurant plus de contrôle, moins de flexibilité et en axant l'action sur la conformité du processus afin d'éviter le blâme, etc.). Il serait fort intéressant de poursuivre pensons-nous, au-delà de ces quelques indices préliminaires et exploratoires, les réflexions sur les possibilités et les difficultés d'intégrer des principes post-bureaucratiques dans des organisations comme la police, qui fonctionnent en partie sur des principes bureaucratiques fort ancrés de type para-militaire.

Les risques identifiés par De Gaulejac et Aubert, dans leur modèle managérial (le modèle managinaire) ne sont pas aussi présents dans l'univers policier qu'on pourrait le croire. L'identification aux finalités de l'organisation est présente, mais ne semble pas aussi forte que nous l'avions anticipé. D'un autre côté, l'influence du groupe est majeure. Le support, l'encadrement, le sentiment d'appartenance passe par le groupe des pairs. L'identification à ce niveau est très présente et « l'esprit de corps » semble encore être une source identitaire majeure. Cependant, ce « besoin » du groupe et cette pression à l'adhésion possèdent une contrepartie : celle d'avoir à vivre un fort sentiment de rejet et d'ostracisme en cas de non respect du « code », ou de non respect des valeurs internes du groupe des pairs. Peut-on aller jusqu'à dire que l'on mine dans certains cas « l'estime de soi » du policier exclu du groupe ? Nonobstant la réponse à cette question et ceci se confirme dans les propos de nos

répondants, de vives émotions sont ressenties et vécues par les policiers qui sont « rejetés » par leur groupe. Ces difficultés peuvent-elles créer des fragilités au niveau de la santé psychologique des policiers ? Il est plausible d'admettre à la lumière des témoignages qu'elles sont probantes. D'ailleurs, les données statistiques recueillies à ce sujet montrent qu'il y a effectivement augmentation des absences pour raisons d'ordre psychologique dans un corps policier (SQ) au Québec. Il n'est cependant pas possible avec ces données préliminaires d'avancer quoi que soit en terme de causalité, mais une analyse ultérieure pourrait faire l'objet d'une étude approfondie.

Dans le cas de la police, il est possible de croire que l'identification et l'attachement qui peuvent être parfois problématiques, ne découlent pas d'une identification aux valeurs de l'organisation dans sa globalité, mais qu'elles seraient davantage une forme d'adhésion au groupe (ou sous-groupe) et aux valeurs de celui-ci. À ce sujet, il semble admis que la culture policière joue ici un rôle important et que l'identification aux valeurs d'une « culture policière » agissante soit déterminante dans l'adhésion ou le rejet d'une personne dans le groupe des pairs. À cet égard, l'insuffisance d'informations ne permet pas d'être affirmatif. Les choix et les décisions faits par les policiers sont-ils influencés dans un sens ou dans un autre par les pressions exercées par le groupe?

En fin de parcours, il est possible d'avancer que la conception partagée d'un « environnement éthique » (incluant le code déontologique) constituerait un lieu et une piste de solution aux enjeux et aux pressions contradictoires qui semblent présents dans l'univers policier. L'éthique, au minimum, offre un moment d'arrêt et de réflexion à ceux qui s'y consacrent. Si nous envisageons les vertus de la discussion éthique telle que décrite par Apel et Habermas, celle-ci pourrait permettre dans un groupe comme celui des policiers, de briser l'isolement et de contrer les décisions fondées sur les valeurs du sous-groupe, en se rapportant plutôt aux valeurs choisies par un ensemble plus grand, duquel le policier serait partie prenante.

De façon plus pragmatique et plus proche de l'administration publique, l'éthique dès le départ, a suscité un intérêt chez les répondants. Les policiers rencontrés ont tous démontré un attachement, à la fois à leur organisation et à leur rôle de policier, mais aussi à des valeurs d'équité, de justice, d'honnêteté et d'intégrité. La motivation et l'adhésion à l'univers de travail chez les répondants étaient présentes, mais minées ici et là par des préoccupations non pas rattachées à la tâche de policier, ni aux dangers inhérents à ce genre de travail, mais plutôt aux relations interpersonnelles et aux liens entretenus entre individus. Les inquiétudes étaient plus proches de la présence ou l'absence de la confiance :

confiance entre collègues, besoin important de se sentir « backé », soutenu par les collègues et plus spécifiquement par son « partner », confiance envers ses supérieurs et les autorités qui agissent comme soutien plutôt qu'à titre de contrôleur distribuant les blâmes dans des situations problématiques au nom de l'intérêt public. Retrouve-t-on ici un conflit de loyauté possible, vécu par les autorités responsables? Les valeurs qui dominent et qui doivent être priorisées dans les délibérations éthiques de celles-ci sont-elles des valeurs de respect de l'image publique de la police, des valeurs qui discriminent entre l'importance accordée à l'organisation plutôt qu'à un membre de l'organisation? Bref, l'organisation réagit-elle comme si on pouvait sacrifier une partie pour protéger le tout ? Il s'agit ici, d'un autre débat. À ce sujet, une autre réflexion s'imposerait.

Plus proche des policiers aujourd'hui, dans leurs actions et dans leurs relations quotidiennes, la nouvelle loi sur la police et d'autres outils légaux et gestionnaires, essentiels à la nouvelle réalité policière, peuvent se conjuguer à l'éthique et ainsi peut-être, favoriser l'adhésion des policiers à ces principes. L'éthique peut également devenir un outil de rappel des valeurs centrales de l'organisation. Ainsi, la mission de protéger et servir s'incarne dans un tout systémique et reprend sa place et son sens comme guide de l'action. En d'autres mots, l'utilisation partagée de l'éthique contribuera à clarifier la structure formelle policière et à minimiser les effets pervers de la structure informelle.

Dans les multiples situations où l'on se retrouve devant un dilemme ou devant une situation complexe à résoudre, alors que les prescriptions d'un cadre hétérorégulateur ne suffisent pas, le jugement des individus en position d'intervenir devient le seul recours. Comment soutenir et aider ce jugement, qui prête flan trop facilement à la critique s'il ne s'appuie pas sur un raisonnement et des arguments partagés ? Comment appuyer ce jugement en tenant compte, dans le raisonnement, du contexte particulier, des acteurs et surtout des valeurs en conflit? Dans ce contexte, l'éthique et la délibération éthique deviennent ainsi un outil de support à la prise de décision, puisqu'elles cautionnent le geste ou l'action qui doit suivre. Elles cautionnent la décision puisque l'action s'inscrit dans les valeurs priorisées qui font consensus. Le geste devient ainsi plus facilement justifiable, la transparence et le partage des motivations deviennent ainsi plus simples et utiles.

En bref, nous croyons que l'éthique, servirait les services policiers de multiples façons, en favorisant des conditions propices à la mise en place d'une organisation post-bureaucratique, en donnant aux acteurs la possibilité de nommer leurs priorités, de les inscrire dans une entreprise commune et partagée et d'agir ainsi en toute liberté dans un cadre mieux défini.



## Bibliographie

- Aubert, Nicole, De Gaulejac, Vincent, (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- Aubert, Nicole, (2003), *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, Champs Flammarion.
- Audet, Michel, (2003) *Santé mentale et travail, L'urgence de penser autrement l'organisation*, sous la direction de, Les Presses de l'Université Laval, 2eme tirage 2004.
- Beaud, Jean-Pierre, (2003), *L'échantillonnage*, dans; *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, dir. Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec.
- Bernier Luc, (2000), *Le modèle québécois à l'heure de la modernisation*, Source ENAP, vol.15, no.1.
- Bodiguel, Jean-Luc, (2002), *Pourquoi a-t-on besoin d'éthique ?* *Éthique publique*, vol.4 no.1, p. 7-19.
- Boisvert, Yves, Jutras, Magalie, Legault, Georges A., Marchildon, Allison, coll. Coté, Luis, (2003), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, *Éthique publique Hors série*, Liber.
- Bordeleau, Yvan, (1997), *Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel; ressources humaines et efficience*, Éditions Nouvelles.
- Borgeat, Louis, Desruisseaux, Anne, (1998), *Profil des réformes administratives à travers le monde*, Observatoire de l'administration publique ENAP janvier.
- Brun, Jean-Pierre, Biron, Caroline, Martel, Josée, Ivers, Hans, (2003), *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, *Études et recherches, Rapport Irsst*, Août.
- Brun, Jean-Pierre, (2004), *Miser sur les pratiques de gestion comme outil de prévention en santé mentale au travail*, dans : *Santé mentale au travail, L'urgence de penser autrement l'organisation*, Les presses de l'Université Laval, 2<sup>e</sup> tirage, 143-158.
- Charih, Mohamed, (1997), *Mondialisation et stratégies de réforme au gouvernement du Canada*, *Management International*, Vol. 1, No 2.
- De Gaulejac, Vincent, (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris.
- Ehrenberg, Alain, (1991), *Le culte de la performance*, Pluriel, Hachette littérature, Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, Alain, (1995), *L'individu incertain*, Pluriel, Hachette littérature, Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, Alain, (2000), *La fatigue d'être soi : Dépression et société*, Poches Odile Jacob.
- Fortier, Isabelle, (2003), *Du scepticisme au cynisme, paradoxes des réformes administratives*, *Choix*, vol.9, no.6, août.

Giauque, David, (2002), Science et management public ou l'histoire d'une relation ambiguë. Le cas de la nouvelle gestion publique, *Éthique publique*, vol.4, no.1, p.45-62.

Gruening, Gernod, (2001), Origine and theoretical basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, 4, 1-25.

Kernaghan, Kenneth, «L'organisation post-bureaucratique et les valeurs du service public», in *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 66, no 1, mars 2000, pp. 107 – 122

Legault, Georges, A., (2003), *Professionalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec.

Lozeau, Daniel, (2000), Quand la gestion de la qualité devient un rituel, *Sources Énap*, vol.15, no.1, janvier, février.

Malherbe, Jean-François, (1999), Qu'est ce que l' « éthique appliquée »? Leçon inaugurale, *Collection essais et conférences*, Université Sherbrooke, Chaire d'éthique appliquée, document 1, GGC.

Merrien, X-F., (1999), La nouvelle Gestion publique : un concept mythique, *Lien social et Politiques-RIAC*, 41, printemps.

Ministère de la sécurité publique, (2005), La déserte policière au Québec : Données sur les activités policières 2003, <http://www.msp.gouv.qc.ca/stats/stats.asp?txtSection=police&txtCategorie=2003>

Monjardet, Dominique, (2000), Le contrôle de la police, une équation à cinq inconnues, *Éthique publique*, avril, vol.2, no.1

Monjardet, Dominique, (1999), Réinventer la police urbaine, Les amis de l'École de Paris du management, conférence, Séance du 19 novembre, compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron. <http://www.ecole.org>

OCDE, (2003), La modernisation du secteur public, OCDE, L'observateur, novembre.

Paquet, Gilles, (2002), L'éthique est une sagesse toujours en chantier. Réflexions sur l'éthique et la gouvernance, *Éthique Publique*, vol.4 no.1.

Piron, Florence, (2003), La production politique de l'indifférence dans le nouveau management public, *Anthropologie et Société*, vol.27, no.3, p. 47-71.

Piron, Florence, (2002), Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique, *éthique publique*, vol.4 no.1, p. 31-43.

Proulx, Denis, (2003), Le management par résultats : une perspective transculturelle, *Mana*, vol.7, no.4.

Rouillard, Christian, (2003), Du cynisme au désabusement organisationnel, le nouveau management public en tant que facteur de confusion, *Choix*, vol.9, no.6, août.

Rouillard, Lucie, (2001), Le Nouveau Management Public : Principe universel ou paradigme culturel ?, *Source Enap*, vol.16, no.3 mai-juin.

Saint-Arnaud, Louise, Saint-Jean, Micheline, Rhéaume, Jacques, (2003), De la désinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale, Santé mentale au Québec, vol, 28, no.1, p.193-211.

Savoie-Zajc, Lorraine, (2003), L'entrevue semi-dirigée, Chapitre 12, in :Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données, 4<sup>e</sup> édition, dir. Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec.

Service de police de la Ville de Montréal, (2004), Bilan annuel 2004,  
[http://www.spcum.qc.ca/upload/documentations/Bilan\\_annuel2004\\_SPVM\\_fr.pdf](http://www.spcum.qc.ca/upload/documentations/Bilan_annuel2004_SPVM_fr.pdf)

Sûreté du Québec, (2002), Rapport annuel de gestion 2001-2002,  
[http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2001\\_2002.pdf](http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2001_2002.pdf)

Sûreté du Québec, (2003), Rapport annuel de gestion 2002-2003,  
[http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2002\\_2003.pdf](http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2002_2003.pdf)

Sûreté du Québec, (2004), Rapport annuel de gestion 2003-2004,  
[http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2003\\_2004.pdf](http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2003_2004.pdf)

Sûreté du Québec, (2005), Rapport annuel de gestion 2004-2005,  
<http://www.suretequebec.gouv.qc.ca/publications/raq/2004-2005.pdf>

Symons, Gladys L., (1997), Récits pour construire une mémoire organisationnelle : les directeurs se souviennent, Sociologie et société, vol.29, no.2, automne, p.65-76.

Taylor, Charles, (1992), Grandeur et misère de la modernité, L'essentiel Bellarmin.

Thiétart, Raymond-Alain et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 1999, pp. 195 -197

Vézina, Michel, Bourbonnais, Renée, (2001), Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale, Portrait social du Québec, Données et analyses édition 2001, Collection Les conditions de vie, Institut de la statistique du Québec, Chapitre 12, p.279-288

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vinet, A., Laurendeau, M.-C., (1992), Pour donner un sens au travail, Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail, Le Comité de la santé mentale du Québec, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville.

Vézina, Michel, (2006),  
<http://www.psynergie.ch/TravailSante/SanteMentaleAuTravail/SanteMentaleAuTravailDesChiffres.pdf> 9 janvier 2006)

Viau, Louise, Bellemare, Jacque, (2000), L'obligation de rendre des comptes, Éthique Publique, avril, vol.2, no.1.

Vinet, Alain, Bourbonnais, Renée, Brisson, Chantal, (2003), Travail et santé mentale : une relation qui se détériore, dans : Santé mentale et travail, L'urgence de penser autrement l'organisation, Les presses de l'Université Laval, 2<sup>e</sup> tirage, 2004, p.5-37.

Voyer, Gilles, (1996), Les comités d'éthique clinique ont-ils une fonction éducative?, in; Enjeux de l'éthique professionnelle, tome 1, codes et comités d'éthique, Presses de l'Université du Québec.

## Annexe 1

### Caractéristiques des 17 répondants

Sexe	Années d'expériences	Grade	Corps de police	Civil / Policier
M	33	Patrouilleur	SQ	P
M	30	Cadre	SQ	P
M	27	Enquêteur	SQ (municipal)	P
M	25	Cadre	SQ	P
M	25	Patrouilleur	SQ (municipal)	P
M	25	Unité spéc.	SQ	P
M	21	Sergent	SQ (municipal)	P
M	18	Sergent	Municipal	P
M	15	ÉNPQ	Municipal	P
F	13	Patrouilleure +	SPVM	P
M	10	Patrouilleur	Municipal	P
F	10	Patrouilleure	SQ	P
M	7	Patrouilleur	Municipal	P
M	6	Patrouilleur	Municipal	P
M		ENPQ		C
M		Conslt éthique		C
M		Conslt synd.		C

Notes : \* SQ (municipal) signifie que le corps de police en question était un service de police municipal avant d'être intégré à la Sûreté du Québec au début des années 2000. On remarquera que dans ces trois cas, que l'expérience professionnelle s'est acquise, pour une bonne part, dans les services de police municipaux.

\* Patrouilleure + signifie ici, que la patrouilleure est attachée à un service spécial à l'intérieur des forces policières mais demeure en uniforme.

\* Le nombre d'années d'expérience pour les répondants civils n'a pas été inscrit. Dans le but d'assurer leur confidentialité compte tenu du nombre plus restreint de personnes civiles attachées à ces tâches,

## Annexe 2

Grille d'entrevue : Thèmes et questions abordés avec chacun des répondants

### Thèmes

#### Santé mentale

- de quel ordre, manifestation (détresse psychologique, violence, suicide)
- qui est atteint
- qu'est ce qui est recommandé aux policiers en terme d'intervention
- qu'est ce qui est disponible aux policiers (solution)
- causes
  - individuelles
  - organisationnelles
  - sociales
  - familiales (sphère privée)
- conséquences

#### Organisation du travail

- facteurs de risque / facteurs de protection
  - forte demande – faible autonomie (Karasek)
    - quantité \* autonomie décisionnelle
    - demandes contradictoires\* utilisation qualités, créativité
    - rapidité
    - efficacité
    - performance
  - faible soutien social
    - collègues
    - supérieurs
    - syndicat
  - déséquilibre effort / reconnaissance (Siegrist)
    - respect, estime au travail
    - salaire
    - perspectives de promotion
  - insécurité d'emploi
- discipline / déontologie
  - latitude d'action VS contrôle
  - loi sur la police

## **Culture policière**

- description
- impacts sur la santé positifs et négatifs
- impacts sur les liens entre policiers
- impacts sur la sphère privée
  - familiale
  - sociale
- est-ce qu'il existe une identité policière
  - caractéristiques
  - force de l'image positive / négative
- l'image est-elle importante que doit-elle exprimer?
  - Machisme
  - Capable d'en prendre
  - Capable de gérer ses émotions
- la culture policière est-elle encouragée par toutes les parties prenantes?
- performance
- flexibilité
- engagement

## **Éthique / valeurs**

- principales valeurs des policiers
- conflit de valeurs (double contrainte)
- dialogue avec supérieurs, collègues, subalternes
- être détenteur d'une force coercitive légitime, est-ce difficile à vivre?
- la place de l'éthique chez les policiers
- est-ce important pour les policiers de se sentir autonomes dans l'exécution de leurs tâches?

Est-ce que vous croyez que la déontologie répond correctement pour tous les types de situations que les policiers rencontrent?

### Annexe 3

## Protocole d'entente d'entrevue

ENAP Montréal,

Date : \_\_\_\_\_

Je soussigné, CHRISTIAN DELORME (étudiant à l'École Nationale d'Administration Publique, ENAP) m'engage à ne dévoiler, d'aucune façon et en aucune circonstance avec qui que ce soit, le contenu, en tout ou en partie des informations recueillies lors de la présente entrevue, hors du contexte spécifique du mémoire.

Je, CHRISTIAN DELORME m'engage à préserver la confidentialité de la personne interviewée, et donc, d'aucune façon et en aucune circonstance et avec qui que ce soit ne divulguer l'identité de la personne interviewée.

Je, L'INTERVIEWÉ accepte de partager certaines informations qui seront inscrites en totalité ou en partie, textuellement ou en résumé, à l'intérieur du mémoire de maîtrise de CHRISTIAN DELORME et qu'en aucun temps et d'aucune façon mon nom n'apparaîtra dans le mémoire ou dans une autre publication.

\_\_\_\_\_  
Christian Delorme

Interviewer

\_\_\_\_\_  
Interviewé

## Annexe 4 Quelques éléments des recommandations du rapport Corbo

À la recherche d'un système de déontologie policière juste, efficient et frugal : rapport de l'examen des mécanismes et du fonctionnement du système de déontologie policière effectué à la demande du ministre de la Sécurité publique du Québec

### Recommandation 1

Que soit préservé au Québec un système de déontologie policière respectant des critères d'universalité et d'uniformité, d'accessibilité, de transparence, d'indépendance, de responsabilité civile, et doté des éléments essentiels que sont un code de déontologie; une institution accueillant les plaintes et leur assurant un traitement efficace, juste et équitable; une instance décisionnelle déterminant s'il y a dérogation au code de déontologie et imposant des sentences; et un mécanisme d'appel de telles décisions.

### Recommandation 2

Que le principe de la gratuité pour le plaignant soit préservé dans l'ensemble des mécanismes d'application du *Code de déontologie des policiers du Québec*.

### Recommandation 3

Que le *Code de déontologie des policiers du Québec* soit modifié à l'article 4 par l'ajout de nouveaux paragraphes se lisant comme suit :

«b) Tout geste pouvant constituer une infraction au Code criminel doit être traité en droit criminel. L'acquittement en regard de poursuites criminelles n'exonère pas de soi de toute responsabilité en regard du présent Code et de la Loi sur l'organisation policière.

c) Le rejet d'une plainte ou d'une citation en matière déontologique par les instances compétentes n'exonère pas de soi de toute responsabilité en regard des règles de discipline d'un service de police.

d) La culpabilité d'un policier en application du présent code ne l'exonère pas pour les mêmes faits de mesures disciplinaires fondées sur d'autres motifs.

e) Les procédures déontologiques et disciplinaires peuvent être entreprises et se poursuivre simultanément.»

### Recommandation 4

Que le serment d'office prescrit par l'article 4 de la *Loi de police du Québec* (Annexe A) soit modifié par l'inclusion d'un engagement explicite de respecter le *Code de déontologie des policiers du Québec* et qu'il se lise désormais comme suit :

«ANNEXE A

(Article 4)

*Serment ou affirmation d'allégeance et d'office*

Je, A.B., (*jure ou affirme solennellement, selon le cas*) que je serai loyal et porterai vraie allégeance à l'autorité constituée et que je remplirai les devoirs de ma charge de ....., avec honnêteté et justice ET EN CONFORMITÉ AVEC LE *CODE DE DÉONTOLOGIE DES POLICIERS DU QUÉBEC*

### Recommandation 5

Que la *Loi de police* soit amendée par l'inclusion d'un article exigeant que tout membre d'un service de police en uniforme porte sur lui et de façon évidente une plaquette avec ses nom et prénom.

Que, selon des critères établis par l'autorité compétente, les membres de services policiers impliqués dans des interventions spécialisées puissent être dispensés de cette obligation dans le cadre même de telles interventions si cela est jugé nécessaire au succès de telles interventions ou à leur sécurité personnelle.

Que le *Code de déontologie des policiers du Québec* soit amendé afin que l'article se lise comme suit : 5 (3e)

«Omettre de porter un insigne d'identification prescrite dans ses rapports directs avec une personne du public et rendant ses nom et prénom lisibles en tout temps, sauf dans les cas prévus.»

### Recommandation 6

Que l'article 51 de la *Loi sur l'organisation policière* concernant la formulation d'une plainte en déontologie policière soit amendé et qu'il se lise comme suit (les passages en italiques indiquent les modifications).

«Article 51 a) Toute personne *y incluant un membre ou un dirigeant d'un service de police*, peut adresser au Commissaire *ou au service de police concerné ou à tout service de police* une plainte relative à la conduite d'un policier dans l'exercice de ses fonctions et constituant un acte dérogatoire au Code de déontologie.

Recommandation 6 (suite)

b) La plainte doit être formulée par écrit

Recommandation 7

Que le droit de porter une plainte en matière de déontologie policière se prescrive par un délai de six (6) mois à compter de la date de l'événement donnant lieu à la plainte.

(3) L'assujettissement aux procédures en déontologie policière.

Recommandation 8

Que l'article 53 de la *Loi sur l'organisation policière* soit amendé afin qu'il se lise comme suit :

«Article 53 Le policier qui démissionne de ses fonctions, *qui est congédié ou qui prend sa retraite*, reste soumis à la compétence du Commissaire pour les actes commis alors qu'il exerçait ses fonctions.»

Recommandation 9

Que l'article 57 de la *Loi sur l'organisation policière* soit modifié par l'ajout des textes suivants :

- à la fin du texte actuel :

«*afin d'assurer sa bonne compréhension de l'événement ayant donné lieu à la plainte*»

- en plus du texte actuel ainsi modifié :

«*Lorsqu'il apparaît au Commissaire au premier examen de la plainte qu'une infraction criminelle aurait pu être commise, il doit immédiatement en saisir le service de police approprié à des fins d'enquête criminelle.*

*La poursuite de la procédure déontologique doit éviter toute interférence avec l'enquête criminelle.*

*Le Commissaire peut utiliser toute preuve produite à l'occasion d'un procès criminel.»*

Recommandation 10

Que la *Loi sur l'organisation policière*, particulièrement aux articles 58 et 59, soit amendée pour favoriser le recours à la conciliation pour le règlement des plaintes.

Recommandation 11

Que l'article 66 de la *Loi sur l'organisation policière* soit amendé et qu'il se lise comme suit :

«(Article 66) Le Commissaire avise le plaignant et le policier dont la conduite fait l'objet de la plainte de la décision qu'il rend en vertu de l'article 65 et des motifs de cette décision. Il informe alors le plaignant de son droit de faire réviser cette décision *en lui soumettant des faits ou des éléments nouveaux et ce dans un délai de trente (30) jours. La décision du Commissaire est alors rendue dans un délai de dix (10) jours et elle est finale.*»

Recommandation 12

Que toutes les enquêtes requises par le Commissaire par suite des plaintes reçues soient effectuées par des membres des services de police désignés à cette fin par le Commissaire, selon les modalités suivantes :

Recommandation 13

Que le Commissaire mette en oeuvre un programme de formation pour les enquêteurs accrédités en déontologie policière.

Recommandation 14

Que les paragraphes 1o et 2o de l'article 74 de la *Loi sur l'organisation policière* soient modifiés pour se lire comme suit :

«1o rejeter la plainte s'il estime qu'elle n'est pas fondée en droit ou qu'elle est frivole ou vexatoire;

2o citer le policier devant le Comité de déontologie policière s'il estime que la *preuve le justifie.*»

Recommandation 15

Que soient abolis les trois postes de commissaires adjoints à la déontologie policière et, en conséquence, que soient abrogés les articles 39, 40 et 46 de la *Loi sur l'organisation policière* et modifiés les autres articles traitant des commissaires adjoints.

Recommandation 16

Que les disponibilités salariales résultant de l'abolition des trois postes de Commissaires adjoints permettent de doter le Commissaire de trois postes supplémentaires d'avocats préposés au traitement intégré des plaintes.  
Que le Commissaire, sous réserve de l'accord du ministre, puisse désigner et assermenter une personne pouvant agir à titre de commissaire adjoint lorsqu'il est nécessaire de remplacer temporairement le Commissaire.

Recommandation 17

Que soient abolis la direction et le service des enquêtes du Commissaire et l'ensemble des postes y rattachés; que soit constitué un poste nouveau de «conseiller aux enquêtes» ayant pour mandat essentiel de conseiller le Commissaire et ses employés pour toute question et toute activité liées aux enquêtes.

Recommandation 18

Que la Direction des communications du Commissaire soit intégrée au Secrétariat et devienne l'une de ses responsabilités.

Recommandation 19

Que le Commissaire à la déontologie policière ait le mandat d'explorer, avec la Commission des droits de la personne et le Protecteur du citoyen, la façon pour les trois organismes de mieux coordonner et de mieux intégrer leurs efforts d'information et les publications qui en découlent et ce, du point de vue du citoyen utilisateur de leurs services.  
Cette recommandation ne remet nullement en cause la spécificité et la distinction des trois organismes;

Recommandation 20

Que soit institué, au sein de la Cour du Québec, la «Chambre» ou le «Tribunal de déontologie policière» selon les modalités qui suivent :

Recommandation 21

Que soit maintenu le droit du plaignant à faire réviser une décision du Commissaire prise en vertu de l'article 74 1o et ce, devant l'instance décisionnelle.  
Que, si l'instance décisionnelle infirme la décision du Commissaire, elle puisse ordonner au Commissaire soit de citer le policier mis en cause, soit aussi de procéder à une nouvelle enquête ou de compléter l'enquête effectuée.

Recommandation 22

Que l'appel d'une décision jugeant un policier coupable de dérogation à son code de déontologie ou le disculpant ne soit possible que sur permission et que la *Loi sur l'organisation policière* soit modifiée en conséquence.

Recommandation 23

Que la *Loi sur l'organisation policière* soit modifiée par l'ajout de dispositions précisant :

- (1) qu'une procédure déontologique n'a pas pour effet d'empêcher une procédure disciplinaire si celle-ci allègue une inconduite de nature différente, survenus à l'occasion d'un événement unique;
- (2) que le seul fait qu'un citoyen soit à l'origine de la plainte n'a pas pour effet d'empêcher une procédure disciplinaire si l'objet de la plainte ne vise pas une matière contenue dans le *Code de déontologie des policiers du Québec*;
- (3) que nul règlement disciplinaire d'un service de police ne doit dupliquer le *Code de déontologie des policiers du Québec* ni prétendre régir des matières régies par ledit code.

III.9) Deux moyens complémentaires à moyen et long termes.

Recommandation 25

Que les moyens soient pris pour assurer aux policiers et aux policières en formation initiale ou en exercice la meilleure connaissance possible de la déontologie policière. A cette fin :

- (1) que le ministère de la Sécurité publique, en collaboration avec les organismes impliqués, identifie et implante les moyens susceptibles d'améliorer la formation policière initiale en matière de déontologie;
- (2) que les directeurs de services de police et les associations représentant les policiers et les policières examinent les moyens de parfaire la formation continue en matière de déontologie;
- (3) que le Commissaire à la déontologie policière soit associé à ces démarches.

#### Recommandation 26

Que le ministre de la Sécurité publique mandate un groupe de travail aux fins d'évaluer l'opportunité de créer, *lorsque la situation des finances publiques le permettra*, un service de police spécialisé doté des responsabilités suivantes :

- a) effectuer les enquêtes en déontologie et, lorsque les circonstances l'exigent, les enquêtes criminelles concernant des membres de services de police;
- b) effectuer les enquêtes de sécurité précédant la nomination à certains postes publics (v.g. ministres, hauts fonctionnaires, dirigeants d'organismes publics ou para-publics, juges);
- c) exercer les pouvoirs d'urgence tels que prévu à la section VII (articles 95 à 98) de la *Loi de police*;
- d) assurer la protection personnelle permanente des dirigeants du Québec;
- e) assurer la protection des édifices essentiels du gouvernement de même que des réseaux de communication centraux de l'État.

Que, aux fins d'assurer la compétence, la loyauté et l'efficacité opérationnelle de ce service de police spécialisé, le groupe de travail examine également l'intérêt de le caractériser par :

- a) une loi distincte le créant et définissant :
  - ses responsabilités,
  - son recrutement,
  - les conditions d'association de ses membres,
  - la nomination de son directeur;
- b) un code de déontologie spécifique;
- c) un serment d'office particulier.

#### Recommandation 27

Que le système de déontologie policière du Québec fasse l'objet d'un nouvel examen au plus tard au cours de l'exercice financier 2006-2007, selon des modalités à être définies alors par le ministre responsable, et que cette disposition soit inscrite dans la *Loi sur l'organisation policière*.

## Annexe 5 Quelques éléments du code de déontologie policière

c. P-13, r.3.1

Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec

Loi de police  
(L.R.Q., c. P-13, a. 57.1)

Les dispositions concernant la déontologie policière prévues au présent règlement sont remplacées par le Code de déontologie des policiers du Québec (D. 920-90 [O-8.1, r. 1]).  
La présente loi est remplacée par la Loi sur la police (L.R.Q., c. P-13.1) et les règlements continuent de s'appliquer. (L.Q. 2000, c. 12, a. 340)

### CHAPITRE I DÉFINITIONS ET OBJETS DU RÈGLEMENT

1. Dans le présent règlement, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par:
  - a) «directeur général»: le directeur général de la Sûreté ou l'officier qui exerce ses fonctions pendant son absence;
  - b) «division des affaires internes»: l'unité administrative constituée par la Sûreté pour remplir les fonctions dévolues à cette division par le présent règlement;
  - c) «membre»: un membre de la Sûreté tel que défini à l'article 43 de la Loi de police (L.R.Q., c. P-13) ainsi que les cadets;
  - d) «officier»: un membre visé aux paragraphes 2 et 3 de l'article 43 de la Loi de police;
  - e) «Sûreté»: la Sûreté du Québec.

D. 467-87, a. 1.

2. Les dispositions du présent règlement visent à favoriser le maintien de la discipline et de l'éthique requises par un corps policier ainsi que le respect des droits de la personne.

D. 467-87, a. 2.

3. Ces dispositions visent aussi à faciliter au membre le respect de son devoir d'adopter et de maintenir une conduite compatible avec sa fonction policière et d'éviter les gestes répréhensibles.

D. 467-87, a. 3.

4. La Sûreté doit traiter de façon prioritaire une plainte concernant la conduite d'un membre à l'égard d'une personne du public.

D. 467-87, a. 4.

### CHAPITRE II LA FAUTE DISCIPLINAIRE

5. Tout manquement ou omission concernant un devoir ou une obligation déterminés par le présent règlement constitue une faute disciplinaire et rend le membre concerné passible d'une sanction disciplinaire.

Un membre peut faire l'objet d'une plainte malgré qu'il ait été acquitté ou reconnu coupable par une cour de juridiction criminelle d'une infraction pour laquelle les faits qui ont donné lieu à l'accusation sont les mêmes que ceux de la faute disciplinaire qui lui est reprochée.

D. 467-87, a. 5.

6. Une plainte disciplinaire ne peut être portée contre un membre que dans les 24 mois de la commission de la faute, sauf dans le cas où cette faute constitue également un acte criminel punissable par voie de mise en accusation seulement.

Cependant, la sanction disciplinaire qui découle d'une recommandation de la Commission de police du Québec peut toujours être imposée dans les 6 mois de cette recommandation.

D. 467-87, a. 6.

7. Une faute disciplinaire reprochée à un membre ne peut donner lieu à plus d'une citation en vertu des présentes et n'est susceptible de plus d'une sanction disciplinaire.

D. 467-87, a. 7

### CHAPITRE III LES DEVOIRS DU MEMBRE

8. Le membre doit faire preuve de dignité. À cette fin, il doit éviter tout comportement manquant de respect envers la personne ou qui compromet la dignité ou l'efficacité de la Sûreté.

Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) l'usage d'un langage obscène ou injurieux;

- b) l'abus d'autorité, l'intimidation ou le harcèlement;
- c) le recours à la force plus grande que nécessaire pour accomplir ce qu'il lui est enjoint ou permis de faire;
- d) le fait de manquer de respect et de politesse à l'endroit d'une personne ou d'un membre;
- e) le fait de faire monter une personne dans un véhicule de la Sûreté, sans autorisation;
- f) le fait de fréquenter ou fraterniser sans justification avec des personnes qu'il sait être de réputation criminelle;
- g) le fait pour un membre en service ou pour un membre en uniforme qu'il soit ou non de service, de consommer en public, sans autorisation, des boissons alcooliques;
- h) le fait pour un membre en service d'être sous l'influence de boissons alcooliques, de stupéfiants, d'hallucinogènes, de préparations narcotiques ou anesthésiques ou toute autre substance pouvant produire l'ivresse, l'affaiblissement ou la perturbation des facultés ou l'inconscience;
- i) le fait de garder dans un véhicule ou un local de la Sûreté, des boissons alcooliques sans autorisation;
- j) le fait de boire des boissons alcooliques immodérément de manière à jeter du discrédit sur la Sûreté, étant entendu que le fait de consommer de telles boissons dans une résidence privée ne constitue pas une faute disciplinaire;
- k) le fait d'avoir, pendant les heures de travail, une tenue non conforme aux directives en vigueur;
- l) le fait pour un membre d'acheter, vendre ou posséder des stupéfiants ou tout autre produit de même nature dont la vente est prohibée ou réglementée, être impliqué comme intermédiaire dans un de ces cas, sauf lorsque le travail l'exige.

D. 467-87, a. 8.

9. Le membre doit respecter les droits d'un détenu, qui est toute personne placée sous sa garde, et éviter toute complaisance à son égard.

Constitue notamment une faute disciplinaire :

- a) la négligence dans la garde ou la surveillance d'un détenu;
- b) le fait de fournir à un détenu des boissons alcooliques, des stupéfiants, des hallucinogènes, des préparations narcotiques ou anesthésiques ou toute autre substance pouvant produire l'ivresse, l'affaiblissement ou la perturbation des facultés ou l'inconscience;
- c) le fait de commencer de quelque façon que ce soit avec un détenu ou de tenter d'obtenir de lui quelque avantage ou de lui en procurer;
- d) sauf en cas d'urgence, le fait de fouiller une personne de sexe opposé;
- e) le fait d'omettre de fouiller ou dans le cas d'une personne de sexe opposé, omettre de faire fouiller par une personne du même sexe, tout détenu placé sous sa garde;
- f) le fait de négliger de garder en lieu sûr tout objet ou chose enlevé à un détenu;
- g) le fait d'omettre de faire les entrées au registre d'écrou et au registre des objets confisqués;
- h) l'ingérence dans les communications entre un détenu et son procureur;
- i) l'utilisation de la force plus grande que nécessaire à l'égard d'un détenu;
- j) l'omission de veiller à la sécurité et à la santé d'un détenu;
- k) le fait de permettre l'incarcération d'un jeune contrevenant avec un détenu adulte, ou d'une personne de sexe féminin avec une personne de sexe masculin sauf dans les cas prévus par la loi.

D. 467-87, a. 9.

10. Le membre ne doit utiliser une arme de service qu'avec prudence et discrétion.

Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait de ne pas entretenir ou de ne pas conserver en bon état de fonctionnement une arme de service ou les munitions qui lui sont confiées;
- b) le fait d'exhiber, de manipuler ou de pointer une arme de service sans justification;
- c) le fait de négliger de faire rapport à son supérieur chaque fois qu'il fait usage d'une arme de service dans l'exercice de ses fonctions;
- d) le fait de ne pas prendre les moyens raisonnables pour empêcher la perte, le vol ou l'usage par un tiers d'une arme de service;
- e) le fait de prêter ou de céder une arme de service;
- f) le manque de prudence dans l'usage ou le maniement d'une arme de service notamment en mettant inutilement en danger la vie ou la sécurité d'une autre personne;
- g) le fait de porter ou d'utiliser dans l'exercice de ses fonctions, sans autorisation, une arme à feu autre que celle qui lui a été remise par la Sûreté.

D. 467-87, a. 10.

11. Le membre doit respecter l'autorité de la loi et des tribunaux et collaborer à l'administration de la justice.

Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait de contrevenir à toute loi édictée par une autorité légalement constituée d'une manière susceptible de compromettre l'exercice de sa fonction;
- b) le fait d'être déclaré coupable ou de s'être avoué coupable d'une infraction au Code criminel sur une poursuite intentée au moyen d'un acte d'accusation ou de s'être avoué coupable à la suite d'une dénonciation pour une infraction au Code criminel qui, selon la dénonciation, devait être poursuivie au moyen d'un acte d'accusation;

- c) le fait d'empêcher ou de contribuer à empêcher la justice de suivre son cours;
- d) le fait de cacher une preuve ou un renseignement dans le but de nuire à une personne notamment à un inculpé, à un plaignant ou à un témoin, ou de la favoriser;
- e) le fait d'omettre ou de retarder indûment la transmission à son supérieur de tout renseignement sur des crimes et des infractions dont le membre est témoin ou dont il a la connaissance.

D. 467-87, a. 11.

12. Le membre doit obéir aux demandes, aux directives ainsi qu'aux ordres verbaux ou écrits de ses supérieurs.  
Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le refus ou l'omission de rendre compte au directeur général ou à son représentant de ses activités dans l'exercice de ses fonctions;
- b) le refus ou l'omission de fournir conformément à la demande d'un supérieur un rapport concernant les activités qu'il a effectuées pendant son travail;
- c) le fait de ne pas accomplir le travail assigné ou de ne pas se trouver au lieu désigné par son supérieur.

D. 467-87, a. 12.

13. Le membre doit accomplir ses tâches consciencieusement et avec diligence.  
Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le refus ou l'incitation au refus d'accomplir ses tâches;
- b) la négligence ou l'insouciance dans l'accomplissement de ses tâches.

D. 467-87, a. 13.

14. Le membre doit être assidu à son travail.  
Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait de ne pas respecter les horaires de travail;
- b) le fait de s'absenter du travail sans permission;
- c) toute manœuvre ou fausse déclaration visant à prolonger un congé, à retarder le retour au travail ou à s'absenter du travail;
- d) le fait d'échanger avec un autre membre, un travail ou une relève auquel il a été affecté sans la permission de son supérieur.

D. 467-87, a. 14.

15. Le membre doit exercer ses fonctions avec probité.  
Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait d'endommager ou de détruire malicieusement, de perdre par négligence ou de céder illégalement un bien public ou privé;
- b) le fait de négliger de rapporter toute destruction, perte ou dommage de tout bien à l'usage de la Sûreté;
- c) le fait d'utiliser ou d'autoriser l'utilisation d'un bien à l'usage de la Sûreté à des fins personnelles ou non autorisées;
- d) le fait de prêter, vendre ou céder une pièce d'uniforme ou d'équipement qui lui est fournie par la Sûreté;
- e) la falsification, la soustraction, ou la destruction de documents de la Sûreté ou sous la garde de la Sûreté ou d'autre document officiel;
- f) la présentation ou la signature d'un rapport ou autre écrit le sachant faux ou inexact;
- g) le fait de réclamer ou d'autoriser sans procéder aux vérifications appropriées, le remboursement de dépenses non encourues, le paiement d'heures de travail non effectuées ou le paiement de primes non justifiées;
- h) le fait d'omettre ou de négliger de rendre compte ou de remettre dans un délai raisonnable, toute somme d'argent ou bien reçus à titre de membre de la Sûreté.

D. 467-87, a. 15.

16. Le membre doit exercer ses fonctions avec désintéressement et impartialité.  
Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait d'accepter, de solliciter ou d'exiger, directement ou indirectement, un don, une récompense, une commission, un rabais, un prêt, une remise de dette, une faveur ou tout autre avantage ou considération de nature à compromettre son impartialité dans l'accomplissement de ses fonctions;
- b) le fait de verser, d'offrir de verser ou de s'engager à offrir un avantage, ristourne ou commission à une personne de nature à compromettre l'impartialité de cette personne dans l'accomplissement de ses fonctions;

- c) le fait de verser, d'offrir de verser ou de s'engager à offrir un avantage, ristourne ou commission à toute personne qu'elle soit membre ou non de la Sûreté pour qu'elle intercède en sa faveur dans le but d'obtenir de l'avancement, une mutation ou tout changement dans son statut de membre de la Sûreté;
- d) le fait d'utiliser à des fins personnelles ou dans le but d'en tirer un avantage ou un profit, les informations obtenues à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou à cause de sa situation dans la Sûreté;
- e) le fait de recommander à une personne inculpée ou avec laquelle le membre a été en contact dans l'exercice de ses fonctions, les services d'un procureur en particulier;
- f) le fait de se porter caution dans une affaire de la compétence d'un tribunal de juridiction pénale, sauf dans les cas où des relations de famille avec l'inculpé le justifient;
- g) le fait de signer une lettre de recommandation ou autre attestation la sachant fausse ou inexacte.

D. 467-87, a. 16.

17. Le membre doit éviter toute situation où il serait en conflit d'intérêts de nature à compromettre son impartialité dans l'accomplissement de ses fonctions ou de nature à affecter défavorablement son jugement et sa loyauté.

Constitue notamment une faute disciplinaire, le fait de détenir directement ou indirectement un permis de la Régie des alcools, des courses et des jeux ou tout autre permis régissant les endroits où ont lieu des spectacles publics, ou de posséder directement ou indirectement un intérêt pécuniaire dans un tel permis.

Cependant, un membre peut solliciter ou recueillir du public de l'argent par la vente d'annonces publicitaires ou de billets ou de quelque autre façon au profit d'une personne ou d'une organisation communautaire dans la mesure où il ne se place pas ainsi en situation de conflit d'intérêts.

D. 467-87, a. 17; L.Q., 1993, c. 39, a. 95.

18. Dès qu'un membre croit être dans une situation qui le met ou qui est susceptible de le placer en conflit d'intérêts, de compromettre son impartialité ou de nature à affecter défavorablement son jugement et sa loyauté, il doit en informer son supérieur immédiat qui l'informerait de l'attitude à prendre.

Le membre doit notamment informer son supérieur immédiat du fait qu'il habite avec une personne qui détient directement ou indirectement un permis de la Régie des alcools, des courses et des jeux ou tout autre permis régissant les endroits où ont lieu des spectacles publics ou qui possède directement ou indirectement un intérêt pécuniaire dans un tel permis.

D. 467-87, a. 18; L.Q., 1993, c. 39, a. 95.

19. Le membre qui constate la commission d'une faute disciplinaire relative à la protection ou à la sécurité du public ou susceptible de constituer une infraction criminelle, qui en est informé ou qui a des motifs raisonnables et probables de croire qu'une telle faute disciplinaire a été commise, doit en informer son supérieur immédiat ou le responsable de la division des affaires internes.

D. 467-87, a. 19.

20. Le membre doit respecter ses serments d'allégeance et d'office ainsi que de discrétion.

Constitue notamment une faute disciplinaire le fait de révéler des informations relatives à une enquête ou aux activités de la Sûreté à des personnes non autorisées par le directeur général ou son représentant, notamment par la transmission de documents.

D. 467-87, a. 20.

21. Le membre doit faire preuve de neutralité politique dans l'exercice de ses fonctions.

Constitue notamment une faute disciplinaire:

- a) le fait d'être présent en uniforme à une assemblée politique, à moins d'être en devoir sur les lieux;
- b) le fait de ne pas faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques;
- c) le fait, en période électorale, d'exprimer publiquement ses opinions politiques, de solliciter des fonds pour un candidat à une élection, une instance politique ou un parti politique ou de s'afficher publiquement comme appuyant un candidat à une élection ou un parti politique.

D. 467-87, a. 21.

22. Les membres de la Sûreté s'occupent exclusivement du travail de la Sûreté et des devoirs de leurs fonctions. Ils ne peuvent remplir aucun autre emploi ni se livrer, directement ou indirectement, à aucun commerce.

D. 467-87, a. 22.

TITRE IV : CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS 1711

*En regard des pratiques, de la gestion et de l'encadrement des enquêtes internes (titre III, partie III, chapitre II) :*

Il est recommandé que :

92. La Direction des affaires internes poursuit les efforts entrepris par la défunte Direction de l'éthique professionnelle en vue de comprendre le phénomène de la déviance au sein de la Sûreté du Québec afin de la prévenir et d'en corriger les manifestations plutôt que de la laisser prendre des proportions trop importantes;
93. La Sûreté du Québec se dote d'un plan de gestion stratégique pour l'unité responsable des Affaires internes qui devra être axé sur la détection et la correction des phénomènes de déviance et devra comporter des objectifs de diminution du nombre ou de la gravité des inconduites des membres;
94. La Sûreté du Québec réunisse, sous une même direction, les Affaires internes et l'Éthique professionnelle;
95. Les programmes de formation des futurs policiers soient modifiés afin d'inculquer à ces derniers des comportements éthiques et que soient prises les mesures qui s'imposent pour pallier les lacunes de la formation de base des policiers actuellement en service à la Sûreté du Québec;
96. La Sûreté du Québec mette sur pied un programme de formation pour le bénéfice de ses gestionnaires afin que ces derniers soient instruits adéquatement sur les règles d'éthique et qu'ils puissent être les moteurs de comportements éthiques;
97. La politique d'évaluation du personnel comporte une section sur l'éthique afin que le gestionnaire puisse prévenir ou corriger une situation contraire aux normes édictées;
98. Le Conseil de contrôle permanent de la Sûreté du Québec fasse rapport au ministre de la Sécurité publique du suivi des mesures annoncées par la Sûreté du Québec en vue d'assurer la promotion des valeurs éthiques au sein de l'organisation;
99. Le gouvernement modifie la *Loi de police* ou la *Loi sur l'organisation policière* afin de prévoir expressément le droit

1712 TITRE IV : CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

- pour un policier de dénoncer l'inconduite d'un collègue, d'un supérieur, voire du directeur général, si celle-ci est susceptible de remettre en question le lien de confiance entre le gouvernement et le policier en cause ou de donner lieu à une plainte disciplinaire;
100. La *Loi de police* ou la *Loi sur l'organisation policière* prescrive que le harcèlement, l'intimidation ou les représailles ainsi que la tentative ou la conspiration à cette fin, à l'endroit d'un policier ayant fait une telle dénonciation ou des membres de sa famille, sont formellement interdits;
101. La Sûreté du Québec mette sur pied et publicise largement un canal de communication permettant à tout policier et à tout employé civil de faire connaître ses critiques à l'endroit de l'organisation et de dénoncer des comportements déviants, sans risquer de subir des représailles;
102. Le gouvernement adopte un règlement visant à contrer le harcèlement sexuel, professionnel et celui fondé sur les autres motifs prévus à la *Charte des droits et libertés de la personne*;
- 102.1 Le règlement encadre le processus d'imposition de mesures disciplinaires dans le cas de harcèlement;
- 102.2 Le règlement indique que le directeur général de la Sûreté du Québec ou le directeur des Affaires internes aura le pouvoir d'imposer une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement, et ce, sans égard à la volonté exprimée par la personne qui a été victime de harcèlement;
- 102.3 Le règlement prescrive que la Sûreté du Québec devra consigner au dossier du membre, qui a fait l'objet d'une plainte de harcèlement, la nature de la plainte et tout règlement intervenu à la suite d'un processus de conciliation;
- 102.4 Le règlement prescrive que toute récidive de harcèlement entraînera automatiquement l'imposition d'une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au congédiement;
- 102.5 Le règlement prescrive que toute mesure de représailles à l'endroit de la personne qui a été victime de harcèlement ou

147. La Sûreté du Québec traduit devant l'autorité disciplinaire, le plus rapidement possible, un membre qui est impliqué dans un événement pour lequel des accusations criminelles sont portées et ce, nonobstant l'état de son dossier devant les tribunaux de juridiction criminelle;
148. Le gouvernement examine l'opportunité de revoir la règle actuelle permettant à un policier de conserver son statut en dépit d'une condamnation criminelle et, le cas échéant, qu'il modifie la *Loi de police* en conséquence;
149. La Sûreté du Québec prenne les mesures nécessaires afin que ses locaux soient sécuritaires, que les documents, les pièces à conviction et tous les renseignements en sa possession sur support informatique ou autre soient conservés à l'abri de toute manoeuvre interne et externe susceptible de les altérer, les détruire ou les faire disparaître;
- 149.1 La Sûreté du Québec entreprenne une enquête sans égard à l'existence ou l'absence d'une plainte écrite, dès lors que pèsent des soupçons quant à la commission d'un vol dans ses locaux et quant à la fiabilité de ses systèmes de sécurité;
150. Le gouvernement s'assure que le policier, témoin d'un crime commis par un autre policier, soit obligé de le dénoncer et de collaborer à toute enquête criminelle et que telle obligation soit énoncée en des termes exprès au nouveau règlement sur la discipline des membres de la Sûreté du Québec appelé à remplacer l'actuel *Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec*;
- 150.1 Le gouvernement s'assure que tout membre de la Sûreté du Québec qui a connaissance d'une conduite criminelle ou d'un acte de corruption ou manquant de probité d'un autre membre soit obligé de le rapporter au directeur des Affaires internes ou à un autre officier supérieur et que telle obligation soit énoncée en des termes exprès au nouveau règlement sur la discipline des membres de la Sûreté du Québec appelé à remplacer l'actuel *Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec*;

- 150.2 L'officier à qui l'inconduite est rapportée soit tenu de prendre les mesures appropriées afin qu'il y ait enquête sans délai;
- 150.3 Le gouvernement s'assure que l'irrespect des obligations ci-dessus mentionnées soit assorti d'une sanction sévère pouvant aller jusqu'au congédiement à moins que le membre en cause puisse faire valoir des circonstances atténuantes particulièrement sérieuses pour justifier son défaut;
151. Tout membre de la Sûreté du Québec faisant l'objet d'une enquête criminelle ou d'accusations criminelles, pour des gestes posés en sa qualité de policier ou en dehors de l'exécution de ses fonctions, soit tenu d'en informer, sans délai, son supérieur immédiat ou le directeur des Affaires internes, des explications sur les circonstances qui ont été rencontrées par des enquêteurs ou la nature des accusations et le corps de police ou l'individu qui a déposé la plainte;
- 151.1 Le membre, dans les cas ci-dessus mentionnés, ne soit pas tenu de fournir, à son supérieur immédiat ou au directeur des Affaires internes, des explications sur les circonstances qui sont à l'origine de l'enquête ou de la plainte;
152. Le membre qui fait défaut de fournir à son supérieur immédiat un rapport d'activités, fasse l'objet d'une sanction disciplinaire proportionnelle à la gravité de son manquement et qu'une distinction claire soit faite à cet égard entre le cas du membre témoin et celui du membre suspect ou accusé d'une infraction criminelle;
153. Le gouvernement modifie, dans les meilleurs délais, l'article 87 du *Règlement sur la déontologie et la discipline des membres de la Sûreté du Québec* afin de limiter le droit au silence des policiers;
- 153.1 La Sûreté du Québec adopte une directive en s'inspirant de celle qui existe au Metropolitan Toronto Police Service, afin d'obliger tout enquêteur à informer les policiers rencontrés de la nature de l'enquête qu'il mène et à quel titre ils sont rencontrés;

- 153.2 La Sûreté du Québec reconnaisse clairement dans sa directive le droit au silence du policier faisant l'objet d'une accusation criminelle ou pouvant être soupçonné d'avoir commis un acte criminel tout en spécifiant par ailleurs que le policier, qui fait l'objet d'une enquête sans connotation criminelle, soit tenu de collaborer à cette enquête;
- 153.3 La Sûreté du Québec adopte une directive obligeant tout membre de la Sûreté du Québec, qui est rencontré à titre de témoin relativement à une plainte logée contre un autre membre, à fournir une déclaration complète, écrite et signée et ce, quelle que soit la nature de la plainte (disciplinaire, déontologique ou criminelle) qui fut logée;
- 153.4 Cette directive oblige tout membre de la Sûreté du Québec, lors d'une enquête, à remettre une photocopie de ses notes personnelles et de tous les rapports pertinents à l'examen de la plainte;
- 153.5 Le supérieur immédiat soit tenu de vérifier l'exactitude et le caractère complet des informations et documents transmis aux enquêteurs;
154. Le *Code de déontologie des policiers du Québec* soit modifié afin de créer une obligation pour le policier qui agit comme enquêteur pour le commissaire à la déontologie de divulguer au membre du corps de police qu'il rencontre, à quel titre et dans quel cadre il procède à son enquête;
155. L'article 87 de la *Loi sur l'organisation policière* soit modifié afin d'y soustraire le droit du policier visé par une enquête déontologique de garder le silence et ce, afin de rétablir un juste équilibre entre les droits et les devoirs du policier;
- 155.1 L'article 87 de la *Loi sur l'organisation policière* prévoit que si des allégations de la plainte déontologique peuvent avoir une connotation criminelle, le policier interrogé devra en être informé et aura le droit de garder le silence s'il est visé par la plainte ou susceptible de le devenir;
156. Le gouvernement n'assume plus les frais d'assistance judiciaire du policier appelé à témoigner dans un procès à moins qu'il ne fasse l'objet d'accusations criminelles

## **Annexe 7**

### **Quelques données sur les absences pour raisons d'ordre psychologique à la Sûreté du Québec**

#### **Données statistiques**

Les données statistiques présentées ici ont été plutôt difficiles à obtenir. L'univers policier semble conserver jalousement les données qu'il considère comme étant de l'information qui pourrait leur donner une mauvaise image. Cependant, ce qui ressort après l'analyse des données suivantes, n'est nullement digne de controverse puisque ceci ne fait qu'illustrer une tendance nationale et même occidentale d'augmentation des absences du travail pour raison d'ordre psychologique. Nous avons souhaité obtenir ces données simplement pour confirmer une hypothèse de départ voulant que les difficultés d'ordre psychologique et les absences du travail pour raison d'ordre psychologique ont augmenté au cours des dernières années dans le monde policier comme elles l'ont fait dans l'univers du travail en général. Et c'est ce qui ressort effectivement, et ce sans surprise, des données dont nous faisons ici une brève recension. Les données recueillies sont peu approfondies mais nous donnent une idée de la situation.

Ces données sont minimales en ce sens qu'il aurait été intéressant de pouvoir avoir un portrait plus précis de l'évolution des absences pour raison d'ordre psychologique au fil des ans. Les données des années 1970, 80' et 90' auraient permis de voir l'évolution de façon plus précise par décennies. Nous aurions pu, à ce moment, voir si la variation dans les absences concordait avec des changements organisationnels ou événementiels, si les taux et le nombre augmentaient de façon constante ou non, s'ils étaient semblables à ceux retrouvés dans d'autres types de travail, etc. Il aurait été intéressant d'être en mesure d'évaluer quel type d'emploi dans la police connaît les ratios d'absence les plus importants ; les agents patrouilleurs, les agents enquêteurs, les gens sur les unités spéciales, etc. La définition de tâches spécifiques à chacun des types de travail en lien avec les absences aurait été également intéressante à observer. Bref, nombre d'autres questions auraient pu être abordées.

Ici nous nous contenterons des données obtenues par le département de santé et sécurité au travail de la Sûreté du Québec. Elles représentent, comme nous le voyons dans la reproduction ci-dessous, le nombre de cas d'absence pour cause psychologique de 1999 à 2004, selon le sexe, et spécifient s'il s'agit d'une part, d'agents et sous-officiers et d'autre part, s'il s'agit d'officiers. On remarque que l'on retrouve le nombre de jours perdus pour chaque année et si l'absence est sous le régime des congés de maladie ou sous régime de la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST).

**Tableau 1 Absence pour cause psychologique pour les policiers de la  
Sûreté du Québec de 1999 à 2004<sup>15</sup>**

Année	Nb. Dossiers	Maladie		Agt.+S-off.	Officiers	Jrs perdus
		Nb. Dos. M	Nb. Dos. F			
<b>1999</b>	155	132	23	152	3	6784
note	9					1368
<b>2000</b>	179	148	31	179	0	8721
note	13					1225
<b>2001</b>	159	132	27	156	3	7580
note	24					2062
<b>2002</b>	234	195	39	231	3	12682
note	22					2117
<b>2003</b>	281	236	45	269	12	13778
note	36					3413
<b>2004</b>	316	256	60	302	14	15049
note	45					4346

Légende M = masculin F = féminin Agt = agent S-off. = Sous-officier

Année	Nb. Dossiers	CSST		Agt.+S-off.	Officiers	Jrs perdus
		Nb. Dos. M	Nb. Dos. F			
<b>1999</b>	9	6	3	9	0	118
<b>2000</b>	5	3	2	5	0	339
<b>2001</b>	11	9	2	11	0	352
<b>2002</b>	8	6	2	8	0	147
<b>2003</b>	3	3	0	3	0	180
<b>2004</b>	16	13	3	16	0	472

Nous pouvons, d'un premier coup d'œil, noter la croissance plutôt importante des cas d'absence pour cause psychologique de 1999 à 2004. De 173 en 1999 (incluant les dossiers effectifs l'année précédente qui se sont poursuivis durant l'année en cours pour un laps de temps significatif et les cas en CSST), nous sommes passés à 377 pour l'année 2004. Ici nous devons tenir compte du nombre total de policiers pour voir si effectivement, il y a eu augmentation notable puisqu'il y a eu annexion de

<sup>15</sup> Ces données proviennent du Service de la santé et sécurité au travail, de la Sûreté du Québec, décembre 2005. Les données ont été ainsi formatées pour les fins de ce mémoire et n'existent sous cette forme, à ma connaissance, que pour le travail présent.

plusieurs corps de police municipaux en 2002. C'est pourquoi, afin de tenir compte de ce facteur, il a été utile de compiler les données présentes et de les mettre en parallèle avec le nombre de policiers actifs au cours de ces périodes.

**Tableau 2 Absence pour cause psychologique pour les policiers  
de la Sûreté du Québec de 1999 à 2004**

Comparatif entre les années pour le nombre de dossiers et les jours perdus

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nb. Maladie	155	179	159	234	281	316
Nb. Rajoutés	9	13	24	22	36	45
Nb. CSST	9	5	11	8	3	16
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>197</b>	<b>194</b>	<b>264</b>	<b>320</b>	<b>377</b>
Jrs Maladie	6784	8721	7580	12682	13778	15409
Jrs rajoutés	1368	1225	2062	2117	3413	4346
Jrs CSST	118	339	352	147	180	472
<b>Total</b>	<b>8270</b>	<b>10285</b>	<b>9994</b>	<b>14946</b>	<b>17371</b>	<b>20227</b>

**Tableau 3 Nombre de policiers autorisés à la Sûreté du Québec de 1998-99 à 2004 et  
le nombre de dossiers en absence pour cause psychologique  
et le nombre de jours perdus<sup>16</sup>**

Année	Nb. Policier	Nb. Dossier	Jrs Perdus	% policier absents	Nb.pol/ nb. Jrs per.
1998-1999	3717	173	8270	4,60%	2,2
1999-2000	3753	197	10285	5,30%	2,8
2000-2001	3817	194	9994	5,10%	2,6
2002	4148	264	14946	6,40%	3,6
2003	5069	320	17371	6,30%	3,4
2004	5163	377	20227	7,30%	3,9
<b>Augment. %</b>	<b>39%</b>	<b>118%</b>	<b>144%</b>	<b>59%</b>	<b>77%</b>

Il ressort, comme on peut le constater au tableau 3, que le pourcentage de policiers absents pour cause psychologique en tenant compte des cas sous régime de la CSST, est passé de 4,6% en 1999 à 7,3% en 2004, l'augmentation est de l'ordre de 59%. (cette augmentation est de 61% sans les cas CSST). Les cas de CSST sont principalement des cas de Syndromes post-traumatiques alors que les cas en maladie sont moins clairement définis et spécifiés. Il nous a été impossible d'obtenir les données spécifiques sur les diagnostics.

On remarque, en parallèle, que l'augmentation du nombre de policiers n'a augmenté pour la même période que de 39%. C'est le nombre de jours perdus qui connaît la plus forte augmentation pour

<sup>16</sup> Ce tableau a été construit et compilé à partir des données statistiques recueillies auprès du service de santé sécurité SQ et des données provenant des bilans annuels de la Sûreté du Québec.

cette période, elle est de 144% mais c'est dans le ratio qui tient compte du nombre de policiers autorisés que l'augmentation prend davantage de signification. Comme on le remarque, l'augmentation du ratio entre le nombre de policiers et le nombre de jours d'absence passe de 1999 à 2004 de 2,2 à 3,9, ce qui représente une augmentation de 77%. Donc, le nombre de policiers n'a pas augmenté aussi rapidement que le nombre de jours d'absence. Cet élément nous indique qu'il y a augmentation du nombre de policiers en absence mais cela peut indiquer également, dans une mesure moindre peut-être, que les durées des absences sont de plus en plus longues.

Il ne semble pas qu'il y ait une différence significative entre les hommes et les femmes en terme d'absence pour cause psychologique. En 1999, les hommes représentent 85% des personnes absentes alors qu'en 2004, ils représentent 81%. En 2004, les femmes représentaient près de 25% de la force policière à la SQ. Elles seraient selon les données présentes un peu moins touchées que les hommes mais ceci demeure à être vérifié et validé statistiquement. Il serait d'ailleurs intéressant de creuser cette question afin de vérifier s'il y a une différence de genre dans le nombre d'absences pour cause psychologique et quelles en seraient les causes.

Ces quelques données, malgré l'exactitude des chiffres, ne sont pas validées statistiquement et nous ne chercherons pas à le faire ici, ces données ne sont exposées qu'à titre indicatif. Elles nous montrent tout de même quelques faits indéniables : une augmentation qui semble tout à fait significative des absences pour cause psychologique chez les policiers(ères) de la Sûreté du Québec. Ces chiffres ne tiennent pas compte des nombreux civils qui travaillent pour la SQ. Il aurait été très intéressant de comparer des données similaires provenant de différents corps de police. Nous croyons, que fort probablement, les mêmes tendances se seraient dessinées.

DATE DE RETOUR		
École nationale d'administration publique		
Bibliothèque		
555, boulevard Charest Est		
Québec (Québec) G1K 9E5		
CANADA		
<del>11 janv. 2010</del>		
11 janv. 2010		

