

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières Formation

10 PÉNURIE DE SPÉCIALISTES. Le marché suisse de la bière a crû de 1,8% sur l'année brassicole 2017/2018. Avec seulement une dizaine d'apprentis qui achèvent leur formation de brasseur, la branche risque une pénurie de spécialistes au vu de la forte demande, selon l'Association suisse des brasseries.



Le Swiss Financial Council, créé en novembre 2013 par UBS et Credit Suisse pour faire entendre leur voix à Bruxelles, a désigné **Matthias Heer** au poste de directeur exécutif de son bureau dans la capitale belge.

Votre prochain rendez-vous management: vendredi 7 décembre

Policier, pourquoi ce métier est mal-aimé

AUTORITÉ En abusant parfois des pouvoirs de leur charge, certains agents de police alimentent les stéréotypes et nuisent gravement à l'image de la corporation. Comment redorer le blason de cette profession souvent décriée?

AMANDA CASTILLO
Amanda_dePaulin

Dans un article paru le 12 août 2018, la *Tribune de Genève* notait que la police cantonale genevoise avait recensé en 2017 pas moins de 254 affaires de violences contre des fonctionnaires, en grande majorité des agents de police. «C'est presque le double par rapport à 2011. Cette tendance s'observe aussi dans le canton de Vaud et plus largement en Suisse.» Comment expliquer que les policiers soient à ce point détestés par ceux-là même qu'ils cherchent à protéger et servir? La réponse se trouve peut-être dans cette phrase de l'anthropologue Didier Fassin: «Les outrages et rébellions contre agents dépositaires de l'autorité publique [reflètent] non la violence des accusés mais l'agressivité de leurs accusateurs.»

Parmi les abus de pouvoir qui ont marqué l'opinion publique, citons le cas de ce septuagénaire rappelé à l'ordre par un policier au centre de Lutry parce qu'il rédige un SMS sur son vélo, à l'arrêt. «Le cycliste a terminé son SMS avant de prendre en considération le policier», rapporte encore la *TdG*. Mal lui en a pris. Cette absence de déférence lui vaut un contrôle d'identité qui vire à «la lutte de pouvoir». L'homme se retrouve plaqué au sol, menotté, puis placé en cellule, sans eau et sans soins qu'il réclame pourtant.

L'absence d'un contrôle du contrôle

Ce cas n'est pas isolé. Excès de zèle, délit de faciès, il ne se passe pas une semaine sans que les médias se fassent l'écho de problèmes rencontrés par les citoyens avec des policiers, rapporte Amnesty International en déplorant l'absence d'une instance de plainte indépendante. En cause très souvent, le fait que de nombreux agents ne supportent pas la contradiction et plus généralement, au sens de Michel Foucault, «la franchise, le franc-parler, le dire-vrai» que certains individus ont le courage d'adresser à ceux qui détient le pouvoir. Ainsi, dans le cas du malheureux cycliste, la campagne de prévention s'est transfor-



Un exercice d'intervention à l'Académie de police de Savatan. (ANTHONY ANEX/KEYSTONE)

mée en expédition punitive, l'agent n'ayant pas supporté l'attitude du septuagénaire.

Sans aller jusqu'aux menottes, l'histoire du cycliste est celle de nombreux citoyens qui commettent des infractions mineures telles que se garer deux minutes sur une place de parc pour manger une pomme, un geste qui a coûté 40 francs à un Argovien.

La *Revue genevoise*, dans un sketch inspiré de faits réels, se moque de deux agents municipaux qui, après avoir fumé un joint, «good tripent» en voyant «voler plein de chiens sans laisse qui font caca partout». Dans leur délire, ils veulent amender les oiseaux qui volent en sens interdit mais aussi

les nuages «qui nous font des doigts d'honneur». «Outrage à agent, 340 balles», s'exclament-ils extatiques. «Je ne déteste pas la police de façon abstraite, dit la poète de la vie anti-conformiste Béatrice Turpin. Je la déteste telle qu'elle existe actuellement.» Tout est dit. Pour redorer le blason de ce métier honni, il suffirait d'un changement d'attitude.

Demeure un obstacle majeur. «L'aspect relationnel, avec une dimension psychologique et émotionnelle, n'occupe que 13% du plan d'études», explique le sociologue David Pichonmaz, qui a suivi soixante-quatre heures de formation à l'Académie de police de Savatan et interrogé 18 policiers formés à Genève. Le reste de l'enseigne-

ment est fondé sur «la force et la contrainte», dans une idée fixe de répression et de coercition. Pourtant, et puisqu'il faut parfois souligner l'évidence, avec un sourire et un ton aimable, on obtient plus facilement la coopération et le respect de la population. Car, faut-il le rappeler, celui-ci n'est pas dû. Il doit se mériter.

Un problème de formation

De façon intéressante, les pays nordiques tels que le Royaume-Uni ou le Danemark, où l'on encourage les agents à s'interroger personnellement sur les conséquences de leurs actes, mettent l'accent sur la légitimité, soit le fait que les citoyens reconnaissent à la police

un droit moral de commander et de contraindre. «D'un point de vue pratique, pendant la formation des policiers on travaille sur l'importance de gagner la confiance des citoyens», note Sebastian Roché, directeur de recherche au CNRS et auteur du livre *De la police en démocratie*. Toute la formation tourne autour de ça. Et la confiance, elle se mérite par un bon comportement, un caractère exemplaire.»

En Suisse, il semblerait que l'on encourage les agents à connaître le cadre juridique dans lequel ils peuvent intervenir – dans le cas de l'Argovie, une amende de 40 francs pour «ne pas avoir enclenché le parcومتر» a été émise, conformément à l'Ordonnance sur la signa-

lisation routière – sans les inciter à se demander si une intervention est une bonne ou une mauvaise idée. En résultent des conséquences démesurées. Comme le souligne à juste titre l'automobiliste, à Aarau, «il n'est visiblement pas possible de s'arrêter dans un parking pour manger une pomme!»

«La confiance se mérite par un bon comportement, un caractère exemplaire»

SEBASTIAN ROCHÉ
DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS

Mais il y a plus grave. Le site de 20 minutes a ainsi rapporté le 15 novembre le cas d'une mère qui amenait sa fille aux urgences. Dans son empressement – l'enfant était peut-être victime d'une hémorragie cérébrale – elle a brûlé une priorité. Un véhicule de police lui a aussitôt intimé l'ordre de s'arrêter. La suite est incompréhensible. Alors que l'intérêt de l'enfant aurait dû être prépondérant, l'agent s'est acharné à faire la morale à la jeune mère pendant vingt minutes. Celle-ci recevra par la suite une amende de 700 francs, plus des frais de 290 francs et un retrait de permis d'un mois.

Pour Sebastian Roché, l'on ne peut toutefois pas reprocher à l'agent son attitude. «C'est un problème de formation et de management, insiste-t-il. Lorsque l'on fixe des objectifs au niveau quantitatif sans y associer une notion qualitative, cela provoque des dérives. C'est comme si vous allez chez le dentiste, et que vous ressortiez en vous disant que vous avez un bon dentiste parce qu'il fait beaucoup de trous dans les dents.» Et de conclure: «Mais non, un bon dentiste, c'est un dentiste qui fait le nombre de trous qu'il faut, là où il faut.»

L'EXPERT

Les enquêtes de satisfaction sont mortes, vive les enquêtes!



ALAIN SALAMINI
CHARGÉ DE COURS À HECC
LAUSANNE ET À L'IMD

Les enquêtes de satisfaction font partie intégrante de la vie des entreprises depuis plusieurs décennies, mais comme pour le recrutement, le numérique révolutionne ce domaine également. La première génération d'enquêtes (1.0) est apparue dans les années 80. Le management demandait aux employés de renseigner sur leur satisfaction au travail. Les réponses étaient regroupées par

département ou manager, et permettaient de mesurer la progression d'une année à l'autre. Problème: le processus était très chronophage, restait peu spécifique et donc difficile à actionner.

Avec l'arrivée d'internet, la génération 2.0 d'enquêtes voit le jour: les sondages éclairs ou *pulse survey*. Le but est ici de récolter le feedback des collaborateurs à intervalles très réguliers, comme cette entreprise qui envoie une notification de feedback les vendredis à ses employés, alors que les managers reçoivent un rapport le lundi matin déjà. Malgré certaines réticences initiales, la pratique du temps réel s'est imposée comme la

norme. Aujourd'hui, ces plateformes permettent d'identifier l'engagement du collaborateur, faire des analyses par poste, team, ou classe d'âge, et d'intégrer ces feedbacks dans le processus d'évaluation de la performance. C'est bien mais ce n'est qu'un amuse-bouche!

La génération 3.0, en appliquant l'intelligence artificielle (IA) à une masse de données, permet l'anticipation et le pilotage proactif du changement. Dans un premier temps, le diagnostic prend une dimension prédictive. En couplant les données de feedback avec tous les contenus de vos communications (notamment vos e-mails professionnels), les algo-

ritmes d'IA visent à reconnaître les signes avant-coureurs en termes de stress, burn-out, démissions et même de comportements non éthiques, et cela plusieurs mois avant leur déclenchement.

Dans un second temps, le but est de révolutionner les rapports hiérarchiques sur la base de la théorie du *nudge* (ou «coup de pouce»), qui a démontré que les suggestions indirectes modifient les comportements de manière plus efficace que les ordres traditionnels venant du management. Les nouveaux algorithmes valent quantité de données (e-mails, âge, ancienneté, réseau d'influence, productivité, feedback

client, etc.), déterminent les *patterns* de leadership et d'interaction, identifient les domaines de progression, et procurent des conseils instantanés et personnalisés, sur le principe des *nudges*, aux managers et aux employés.

Le but: favoriser en douceur l'amélioration des comportements, donc l'engagement, et accompagner le changement, par petits pas, en temps réel, et avec des suggestions immédiatement applicables. Ce n'est rien moins que la naissance d'un coach numérique personnalisé. A moins que ce soit «Big Brother is watching you»? Pensez-vous... «Big Brother is helping you!»