

Entre policiers et victimes, un écart qui se creuse

Article publié dans La Revue Nouvelle n°4 2022, mis à jour en mai 2023.

Auteurs : **Patrick Charlier**, directeur d'Unia (ancien Centre interfédéral pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme) & **Emmanuelle Alves da Silva**, collaboratrice au service Prévention d'Unia en charge de collaborations avec l'organisation policière.

Introduction

La police s'est à de nombreuses reprises retrouvée pointée du doigt pour son incapacité à prendre en charge les victimes d'agressions racistes, homophobes et sexuelles. Cet article expose le décalage qui existe entre, d'une part, ce que les victimes attendent de la police et, d'autre part, la réalité complexe qu'est le travail policier. Outre un état des lieux, des pistes sont proposées pour replacer la mission policière d'assistance et de protection au cœur du débat.

En tant qu'organisme public indépendant de lutte contre les discriminations, Unia se trouve dans un jeu d'équilibriste, parfois inconfortable, entre sa mission d'accompagnement des citoyens victimes et sa mission de passeur d'expertise, de constructeur de lien avec d'autres organisations. Nous recevons la parole de victimes de discriminations qui n'ont pas toujours bénéficié d'un accueil adéquat dans les commissariats et de victimes de violences policières ; mais notre travail est également de contribuer, modestement et dans le cadre de nos missions, à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation policière.

A l'image de ce que nos chiffres montrent en matière d'emploi, de logement et d'enseignement ; l'institution policière (et derrière elle, la justice), dans son ensemble et en soi, reproduit structurellement des inégalités. Loin d'être une stratégie intentionnelle ou le résultat d'un quelconque complot masqué, il s'agit d'un état de fait. C'est le résultat de la manière dont notre société est organisée avec des processus, des règles implicites ou explicites, voire des normes ou des valeurs construites au départ du groupe majoritaire sans toujours prendre en considération les groupes minoritaires¹.

La police peut être perçue comme au service de l'Etat, du maintien de l'ordre de la société pour que les intérêts économiques, financiers, politiques soient préservés. Mais l'institution policière peut aussi être perçue ou conçue au service des citoyens. La réalité est bien sûr complexe et l'institution policière n'est ni tout à fait l'un, ni tout à fait l'autre. L'enjeu selon nous est d'agir pour qu'elle tende plus vers le second que vers le premier.

Notre propos s'inscrit dans cette logique et part ici du terrain, des relations que nous avons tissées avec les policiers, celles et ceux désignés dans le cadre de la COL13/2013². Ces fonctionnaires de police ne représentent qu'un maillon de la chaîne organisationnelle, mais ils parlent de leur réalité professionnelle. Nous saluons leur engagement dans le dialogue, car nos échanges permettent de confronter le regard des victimes à leur quotidien policier et de faire émerger des pistes d'ouverture.

Le présent texte s'articule donc autour de trois axes : (1) l'impact des violences basées sur les préjugés, 2) la rencontre parfois manquée entre les attentes des victimes et la réalité du travail policier, et ce que cela dit du fonctionnement de l'organisation policière 3) les facteurs de résistance au changement et les éventuels leviers.

¹ Pour illustrer cela, sans dire que tous ces dossiers sont fondés, nous constatons qu'au cours des dernières années, les personnes décédées lors d'interaction avec la police sont toutes étrangères ou d'origine étrangère : Lamine Bangoura, Barrie, Adil, Chovanec, Kadri, Ahmed Bouda, Ilyes Abbedou, Akram Kadri.

² [Circulaire relative à la politique de recherche et de poursuite en matière de discriminations et de délits de haine](#) (2013, juin 17)

Contenu

1	Impacts des violences basées sur les préjugés	2
2	Les besoins des victimes à l'égard de la police	3
3	Il y a les attentes des victimes ... et la réalité des policiers	4
4	Socialisation professionnelle aux préjugés : qui est responsable ?	5
5	Résistances au changement	5
6	Pistes pour désamorcer les résistances au changement.....	6
1.	<i>Miser sur les équipes pour développer une norme officieuse empreinte d'éthique et de déontologie</i>	6
2.	<i>Approcher les questions d'intégrité à partir du terrain</i>	7
3.	<i>Une identité professionnelle forte ne gomme pas les différences : la gestion de diversité est une problématique de management à part entière</i>	7
4.	<i>Gestion de la diversité interne et externe : deux pôles d'une même approche</i>	7
	Références bibliographiques	9

1 Impacts des violences basées sur les préjugés

Stigmatisation comme stresseur à part qui façonne durablement une identité

La recherche en psychologie sociale a étudié l'impact des préjugés, des discriminations³ qui en découlent et a mis à jour les conséquences⁴ d'un vécu de stigmatisé⁵. En matière de délit de haine⁶, les victimes développent les mêmes troubles que n'importe quelle victime atteinte dans son intégrité.⁷ Les effets durent cependant plus longtemps, car les victimes peinent à reprendre le contrôle sur ce qui leur est arrivé. Difficile en effet d'agir sur une caractéristique sur laquelle elles n'ont pas de prise (couleur de peau, origine ethnique, orientation sexuelle, handicap, genre, etc.). Ne pas montrer de signes d'affection à son compagnon ou sa compagne pour les couples homosexuels se promenant en rue, dissimuler son étoile de David, etc. font partie des stratégies de contrôle et d'adaptation comportementale ; mais tout n'est pas dissimulable et l'on peut aisément imaginer l'anxiété sociale et la vulnérabilité au stress qui en découlent. C'est surtout l'expérience du déni et de la rupture du lien social. Renvoyées et limitées à leur appartenance de groupe, les victimes deviennent des *sans-visages*, sans individualité.

L'effet domino des violences

Les auteurs, et parfois la passivité des témoins, signifient aux victimes qu'elles n'ont pas de légitimité à être et à investir l'espace social. A l'image du caillou jeté dans l'eau et qui produit plusieurs cercles concentriques, les violences basées sur les préjugés impactent non seulement la victime, son entourage mais aussi la communauté à laquelle elle appartient. Les autres membres du groupe visé expérimentent ce que d'aucuns appellent l'état de victime secondaire⁸ : ils ne sont pas les victimes premières, mais sont susceptibles de le devenir. Les objectifs des responsables de ces violences sont alors atteints : banaliser la violence à l'égard de certains groupes sociaux et leur envoyer un message en diffusant la peur. On se souvient de l'émoi légitime de la communauté juive de Belgique qui disait ne plus se sentir en sécurité après l'attentat du musée juif à Bruxelles (2014), la mobilisation des associations LGBTQI+ après les assassinats d'I. Jarfi et J. Kotnik en 2012 à Liège ou bien la manifestation à Couvin suite à l'agression au couteau d'un jeune demandeur d'asile afghan (2016)⁹. C'est là l'illustration du dernier cercle concentrique des violences basées sur les préjugés : d'attaques ciblées en attaques ciblées, les tensions sociales s'exacerbent et les relations intergroupes se dégradent.

Force est de constater que la rupture du lien social est consommée quand ce sont des représentants de l'Etat qui posent des actes clairement discriminatoires : c'est le signal que la violence à l'encontre des victimes est légitimée¹⁰.

³ Comportements qui consistent à traiter autrement quelqu'un ou à l'exclure simplement parce qu'il présente une caractéristique différente. Les préjugés peuvent générer des comportements injustes, mais nous parlerons de discrimination au sens légal du terme quand ces comportements visent des personnes ou des groupes porteurs d'une caractéristique protégée par la loi.

⁴ Impact sur les performances académiques, la façon de traiter l'information d'un point de vue cognitif et d'interpréter les interactions sociales avec des membres du groupe majoritaire.

⁵ Membre de groupes qui « violent les normes » établies par le groupe dominant ou privilégié et qui sont, pour cette raison, marqués comme déviants.

⁶ Infraction punissable en vertu du Code pénal commise en raison de l'hostilité, la haine ou le mépris envers la victime parce qu'elle est porteuse d'un critère protégé par la loi. On parle de « motif abject » : c'est une circonstance aggravante (ex : coups et blessures homophobes ou racistes, dégradation de sépultures juives avec des croix gammées, etc.).

⁷ McDewitt J., Balboni J., Garcia L. et Gu J. (2001), Consequences for victims : a comparison of bias -and non-bias- motivated assaults. *American Behavioral Scientist*, 45, pp. 697-713.

⁸ Levin J., McDewitt J. (2002) *Hate crimes revisited : America's war on those who are different*. Boulder, CO : Westview.

⁹ Suite à l'agression de ce jeune homme, des demandeurs d'asile du centre d'accueil de Couvin ont organisé une manifestation qui se voulait pacifiste, mais a généré des tensions que les policiers ont dû gérer.

¹⁰ Unia a ouvert 107 dossiers « Police et Justice », soit 8% de plus qu'en 2020, principalement pour les critères dits raciaux, le handicap et l'orientation sexuelle. Il s'agit principalement 1) de discrimination par un fonctionnaire (ex : refus de traiter les plaintes, gestion problématique des contrôles ou des interventions), 2) de discrimination directe 3) de coups et blessures. Ces chiffres doivent être analysés à l'aune des mesures sanitaires mises en place pendant l'épidémie de Covid 19 et qui ont mobilisé nombre de policiers. Unia (2021) Covid, droits humains mis à l'épreuve, URL : https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/2020_Rapport_Covid_-FR.pdf

2 Les besoins des victimes à l'égard de la police

Dans leurs activités quotidiennes, les policiers sont là quand la violence couve et quand elle éclate. Leurs interventions se situent à l'un ou l'autre des niveaux identifiés. Individuel quand il s'agit d'accueillir la victime au moment du dépôt de plainte, communautaire quand il s'agit de prendre la mesure des tensions qui vivent sur le territoire délimité de la zone, social quand les brigades interviennent dans des conflits de voisinage, communautaires ou intergroupes qui dégénèrent.

Une recherche menée par la Fondation Roi Baudouin¹¹ montre que les victimes attendent beaucoup de la police et la considèrent comme un acteur important dans leur processus de reconstruction¹². Les victimes expriment des besoins bien connus des policiers et du personnel des services d'aide aux victimes (SAPV), mais certains ont une coloration particulière directement liée aux motivations des auteurs et aux profils des victimes.

Reconstruire un cadre social mis à mal

La première particularité tient au fait que les victimes ont souvent un vécu de stigmatisation et de discriminations. Elles ont par conséquent développé des stratégies de défense face aux attaques, mais celles-ci n'ont -quand surgit la violence – pas fonctionné : la décision de porter plainte s'impose quand les conséquences sont trop importantes¹³. Elles ressentent alors le besoin d'être reconnues comme des victimes à part entière, prises en charge dans un espace sûr¹⁴. Cette reconnaissance¹⁵ est symboliquement importante : quand les policiers actent, cela signifie que les limites ont été franchies et que l'appareil judiciaire se met en branle¹⁶. Ils participent à la reconstruction d'un cadre social qui a violemment éclaté.

« Je me suis dit, c'est trop grave. Je dois parler »

La deuxième spécificité tient au besoin de reprendre une parole confisquée en raison de leurs réactions au moment de l'agression, de l'attitude des témoins ou bien parce que l'on a refusé de les prendre en considération. Minimiser l'impact de ces violences, c'est signifier aux victimes qu'elles doivent accepter la violence sociale à leur encontre, à tout le moins ne pas faire de vagues. Sans avoir une âme de passionaria, elles se sentent le devoir de défendre leur identité groupale, et deviennent en quelque sorte, pour un temps limité, les porte-paroles de leur groupe d'appartenance.

¹¹ De Potter V., Van Dorselaer I. (2020), *Comment (mieux) aider les victimes de délits de haine à se reconstruire ?*, Fondation Roi Baudouin (FRB), URL : https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/FRB_Brochure_Delits_de_Haine_FR_web.pdf

¹² « *La police, c'est peut-être le plus là-dedans que je mettrai l'espoir que le système ne soit pas pourri complètement. J'ai besoin de garder cet espoir-là. J'ai absolument besoin de garder cet espoir sinon je peux me pendre. Si je me dis que je ne peux même pas être protégé par les personnes qui sont censées être là pour me protéger.* » (FRB, 2020, p.21)

¹³ « *Sans agression physique, je ne pense pas que j'aurais porté plainte. Là je me suis dit, c'est vraiment un passage à l'acte et les propos étaient violents et vraiment ça m'a choquée (...)* » (FRB, 2020, p.15)

¹⁴ « *J'aurais aimé leur demander pourquoi (...). J'aurais aimé les confronter à ça en sécurité. Et aussi qu'ils s'excusent. Parce que ça ne se fait pas. Qu'ils s'excusent personnellement. Pas spécialement une punition. Juste une prise de conscience, même minime. Ça m'aurait fait du bien.* » (FRB, 2020, p.17)

¹⁵ « *Oui, condamner, leur faire comprendre que voilà, il ne vous est pas permis d'injurier, d'insulter les gens, de faire des menaces de mort.* » (FRB, 2020, p.17)

¹⁶ « *Je ne veux pas intenter moi-même ce procès [en ligne] parce que je veux qu'il y ait une instance au-dessus de moi qui dise [à l'auteur] : 'tu as commis une faute, tu dois aller en taule ou suivre une thérapie, sinon...' (...). Et je veux que tout le monde dise que ce n'est pas permis.* » (FRB, 2020, p.21)

« *Cet agent m'a très bien aidé car je commençais à m'accuser. 'Je n'aurais pas dû', 'je n'avais pas ça'... Et il me disait chaque fois 'mais vous n'avez rien fait de mal, vous savez, c'est cet homme qui a fait ça'. Donc cet agent m'a incroyablement bien aidé.* » (FRB, 2020, p.21)

3 Il y a les attentes des victimes... et la réalité des policiers

En tant que professionnels de terrain, les policiers identifient les besoins des victimes facilement, mais leur réalité professionnelle ne leur permet pas toujours d'y répondre convenablement. A travers les difficultés exprimées, ils posent le doigt sur des défis auxquels l'organisation policière fait face.

Management organisationnel et impact sur les pratiques professionnelles

Deux logiques contradictoires semblent se dessiner dans la relation fonctionnaire de police-victime qui dépose plainte : la logique de l'un est de répondre à des impératifs professionnels d'efficacité et de rapidité ; la logique de l'autre est de ventiler et d'être reconnue dans la violence émotionnelle qu'elle a subie.¹⁷ La pression temporelle est forte et les conditions pour accueillir correctement les victimes font bien souvent défaut : locaux inadaptés pour parler en toute confidentialité, dans un espace sécurisé quand les causes du dépôt de plainte le nécessiteraient ; vétusté du matériel informatique qui rallonge le temps d'attente, etc.¹⁸ Le suivi de la plainte s'avère également compliqué : la mission principale des policiers est celle de la 1^{ère} assistance, par conséquent il leur est difficile de faire un accompagnement de la victime qui ne soit pas que ponctuel.¹⁹

Gestion des outils de plainte

Ensuite, en matière de délits et discours de haine, des outils existent pour faciliter le travail des policiers²⁰. Ils mériteraient d'être rationalisés de manière à dégager du temps pour l'interaction avec la victime, pour la conduite de l'audition et la transmission de l'information concernant les étapes de la plainte. Cette dimension informative ne doit pas être sous-estimée, car le fait de ne pas être informée -ou mal- de la suite donnée au dossier est une violence supplémentaire pour la victime. Elle alimente le sentiment d'inutilité de la plainte et la défiance à l'égard de l'institution judiciaire, dont certains groupes sociaux sont déjà fort éloignés.²¹

Lutte contre les discriminations ? « C'est secondaire »

En dehors de l'expertise à développer, les policiers de référence COL13 ont également pour mission de sensibiliser leurs collègues. De leur propre aveu, il est difficile d'emporter leur adhésion quant à l'utilité d'intégrer les questions de discrimination dans leur travail quotidien et leur rapport à la population. Il s'agit parfois d'une position idéologique qui questionne, mais ce serait réducteur de s'y limiter. Les raisons du refus d'acter un PV, du choix de la fiche info²² plutôt que du PV, du manque de précision dans la rédaction sont multiples et parfois difficiles à appréhender. Au nombre des raisons invoquées, on retrouve le manque de formation sur les infractions et les indicateurs, la surcharge de travail, les autres priorités de la zone, le désintérêt, la faible prise de conscience de l'impact de ces violences sur les personnes. Les victimes s'entendent également dire que "*cela ne servira à rien*", car ce sera "*classé sans suite*". Effectivement, le pourcentage des dossiers discriminations classés sans suite est l'un des plus élevés, mais le rôle des

¹⁷ « Mais ils ne demandent pas vraiment 'qu'avez-vous ressenti' ? C'est très factuel, et ce n'est pas non plus 'on va vous laisser tranquille un moment'. Non, c'est simplement 'racontez-nous un peu ce qui s'est passé'. Et alors on a le sentiment : tu n'as aucune idée de l'impact que cela a sur moi. » (FRB, 2020, p.22)

¹⁸ « On vient dire : 'ils nous ont attaqués parce qu'on est homo'. Et entre-temps, on a fait son coming-out devant tout le bureau. » (FRB, 2020, P.22)

¹⁹ Le relai est pris par le SAPV. Les policiers ne peuvent pas toujours effectuer de nouvelles visites pour garantir une suivi à la victime. Autre exemple, l'organisation de travail ne leur permet pas de traiter eux-mêmes plusieurs dépôts de plainte d'une même personne dans les cas de harcèlement discriminatoire.

²⁰ Lignes conductrices pour mener les auditions des victimes et des auteurs, liste des indicateurs pour identifier un motif abject.

²¹ « Je ne savais pas que je pouvais aller à la police avec ça. Et maintenant je ne le sais toujours pas, donc est-ce que je peux le faire ? (...) Il n'y a pas de preuves, il n'y a pas de séquelles physiques. Si la police menait une campagne et disait : 'Le racisme n'est pas tolérable et vous pouvez venir déposer plainte, même oralement', je crois que j'aurais une autre image. La perception que j'ai à présent est que la police n'entreprend pas d'action pour cela. » (FRB, 2020, p.25)

²² Les policiers prennent acte de l'incident, mais la fiche info ne sera pas transmise au Parquet. Elle permettra éventuellement de compléter les chiffres de la zone quant à tel ou tel phénomène criminel.

policiers n'est pas de se substituer aux magistrats en opérant une sélection des plaintes.²³ Un autre point d'attention met en lumière à la fois le suivi du bien-être au travail, la gestion de l'accueil et la relation policiers/citoyens : la routine professionnelle semble biaiser les pratiques. Astreints à des tâches répétitives, confrontés à de forts niveaux de violence dans certains endroits, certains disent devoir « se blinder », ce qui impacte forcément leur rapport aux citoyens victimes.

4 Socialisation professionnelle aux préjugés : qui est responsable ?

La sociologie policière s'est penchée sur les composantes des cultures policières pour comprendre ce qui structure les visions du monde des policiers, leur conduite dans l'espace social. La sécurité de l'emploi est attractive, mais les conditions de travail sont difficiles (surtout pour les fonctionnaires en tenue) ; raison pour laquelle il s'agit d'une catégorie de travailleurs fort touchée par l'épuisement professionnel²⁴. L'expérience du danger, le sentiment de défiance de la part de la population à leur égard combiné au sentiment d'être traités injustement en interne les isolent et forgent une identité groupale forte. Elle se construit autour de récits d'expériences solidaires, d'un jargon, de blagues qui réconfortent et, logiquement, rassurent. Le pendant négatif est la socialisation aux préjugés à l'égard de certains groupes sociaux est la banalisation de discours qui renforcent la construction d'une barrière mentale entre *nous* et *les autres*. C'est une des étapes du mécanisme de polarisation sociale, et ce facteur peut impacter les pratiques.

La révélation de scandales montre que l'on peut tomber dans de l'incitation à la haine ou la déviance la plus radicale (« Bende van Mega Toby en Sproetje »²⁵, condamnations d'anciens policiers des chemins de fer²⁶). Toute organisation exposée au scandale s'emploie à considérer qu'il s'agit d'un écart individuel qui ne saurait remettre en cause son fonctionnement structurel. Les actes déviants posés par certaines et certains sont individuels, mais refuser de questionner le fonctionnement et la responsabilité de l'organisation relève à notre sens de l'aveuglement. Les individus n'en arrivent pas à de tels comportements extrêmes tout seuls. C'est aussi la résultante d'un phénomène social inscrit dans une continuité, une durée et que l'organisation n'a pas détecté et bloqué. Un des signes de glissement qui doit alerter est ce que nous appelons *le discours gris* : il ne s'agit pas d'incitation à la haine au sens légal du terme, mais ce type de discours n'en demeure pas moins problématiques parce qu'il active les mécanismes de stéréotypie qui conduisent à la discrimination. Le discours gris concourt à créer un climat professionnel délétère, ouvre la voie aux discours de haine, voire au passage à l'acte haineux. Le fait d'être exposé dans sa pratique professionnelle à une vision du monde polarisante peut, dans le chef de certains, légitimer la violence, voire la transgression.

5 Résistances au changement

Facteurs de résistance

L'univers policier apparaît comme un milieu professionnel homogène et, l'organisation policière est en butte à des résistances au changement. Nous posons les mêmes constats dans nombre d'organisations partenaires. Les résistances surviennent quand le changement affecte les habitudes cognitives (représentations, constructions

²³ « Ce dont je me souviens surtout, effectivement, c'est que le message qu'ils donnent est fondamentalement : n'attendez rien de tout cela. C'est fondamentalement le seul message. » (FRB, 2020, p.23)

Van Praet S., Mahieu V. (2020), *Une analyse des dossiers judiciaires classés sans suite comprenant une prévention liée à la discrimination*, INCC. URL : https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/rapport_44_FR-nov2020.pdf

²⁴ Meylan S., Boillat P., Morel A. (2009), « Epuisement professionnel en contexte policier : le rôle des valeurs. Le travail en crise. Dossier : Souffrance au travail », vol.11, n°2, pp. 31-43.

²⁵ Policiers reconnus coupables de discrimination en tant que fonctionnaires dans l'exercice de leur fonction. En 2016, ils ont racketté, maltraité physiquement et mentalement des sans-papiers et un travailleur du sexe homosexuel. En ligne : <https://www.unia.be/fr/articles/condamner-des-agents-de-police-anversois-pour-mauvais-traitement-et-discrim>

²⁶ Condamnation en 2014 d'anciens policiers, prévenus de faits de violence à l'égard de sans-abris et de personnes sans-papiers. En ligne : <https://www.unia.be/fr/articles/condamnation-danciens-policiers-des-chemins-de-fer>

mentales, perceptions), les habitudes de travail ; et quand les travailleurs ne comprennent pas les raisons de ces changements parce qu'on ne leur demande pas leur avis. Au sentiment de perte de contrôle par rapport au quotidien professionnel, s'ajoute la suspicion à l'égard de l'autorité qui cacherait des enjeux de pouvoir.

La problématique de la culture du silence

Dans les dossiers ouverts à Unia à l'encontre de fonctionnaires de police dont le comportement est mis en cause, la question de la preuve et du témoignage est primordiale. A notre connaissance, il y a peu de dossiers dans lesquels les collègues des policiers mis en cause ont témoigné officiellement. Cela étant, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu de réaction officieuse de leur part. Dénoncer publiquement un collègue dont le comportement va à l'encontre de ses valeurs, est-ce vraiment un tabou au sein de la police ? Si oui, comment cela s'explique-t-il ?

La criminologue Kim Loyens²⁷ a mené une étude au sein de la police belge et distingue quatre types de silence. Chacun comporte un risque et interroge le fonctionnement de l'organisation, les valeurs qu'elle véhicule et les moyens mis à la disposition des lanceurs d'alerte qui prennent des risques en dénonçant.

Le silence hiérarchique renvoie à l'autorité la responsabilité de réagir, mais celle-ci n'est pas toujours au courant de ce qui se joue en termes de norme officieuse dans un binôme, dans un groupe d'intervention. Contrairement à ce qu'une logique pyramidale de management tend à défendre, l'autorité hiérarchique et la règle ne suffisent pas à imposer une éthique.

Le silence égalitariste incarne bien cette identité groupale évoquée plus haut puisqu'il s'agit de « se serrer les coudes » dans un environnement hostile. C'est là que la règle déontologique s'efface ; à tel point parfois que les individus mis en cause n'en ont même pas conscience. Le récit de certaines victimes²⁸ quant aux dysfonctionnements ou l'obstruction dans le dépôt des plaintes en témoigne.

Le silence opportuniste est celui qui lie individuellement les policiers entre eux : il faut « soigner la relation » avec le collègue, car l'on pourrait avoir besoin de lui à un moment ou à un autre. Sur le long terme, le risque d'anarchie guette, avec tous les dérapages qu'elle suppose.

Enfin, le silence fataliste traduit une perception désabusée du monde et du travail qui à la fois fait fi des relations solidaires entre les individus et n'attend rien de l'autorité hiérarchique.

La recherche montre que c'est principalement le silence opportuniste qui prévaut. Celui qui motive de se taire pour se protéger, en particulier lorsque l'on commence sa carrière. En second, vient le silence égalitariste qui traduit bien la puissance du groupe par rapport aux individus. Forts de ces résultats, nous faisons l'hypothèse que c'est le lien entre collègues, au sein des équipes, qui doit être travaillé comme un levier de changement.

6 Pistes pour désamorcer les résistances au changement

1. Miser sur les équipes pour développer une norme officieuse empreinte d'éthique et de déontologie

La hiérarchie est indubitablement le garant de la loi et de la norme officielle par rapport aux travailleurs, en particulier lorsqu'il s'agit de sanctionner. Mais elle doit en quelque sorte faire le deuil d'une partie de son autorité, tout simplement parce qu'elle ne peut pas tout contrôler. Il ne s'agit pas de démission, mais de délégation de sa responsabilité aux groupes car, dans cet univers policier si spécifique, la parole entre pairs semble fondamentale

²⁷ Loyens K. (2014), Over collegialiteit en opportunisme : een kwalitatief onderzoek naar zwijgcultuur in de Belgische federale politie, *Politeia : Politiejournaal*. Het Belgische politiekblad en ledenblad van de Federatie; pp. 7 -13.

²⁸ Police Watch (2022), *Violences policières : pour des mécanismes de plaintes accessibles, efficaces et indépendants*. URL : https://policewatch.be/files/Rapport%20Police%20Watch%20LDH%202022_FR.pdf

pour faire vivre des valeurs et façonnez des règles officieuses éthiques qui vont guider les actes des policiers sur le terrain. Cela implique d'adapter le style de management.

2. Approcher les questions d'intégrité à partir du terrain

L'organisation policière se saisit actuellement de la problématique de l'intégrité comme d'une véritable question de management. Elle mise sur une double approche : contrôlante parce qu'il faut un cadre légal et déontologique, des procédures qui indiquent ce à quoi les policiers s'exposent en cas de manquements ; et préventive car les textes ne suffisent pas pour partager des valeurs communes²⁹. Le quotidien policier met les individus dans des situations où, quoi qu'ils fassent, certaines valeurs seront affaiblies. Le travail sur les dilemmes éthiques³⁰ permet à chacun de prendre conscience du risque de déviance, de dégager une marge de manœuvre et de confronter son analyse à celle de ses pairs. L'organisation peut les accompagner et faire vivre cette approche : inclure l'intégrité dans les discours officiels, former sur ces questions³¹ les responsables intégrité, les responsables des débriefings ; adapter les outils de management (entretiens de fonctionnement, évaluation du volet intégrité des compétences professionnelles, etc.) ; identifier et d'accompagner des publics à risque, car la déviance des pratiques tient aussi à la vulnérabilité personnelle.

3. Une identité professionnelle forte ne gomme pas les différences : la gestion de diversité est une problématique de management à part entière

La police intégrée recrute dans la diversité, mais recruter ne suffit pas. Encore faut-il bien accueillir. C'est un leurre de croire que la culture professionnelle incorporera ces éléments sans difficulté, que la bienveillance et la solidarité entre collègues s'imposent d'elles-mêmes. Le poids de la culture dominante « blanche, hétérosexuelle et masculine » pèse et ne semble dans l'ensemble pas remise en cause. Les difficultés des policiers et policières d'origine étrangère sont par exemple généralement niées, comme si le port de l'uniforme et les enjeux de la mission gommaient toutes les différences. La réalité est pourtant tout autre dans les dossiers ouverts à Unia et dans lesquels les fonctionnaires de police sont victimes de harcèlement discriminatoire.

4. Gestion de la diversité interne et externe : deux pendants d'une même approche

La gestion de la diversité interne et celle de la diversité externe nous apparaissent comme deux portes d'entrée différentes pour une même problématique. Comment peut-on attendre que des victimes de violences sexistes, antisémites, islamophobes ou racistes soient correctement accueillies et prises en considération quand des discours de ce type sont tenus dans les arrière-salles, dans les combis et tolérés par les collègues ?

Les collaborations avec des partenaires externes sont indispensables pour faire entrer un autre son de cloche et freiner les tendances au repli professionnel, mais ceux-ci doivent se limiter à la position de conseil. Les formations sur la gestion de la diversité ne sauraient suffire et peuvent parfois renforcer les résistances si elles ne s'inscrivent pas dans une politique de diversité plus générale. Nous plaidons pour la constitution de binômes de formateurs policiers et non-policiers. Chacun son domaine d'expertise. Les policiers sont les mieux placés pour faire le lien avec leur pratique professionnelle et initier un changement à travers des échanges entre pairs. Autant le groupe peut être

²⁹ Maesschalck J. (2008), « Une politique d'intégrité dans l'administration : comment dépasser les bonnes intentions ? », *Pyramides*, 16/1, p. 15-44

³⁰ Faire retentir la sonnette d'alarme (2019, 21 janvier), En ligne : <https://www.police.be/5998/fr/actualites/holocauste-police-et-droits-de-lhomme-faire-retentir-la-sonnette-dalarme>

³¹ Trevina L.K. & Hartman, Brown (2000) « Moral person and moral manager : how executives develop a reputation of ethical leadership », *California Management Revue*, 42(4), pp. 128-142

synonyme de repli et le terreau de la déviance, autant il peut être un levier de changement dans une culture professionnelle.

Références bibliographiques

- De Potter V., Van Dorselaer I. (2020), *Comment (mieux) aider les victimes de délits de haine à se reconstruire ?*, Fondation Roi Baudouin (FRB), URL : https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/FRB_Brochure_Delits_de_Haine_FR_web.pdf
- Levin J., McDewitt J. (2002) *Hate crimes revisited : America's war on those who are different*. Boulder, CO : Westview.
- Loyens K. (2014), « Over collegialiteit en opportunisme : een kwalitatief onderzoek naar zwijgcultuur in de Belgische federale politie », *Politeia : Politiejournaal*. Het Belgische politiekblad en ledenblad van de Federatie.
- McDewitt J., Balboni J., Garcia L. et Gu J. (2001), « Consequences for victims : a comparaison of bias -and non-bias- motivated assaults», *American Behavioral Scientist*, 45.
- Meylan S., Boillat P., Morel A. (2009), « Epuisement professionnel en contexte policier : le rôle des valeurs. Le travail en crise. Dossier : Souffrance au travail», *Ethique publique*, vol.11, n°2.
- Maesschalck J. (2008), « Une politique d'intégrité dans l'administration : comment dépasser les bonnes intentions ? », *Pyramides*, 16/1
- Police Watch (2022), *Violences policières : pour des mécanismes de plaintes accessibles, efficaces et indépendants*. URL : https://policewatch.be/files/Rapport%20Police%20Watch%20LDH%202022_FR.pdf
- Trevina L.K. & Hartman, Brown (2000) « Moral person and moral manager : how executives develop a reputation of ethical leadership », *California Management Revue*, 42(4)
- Van Praet S., Mahieu V. (2020), *Une analyse des dossiers judiciaires classés sans suite comprenant une prévention liée à la discrimination*, INCC. URL : https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/rapport_44_FR-nov2020.pdf