

La sélection des policiers dans le monde anglo-saxon : passé, présent et avenir.

Étienne Blais* et Benoît Dupont**

Revue Internationale de Criminologie et de Police Technique et Scientifique, vol. LVII, no. 4, 2004, pp. 69-86.

Résumé

Cette communication fait le point sur les méthodes de sélection passées et présentes employées par les corps policiers dans les pays anglo-saxons pour le recrutement des aspirants policiers, tout en proposant des pistes de réflexion pour le futur. Si les critères physiques de sélection basés sur le poids et la taille constituent les premières aptitudes identifiées comme essentielles au travail policier, elles furent jugées discriminatoires au tournant des années 1950. Depuis, les chercheurs se sont efforcés de valider empiriquement le lien entre l'aptitude requise et le travail physique. De plus, afin de favoriser l'intégration des membres des communautés ethniques et des femmes, les corps policiers ont adapté leurs procédures de recrutement. Depuis quelques années, on voit se développer une nouvelle approche avec les centres d'appréciations.

Summary

This paper offers an overview of the past and present selection procedures used by Anglo-Saxon police forces to select recruit, while suggesting new avenues for the future. The height and weigh of recruits were for a long time considered as essential to the discharge of police duties, and as such, physical standards were the main recruitment criteria. However, they were deemed discriminatory in the 1950's. Since, scientists have attempted to link physical features to operational competencies. Furthermore, to integrate women and ethnic minorities in the police forces, the latest have adapted their procedures to become more representative of society's fabric. A more recent trend is the development of assessment centres, which represents a new approach to recruit selection.

* École de Criminologie, Université de Montréal, etienne.blais@umontreal.ca.

** Professeur, École de Criminologie, Université de Montréal, benoit.dupont@umontreal.ca.

Introduction

Le modèle organisationnel policier a vécu de nombreux changements ces dernières années et récemment, nous avons assisté à l'avènement de la police communautaire, parfois qualifiée de police axée sur la résolution de problèmes (Goldstein, 2003; Skogan, 1993; Skogan, Steiner et Dubois, 2000). Dans le modèle communautaire, l'accent est mis, entre autres, sur le rapprochement avec la communauté en vue de puiser, dans ce nouveau partenariat, des solutions aux problématiques environnantes (Monet, 1990; Cheurprakobkit, 2002; Moore, 1992). La dévolution de la prise de décision aux agents intermédiaires et aux policiers de terrain ainsi que la mobilisation des communautés résidentielles et d'intérêt constituent les autres aspects de cette nouvelle philosophie de l'action policière. On peut ainsi caractériser la police communautaire comme une stratégie organisationnelle qui redéfinit les buts de l'action policière en vue d'orienter le développement des services aux usagers (Moore, 1992). Plus récemment, de nouvelles vagues de réformes, dont il est encore trop tôt pour évaluer l'impact, ont fait leur apparition dans le registre des services de police : qu'il s'agisse de la police de tolérance zéro (Walklate et Evans, 1999; Bowling, 1999; Burke, 1998; Bratton et Knobler, 1998; Silverman, 1999), de la police de renseignement criminel (Ratcliffe, 2000; Maguire et John, 1995) ou des partenariats de sécurité (Crawford, 1997; Tiévant, 2002; Stevens, 2002; Office of Community Oriented Policing Services, 2002), ces initiatives se targuent de faire appel à l'expertise des policiers dans la lutte contre la criminalité.

Si, en théorie, le modèle policier a évolué au cours des années, il en va autrement des critères de sélection des candidats aspirant au métier de policier. Même si le travail policier est de plus en plus exigeant et demande des connaissances de plus en plus spécialisées afin de réaliser les tâches qui y sont rattachées (Vickers, 2000; Bryett, 1999; Sherman, 1998), le profil des recrues s'est relativement peu modifié, en grande partie du fait de critères de sélection qui ont peu évolué à travers le temps. Il est ainsi essentiel que le lien entre les critères de sélection et les tâches policières soit démontré empiriquement pour qu'un test de sélection soit jugé valide (Dolan et Schuler, 1995; Coutts, 1990; James, 1993). Même dans les cas où certains individus ou groupes particuliers sont désavantagés

par un test particulier (par exemple les femmes et les individus de petite taille par les tests d'aptitudes physiques), ce test est considéré comme adapté du moment que l'aptitude mesurée est indispensable à la bonne réalisation du travail policier.

Tout en passant d'une police de «bras» à une police «plus intellectuelle» (Bryett, 1999), pratiquement aucune modification ne fut apportée au niveau de la sélection des candidats. Dans cette optique, il est légitime de se questionner sur la validité des tests de sélection qui sont employés pour recruter les futurs policiers, plus particulièrement en ce qui concerne les critères physiques. Par exemple, dans un certain nombre de pays Anglo-saxons, on a vu des tests de sélection qualifiés d'invalides par les tribunaux à la suite de poursuites de la part de plaignants ayant invoqué les lois de lutte contre la discrimination sur les lieux de travail (Bonneau et Brown, 1995; Anderson, Pleccas et Segger, 2001; Evans, 1980). À un niveau plus stratégique, le passage d'une police réactive à une police proactive d'expertise entretenant des partenariats étroits avec la société civile ne peut se faire sans que les modes de sélection des nouvelles recrues ne prennent en compte ce changement. Cet article se propose ainsi d'aborder trois questions. Dans un premier temps, les tests de sélection reposant sur des critères physiques, ainsi que les arguments étayant leur validité et les critiques pouvant leur être faites sont présentés. Dans un deuxième temps, nous examinons l'émergence de critères socioculturels et la manière dont ceux-ci sont inclus dans les processus de sélection de certaines polices Anglo-saxonnes. Pour terminer, nous nous intéressons à la démarche novatrice dite des Centres d'Appréciation, basée sur les diverses compétences des candidats, qui semble le mieux répondre aux besoins actuels des organisations policières.

Les critères de sélection physique et leurs limites

Les critères de sélection physique font leur apparition en Angleterre en 1929. Robert Peel avait le désir de créer un système de police civile qui serait efficace et qui offrirait une présence visible et sécurisante, tout en s'assurant le support et la coopération de la communauté (Critchley, 1967). Les deux critères de base retenus pour l'embauche des policiers étaient le poids et la taille (Birzer et Craig, 1996; Potts, 1983; Maher, 1984;

Charles, 1982; Critchley, 1967). Seuls les hommes pouvaient postuler, ce qui assurait une certaine objectivité en matière d'évaluation.

Dans cette optique, le travail policier était perçu essentiellement comme physique. Même si les critères variaient d'un corps policier à l'autre, les candidats devaient faire, au minimum, environ 170 centimètres et peser 78 kilogrammes. Ces exigences trouvaient leur justification dans le fait que le poids et la taille dissuadent les agressions contre les policiers, qu'ils permettaient une meilleure vision parmi les foules, de mieux manier les équipements et d'obtenir le respect et l'avantage psychologique sur les contrevenants (Maher, 1984). De plus, comme le rapportent Bonneau et Brown (1995), au début du siècle, les policiers marchaient durant la presque totalité de leur quart de travail, quelles que soient les conditions météorologiques, et se déplaçaient dans une multitude de lieux. Les confrontations physiques se produisaient de manière plus courante, de même que les poursuites à pied. Durant cette période, il existait une association directe entre les tâches que le policier devait effectuer et la stature de celui-ci.

Vers 1950, le caractère discriminatoire de ces pratiques fut soulevé dans un certain nombre de pays Anglo-saxons (Bonneau et Brown, 1995; Prenzler, 1995 et 1998; Beauchesne 2001). En effet, ce critère de sélection défavorisait particulièrement les femmes et certains groupes ethniques (Maher, 1984; Charles, 1982). Conséquemment, la taille et le poids minimum furent jugés discriminatoires étant donné l'absence de validation empirique de ces deux critères par rapport aux activités policières, particulièrement à une époque où la patrouille motorisée avait remplacé de manière systématique la patrouille pédestre (Birzer et Craig, 1996; Potts, 1983)*. Malgré leur caractère discriminatoire, ces critères voulaient mettre en évidence l'importance de la forme physique dans la réalisation du travail policier (Bonneau et Brown, 1995). Tenant compte des décisions judiciaires prononcées, les chercheurs se sont attachés à créer de nouveaux critères de sélection plus directement reliés aux tâches policières effectives

* Voir pour les États-Unis l'arrêt *Dothar v. Rawlinson* 433 U.S. 321, 329 (1977) pour plus de détails sur les raisons qui ont mené à déterminer que le poids et la taille étaient discriminatoires.

(Osborn, 1976; Wilmore et Davis, 1979; Greenberg et Berger, 1983; Farenholtz et Rhodes, 1986; Bonneau et Brown, 1995; Anderson et Plecas, 2000).

Osborn (1976) est le premier chercheur à avoir effectué une analyse des tâches policières dans le but de créer un test d'aptitude physique lié au travail policier. En se basant sur des observations participantes et des entrevues, ce dernier a répertorié douze activités que le policier exécute couramment : courir, sauter, ramper, garder son équilibre, franchir un obstacle, monter des escaliers ou une pente, soulever, transporter, pousser, tirer, lutter et traîner des objets ou une charge (Osborn, 1976). Cette liste d'activités est apparue de manière constante dans d'autres recherches menées sur le sujet (Farenholz et Rhodes, 1986; Wilson et Bracci, 1982; Gruber et al., 1983), suggérant que les policiers, peu importe le service dans lequel ils travaillent, doivent réaliser un certain nombre de tâches physiques universelles (Bonneau et Brown, 1995). Ces activités constituèrent le socle des nouveaux tests de sélection. Il restait à établir la norme. En d'autres termes, les critères physiques évalués par les tests de sélection devenaient des aptitudes essentielles - *Bona Fide* - à la réalisation des tâches routinières. Même si certains candidats restaient discriminés par les tests, cette discrimination devenait justifiée par une motivation fonctionnelle reliée empiriquement au travail quotidien du policier (Bonneau et Brown, 1995).

L'activité policière seule ne pouvait rendre valide un test d'aptitude physique, il fallait également que la difficulté du test soit en lien avec la difficulté de la tâche policière en question. Par exemple, le poids que le candidat doit soulever et tirer sur une quelconque distance doit représenter une charge réaliste que le policier risque de rencontrer lors de l'exécution de ses tâches. Diverses stratégies furent envisagées. Osborn (1976) a fait passer des tests physiques à un échantillon représentatif de la population. C'est ainsi que, par exemple, on jugea que traîner un poids de 45 kilogrammes n'était aucunement discriminatoire, car le poids moyen des individus s'avérait de 72.7 kilogrammes (Osborn, 1976). De leur côté, Farenholz et Bonneau (1986) ont utilisé la performance de détenus et celle des membres de la population pour élaborer leurs normes. Il en résulte que la norme choisie correspond au segment de la population que le policier a le plus de chance

d'arrêter et dans certains cas, d'avoir à maîtriser (Farenholz et Bonneau, 1986; Bonneau et Brown, 1995).

Les tests physiques se basant sur les réalités du travail policier et établissant des normes semblent respecter la notion de validité, même si certaines exigences devaient être supprimées et que d'autres sont un peu trop conservatrices (Anderson, Plecas et Segger, 2001; Bonneau et Brown, 1995; Farenholz et Bonneau, 1986; Osborn, 1976). Par contre, Maher (1984) présuppose qu'aucun test physique actuel n'est valide et renchérit en mentionnant qu'il sera difficile de les améliorer dans un futur proche.

Les critiques soulevées contre les tests d'aptitudes physiques sont de trois ordres, s'attaquant à la nature du travail policier, à la mesure des activités policières (le parallèle entre le travail sur le terrain et les critères du test) et à l'éthique des recherches menées sur ce thème.

Lorsque l'on mentionne que les tests d'aptitudes physiques ne vont pas de pair avec la nature du travail policier, c'est parce que ce dernier est souvent qualifié de sédentaire (Anderson, Plecas et Segger, 2001; Charles, 1982). Dans une optique similaire, lorsque l'on se penche sur les activités les plus pratiquées, les activités les moins exigeantes physiquement sont celles qui reviennent le plus souvent. Dans leur étude portant sur les activités de 267 policiers, Anderson et al. (2001) révèlent que les policiers demeurent assis 50% du temps. Lors de la réalisation d'une étude similaire, Birzer et Craig (1996) constatent que la marche est l'activité physique la plus souvent rencontrée. Suivant des policiers en fonction sur une période de 10 jours, Birzer et Craig (1996) rapportent que, sur l'ensemble des 3655 heures constituant leurs observations, 1075 heures sont consacrées à la marche. Quelques années auparavant, Charles (1982) arrivait à une conclusion similaire à celle de ses homologues en faisant le point sur l'ensemble de la littérature disponible sur le sujet.

Malgré le fait que le travail policier paraisse sédentaire et peu exigeant sur le plan physique, les policiers doivent faire face à l'éventualité qu'un événement critique puisse

se produire à tout instant (Charles, 1982). De ce point de vue, deux remarques doivent être faites. Premièrement, des citoyens peuvent perdre la vie si le policier n'arrive pas à exécuter certaines tâches (par exemple, retirer un passager d'un véhicule ou le traîner à l'écart d'une zone dangereuse). Deuxièmement, le policier doit être en mesure de faire face à des situations où le suspect peut devenir extrêmement agressif. Ces arguments justifient-ils le maintien des tests d'aptitude physique?

En ce qui concerne la première considération, deux arguments majeurs ont été soulevés par divers chercheurs, sans que pour autant, les critères ne soient invalidés par les autorités compétentes. Dans un premier temps, il a été démontré que dans l'espace de dix semaines d'entraînement, les candidats, hommes et femmes, pouvaient développer les aptitudes physiques nécessaires à la réalisation des tâches policières plus exigeantes sur le plan physique (Balkin, 1988). Le deuxième argument concerne le maintien de ces mêmes aptitudes physiques. Bien que celles-ci soient jugées comme essentielles lors de la sélection, bien peu de services de police disposent de programmes de conditionnement physique destinés à leurs employés (Carter, 1992), et les recherches tendent d'ailleurs à démontrer que les policiers sont moins en forme que la population générale (Hettinger, Birkhead, Horvath, Issekutz et Rodahl, 1961; Price, Pollock, Gettman et Wall, 1978), qu'ils souffrent davantage, voir fréquemment, de problèmes de santé (Church et Robertson, 1999) et que leur niveau de forme physique tend à diminuer avec les années de service (Burelle, Ricci et Peronnet, 1987; Gaul et Wenger, 1992). A ce niveau, on peut observer une certaine incohérence entre ce qui est jugé important, à savoir les aptitudes physiques, et l'état physique général des policiers. Dans le prolongement de la tradition procédurière Anglo-saxonne, cet état de fait a donné lieu à des poursuites devant les tribunaux, et des policiers ont été reconnus coupables de négligence lorsque leur piètre condition physique était mise en cause (Carter, 1992; Vaughn, 1987).

Si l'on se tourne maintenant vers le deuxième argument, qui est celui de la maîtrise des personnes violentes, de nombreux résultats empiriques vont à l'encontre de ce mythe. Outre le fait que ces événements soient rarissimes (Chapman et Swanson, 1974; Bayley,

1985)[†], Maher (1984) stipule qu'il existe une relation entre l'attitude et la tenue des policiers lors du travail et le potentiel de se voir agresser. Par exemple, les policiers arrogants et agressifs multiplieraient les risques de conflits violents (Burns, Crawford et Dantzker, 2002). De plus, les décès de policiers en service se rattachent davantage à des erreurs de jugement qu'à un défaut de force physique (Charles, 1982).

Lorsque l'on critique le lien entre l'action sur le terrain et le test physique en question, on fait référence à la mesure empirique de l'exigence. Ce point est principalement soulevé par Maher (1984) et semble négligé par les autres chercheurs. Lors de la passation des tests d'aptitudes physiques, le candidat effectue le test seul. Il n'existe aucune situation où les candidats se voient jumelés avec un partenaire. Qui plus est, l'absence d'assistance est obligatoire à la passation des tests d'aptitudes : «les tests d'aptitude physiques exigent que le participant les complète sans l'assistance des autres et sans aide, tel qu'utiliser un objet pour grimper le mur (traduction libre, Maher, 1984 : 175)». Or, dans la réalité, la situation est renversée. Dans la majorité des cas, lorsque le policier est confronté à une tâche demandant l'utilisation de la force physique, il n'est pas seul (Charles, 1982; Maher, 1984). Maher (1984) emploie l'exemple d'une poursuite. Bien entendu, il va de soi que les policiers se doivent d'être en bonne forme physique s'ils veulent entreprendre une poursuite à pied, mais en ce qui concerne les règles d'exécution et pour des raisons de sécurité, un policier ne s'engagera pas seul dans une poursuite. Il fera appel à un collègue. De plus, lorsque le central téléphonique reçoit un appel du public pour un épisode violent quelconque, plusieurs policiers seront généralement dépêchés sur les lieux, ce qui modifie les paramètres de l'intervention, par comparaison avec ceux qui servent de support à l'élaboration des tests de sélection.

Finalement, des critiques d'ordre éthique et méthodologique sont soulevées par James (1993). Selon ce dernier, le fait que les évaluations des tests de sélection soient faites par des membres des organisations policières peut venir influencer les résultats de ces derniers. Le même auteur mentionne que les chercheurs risquent de manquer de neutralité

[†] Chapman et Swanson (1974) rapportent que les assauts contre les policiers surviennent à un policier sur cinq par année.

dans leur évaluation. Sur le plan méthodologique, il avance que les critères sont souvent mal mesurés et que les analyses statistiques sont faibles. Par exemple, il existe des corrélations très fortes entre les différents critères qui permettent d'évaluer la performance d'un policier. Tout porte à croire que l'évaluation des policiers est unidimensionnelle, et en ce sens, les évaluations des policiers reflètent davantage ce que l'évaluateur conçoit comme important pour évaluer le rendement que la mesure effective des différents critères. De plus, les critères d'évaluation seraient instables dans le temps, et varieraient en fonction de l'expérience du policier chargé de la mesure (James, 1993).

Les critères de sélection socio-culturels

Au problème de la sélection des futurs policiers sur des critères physiques dont la pertinence et la scientificité sont discutables, s'est greffé ces dernières années la question plus complexe et politiquement chargée des critères de sélection socio-culturels. Ces derniers, qu'ils soient explicitement déterminés dans les textes ou qu'ils résultent de pratiques tacites simplement tolérées, ont fait l'objet de débats remettant en cause leur utilité, ou même dénonçant leur anachronisme dans des sociétés modernes de plus en plus cosmopolites. Comme l'a pour la première fois énoncé de manière officielle Lord Scarman en Angleterre, dans son rapport sur les dysfonctionnements de la police londonienne :

« Tout le monde s'accorde à penser que la composition de notre force de police doit refléter la composition de la société qu'elle sert. Une force de police qui ne parviendrait pas à refléter la diversité ethnique de notre société n'obtiendra jamais le soutien inconditionnel de toutes ses composantes. »[‡] (Cité dans Crompton, 1997).

L'un des traits dominants de la police moderne tout au long du vingtième siècle fut sa remarquable homogénéité et la stabilité socio-ethnique de ses effectifs. Au risque de paraître caricatural, on peut affirmer qu'elle fut longtemps composée majoritairement d'hommes blancs issus du monde ouvrier et dotés d'une éducation rudimentaire. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail et la diversification ethnique de la

[‡] « There is widespread agreement that the composition of our police force must reflect the make up of the society they serve. A police force which fails to reflect the ethnic diversity of our society will never succeed in securing the full support of all its sections. » (Traduction des auteurs).

main d'œuvre que connurent toutes les sociétés occidentales après la Deuxième Guerre Mondiale ne se trouvèrent que marginalement reflétées par les institutions policières. Celles-ci continuèrent à faire appel à des recrues possédant un profil « historique » de moins en moins représentatif.

Au lendemain des grands mouvements de décolonisation, d'émancipation de la condition féminine, et de contestation sociale dans le prolongement des manifestations de 1968, il devint de plus en plus difficile au modèle paternaliste –et souvent raciste– reproduit par des générations de policiers d'éviter une profonde remise en cause. Les grandes commissions d'enquêtes, qui au cours des années 80 et au début des années 90 ont examiné dans la majorité des pays Anglo-saxons les incidents relatifs aux violences policières, particulièrement à l'égard des minorités ethniques, ont soulevé ce contraste frappant entre des forces répressives majoritairement « blanches » et des manifestants ou des victimes à l'origine ethnique beaucoup plus diversifiée (Scarman, 1981; Conseil des Communautés Culturelles et de l'Immigration du Québec 1988; Human Rights and Equal Opportunity Commission, 1991; Johnston, 1991; Human Rights Watch, 1998; Garner et Maxwell, 2002). Toutes ont dressé le bilan d'institutions policières ayant perdu la confiance de pans entiers de la population, qui ne se reconnaissaient plus en elles. L'une des préconisations généralement faite fut d'ouvrir les portes de la carrière policière à un éventail plus large de profils, afin de diluer une personnalité policière trop unidimensionnelle dans un « bouillon » de cultures et d'expériences. Parmi les profils particulièrement recherchés figurent les membres des minorités ethniques, les femmes, ainsi que des individus ayant déjà derrière eux un bagage d'expériences professionnelles et personnelles plus variées que les recrues traditionnelles.

Deux grandes familles d'arguments sont venues appuyer, dans tous les pays Anglo-saxons ayant mené une telle réflexion, les revendications des minorités ethniques et sociales pour une meilleure représentation dans les rangs de la police. Ces arguments se distinguent par leur caractère utilitariste ou au contraire moral. Comme leur nom l'indique, les raisons utilitaristes reposent sur la certitude que la diversification du recrutement policier est susceptible de produire des résultats objectifs et quantifiables en

matière d'amélioration des relations entre la police et les diverses communautés, ainsi qu'en termes d'augmentation de l'efficacité policière et de la réduction de certaines catégories d'actes de délinquance. Les justifications morales, à l'inverse, évitent soigneusement de mentionner les conséquences ou les résultats attendus (Holdaway, 1994: 74), et se bornent à occuper le terrain de l'équité et de la justice sociale. Il est bien difficile, dans ces circonstances d'en offrir une analyse objective permettant de confirmer ou d'infirmier leur bien fondé.

Trois grands types d'arguments, ayant en commun leur approche utilitariste, ont été tour à tour proposés pour légitimer le besoin d'encourager activement le recrutement de personnes traditionnellement écartées des emplois policiers. Tous trois développent une dialectique du changement culturel, appréhendée selon un angle différent.

L'intégration d'individus issus des minorités dans les rangs de la police aurait d'abord le potentiel de remédier aux incompréhensions issues de la rencontre, parfois violente, de systèmes de valeurs ayant peu de points en commun. Les problèmes dans les relations entre les groupes minoritaires et la police découleraient en effet des mauvaises interprétations de comportements nés de particularités culturelles et pouvant générer un racisme policier, ou une perception au sein de la minorité concernée de l'existence d'un racisme policier (Jayewardene and Talbot, 1990: iii). Ces malentendus aux ramifications parfois tragiques, attisés par l'ignorance des codes culturels de « l'autre », pourraient alors être aisément évités par l'entrée dans la police d'individus détenant les clés de ces codes. Ils seraient alors les garants d'une police répondant de manière appropriée aux besoins variés des différents groupes constitutifs de la société. Une telle démarche contient toutefois en elle-même des limitations insurmontables : en effet, elle implique la balkanisation de la société en communautés géographiquement homogènes sur les plans ethniques ou sociaux, auprès desquelles pourraient être affectés des policiers issus de ces groupes. Sans même prendre en compte le casse-tête que représenterait toute tentative de recruter des policiers dans chacune des minorités présentes détentrice de traits culturels uniques, aussi réduite soit-elle, cette approche, poussée à son terme, mène à une politique de ségrégation discutable. Plus encore, elle implique que les comportements criminels

des délinquants provenant des minorités sont différents de ceux des autres délinquants, ce qui reste à démontrer, ou que ces comportements délinquants sont caractérisés par leur intranéité, alors qu'il est permis de penser qu'il sont tout autant dirigés vers les membres du groupe d'origine que des autres groupes sociaux.

Le deuxième argument utilitariste au recrutement des minorités dans la police concerne le potentiel de changement culturel interne qu'ils sont susceptibles d'amener (Jayewardene et Talbot, 1990: 3). Souvent accusée de racisme institutionnel à l'égard des minorités, l'organisation policière pourrait, selon ce raisonnement, bénéficier de la présence d'agents en étant issus pour atténuer les caractéristiques les moins savoureuses de sa culture professionnelle. Alors que le précédent argument ne reposait que sur une amélioration du réservoir de connaissances culturelles afin d'offrir une réponse adaptée à des circonstances précises, celui-ci revendique un changement d'attitude rendu possible par le côtoiement quotidien d'individus habituellement assimilés à des stéréotypes négatifs. Néanmoins, au-delà des faiblesses théoriques d'une telle approche, aucune base empirique n'est à ce jour venue en confirmer la validité.

Enfin, le troisième argument utilitariste conduit à penser que la présence dans les rangs de la police de personnes issues des minorités aura un impact positif sur les attitudes des groupes visés. Il s'agit ici de restaurer la confiance des minorités dans leur police en leur offrant des interlocuteurs projetant une image familière (Holdaway, 1994: 74). La police, auparavant exclusivement composée de policiers de type caucasien, y compris dans les quartiers « ethniques », perd alors progressivement son apparence d'outil de maintien du *statu quo* social, et regagne une légitimité en tant que garante du maintien de l'ordre et de l'application de la loi, sans discrimination raciale ou sociale. Disposant d'intermédiaires clairement identifiés auprès de l'institution policière, les populations minoritaires reprendraient alors un dialogue interrompu (ou plus exactement jamais entamé), et transmettraient à celle-ci des informations jusque là retenues, tant en matière de renseignement criminel que de signalement des actes de délinquance dont elles peuvent être les victimes. Mais là encore, la persistance de relations tendues entre les minorités ethniques et les services de police qui font un effort de recrutement dirigé vers ces mêmes

minorités témoigne de la distance qui sépare la pratique de la théorie.

La seconde famille d'arguments repose sur un postulat moral, dans lequel la notion d'équité est centrale : il est maintenant généralement acquis que la composition des services de police doit refléter aussi fidèlement que possible la composition de la société, et que l'un des derniers bastions tenu par les individus de sexe masculin et de race blanche doit offrir une réelle égalité d'accès aux emplois policiers, à l'image des autres institutions démocratiques (Jayewardene and Talbot, 1990; Holdaway, 1994; National Police Ethnic Advisory Bureau, 1994; Crompton, 1997). *A contrario*, cette piste nous amène à nous demander dans quelle mesure les personnes incapables de souscrire à cette nouvelle approche d'une police proche des communautés auprès desquelles elle exerce ses missions doivent être écartées.

Du point de vue pratique, c'est l'usage de l'entretien comme outil d'évaluation de critères éminemment subjectifs qui constitue la barrière invisible la plus tenace à laquelle se heurtent les candidats de sexe féminin ou issus des minorités visibles. Si le but de l'entretien est d'apprécier l'apparence générale et le maintien du candidat, son élocution, son sens du contact, sa détermination, ses attentes et sa maturité, les modalités de sa mise en œuvre et son efficacité relative en termes de sélection des meilleurs candidats laissent clairement à désirer : outre le fait que les personnes qui dirigent les entretiens possèdent des niveaux d'expertise et une maîtrise des techniques de sélection variés, elles ne peuvent s'empêcher de faire appel à des grilles de lecture façonnées par des valeurs et un parti pris qui leur sont propres (Smith et Gray, 1985; Education and Training Command, 1996). Cet obstacle à la fiabilité de l'entretien comme outil de sélection objectif peut se manifester sous plusieurs formes :

- ◆ Les décisions sont arrêtées bien avant la conclusion de l'entretien, dans certains cas au bout de quelques minutes ;
- ◆ Le volume des candidatures et des places à pourvoir (faible ratio de candidats par poste) biaise le processus ;
- ◆ Des effets de contraste peuvent venir fausser la perception des candidats auprès des sélectionneurs ;

- ◆ Les sélectionneurs recherchent souvent un profil type, élaboré à partir de leur expérience personnelle ;
- ◆ Les femmes sont traditionnellement désavantagées au cours des entretiens menant à des emplois qualifiés de « masculins » ;
- ◆ Les personnes issues des minorités sont souvent évaluées plus sévèrement que les autres candidats ;
- ◆ L'entretien peut se transformer en une recherche d'informations négatives destinées à justifier le rejet du candidat.

Ainsi, les idiosyncrasies culturelles, le manque de maîtrise de certains codes tacites de comportement, les accents, ou certaines tournures du langage peuvent avoir un impact négatif sur le jury, intentionnellement ou par inadvertance (Crompton, 1999: 33). Dans le cadre du passage à une police de proximité, on doit également se poser la question de la sélection et de la formation des recruteurs, et plus particulièrement de ceux qui mènent les entretiens de sélection. Leur compréhension de la nouvelle philosophie de l'action policière et des qualités recherchées chez les nouveaux entrants est indispensable, de même que leur adhésion aux nouvelles normes de travail de l'institution.

Afin de remédier à cette inégalité persistante devant les critères de sélection, certains pays ont mis en œuvre des politiques d'équité. Contrairement aux mesures de discrimination positives, qui se traduisent par des quotas de places réservées aux membres de certaines communautés, les soustrayant ainsi aux critères de sélection généraux, les politiques d'équité veillent plutôt à ce que les groupes sous-représentés dans la police ne souffrent pas de critères de sélection trop discriminants ou de leur application arbitraire, comme cela a pu être le cas par le passé, sous couvert de processus justes et objectifs.

La police métropolitaine de Londres veille ainsi à ce qu'une femme siège systématiquement dans les panels de sélection qui ont à se prononcer sur des candidatures féminines (Smith and Gray, 1985: 511). Une approche similaire a été adoptée lorsque le candidat est issu d'une minorité ethnique. Dans le même souci d'équité, la police de

Londres, suite aux recommandations de ses psychologues, a décidé de ne plus utiliser les tests psychotechniques comme outil d'évaluation des candidats, les jugeant discriminatoires[§]. De plus, une unité spécialisée, la *Positive Action Team*, rattachée au bureau de recrutement, est chargée de s'assurer en permanence du caractère non-discriminatoire des épreuves de sélection et des critères qui y sont utilisés.

Une troisième voie : la sélection par le biais des compétences professionnelles

Ces réponses aux problèmes soulevés par l'identification de critères valides et la mise en œuvre de processus fiables de sélection qui en découlent restent ponctuelles et ne remettent pas en cause le bien-fondé des processus existant. De plus, elles restent principalement axées sur une démarche de sélection par le bas qui repose sur une élimination des candidats présentant des profils déficients ou indésirables, alors qu'habituellement, les critères de sélection visent à prédire la performance et le rendement, des candidats (Couts : 1990; Dolan et Schuler : 1995; James : 1993). L'approche des centres d'appréciation (*assessment centres*) adopte par contraste une méthode intégrée visant à identifier la présence des qualités recherchées chez les candidats aux emplois policiers (Metchik et Winston, 1995).

Employée depuis le début des années trente dans les entreprises et les organisations militaires, cette méthode repose sur l'évaluation des performances des candidats lors de simulations reproduisant des problèmes fréquemment rencontrés dans l'emploi à pourvoir (Education and Training Command, 1996: 39). Après un recensement des compétences générales recherchées (dans le cas de la police de proximité, un mélange de qualités cognitives, d'aptitudes à la communication et aux relations interpersonnelles) et la vérification de leur adaptation aux besoins locaux, on soumet les candidats à une série d'exercices structurés et soigneusement préparés qui leurs laissent la possibilité d'exprimer une palette étendue de qualités et d'aptitudes. Il s'agit donc d'un processus d'évaluation multiple, tant sur le plan des exercices proposés aux candidats que de l'évaluation. En effet, les décisions sont prises à la suite d'un regroupement des données

[§] Communication personnelle avec une psychologue du MPS, février 2000.

recueillies à l'issue de ce processus, ce qui signifie que chaque candidat est évalué simultanément par deux examinateurs ou plus au cours de chaque exercice, afin de garantir l'objectivité de l'évaluation.

La méthode des centres d'appréciation est extrêmement coûteuse, en temps comme en argent, mais la validité des résultats obtenus et le consensus qui se dégage à son sujet dans les rangs des syndicats policiers, parmi les cadres chargés de la sélection et les candidats eux-mêmes quant à son objectivité et à sa légitimité en font à ce jour l'un des outils de sélection du personnel les plus performants. Cette efficacité se manifeste notamment en ce qui concerne la prédictibilité des performances futures des candidats. Plusieurs pays y font aujourd'hui appel pour la sélection de leurs cadres de police.

Au Canada, l'école de police de Colombie-Britannique teste ainsi pendant une journée et à l'aide de six exercices (discussion de groupe, communication écrite, exercices individuels, jeux de rôles, communication orale et traitement de l'information, observation) quinze dimensions du travail policier parmi les candidats à la fonction policière. Ces compétences incluent : la capacité à apprendre, la flexibilité, le sens des initiatives, l'intégrité, la sensibilité interpersonnelle, la tolérance, les aptitudes à la communication orale, l'intelligence pratique, les aptitudes à la communication écrite et la tolérance au stress (Working Party on Educational Provision and Student Support Services, 1997: 85).

Au Royaume-Uni, on estimait à 34 sur 53 le nombre de forces de police qui en l'an 2000 faisaient appel à cette technique, pour un coût cumulé de 2.34 millions de £, soit environ 3.67 millions d'Euros. Les Centres d'Appréciation comprennent en moyenne 3 ou 4 exercices différents (12 exercices dans le cas de l'*Accelerated Promotion Scheme* chargé d'identifier et de former les futurs cadres policiers au niveau national).

Entretien avec jury	Rédaction de notes et de mémos	Discussion en groupe	Résolution de problème	Simulation	Simulation d'entretien avec les médias
77%	77%	62%	38%	23%	23%
Simulation de procédures administratives	Présentation orale	Test Psychotechnique	Entretien avec examinateur individuel	Entretien de mise en situation	Exercice de rédaction générale
16%	16%	15%	8%	8%	8%

Source : Jones 2000

Les Centres d'Appréciation (CA) sont organisés et conduits sous la direction de psychologues d'entreprise, les évaluateurs étant des cadres policiers ayant suivi une formation de quelques jours ou de quelques semaines à cette technique. Pour certains exercices de simulation, il est de surcroît fait appel à des acteurs professionnels qui peuvent reproduire une même situation à l'identique pour tous les candidats, afin que ceux-ci puissent être évalués selon des critères identiques. La plupart des candidats peuvent suivre une préparation, afin de se familiariser avec les exercices auxquels ils participeront. Cependant, les praticiens recommandent de limiter autant que possible les informations transmises par les candidats sur le déroulement des CA, afin de ne pas fausser les résultats de ceux-ci.

Cependant, une tendance identifiée au Royaume-Uni est celle qui conduit les organisations policières à recourir à des procédures superficielles ne satisfaisant pas aux critères de base des CA. On note ainsi des lacunes quant aux exigences requises en termes d'analyse des postes à pourvoir, de validation des procédures d'évaluation des compétences, et de formation des évaluateurs. L'achat « clés en main » auprès d'autres organisations de procédures développées pour des postes distincts affecte également de manière négative la valeur prédictive des CA, quand elle ne la vide pas purement et simplement de son contenu.

Au Québec, les Centres d'Appréciation du Personnel Policier ont été mis en place au début des années 80. Ils gèrent des épreuves de sélection qui comprennent un exercice de traitement du courrier, une épreuve de questions-réponses mettant en scène un interlocuteur comédien à l'issue de laquelle le candidat doit prendre une décision qu'il doit ensuite justifier, et enfin une épreuve de leadership où les candidats sont chargés en

groupe de résoudre un problème sous le regard d'observateurs compétents. Chaque exercice fait l'objet d'un enregistrement vidéo afin de pouvoir revenir si nécessaire sur des points de contentieux entre plusieurs examinateurs. Un retour sur expérience individuel est conduit par un psychologue avec chacun des candidats à l'issue du processus, qui offre en cas de résultat négatif des conseils permettant de surmonter les faiblesses relevées. Cette procédure permet aux candidats malheureux la possibilité de préparer à nouveau cette épreuve dans les meilleures conditions.

Pour finir, et enfin d'améliorer encore la valeur prédictive des CA, certains services de police étudient la possibilité de les combiner à une évaluation qualifiée de « 360° », qui comporte, au-delà des exercices décrits plus haut, des appréciations des compétences des candidats faites par leurs supérieurs, mais aussi leurs collègues, leurs subordonnés et eux-mêmes, afin de prendre en compte la multiplicité des points de vue (Jones et Gadd, 2002).

Conclusion

Comme on l'a montré, le choix de tests de sélection ne se limite pas à la question de la validité des épreuves physiques auxquelles sont soumis les candidats, quand bien même ces dernières seraient adaptées aux particularités du travail policier. Cette question englobe également des considérations d'ordre socio-culturelles, particulièrement dans un contexte de police communautaire qui cherche à se rapprocher autant que possible des usagers. La très forte homogénéité socio-culturelle des recrues policières qui prédominait jusqu'à une époque récente a certainement freiné ce rapprochement en ce qui concerne certains groupes de la population. De plus, les expériences en provenance d'un certain nombre de pays ont montré que l'intégration dans les rangs de la police de certains groupes ethniques se heurtait à des obstacles difficiles à surmonter.

Une chose est sûre cependant : dans le contexte actuel de reconfiguration des institutions productrices de sécurité et de complexification des stratégies policières de prévention et de lutte contre la délinquance, une sélection principalement axée sur des critères

physiques est désormais désuète. Un certain nombre de pays Anglo-saxons ont ainsi identifié une palette élargie de compétences cognitives et émotionnelles à mesurer parmi les recrues potentielles afin de ne retenir que celles correspondant au profil recherché. Ce processus de sélection multidimensionnel dépasse la mentalité traditionnelle de sélection orientée exclusivement vers la gestion des risques potentiels pour l'organisation (sélection en fonction des aptitudes physiques et élimination des individus jugés hors normes ou inaptes au travail policier), et y substitue une mentalité inclusive de gestion des compétences et des carrières orientée vers le futur. Ce changement d'attitude ne se produit pas au même rythme dans toutes les organisations policières, et certaines paraissent avoir engagé une réflexion approfondie alors que d'autres semblent beaucoup moins avancées dans ce domaine. Cependant, devant les répercussions à long terme de tels choix et au vu de la vague de renouvellement massif des effectifs qui se profile au cours des dix prochaines années pour les organisations policières des pays développés, il s'agit là d'une question complexe qui ne pourra être éternellement esquivée.

Références :

Anderson, G.S. et D.B. Plecas (2000). Predicting shooting scores from physical performance data. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 23(4), 525-537.

Anderson, G.S., D.B. Plecas et T. Segget (2001). Police officer physical ability testing: Re-validating a selection criteria. *Policing: An International Journal of Police Science and Administration*, 24(1), 8-31.

Balkin, J. (1988). Why policemen don't like policewomen. *Journal of Police Science and Administration*, 16(1), 29-38.

Bayley, D.H. (1985). *Patterns of policing*. New-Brunswick, Rutgers University Press.

Beauchesne, L. (2001). *Être policière : une profession masculine*. Montréal, Éditions du Méridien.

Birzer, M.L. et D.E. Craig (1996). Gender differences in police physical ability test performance. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 15(2), 93-108.

Bonneau, J et J. Brown (1995). *Physical ability, fitness and police work*. Ottawa, Gendarmerie Royale du Canada.

Bowling, B. (1999). Rise and fall of New York murder: zero tolerance or crack's decline? *British Journal of Criminology*, 39(4), 531-554.

Bratton, W. et P. Knobler (1998). *Turnaround : how America's top cop reversed the crime epidemic*. New York, Random House.

Bryett, L. (1999). The policing dynamic. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 15 (1), 30-44.

Burelle, C, J. Ricci et F. Peronnet (1987). Condition physique des policiers de la communauté urbaine de Montréal. *Médecine du sport*, 1, 16-18.

Burke, R.H. (1998). *Zero tolerance policing*. Leicester, Perpetuity Press.

Burns, R.G., C.E. Crawford et M.L. Dantzker (2002). *Policing and violence*. Upper Saddle River, Prentice Hall Publishing.

Carter, R.W. (1992). Legal aspects of maintaining physical fitness. *The Police Chief*, 59(3), 15.

Chapman, S.G. et C.G. Swanson (1974). *A descriptive profile of the assault incident*. Oklahoma, University of Oklahoma.

Charles, M.T. (1982). Women in policing : the physical aspect. *Journal of Police Science and Administration*, 10(2), 194-205.

Cheurprakobkit, S. (2002). Community policing: training, definitions and policy implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25(4), 709-725.

Church, R.L. et N. Robertson (1999). How state police agencies are addressing the issue of wellness. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 22(3), 304-312.

Conseil des Communautés Culturelles et de l'Immigration du Québec (1988). *Mémoire sur les relations entre la police et les minorités ethniques et visibles présenté au Comité d'enquête sur les relations entre les corps policiers et les minorités ethniques et visibles*. Montréal, Commission des Droits de la Personne du Québec.

Couts, L. (1990). Embauche et promotion dans les services de police : Méthodes et résultats. *Journal du Collège Canadien de Police*, 14(2), 101-127.

Crawford, A. (1997). *The local governance of crime : appeals to community and partnerships*. New York, Oxford University Press.

Critchley, T.A. (1967). *A history of police in England and Wales, 900-1960*. London, Constable.

Crompton, D. (1997). *Winning the race: policing plural communities*. Londres, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.

Crompton, D. (1999). *Winning the race: policing plural communities revisited*. Londres, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.

Dolan, S.L. et R.S. Schuler (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. 2ème édition, Montréal, ERPI.

Education and Training Command (1996). *Recruitment: an analysis of the strategies and recommendations for effective police recruitment toward the year 2000*. Sydney, New South Wales Police Service.

Evans, R.R. (1980). *A systematic evaluation of the Alabama Fifteenth Circuit Court's pretrial division program*. Auburn, Auburn University.

Farenholtz, D. et E. C. Rhodes (1986). *Police officer physical abilities study*. Vancouver, Justice Institute of British Columbia.

Garner, J.H. et C.D. Maxwell (2002). *Understanding the use of force by and against the police in six jurisdictions, final report*. Washington DC, National Institute of Justice.

Gaul, C.A. et H.A. Wenger (1992). *RCMP physical abilities requirement evaluation demonstration project*. Ottawa, GRC.

Goldstein, H. (2003). On further developing problem-oriented policing: the most critical need, the major impediments, and a proposal in problem-oriented policing. In J. Knutsson. *Innovation to Mainstream*. New-York, Criminal Justice Press/Willow Tree Press.

Greenberg, G.J. et R.A. Berger (1983). A model to assess one's ability to apprehend and restrain a resisting suspect in police work. *Journal of Occupational Medecine*, 25(11), 809-813.

Gruber, G.P. (1983). *Physical fitness standards for the Calgary police service*. Calgary, Calgary Police Service.

Hettinger, T., N. Birkhead, S. Horvath, B. Issekutz et K. Rodahl (1961). Assessment of physical work capacity. *Journal of Applied Physiology*, 16, 153-156.

Holdaway, S. (1994). Recruitment, race and the police subculture. *Police force, Police service: care and control in Britain*. In M. Stephens et S. Becker. Londres, Macmillan Press. 67-84.

Human Rights and Equal Opportunity Commission (1991). *Racist violence: report of the national enquiry into racist violence in Australia*. Canberra, Australian Government Publishing Service.

Human Rights Watch (1998). *Shielded from justice: police brutality and accountability in the United States*. New York, HRW.

James, S.P. (1993). Neglected images of policing : looking beyond the rhetoric of performance assessment. *Policing and Society*, 3, 73-89.

Jayewardene, C. H. S. et C. K. Talbot (1990). *Police recruitment of ethnic minorities*. Ottawa, Canadian Police College.

Johnston, E. (1991). *Royal commission into aboriginal deaths in custody: national report: overview and recommendations*. Canberra, Australian Government Publishing Service.

Jones, P. (2000). *Co-operative working in police assessment services*. Londres, Home Office.

Jones, P et E. Gadd (2002). *The reliability of 360-degree assessment as a criterion for validation studies*. Londres, Home Office Assessment and Consultancy Unit.

Maher, P.T. (1984). Police physical tests: can they ever be valid? *Public Personnel Management Journal*, 13, 173-183.

Maguire, M. et T. John (1995). *Intelligence, surveillance and informants : integrated approaches*. Londres, Home Office Policing and Reducing Crime Unit.

Metchik, E. et A. Winston (1995). Community policing and its implications for alternative models of police officer selection. In P. Kratcoski et D. Dukes. *Issues in community policing*. Cincinnati, Anderson Publishing. 107-123.

Monet, J-C. (1990). *Styles et strategies de police au quotidien*. Paris, Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure.

Moore, M.H. (1992). Problem-solving and community policing. In M. Tonry et N. Morris. *Modern Policing*. Chicago, University of Chicago Press. 99-158.

National Police Ethnic Advisory Bureau (1994). *Recruitment from ethnic communities: national statement of principle*. Melbourne, National Police Ethnic Advisory Bureau.

Office of Community Oriented Policing Services (2002). *Problem-solving tips: a guide to reducing crime and disorder through problem-solving partnerships*. Washington DC, National Institute of Justice.

Osborn, G.D. (1976). Validating physical agility tests. *The Police Chief*, 43, 43-46.

Potts, L.W. (1983). Equal employment opportunity and female employment in police agencies. *Journal of Criminal Justice*, 11, 505-523.

Prenzler, T. (1995). Equal employment opportunity and policewomen in Australia. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 28(3), 258-277.

Prenzler, T. (1998). Concession and containment: the establishment of women in the Queensland Police, 1931-1965. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 31(2), 119-140.

Price, C., M. Pollock, M. Gettman, et D. Wall (1978). *Physical fitness programs for law enforcement officers: A manual for police administrators*. Washington DC, US GPO.

Ratcliffe, R. (2000). Implementing and integrating crime mapping into a police intelligence environment. *International Journal of Police Science and Management*, 2(4), 313-323.

Scarman, L. (1981). *The Brixton disorders, 10-12 April, 1981: report of an inquiry by the Rt Hon. the Lord Scarman*. Londres, HMSO.

- Sherman, L.W. (1998). *Evidence based policing*. Washington DC, Police Foundation.
- Silverman, E. B. (1999). *NYPD battles crime : innovative strategies in policing*. Boston, Northeastern University Press.
- Skogan, W.G. (1993). La police communautaire aux États-Unis. *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, 13, 121-149.
- Skogan, W., L. Steiner et J. Dubois (2000). *Community policing in Chicago: year seven. An interim report*. Chicago, Illinois Criminal Justice Information Authority.
- Smith, D. et J. Gray (1985). *Police and people in London*. Aldershot, Gower.
- Stevens, D.J. (2002). *Policing and community partnerships*. Upper Saddle River, Prentice Hall Publishing.
- Tiévant, S. (2002). Partenariat et police de proximité: dilution ou consolidation des spécificités professionnelles. *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, 48, 149-170.
- Vaughn, J.R. (1988). 1987 annual law enforcement survey: executive summary. *The Police Chief*, 55(1), 38-42.
- Vickers, M.H. (2000). Australian police management education and research: A comment from «outside the cave». *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 23(4), 506-524.
- Walklate, S. et K. Evans (1999). *Zero tolerance or community tolerance? Managing crime in high crime areas*. Brookfield, Ashgate Publishing.
- Wilmore, J.H. et J.A. Davis (1979). Validation of a physical abilities field test for the selection of state traffic officers. *Journal of Occupational Medicine*, 21(1), 33-40.
- Wilson, D. et R. Bracci (1982). The police agility test. *Law and Order*, 30, 36-42.
- Working Party on Educational Provision and Student Support Services (1997). *Educational provision and student support services: NSW police academy*. Goulburn, New South Wales Police Academy.