



**Enquête de terrain auprès des Intervenants Sociaux en Commissariat  
pour l'ANISCG**



Selim ZOUITENE

Master 1 de Psychologie Sociale, du Travail et de la Santé

Enquête menée premier semestre 2021

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Observations antérieures</b>	<b>3</b>
La relation entre cadres et ISCG : le constat de l'isolement	3
Les ISCG durant la crise de la covid-19	4
L'identification du rôle et des missions des ISCG	5
<b>La demande</b>	<b>5</b>
<b>Repères théoriques centraux</b>	<b>6</b>
Versant pathogène : les risques psychosociaux	6
Versant salutogène : (QVT) et (BET)	7
<b>L'enquête de terrain</b>	<b>7</b>
<b>Méthode</b>	<b>7</b>
<b>L'observation</b>	<b>8</b>
<b>Quelques notes de l'observation</b>	<b>9</b>
Cadre de travail	9
La structure du poste et les rapports formels et informels	10
L'isolement	11
<b>Les entretiens</b>	<b>12</b>
Les entretiens non-directifs	12
Les entretiens semi-directifs	13
<b>Analyse des entretiens</b>	<b>14</b>
Thème 1 : Gestion des émotions	14
La souffrance des victimes	14
Thème 2 : L'aspect socio-organisationnel	16
La valorisation du poste au sein du commissariat	16
Les Valeurs	17
L'intégration et la coopération	19
Thème 3 : L'autonomie	20
La réassurance	20
Le manque de soutien et d'accompagnement	21
<b>Conclusion</b>	<b>22</b>
<b>Références</b>	<b>25</b>

## Introduction

Durant le dernier trimestre 2020, l'ANISCG a été régulièrement sollicitée par des intervenants sociaux en commissariat (ISC) de Seine Saint Denis faisant état de difficultés de différents ordres sur leurs postes respectifs. Le constat fait alors par les chargés de mission est que le contexte de travail, faisant suite à une période de confinement et de crise sanitaire sans précédent, impacte le bien être au travail des ISC.

En approfondissant la réflexion autour des situations remontées, des pistes se sont dessinées, notamment celle qui postulait que l'isolement sur le poste et l'absence d'encadrement commun aux ISC du département pourrait favoriser les difficultés et impacter leur qualité de vie au travail.

Dans son rôle d'accompagnement actif et d'animation du réseau national des intervenants sociaux en commissariat et gendarmerie, l'ANISCG a une action qui est d'analyser les pratiques et les problématiques, et cela, dans l'objectif d'améliorer le dispositif, mais aussi le bien-être des ISCG.

Ainsi, l'ANISCG représente une ressource pour le dispositif. Et c'est à partir de ses connaissances sur de nombreux points, mais aussi des pratiques à l'échelle nationale qu'elle conseille tous les acteurs : demandeurs, sites d'accueil et ISCG. L'ANISCG permet un retour de terrain par les ISCG.

C'est donc dans le cadre d'un questionnement émanant du terrain que la demande s'est articulée.

## Observations antérieures

### *La relation entre cadres et ISCG : le constat de l'isolement*

Une enquête réalisée en 2019 par l'ANISCG sur la relation entre les cadres et les ISCG montre des relations tant bénéfiques que contraignantes. C'est ce que j'ai pu observer lors de cette mission auprès des ISCG. La relation entre les cadres et les ISCG est atypique, car les ISCG exercent hors des murs de l'institution employeur, alors que les cadres s'y trouvent. C'est donc une gestion managériale à distance la plupart du temps. Cette forme d'autonomie et de confiance transmise aux ISCG est appréciée, mais ces bénéfices ne sont pas sans contraintes pour les ISCG comme pour les encadrants. En effet, si cette autonomie, attendue par les responsables de service, est appréciée par les ISCG, le revers de la médaille réside dans le manque de soutien perçu. Ce qui génère une certaine incompréhension.

Aussi, la distance offre assez peu de rencontres informelles. Ce qui renforce le sentiment d'isolement qui a été de nombreuses fois évoqué lors de mes différents entretiens et qui peut parfois découler sur un sentiment d'être oublié, pour ne pas dire « lâché par l'institution ». Pourtant, au-delà du soutien, l'enjeu est de taille concernant le sentiment

d'appartenance à l'institution. Or, l'institution ne l'appréhende pas. Par conséquent, le ressenti des ISCG est flou ; celui de l'employeur est biaisé y compris dans l'utilité du poste et les besoins des intervenants. Ce constat d'isolement professionnel est unanime auprès des ISCG. Ils souhaiteraient pouvoir bénéficier de temps d'échanges avec des pairs professionnels et d'une supervision leur permettant de réfléchir à leurs pratiques professionnelles. Pour répondre à cette demande, l'ANISCG propose des réunions de Groupe d'Analyse des Pratiques (GAP) dont il a été question lors de mes entretiens.

### *Les ISCG durant la crise de la covid-19*

Lors du confinement de 2020, l'ANISCG a réalisé une enquête auprès des ISCG sur la qualité de leur travail durant cette période. Il s'agira ici de résumer les grandes lignes à dessein, car si cette question n'a pas été centrale lors de mes entretiens, certain.e.s ISCG ont pu émettre des difficultés suite aux mesures concernant le télétravail qui a suivi. Lors de la période du premier confinement de 2020, 93% des ISCG ont travaillé en télétravail. Pour ceux.celles qui ont travaillé en présentiel, cela s'est basé sur le choix de l'intervenant. Les entretiens menés avec le public se sont donc réalisés très majoritairement par téléphone. Sur le plan fonctionnel, ce mode de travail n'a pas posé de difficulté aux ISC. En revanche, la distance a pu rendre plus complexe le travail avec les policiers et les gendarmes, alors que cet alliage est nécessaire pour une prise en charge optimale du public. Sur le plan personnel, des ISCG ont fait part de leurs difficultés à faire entrer leur travail à la maison. Plus d'un an après, le télétravail s'est en partie généralisé. Dans cette enquête réalisée en 2020 les ISCG avaient déclaré apprécier cette forme de travail. Néanmoins, j'ai pu constater un effet négatif chez certains qui ne sera pas évoqué dans l'analyse des entretiens, mais qui est en lien avec la gestion de la souffrance des victimes et la volonté de vouloir « dissocier travail et vie personnelle ». De plus, il apparaît aussi qu'un sentiment de solitude s'est accentué pour une part d'entre eux. L'isolement étant une part importante de cette fonction, une forme de solitude s'est renforcée durant cette période. Un besoin d'un retour d'expérience apparaît majoritairement. Ce besoin est souvent évoqué entre pair.e.s. Ils.elles se retrouvent lors des réunions régionales de l'ANISCG lors de réunions de groupes d'analyses de la pratique professionnelle ou de supervisions. L'ANISCG a très tôt durant la période de confinement envisagé l'après. Elle a lancé à partir du 11 juin 2020 une série de rencontres régionales en visioconférences pour poursuivre ce retour d'expérience, compléter ses observations et poursuivre son soutien. Cependant, cela a pu casser une dynamique groupale que certain.e.s ISC ont évoqué lors de mon stage, car les réunions autrefois

physiques, sont devenues virtuelles. Un an après, les ISCG des zones observées lors de mon stage évoquent cette problématique.

### *L'identification du rôle et des missions des ISCG*

Une étude de terrain en 2017 a cherché à comprendre s'il existait des spécificités chez les ISCG qui résultent de leur identité professionnelle. L'objectif de mettre en lumière le rôle de l'identification professionnelle des ISCG est d'une importance majeure. Elle permet, outre l'adhésion à un groupe social professionnel, d'être repéré (par le cadre, la saisine et la fiche de poste) et reconnu (par la formation, la compétence/qualification et par le partenariat) et pertinent (par son évaluation). De cette étude, il en résulte que les spécificités découlent bien de leur identité professionnelle, mais que cette identité professionnelle est encore dans une étape de construction, en tant que processus. Cette étude conclut que l'identité professionnelle et le sentiment d'appartenance à un groupe de pairs manquent d'être renforcés.

## **La demande**

Au cours de mon premier entretien avec l'ANISCG, nous avons passé en revue les observations antérieures expliquées plus haut et les indicateurs connus sur tout le territoire. Compte-tenu de la durée de la mission, nous avons convenu de nous focaliser sur une zone : le département de Seine-Saint-Denis. En effet, de nombreux points, émanant du terrain, ont été soulevés sous forme d'hypothèses, notamment le rapport employeurs-employés et des tensions plus vives avec la structure d'accueil en Seine-Saint-Denis, et cela plus que partout ailleurs en France. Mes interlocuteurs m'ont immédiatement impliqué dans cette réunion réflexive et finalement concerté sur ce que je pouvais apporter. Nous avons donc convenu de mener une enquête de terrain qui viserait à mettre en lumière d'éventuels nouveaux indicateurs relatifs aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail spécifiques à ces districts. Pour mettre cela en perspective, nous avons décidé de réaliser cette mission dans le cadre d'une comparaison entre les départements de la Seine-Saint-Denis et de Paris où cela se passe, à priori, relativement mieux. La question centrale ici est donc : quels sont éléments psychosociaux clés qui rendent ce département si particulier ?

## Repères théoriques centraux

### *Versant pathogène : les risques psychosociaux*

Il est difficile de définir le terme « risques psychosociaux » (RPS). Nous retiendrons ici la définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : « Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel » (Montreuil, 2020).

Aussi, il est utile de rappeler que la prise en charge des RPS est obligatoire. Selon l'article L. 4121-1 du code du travail, il revient à chaque employeur de garantir la sécurité de ses employés. À cet effet, l'employeur a le devoir et la charge, d'une part d'évaluer tous les risques dont sont susceptibles d'être victimes les employés, y compris psychosociaux et d'autre part, de prendre les mesures nécessaires pour assurer leur sécurité et la protection de leur santé. Ainsi, l'employeur doit mener une politique de prise en charge des RPS sur les principes de la prévention. L'article L.4121-1 du code du travail insiste sur la nécessité de combattre les risques à la source en intervenant le plus amont possible et de planifier cette prévention de manière cohérente en associant la technique, l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence de facteurs tels que le harcèlement moral et sexuel. De plus, en 2009, l'accord national interprofessionnel (ANI) impose à tous les employeurs la prévention du stress au travail, ainsi que la réduction de facteurs de stress déjà présent et identifié au sein de l'organisation. La mise en place d'un plan de prévention nécessite de distinguer trois niveaux :

- La prévention primaire qui a pour objectif de travailler à la source des RPS.
- La prévention secondaire permet de mettre en place les outils pour faire face aux situations en agissant sur les conséquences des RPS.
- La prévention tertiaire est une action sur les salariés qui sont en situation de souffrance au travail. Dans ce contexte, le niveau est plus curatif que préventif (Montreuil, 2020).

Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail plus communément appelé « Rapport Gollac » identifie six dimensions : l'intensité au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique et l'insécurité de la situation de travail (Askenazy, et al., 2011).

### *Versant salutogène : (QVT) et (BET)*

En 2013, l'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (QVT) soumet les employeurs à garantir à leurs employés des conditions de travail satisfaisantes, le respect des attentes des salariés en terme de reconnaissance et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le concept de bien-être au travail (BET) est lié aux RPS. En effet, les RPS renvoient aux aspects psychologiques de vie sociale au travail et le BET renvoie aux caractéristiques du poste et de l'environnement de travail au regard de la bienveillance de l'organisme et de la mise en place des moyens d'épanouissement du personnel (Abaidi, Drillon, 2016). Selon Abaidi et Drillon, la mise en place d'une politique de BET représente un acte de prévention des RPS au niveau primaire (Ibid.). L'ANACT propose cinq éléments permettant qu'une politique de BET soit efficace : le sens que l'on donne au travail, la charge de travail, le support social, la possibilité de développement personnel et professionnel et la reconnaissance des pairs (Ibid.).

## **L'enquête de terrain**

Le poste d'ISC n'est pas une obligation. Toutes les villes ni tous les arrondissements de Paris n'en disposent pas. Cependant, certain.e.s ISC couvrent plusieurs secteurs (un.e ISC pour le 1er, 2ème, 3ème et 4ème arrondissement à Paris ; un.e ISC pour Bondy et Les Pavillons-Sous-Bois, en Seine-Saint-Denis). La ville de Paris compte dix ISC et tou.te.s sont employé.e.s par la mairie de Paris. En Seine-Saint-Denis, on compte dix-sept ISC chacun.e est employé.e par la mairie de la commune ou d'une mairie du district dans lequel il.elle exerce.

## **Méthode**

Durant cette mission, j'ai rencontré un petit échantillon d'ISC. Au total, j'ai rencontré 9 ISC sur les 27 que comptent les départements de Paris (4) et de Seine-Saint-Denis (5) soit un tiers de la population totale. Le rapport hommes/femmes est de 1 homme et 8 femmes. Cela correspond sensiblement (ici environ 10% d'hommes – 90% % de femmes) au ratio national,

qui est de 5 % d'hommes - 95 % de femmes. J'ai accompagné chaque ISC durant plusieurs jours afin d'observer leurs activités, incluant le formel et surtout l'informel. Après chaque intervention, nous avons pu faire un point à la fin de chaque rencontre et j'ai réalisé un entretien avec chaque ISC. J'ai pu également échanger avec quelques commissaires et les agents de différentes brigades avec lesquelles les ISC collaborent. Notamment, la brigade locale de protection de la famille (BLPF), qui est l'interlocuteur principal et majoritaire des ISC.

Lors de mes premières observations et mes premiers entretiens, j'ai opté pour des entretiens et des observations non-structurés. Ceci afin de dégager des thématiques communes à approfondir avec les ISC suivant.e.s. Pour cela, nous avons d'abord retenu 2 ISC par département pour réaliser une analyse exploratoire afin de faire émerger des thématiques et une grille d'observation et d'entretien affinée. Par la suite, à partir de ces éléments, j'ai réalisé une observation à l'aide d'un guide, puis réalisé des entretiens semi-directifs à partir des thèmes qui ont émergé précédemment.

En Seine-Saint-Denis parmi ces cinq ISC, 3 d'entre-eux.elles sont en poste depuis 3 ans ou plus et sont donc considéré.e.s comme relativement ancien.n.e.s sur le poste ; puis deux ISC sont en poste depuis 1 an ou moins et sont donc considéré.e.s comme relativement nouveaux.elles sur le poste.

À Paris, parmi ces quatre ISC, 2 d'entre-eux.elles sont en poste depuis 3 ans ou plus et sont donc considéré.e.s comme relativement ancien.ne.s sur le poste ; puis 2 ISC sont en poste depuis plus ou moins un an et donc considéré.e.s comme relativement nouveaux.elles sur le poste. Cependant, si l'un.e d'entre eux.elles était nouveau.elle sur le poste à Paris, il.elle avait la particularité d'être ISC depuis plus 3 ans, et avait travaillé auparavant en Seine-Saint-Denis.

## **L'observation**

Ma présence au sein des différents commissariats m'a permis de réaliser une observation *in situ*. L'observation présente certains avantages permettant de recueillir des informations libres du récit des acteurs et donc de leur subjectivité. Cette méthode contient toutefois des limites dans son usage, notamment le manque de distance entre l'observateur et les acteurs et les interprétations biaisées de l'observateur. Si les interprétations sont libres du récit des acteurs, elles sont aussi déviées par l'observateur lui-même. Néanmoins, elle permet

dans une certaine mesure de révéler les rapports formels, mais aussi et surtout informels, entre les individus. En gardant ces limites en tête, elle offre un regard extérieur sur les pratiques et le cadre environnemental par-delà le filtre des représentations des acteurs tels qu'ils pourraient les restituer lors d'un entretien. Elle permet de restituer un univers par un regard externe au système. Dans notre cas, les sites étant tous situés sur des zones différentes, cela a permis de rendre compte de l'homogénéité, comme de l'hétérogénéité, des cadres environnementaux et des pratiques. Pour étudier les occurrences des différents sites, les premières observations non-structurées participantes sur chaque département m'ont servi à créer une grille d'observation. Si l'analyse des observations peut-être quantitative, en ce qui concerne cette mission, la structure de ce travail limite cette possibilité. Je me limiterai donc ici à une analyse critique des résultats comparatifs.

## **Quelques notes de l'observation**

Cette enquête s'est réalisée sur le terrain en suivant les ISC dans leur quotidien professionnel. Au début de chaque rencontre, chaque ISC m'a présenté à tout le commissariat et j'ai pu échanger avec des agents, des brigadiers et des commissaires. Une fois le temps de la découverte passé, j'ai pu, dans une certaine mesure, me fondre comme une ombre dans leur quotidien. Cela m'a offert l'occasion d'être l'observateur du déroulement des missions avec les usagers en assistant aux entretiens lorsque ces derniers donnaient leur accord. Accompagné de mon carnet de notes, afin d'enregistrer tout dans un premier temps, puis ce qui me semblait notable dans un second temps, cela a été aussi l'occasion de noter les rapports formels et informels avec les agents de police afin de croiser ces informations avec les entretiens qui suivront.

### *Cadre de travail*

Il me semble important de décrire le cadre environnemental de travail de l'ISC dans un commissariat. D'une manière générale, que ce soit à Paris ou en Seine-Saint-Denis le bureau de l'ISC reflète son origine professionnelle. Chaque ISC dispose de son bureau à l'intérieur du commissariat qu'il.elle aménage à sa façon. Leur bureau, en comparaison des brigades, reflète l'image d'une permanence sociale ou associative. Les murs affichent des informations sur la prévention contre les violences faites aux femmes ou la protection des enfants, ainsi que des dessins réalisés par des enfants accueillis. Les bureaux abritent presque toujours un espace de

jeu et une table pour dessiner à l'attention des enfants. On retrouve aussi très généralement des photos en compagnie de policiers, ce qui témoigne aussi de relations amicales avec des agents.

### *La structure du poste et les rapports formels et informels*

Du côté de l'informel, cette proximité avec les agents du commissariat semble plus prégnante en Seine-Saint-Denis qu'à Paris. Pour cela, plusieurs éléments peuvent apporter une réponse. Tout d'abord, les commissariats en Seine-Saint-Denis sont plus petits comparativement à ceux de chaque arrondissement de Paris. Ainsi, la structure paraît moins imposante et les rapports plus enclins à la proximité. Ensuite, la présence, dans la plupart des commissariats de Paris, d'un psychologue, marque un pôle psychosocial bien défini, ce qui n'est pas le cas en Seine-Saint-Denis. Par ailleurs, j'ai pu constater que les bureaux des ISC de Seine Saint-Denis était aussi un lieu d'écoute pour les agents, mais ici en tant qu'usager officieux. Ce qui n'est pas toujours le cas à Paris. Je n'ai pas pu y assister, mais il est arrivé que des policiers y viennent exprimer des problèmes professionnels ou personnels.

À Paris, l'ISC est identifié.e avec le ou la psychologue, comme faisant partie du pôle psycho-social. Les policiers, les usagers et l'ISC disposent donc d'un psychologue sur place. L'ISC et le psychologue sont le plus souvent inscrits dans l'organigramme interne (non-officiel) du commissariat sous l'intitulé pôle psychosocial. Et les ISC sont intégrés avec le ou la psychologue aux réunions de commandement chaque semaine. Le poste est valorisé par la hiérarchie fonctionnelle à tous les niveaux. Une ISC a pu mettre en place avec le la psychologue et l'accord de la hiérarchie, des sessions de formation pour sensibiliser les agents volontaires.

En Seine-Saint-Denis, ce n'est pas forcément le cas. L'ISC apparaît comme un élément à part. Cela se traduit par un besoin d'intégration, nécessaire et utile, plus fort qu'à Paris. En effet, au sein du commissariat, très peu, voire pas du tout, d'informations de type affichage indiquent cette permanence. L'ISC est tributaire, non pas de la définition de sa mission, mais des orientations des usagers par les policiers, qui n'ont pas de directive, de note de services précises et formelles à cet égard. Plusieurs ISC de Seine-Saint-Denis m'ont expliqué devoir expliquer leurs missions aux agents de la voirie ou de l'accueil, par exemple, et donc en contact avec le public à l'arrivée ou hors du commissariat, pour que ces derniers orientent les usagers dans le besoin vers eux.elles.

En résumé, là où à Paris, le travail de l'ISC est apparu comme relevant de la politique du commissariat, le plus souvent quand le commissaire est une femme, en Seine-Saint-Denis,

il s'agit pour les ISC de « s'intégrer », d'avoir de bonnes relations avec les agents, car sinon ces derniers « ne nous [leur] orientent pas les victimes ». À cet égard, de nombreux.ses ISC de Seine-Saint-Denis m'ont indiqué qu'ils.elles évitent le plus souvent de donner leur point de vue sur des comportements d'agents qui seraient en conflit avec leurs valeurs, ceci afin de ne pas se « mettre à dos » les équipes avec qui ils.elles collaborent, ce qui pourrait nuire à leur bon fonctionnement. Or, les ISC m'ont confiés avoir des divergences avec l'idéologie dominante au sein du commissariat. Les conflits de valeurs et les décalages entre attitudes et comportements, pouvant créer un état psychologique inconfortable de dissonance cognitive (Festinger, 1957), semblent plus marqués en Seine-Saint-Denis qu'à Paris. Comme nous le verrons dans les entretiens, les ISC semblent rationaliser cette inconsistance au profit de leur mission. Ici, on peut suggérer que la proximité et la politique sociale des commissariats, inhérente à la structure, engendre plus de conflits en Seine-Saint-Denis qu'à Paris. À titre d'exemple, trois rendez-vous prévus en Seine-Saint-Denis ont été annulés pour cause d'arrêt maladie en raison d'un conflit ou d'un climat de tension au sein du commissariat entre ISC et agents/hiérarchie fonctionnelle.

La valorisation du poste au sein du commissariat implique un besoin d'intégration plus fort et parfois des conflits de valeurs lorsque cette définition est floue. Certain.e.s m'ont indiqué avoir fait remonter cela auprès de l'employeur lors de conflits. Lorsque celui-ci intervient auprès de la hiérarchie commissariat, le recadrage a pu permettre d'améliorer la situation. Mais l'ISC est le plus souvent livré.e à lui.elle-même. Cependant, il apparaît que cette relation employeur-employé est perçue de manière paradoxale. Autant les ISC se sentent isolé.e.s des autres ISC et de leur employeur, autant ils.elles apprécient cette autonomie.

### *L'isolement*

La problématique de l'isolement des ISC est déjà bien connue. Cependant, un point de comparaison notable entre les ISC des deux départements est la présence d'un psychologue dans la plupart des commissariats de Paris avec un bureau à côté de celui de l'ISC. En Seine-Saint-Denis, il n'y en a pas. Les ISC sont en contact entre eux.elles par la voie des réseaux sociaux, ou des réunions de Groupe d'Analyse des Pratiques (GAP) organisées par l'ANISCG.

## Les entretiens

### *Les entretiens non-directifs*

J'ai commencé les premiers entretiens de manière non-directive en me basant sur les principes évoqués par Abric concernant la prééminence du climat sur la technique « Fondamentalement la non-directivité repose sur l'instauration d'un climat particulier à quatre dimensions : acceptation inconditionnelle de l'autre, neutralité bienveillante, authenticité et empathie. Et c'est ce climat qui est essentiel : la technique n'est qu'au service de ce climat et mieux vaut dans cette optique quelques erreurs techniques qu'un mauvais climat relationnel » (Abric, 2019). J'ai commencé par des entretiens non-directifs, car ils débouchent idéalement sur un nouveau questionnement, et sur la découverte de nouveaux indicateurs ignorés jusque-là. À noter que les indicateurs sont ici comme l'explique Chauchat « les manifestations observables d'un concept ou d'une variable » (Chauchat, 1985). L'objectif de commencer par des entretiens non-directifs, au-delà de l'aspect découverte, permettait comme l'indique Magioglou de « créer une situation de communication qui est surprenante pour l'interviewé : il commence à la demande du chercheur par une question et crée chez l'interviewé des attentes d'une interaction. Au lieu d'un dialogue, il se retrouve seul. Il doit faire face au flou des interventions qu'il cherche à interpréter de différentes manières » (Magioglou, 2008).

Pour ce faire, lors de mes premiers entretiens, j'ai introduit par une thématique très générale dans l'optique de ne pas limiter les déclarations des ISC à un sujet en particulier. Les entretiens se sont déroulés à la fin de chaque rencontre après avoir passé un ou plusieurs jours avec les intervenant.e.s. Après avoir présenté les usages éthiques et déontologiques de mon rôle et de cette enquête, les entretiens étaient introduit ainsi : « Pouvez-vous me parler de votre ressenti en ce qui concerne la qualité de vie, ici, au travail, mais aussi d'éventuelles problèmes d'ordre psychosociaux ? » J'ai contrebalancé la formulation d'un.e intervenant.e à l'autre, par précaution d'inverser l'aspect positif et négatif de la question, ceci afin d'éviter les débuts d'entretien exclusivement orientés par un éventuel effet de récence de cette formulation qui se voulait large, mais incluant un aspect positif et négatif. Il s'agissait donc de partir sans trop priori et de laisser les thématiques émerger à partir des intervenant.e.s d'une part sans qu'un postulat de départ ne soit trop établi et d'autre part avec tout même un ancrage théorique large au regard des RPS et de la QVT. À partir de ces entretiens, j'ai pu cibler des thématiques fréquentes chez les intervenant.e.s de chaque département. De là, j'ai pu créer un guide d'entretien pour réaliser des entretiens semi-directifs.

La durée moyenne des entretiens était de 50 min. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord de l'ISC. Ensuite, j'ai retranscrit intégralement les enregistrements des entretiens par écrit.

Afin de catégoriser les thèmes récurrents, j'ai procédé à une analyse de thématique de contenu à partir d'un codage des verbatims afin de dégager des thèmes. Laurence Bardin (2013) définit le thème comme étant « l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture ». Ici, bien qu'étant parti sur le registre des RPS et de la QVT, j'ai essayé de ne pas orienter l'investigation à ce seul cadre de référence. Je me suis donc attaché à respecter scrupuleusement le critère d'exclusion mutuelle à savoir qu'une unité d'enregistrement ne peut aller que dans une seule catégorie. Après avoir effectué un codage manuel sont ressortis pour constituer les guides d'entretien semi-directifs trois thématiques : la gestion des émotions, l'aspect socio-organisationnel et l'autonomie. Il s'agissait donc par la suite de focaliser les entretiens (semi-directifs) suivants sur ces thèmes afin d'enrichir ce travail d'enquête sur les deux départements.

### *Les entretiens semi-directifs*

L'entretien semi-directif est la technique d'interview la plus utilisée en sciences humaines et sociales. C'est un entre-deux assez flexible entre les entretiens directs et non-directifs. Il s'agit d'entretiens non complètement structurés, mais à partir d'une liste de questions précises, et donc pas entièrement libres. Donc, sans qu'il n'y ait un ordre strict, mais plutôt en fonction du flux de la conversation et des réactions des ISC s'exprimant librement, j'ai pu focaliser les entretiens sur les thématiques ci-dessus. Les questions étaient relatives aux indicateurs codés lors des premiers entretiens. Comme expliqué plus haut, les entretiens semi-directifs ont été le prolongement des entretiens individuels non-directifs, qui m'ont permis d'avoir accès à des informations plus riches, telles que les ressentis émotionnels, les expériences et les perceptions de chaque intervenant.e.s sur des thématiques précises et largement commentées. Les thématiques abordées ont semblé faire écho chez les intervenant.e.s. La durée moyenne des entretiens était de 55 min.

### **Analyse des entretiens**

Thème 1	Thème 2	Thème 3
Gestion des émotions	<b>Socio-organisationnel</b>	<b>Autonomie</b>

1. La souffrance des victimes	1. La valorisation 2. Les Valeurs 3. L'intégration	1. La réassurance 2. Le soutien
-------------------------------	--	------------------------------------

**Tableau 1 –Découpage thématiques après analyse des entretiens**

### *Thème 1 : Gestion des émotions*

La gestion des émotions est une thématique qui comporte un très grand nombre d'occurrences. Le sujet a été évoqué par une large part de l'échantillon que ce soit à Paris comme en Seine-Saint-Denis. Le problème de l'isolement structurel des ISC est un problème déjà connu. Il est, par ailleurs, évoqué le plus souvent en ce qui concerne l'autonomie (Thème 3). Mais ce qui ressort de ces entretiens est que cet isolement est également une problématique relative à l'exigence émotionnelle et le manque de soutien psychologique face à des situations qui peuvent bouleverser les intervenant.e.s. Ce qui fait de la gestion des émotions un axe bien à part vis-à-vis de la souffrance des victimes. Cette problématique des émotions est inhérente au poste. Par contre, les entretiens ont pu mettre en évidence que l'accompagnement et le soutien n'étaient pas de même nature à Paris et en Seine-Saint-Denis.

#### **La souffrance des victimes**

À Paris la plupart des ISC travaille en binôme avec un psychologue qui permet de recueillir les tensions survenues lors d'une situation :

*« Parfois on a besoin de pouvoir échanger, des fois on a des entretiens lourds et on a besoin de pouvoir en parler avec quelqu'un qui va comprendre. Au niveau professionnel, parce qu'au niveau humain, avec certains fonctionnaires avec qui je vais bien m'entendre, ils pourront comprendre que l'entretien a été compliqué. Mais au niveau professionnel l'écoute ne sera pas la même. Et parfois, on a besoin d'un soutien, d'une écoute professionnelle, à chaud (...). Et le fait d'avoir cette écoute (le psychologue) c'est vraiment une plus-value. Quand il.elle est dispo, voilà elle finie son entretien, on en parle. On sait qu'on a cette possibilité. Et ça aussi c'est, c'est assez confortable ».*

(Extrait représentatif de plusieurs entretiens à Paris).

Ce qui n'est pas le cas en Seine-Saint-Denis où aucun.e intervenant.e ne travaille avec un psychologue sur place ce qui est ressenti comme un manque :

« Je pense qu'en faisant ce travail, on apprend à prendre de la distance et à relativiser certaines choses à prendre du recul. On sait qu'en exerçant cette profession, on va être confronté à la peine des gens à la tristesse à la souffrance. Parfois porter ça tout[e] seul[e] ça c'est pas possible, quand c'est compliqué. Donc ça a un impact parce que je suis pas à 100 % présente chez moi parce qu'il y a une partie de moi qui est au travail, mais ça, j'essaie de faire au mieux pour le limiter parce que sinon c'est pas possible »

(Extrait représentatif de plusieurs entretiens en Seine-Saint-Denis).

Ici, l'apport du psychologue ne règle pas totalement le problème, mais permet d'avoir accès à une écoute adaptée, là où les intervenant.e.s n'en disposant pas vont utiliser d'autres stratégies comme : appeler d'autres ISC (pas toujours disponibles), l'ANISCG, en parler à des agents de police ou à des amis. Les facteurs de risque semblent être atténués, en tout cas moins évoqués dans les commissariats où un psychologue est présent. Comme le souligne Ravon : « Affecté par la personne qu'il aide, parce que cette rencontre révèle des injustices qui lui sont insupportables ou qu'elle actualise des éléments douloureux de son histoire personnelle, le professionnel est confronté à une charge émotionnelle. Lorsque l'intervenant n'arrive plus à contenir ces affects, il risque un excès d'empathie (qui peut aller jusqu'à des formes d'emprise) ou, au contraire, de ne plus reconnaître ni supporter les valeurs et les comportements des usagers et de leurs familles (Villatte et al., 1993) jusqu'à devenir indifférent, cynique, dégoûté, violent ou maltraitant (Fablet, 1998). Cette tension relationnelle se traduit, notamment chez les professionnels les plus exposés, par un taux élevé d'absentéisme, une fatigue physique particulière souvent associée à des troubles musculo-squelettiques, un turn-over important, des sorties précoces de la carrière ». (Ravon, 2009).

## Thème 2 : L'aspect socio-organisationnel

Les ISC sont des travailleurs sociaux isolés qui exercent dans un lieu qui n'a pas cette vocation première. De là, il en ressort des déséquilibres qui ont été évoqués lors des entretiens au niveau de la valorisation du poste au sein de l'institution police, des valeurs, ainsi que la forme que prend l'intégration.

## La valorisation du poste au sein du commissariat

Lors des entretiens, la valorisation tout comme l'identification du poste a été une thématique importante. À Paris le poste est majoritairement ressenti comme valorisé et plus structuré. De cette manière, « le poste est bien vécu ». Pour cela un élément de réponse clair : la reconnaissance au plus haut niveau de la hiérarchie police.

*« Si le poste est bien vécu, c'est que la fonction est reconnue par les autorités du commissariat (le commissaire, etc.). Et à partir du moment où elles y croient bah elles font redescendre ça. Ce qui fait que j'arrive à travailler avec quasiment l'ensemble des services. (...) Je suis associée aux réunions de commandement hebdomadaires où sont regroupés les chefs de service. Je crois qu'à Paris, on participe tous aux réunions de commandement hebdomadaires. Enfin il y a des réunions de commandement quasiment tous les jours. Mais l'ISC est convié une fois par semaine »*

(extrait représentatif de plusieurs entretiens à Paris)

Alors qu'en Seine-Saint-Denis, il s'agit de s'adapter et de redoubler d'efforts pour faire reconnaître le poste et la mission. Par conséquent, dans l'incompréhension, cela peut générer une forme de colère, car il en découle que le poste n'est pas toujours bien identifié. Ainsi, l'orientation des usagers vers les ISC semble moins être une prérogative importante au sein du commissariat :

*« Pouvoir justifier ma place, parce que quand c'est des créations de postes, ils comprennent pas la place qu'on a et ce qu'on va y faire »*

*« J'ai demandé à participer à une réunion pour expliquer c'est quoi mon job. Il/elle (le/la commissaire) l'a jamais fait, j'ai trouvé ça dommage, du coup j'ai fait autrement, beaucoup de one by one pour aller présenter, finalement, j'ai pas présenté, j'ai plutôt montrer, j'ai expliqué au fur et à mesure »*

(extraits représentatifs d'entretiens en Seine Saint-Denis).

Il semblerait que la valorisation du poste soit clairement une initiative qui part de la hiérarchie. Lorsque la hiérarchie valorise le poste, l'effet agirait en cascade sur l'ensemble du

commissariat, ce qui permet une meilleure reconnaissance. Cet impact est exprimé positivement quand c'est le cas et il est ressenti négativement en son absence. Lors de mon observation et des échanges au sein des commissariats, j'ai pu constater ce niveau d'investissement de la part des services et de la hiérarchie. Il en résulte un manque de reconnaissance. Le manque de reconnaissance peut être mis en perspective avec le modèle d'équilibre entre effort et récompense de Siegrist (1996). Ce modèle ne s'arrête pas à la récompense économique (même s'il peut en être aussi question), il s'agit aussi ici d'une reconnaissance symbolique (estime) et pratique (soutien). De nombreuses études sur l'impact d'un effort fort combiné à une récompense faible montrent des effets sur la santé mentale (Siegrist, 2008).

### Les Valeurs

Lors des entretiens, les ISC ont évoqués ressentir parfois des conflits de valeurs entre la manière dont sont parfois prises en charge les victimes par les policiers et leurs valeurs sociales. Ce sujet est toutefois plus prononcé en Seine Saint-Denis qu'à Paris.

*« Je pense qu'elles sont mises à mal parfois. Dans ce que je vois, dans ce que je peux entendre. Surtout par mon positionnement. Mon absence parfois de réaction sur des choses qui vont vraiment à l'encontre de mes valeurs, où je me serai toujours dit, si je me retrouve dans ce genre de situation, il est hors de question que je ferme ma bouche et j'interviendrais et où dans les faits il y a tout un tas de raisons qui font qu'on ne le fait pas »*

*« C'est compliqué parce qu'il y a quand même un écart entre mes valeurs et celles qui sont portées dans un commissariat. Pas personnellement par chaque individu, mais par l'institution police. Je fais preuve de beaucoup de diplomatie, pas pour être en adéquation avec mes valeurs, mais pour travailler avec les policiers. C'est un équilibre permanent entre mes propres valeurs, et certaines que je retrouve pas forcément ici »*

*« Si je veux pouvoir continuer à travailler, il faut que je puisse mettre un peu de côté mes valeurs et les sentiments qui arrivent par rapport à ces valeurs pour ne pas m'embrouiller par rapport au commissariat, pour que je puisse continuer à travailler correctement, et du coup, pour pouvoir leur amener un peu de mes valeurs, en tout cas*

*c'est ce que moi je ressens, mais insidieusement et petit à petit, sinon je vais être en confrontation à longueur de temps ici »*

(extraits représentatifs de plusieurs entretiens en Seine-Saint-Denis)

Ce qui est en jeu ici est la formation des policiers dans la prise en charge des victimes. Ce constat est fortement lié au point développé plus haut concernant la valorisation du poste, ou plus précisément la politique du commissariat concernant la reconnaissance du poste. Ainsi, lorsque le poste est moins valorisé, ce constat apparaît d'autant plus. Ce qui conduit les ISC à devoir « *faire avec* », c'est-à-dire s'adapter en acceptant ces conflits de valeurs au profit de la mission. Le rapport Gollac indique que : « *L'obligation de travailler d'une façon qui heurte, sous une forme quelconque, sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail, tant en France qu'ailleurs dans le monde (Maranda et al., 2006 ; Cohidon et al., 2009) »* (Askenazy, et al., 2011).

Afin d'améliorer cette situation, le pôle psychosocial, dans l'un des commissariats de Paris, a proposé et a pu, avec l'accord de la hiérarchie, mettre en place des formations à l'intention de policiers volontaires concernant la prise en charge des victimes. Cette initiative est en cours d'expérimentation par l'ISC et le la psychologue. Elle semble intéressante et devrait être suivie pour en observer les conclusions et éventuellement être étendue aux commissariats de Seine-Saint-Denis. Cependant, la mise en place de ce type de formations en interne, réalisées par l'ISC et le la psychologue, nécessite l'accord de la hiérarchie et peut être un point de blocage toujours relatif au point développé plus haut concernant la valorisation du poste.

### **L'intégration et la coopération**

D'une manière générale, les ISC se sentent bien intégrés humainement et coopèrent bien professionnellement avec leurs collègues policiers. Cependant, en lien avec la valorisation par la hiérarchie, que ce soit à Paris ou en Seine-Saint-Denis, l'intégration en termes de collaboration et de convivialité, qui relève évidemment de l'authenticité, relève aussi, parfois, d'une adaptation, comme une forme de nécessité pour ne pas « *se mettre à dos les agents* » qui pourraient ne plus leur « *fournir du travail* ».

« *Pas si simple que ça mon arrivée. Je ne me suis pas sentie accueillie. En fait, quand*

*je suis arrivée, c'était un peu compliqué, on me renvoyait pour certains le sentiment de déranger. On a pu me le dire assez clairement, parfois. Ça a été une intégration assez complexe au départ, et puis en fait petit à petit, je pense qu'il a fallu le temps pour eux d'apprendre à me connaître »*

*« Voilà, disons que je sais que les créations de postes c'est long. C'est une administration la police, où il faut que les gens et les mentalités aussi prennent l'habitude d'avoir quelqu'un qui n'est pas un policier. C'est pour ça que j'y vais pas avec mes gros sabots et que je prends mon temps. Je sais que ça peut demander du temps pour que chacun puisse comprendre comment on va pouvoir travailler ensemble. Et il est pas question de braquer qui que ce soit, parce qu'après on travaille plus ensemble. Je sais comment ça peut fonctionner dans la police, c'est blanc ou noir y a pas toujours de gris »*

(extraits représentatifs des entretiens en Seine-Saint-Denis).

Ce constat est le plus souvent évoqué lors de récentes intégrations de postes ou exprimé à posteriori par les ISC plus anciens. Cela amène les ISC récents sur le poste à ressentir qu'ils doivent « *marcher sur des œufs* » pour ne pas fragiliser leur position. Cette analyse ne ressort pas lorsque le poste est valorisé par la hiérarchie, comme c'est le cas dans la plupart des commissariats à Paris relativement au point soulevé plus haut. Dans ce cas, la position des ISC est complexe, comment appartenir à un « collectif de travail » dans une optique de coopération tout en n'étant pas de la police. De nombreux ISC ont fait part de cette position floue, parfois demandée par les policiers qui l'ignorent, à savoir s'ils sont « *de la maison (police)* ». Comme l'indique le rapport Gollac : « *Les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif affectent le bien-être au travail et la santé que ce soit au niveau de l'entraide et la coopération ou de l'intégration sociale en apportant une reconnaissance pratique lors de la coopération ou une reconnaissance symbolique* » (Askenazy, et al., 2011). Un isolement et un défaut de reconnaissance qui résulteraient d'une mauvaise intégration peuvent apparaître comme une source de souffrance (Jacquinet, 2004).

Sans que cela n'ait pu faire l'objet des entretiens ou de mon observation, il est utile de préciser que les conflits et les tensions entre ISC et Policiers ne sont pas rares. À titre d'exemple, comme évoqué plus haut, un.e ISC que je devais rencontrer s'est désisté.e pour

arrêt de travail, car elle était marquée par un conflit avec des collègues policiers ; aussi, deux autres ISC n'ont pu m'accueillir, car leur situation actuelle était délicate. Il aurait été intéressant de pouvoir enrichir cet axe, mais cela n'a pu se faire. Dès lors, Il convient dans ce cas de mettre en place des actions de prévention (niveau secondaire voire tertiaire) pour que le poste soit bien vécu au regard d'une intégration et d'une coopération saine.

### Thème 3 : L'autonomie

L'autonomie est une partie intégrante du poste. Ce mode de travail est évoqué positivement par tou.te.s les ISC dans les deux départements. Elle est recherchée et appréciée. Dans les faits, les ISC ont une grande autonomie dans la gestion de leurs plannings, dossiers ou pratiques. Cela est dû à la définition du poste assez flou, et où il « *prend la forme qu'on lui donne* ». Le ressenti général d'avoir, sans pression, des objectifs de moyen sans objectif de résultats et de pouvoir adapter le travail « *en fonction de son bagage professionnel* » est évalué très positivement. En revanche, les moyens mis à disposition pour se donner les moyens apparaissent comme étant une source de frustration. Notamment dans le fait que les postes sont créés sans « *n'avoir jamais été pensé dans [leur] ensemble* », c'est-à-dire au niveau du soutien de l'encadrement, de la réassurance dans leur pratique ou des moyens financiers et matériels.

#### La réassurance

Cet aspect néfaste de l'autonomie est le plus souvent évoqué par les ISC dont les postes sont récents et/ou qui ont un chef de service qui n'est pas un travailleur social. Ce constat ne diffère pas selon que l'ISC exerce à Paris ou en Seine-Saint-Denis.

« *La contrepartie (de l'autonomie), c'est que parfois, ça demande d'être un peu sûr de soi ou en tout cas d'avoir assez d'assise professionnelle. C'est un poste où on sent qu'on peut être vite mis en difficulté, parce qu'on a personne sur qui s'appuyer en fait. On est quand même assez seul[e]. On n'a pas un collègue de bureau ou un chef de service qui est forcément présent dans la même structure et qui va pouvoir juste réassurer ou redire quelque chose du cadre ou de ce qu'on peut faire ou ne peut pas faire. Et quand on peut être mis à mal, on peut se sentir un peu seul* »

« *Ça demande parfois d'avoir assez d'énergie et de ressources internes, pour aller trouver de la réassurance, ou alors en soi, ou auprès de ses pairs ou ailleurs* »

« La grande autonomie c'est satisfaisant, mais ça a ses limites. Parce que dans certaines situations complexes, on a besoin de soutien. Moi en tout cas, j'ai besoin d'être conforté dans ma manière de faire. J'ai peur de l'erreur. Et l'absence de regard au final, je trouve que c'est insécurisant »

(Extraits représentatifs des entretiens à Paris et en Seine-Saint-Denis).

### **Le manque de soutien et d'accompagnement**

Le manque de soutien qu'il soit technique, de l'encadrement ou de moyens pour travailler est un constat récurrent que font presque toutes les ISC.

« C'est un facteur de baisse de motivation. Parce que moi par exemple ici, j'ai sollicité à plusieurs reprises, personne n'est venu faire un bilan. Personne n'est venu en cours d'année. J'ai dit plusieurs fois que c'était très compliqué ».

« Il n'y a pas de soutien ni technique ni au niveau de l'encadrement, pour dire vous allez comment ? Comment se passe la prise de poste ? Qu'est-ce qu'on pourrait améliorer ? À quoi on pourrait réfléchir, est-ce que vous avez besoin de chose particulière ? »

« Je crois que j'étais assez en colère au début. En me disant, je comprends pas comment on peut créer des postes sans être présent et accompagner les gens à la création de poste. Et puis je vis avec, je sais que ça change pas, alors je vais pas m'épuiser pour que ça change. J'ai trouvé des stratégies pour avoir des orientations différentes, pour aller voir mes partenaires et que j'ai déjà assez de travail. Du coup, je suis plutôt en colère après l'administration qui m'embauche ».

(Extraits représentatifs des entretiens à Paris et en Seine Saint-Denis).

D'une manière générale, l'aspect néfaste de cette grande autonomie réside dans un manque de soutien social perçu. Les ISC sont des travailleurs isolés de leurs pair.e.s et à cela s'ajoute un sentiment d'isolement managérial. L'analyse des entretiens montre que ce manque de soutien perçu développe chez eux des sentiments de frustration et d'un manque de

reconnaissance qui peuvent s'accompagner d'une baisse de motivation, et ceci d'autant plus lorsque l'intervenant a intégré le poste récemment. Cependant, le soutien perçu diffère selon la qualité du chef de service. En effet, ce constat n'est pas évoqué lorsque le chef de service est un travailleur social « *qui peut comprendre* » leur mission. Dans ce contexte là, le soutien et l'accompagnement sont perçus comme très positifs. Il permet de répondre aux questions concernant la réassurance, aux demandes matérielles et techniques. De plus, les ISC se sentent compris.es et soutenu.e.s psychologiquement, mais aussi techniquement en intervenant auprès de la hiérarchie fonctionnelle lorsque cela est nécessaire. Comme le rappelle Saboune (2021) dans une étude sur le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques, le soutien social a un effet bénéfique sur la santé et le bien-être. Il peut être décomposé en quatre dimensions : émotionnel, informatif, matériel ou d'estime (*Ibid.*). Ce sont précisément ces quatre dimensions qui manquent aux ISC.

À Paris, étant donnée que les ISC ont tous.e.s le même employeur, afin de répondre à cette demande, un cadre (travailleur social) sera mis à disposition de tous.e.s les ISC sous forme de permanence téléphonique pour répondre à toutes les demandes. Étant donné la particularité des ISC de Seine-Saint-Denis où chacun a un employeur différent des autres, cette option qui les soulagerait semble compliquée à mettre en place.

## **Conclusion**

L'objectif de départ était de réaliser une enquête de terrain sur la question des tensions des ISC dans le département de Seine-Saint-Denis en comparaison avec ceux.celles de Paris. Le postulat était que les ISC parisiens.ne.s avaient moins de difficultés. L'hypothèse d'une difficulté employeur-employé plus importante en Seine-Saint-Denis n'est pas apparue si clairement. Ce constat se retrouve également à Paris. Toutefois, certains points positifs à Paris peuvent permettre une réflexion afin de mettre en place des solutions pour les ISC de Seine-Saint-Denis. Cette enquête a pu mettre en lumière aussi des problématiques communes. L'analyse des entretiens a permis de classer trois thématiques fortes : la gestion des émotions (ou pour l'exprimer en axe RPS connu : l'exigence émotionnelle), l'aspect socio-organisationnel et l'autonomie dans son versant positif et négatif.

La gestion des émotions des ISC concernant la souffrance des victimes est aussi relative au travail émotionnel (Hochschild, 1983). Dans leur relation d'aide, il s'agit de maîtriser et de façonner leur propres émotions pour agir au mieux sur celles des autres (Alis, 2010). Cette

exposition à la souffrance complétée par cette forme d'exigence peut véhiculer des souffrances chez les ISC et dans certains cas faire écho à leur histoire, leurs valeurs et leurs sensibilités. J'ai intitulé ce thème gestion des émotions, car c'est ce qui ressortait du champ lexical des entretiens. J'ai souhaité restituer cela de manière brute et être au plus proche du contenu avant d'en faire le lien avec l'axe défini par le rapport Gollac au sens d'exigence émotionnelle. Les ISC n'expriment pas ressentir des difficultés émotionnelles tous les jours, mais lorsque cela arrive, la gestion peut être difficile, jusqu'à parfois les suivre dans leur vie personnelle. L'autonomie dans son versant positif apparaît ici comme étant un facteur protecteur. La flexibilité et la liberté de gestion de leur travail permettent aux intervenant.e.s de pouvoir gérer leur emploi du temps afin de pouvoir gérer ces moments. Cependant, cela ne fait pas tout. Le soutien d'un psychologue permet d'exprimer à un professionnel ces difficultés à chaud. Il apparaît que ce soutien social à Paris est un facteur favorable à la qualité de vie au travail. Je recommanderais de réaliser un questionnaire national pour observer l'effet du manque de soutien psychologique sur la volonté de s'inscrire dans la durée à ce poste. En effet, la plupart des ISC évoquent ne pas vouloir rester plus de 5 ans maximum en partie en raison de cette problématique sur le long terme. Pour pallier ce manque, des ISC en Seine-Saint-Denis ont pu se réunir pour organiser des groupes d'analyse de pratique (hors de l'ANISCG) mais autour d'un psychologue externe spécialisé dans ce type réunion. Il semblerait que les groupes d'analyse de pratique de l'ANISCG ne soient qu'uniquement tournés vers la pratique. Or, il est fortement attendu des ISC d'avoir des réunions plus cliniques.

Concernant l'angle socio-organisationnel, j'ai pu classer trois sous-thématiques. Il est question de la valorisation du poste au sein du commissariat, des valeurs et de l'intégration des ISC par les collègues policiers et la hiérarchie fonctionnelle. Dans cette mise en comparaison, un élément clé est mis en évidence par les ISC : la valorisation du poste au plus haut niveau de la hiérarchie. La valorisation par les commissaires permet un équilibre entre le sentiment de reconnaissance et les efforts. Cela implique également la problématique des conflits de valeurs et de l'intégration. D'une part dans le climat du commissariat vis-à-vis des ISC et de la possibilité de proposer des initiatives telles que des formations de prises en charges des victimes par les policiers volontaires et d'autre part une meilleure intégration des ISC à leur arrivée.

Nécessairement, l'autonomie a été évoquée par tous les ISC. L'autonomie est une des caractéristiques principales du poste. Ce qui est intéressant, c'est que le sujet n'a pas été

développé que dans son aspect positif, mais aussi dans son aspect négatif. L'analyse a été classée en deux sous-thèmes qui peuvent se comprendre sur un continuum. En effet, le manque de possibilité de réassurance dans la gestion des dossiers et d'une crainte de « *mal faire* », qui résulte d'un manque de soutien social de la hiérarchie administrative, est plus important pour les postes plus récents et semble diminuer avec le temps, par expérience et adaptation. Mais le manque de soutien social perçu perdure dans l'accompagnement au sens d'un manque de reconnaissance. En ce qui concerne cette thématique, la comparaison entre Paris et la Seine-Saint-Denis ne montre pas de différence significative. L'autonomie est évoquée négativement lorsque le chef de service n'est pas un travailleur social, alors qu'elle est évoquée uniquement positivement lorsque c'est le cas.

Cette enquête de terrain a permis de mettre en évidence des indicateurs qui n'avaient été jusqu'alors que peu ou pas mis en lumière. Sur certains points, il conviendrait de confirmer ces données qualitatives, relativement aux axes présentés, par une enquête quantitative à l'échelle nationale.

## Références

Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail: axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 145-172.

Abric, J. (2019). Chapitre 3. Les techniques de recueil d'information en situation interindividuelle. Dans : , J. Abric, *Psychologie de la communication: Théories et méthodes* (pp. 42-58). Paris: Dunod.

Alis, D. (2010). Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public: prévenir les risques de dissonance. *Acte du 21ème Congrès AGRH*.

Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*

faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>

Chauchat, H., & Hélène Chauchat, 1985. *L'enquête en psycho-sociologie* ([2e. ed.]). Presses Universitaires de France.

Cohidon C., Arnaud B., Murcia M. et le comité de pilotage de Samotrace Centre, 2009, « Mal-être et environnement psychosocial au travail : premiers résultats du programme Samotrace, volet entreprise, France, janvier 2006-mars 2008 », *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, n° 25-26, p. 265-269.

Fablet D., 2004, « Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative », *Connexions*, n° 82.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.

Hochschild A.R., (1979), Emotion Work, feeling rules and social structure, *American Journal of Sociology*, 85 (3) : 551-575.

Hochschild A.R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press.

Jacquinet, S. (2004). Souffrance sociale des usagers et malaise des travailleurs sociaux. *Pensée plurielle*, n° 8, 39-49. <https://doi.org/10.3917/pp.008.0039>

Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 51-65.

Maranda M.F., Saint-Arnaud L., Gilbert M.A., Vezina M., 2006, *La détresse des médecins : un appel au changement*, Les presses de l'Université de Laval, Québec, 152 p.

Montreuil, É. (2020). Chapitre 1. Comprendre les enjeux d'une démarche QVT et de prévention des RPS. Dans : É. Montreuil, *Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail: Des outils pour agir efficacement* (pp. 7-49). Paris: Dunod.

Montreuil, É. (2020). Chapitre 3. Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention. Dans : É. Montreuil, *Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail: Des outils pour agir efficacement* (pp. 105-185). Paris: Dunod.

Pezet-Langevin V., Villatte R et Logeay P., 1993, De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn out des travailleurs sociaux, Montrouge, TSA Éditions.

Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152, 60-68. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0060>

Saboune, K. (2021). Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques : un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico-social. *Management & Avenir*, 124, 37-55. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0037>

Siegrist J., 1996, « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-41.

Siegrist J., 2008, « Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: Evidence from prospective studies », *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, vol. 258, p. 115-119.