

[Forthcoming in *Sociologie du travail* 2017]

**Les détectives dans la cage de fer néo-managériale ?
Une analyse de deux polices anglaises¹**

Steve Savage and J. De Maillard

Detectives in the managerial iron cage? Evidence from English police investigation units

Cet article questionne les relations entre réformes néo-managériales, organisations policières et dynamiques professionnelles dans les services d'investigation de deux polices anglaises. Prenant pour point de départ les réformes néo-managériales qu'ont connues les polices depuis le début des années 1990, il montre qu'à partir d'un suivi de l'activité plus détaillé et resserré temporellement et d'une accountability chiffrée, on assiste à une plus forte intégration organisationnelle, redéfinissant les conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Ces réformes donnent lieu à des jugements contradictoires : certains considèrent les objectifs chiffrés, le suivi plus précis et automatisé comme bénéfiques, là où d'autres y voient des contraintes affectant négativement leur activité professionnelle. Malgré sa rigidité, ce régime de performance autorise tout de même des réappropriations qui peuvent s'opérer selon trois logiques : spécialisation, aménagement de la temporalité et usages différents des indicateurs chiffrés dans la gestion des équipes.

This article questions the relationship between neo-managerial reforms, professional police and professional dynamics in investigatory police units of two English forces. Based on the analysis neo-managerial reforms that have impacted upon the English police since the 90's, it shows a stronger organisational integration based on a more detailed and tightened monitoring of activity and an internal accountability focused on numerical targets which redefine the conditions of professional activity. These reforms are the object of contradictory judgments: some officers consider that numerical targets, automatized monitoring and increased control are beneficial to police activity, whilst others see them as unnecessary constraints with perverse effects. Despite its apparent rigidity, this performance regime still allows professional adaptations that can operate within three logics: specialisation, management of temporality and different uses of quantitative indicators in team management.

Mots-clés : New Public Management ; Professions ; Police ; Accountability ; Police judiciaire ; Angleterre.

Key words: New Public Management ; Professions ; Police ; Accountability ; Investigation ; England.

¹ Cet article a bénéficié de la lecture de Jérémie Gauthier, que nous tenons à remercier ici.

Jacques de Maillard, Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines-
Université Paris-Saclay (CESDIP) (auteur correspondant)

Email : demaillard@cesdip.fr

Adresse : CESDIP Immeuble Edison 43, Bd Vauban 78280 Guyancourt

Steve Savage, Université de Portsmouth, Institute of Criminal Justice Studies

Email : steve.savage@port.ac.uk

Adresse : Ravelin House, Ravelin Park, Portsmouth, PO1 2QQ

Comme d'autres administrations publiques, les polices ont connu la budgétisation par programmes et la transformation des règles de gestion des agents, ont contractualisé avec des opérateurs privés pour des tâches considérées comme ancillaires et ont de plus en plus désigné leurs usagers comme des « consommateurs ». La question de la mesure et de la gestion de la performance policière a notamment constitué une préoccupation majeure, à une période où les questions de lutte contre la criminalité occupent une place centrale sur l'agenda politique de nombreux pays occidentaux (McLaughlin, 2007 ; Savage, 2007). C'est à la mise en œuvre de ces dispositifs néo-managériaux au sein des polices anglaises, à leurs effets sur les pratiques de pilotage et suivi organisationnel ainsi qu'à leurs réceptions par les différents métiers policiers que cet article est consacré.

La mise en œuvre de ces idées et techniques a été interprétée comme impliquant une disciplinarisation des polices fondée sur un système d'incitations et de sanctions et un suivi détaillé et continu de l'activité (Reiner, 2013). Ces dispositifs de mesure de la performance standardisent les activités des polices et les rendent comparables et pilotables à distance, à tel point qu'en Angleterre et au Pays de Galles, néo-managérialisation et centralisation seraient deux phénomènes conjoints (Jones et Newburn, 2009). L'usage des indicateurs de performance s'est traduit par un management centralisé et punitif (Eterno et Silverman, 2012), aux effets corrosifs sur le moral des agents confrontés à des objectifs ambitieux en même temps qu'à des ressources en diminution, renforçant le cynisme et les clivages entre managers et policiers de base (Hough, 2007). Ces dispositifs confortent également la dimension quantitative du travail policier aux dépens du qualitatif et conduisent à des pratiques de manipulation dans l'enregistrement des faits de délinquance pour améliorer les chiffres officiels (Matelly et Mouhanna, 2007, Eterno et Silverman, 2012). Ces constats rejoignent les nombreuses analyses qui, dans les domaines de la santé, du travail social ou de l'école, défendent que les professions établies du secteur public se trouvent menacées par les transformations néo-managériales contemporaines², les mécanismes de contrôle hiérarchique et les logiques de résultats remettant en cause l'autonomie et l'expertise de ces professionnels (Freidson, 2001).

Philippe Bezes et Didier Demazière (2011) ont proposé une lecture plus complexe de ces relations entre groupes professionnels et mutations néo-managériales, invitant à examiner « comment l'introduction de logiques et d'instruments managériaux constitue un vecteur de différenciations des trajectoires des professions, de recomposition du travail des professionnels, de division des mondes professionnels » (2011, p. 300). D'un côté, le nouveau management public, s'il est associé à quelques idées et formats organisationnels récurrents (séparation entre les fonctions stratégiques et opérationnelles, fragmentation des bureaucraties verticales, introduction de mécanismes de marché, renforcement des échelons locaux, gestion par résultats), comporte des inflexions entre des versions plus ou moins rigoristes et centralisatrices (Le Bianic, 2011 ; Evetts, 2011). De l'autre, les segments professionnels

² Les travaux sont ici multiples, pour une synthèse, nous renvoyons à Bezes et Demazière, 2011.

concernés par ces réformes sont susceptibles d'influer sur leur traduction à l'intérieur des organisations et peuvent d'ailleurs entrer en concurrence sur les enjeux ainsi générés. Certains travaux consacrés aux polices ont d'ailleurs montré le caractère paradoxal de la centralisation associée à l'introduction d'indicateurs chiffrés (Douillet *et al.*, 2014) et les réappropriations professionnelles des outils managériaux (Purenne et Aust, 2010, Didier, 2011).

Pour mieux comprendre les relations entre réformes néo-managériales, organisations policières et dynamiques professionnelles, la question posée dans cet article est double. D'abord, dans quelle mesure la mise en place d'instruments liés à la logique néo-managériale (instruments de mesure, outils de suivi quantifiés) se traduit-elle par un contrôle de l'autonomie professionnelle ? La question de la redevabilité interne (*internal accountability*) est ici essentielle. Le mouvement vers une *accountability* managériale³ accrue est une tendance forte au sein des polices occidentales : les chefs et cadres policiers sont désormais rendus responsables de leur activité autour d'un certain nombre d'indicateurs spécifiques (Jobard et Maillard, 2015, p. 215-223). Tel que défini par M. Bovens (2010, p. 951), *l'accountability* désigne « a relationship between an actor and a forum, in which the actor has an obligation to explain and to justify his or her conduct, the forum can pose questions and pass judgement, and the actor may face consequences ». En l'occurrence, les cadres policiers doivent rendre des comptes devant un forum (*Force performance group* dans le Hampshire, *CrimeFighters* dans la Met), qui peut lui poser des questions sur ses résultats et stratégies, et ce processus peut avoir des conséquences professionnelles (sanctions, récompenses). Impliquant une capacité à justifier ses choix pour une entité dotée d'autonomie, *l'accountability* n'est pas en soi synonyme de contrôle amplifié, ce qui requiert d'envisager empiriquement dans quelle mesure ces processus restreignent (ou non) l'autonomie des agents. On peut ainsi se demander si *l'accountability* managériale n'en vient pas à se substituer à *l'accountability* administrative, reposant sur le respect des règles et les relations hiérarchiques⁴. Ceci conduit au second volet de notre questionnement, consacré à la capacité professionnelle (Dubar *et al.*, 2011) des policiers : comment des métiers spécifiques s'approprient, résistent ou se voient imposés ces idées, instruments et dispositifs de mesure. Plus précisément, comment les cadres intermédiaires (de *sergeant* à *chief superintendent*, cf. infra), situés entre les équipes de direction et les agents du niveau de la rue, viennent-ils relayer, traduire, voire infléchir, les orientations générales en les accommodant aux situations locales (Barrier *et al.*, 2015) ? La thèse ici soutenue est que les réformes introduites pour la mesure et la gestion de la performance ont des effets significatifs, en accentuant le suivi opérationnel, réduisant la temporalité d'action et redéfinissant *l'accountability*. Ces dynamiques,

³ On peut avec C. Stone et J. Travis (2011, p. 12-14) distinguer trois formes d'*accountability* : financière (pour le coût de l'activité policière), comportementale (liée aux déviations policières) et managériale (liée à la réponse à la criminalité).

⁴ Voir ici la distinction de Askim *et al.* (2014) entre *accountabilities* administrative (basée sur les inputs, les processus et les procédures) et managériale (fondée sur des résultats mesurables).

alimentées par les demandes politiques et certains intérêts et croyances professionnels, mettent en tension l'organisation policière tout en générant des réappropriations qui révèlent les fragmentations professionnelles.

Le choix des polices anglaises (et plus précisément les services d'investigation, cf. Présentation de la recherche) repose sur deux raisons. D'abord, il est essentiel d'avoir des études sectorielles pour comprendre les configurations politiques et organisationnelles concrètes dans lesquelles s'opèrent ces mutations. Or, comparés à d'autres domaines (santé, éducation, travail social), les travaux sur les réformes néo-managériales dans le monde policier demeurent limités⁵. Ensuite, analyser spécifiquement les polices anglaises présente un intérêt tant celles-ci ont engagé précocement et profondément de telles réformes, ce que les comparaisons internationales confirment (Bouckaert et Pollitt, 2009 ; Maillard, 2009 ; Maillard et Savage, 2012)⁶. Comme nous le verrons plus bas, le pilotage par objectifs, les indicateurs de performance, les classements inter-forces y ont en effet durablement marqué les polices, au point que certains observateurs y voient « *a 'businesslike' policing-by-numbers regime... to enhance their crime fighting efficiency* » (Reiner, 2010, p. 242).

Présentation de la recherche

Cette recherche s'est déroulée au sein de deux polices, l'une dite provinciale (*Hampshire Constabulary (HC)*, environ 3000 agents), l'autre métropolitaine (*Metropolitan Police Service de Londres*, plus connue par son diminutif « Met », qui compte environ 32000 agents). Comparer deux forces de police « régionales »⁷ permet de questionner la standardisation et la centralisation des pratiques et organisations policières qu'induirait le gouvernement par la performance (Jones et Newburn, 2009). En effet, les polices régionales peuvent se voir fixées des objectifs par le *Home Office*, et doivent rendre des comptes à des organisations nationales dotées de pouvoirs d'inspection (comme le *Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC)*, d'audit (comme l'*Audit Commission*) ou de coordination (comme la *Serious Organised Crime Agency* sur les questions de criminalité organisée). Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de nous centrer sur les services d'investigation, dont la mission consiste principalement à enquêter sur les actes de délinquance déjà commis⁸, parce que ces services connaissent des mutations significatives, entre introduction de nouvelles

⁵ Pour la justice, voir les travaux de C. Vigour (2008), V. Gautron (2014) et *Droit et société* (2015). Les problématiques dans le domaine policier sont partiellement différentes, dans la mesure où les effectifs y sont plus nombreux et la pyramide hiérarchique différente (avec notamment une place forte des personnels d'exécution et d'encadrement).

⁶ C'est aussi le choix de P. Le Galès et A. Scott (2008) dans le domaine de la santé.

⁷ Le système de police de l'Angleterre et du Pays de Galles est constitué de 43 polices indépendantes organisées à un niveau régional.

⁸ Police que l'on peut distinguer des polices de tranquillité publique, d'information et des foules (Jobard et Maillard, 2015).

technologies, diffusion de techniques policières innovantes (*intelligence-led policing*) et instruments néo-managériaux (Maguire, 2008)⁹.

Au total, 66 entretiens ont été conduits (34 dans la Met, 32 dans le Hampshire)¹⁰. Mis à part quelques entretiens dans les quartiers généraux (8 au total), l'essentiel a été réalisé dans des circonscriptions territoriales (*boroughs* ou *districts*). A Londres, organisé en 32 *boroughs*, les entretiens ont été effectués dans deux d'entre eux (l'un central avec des poches de pauvreté et une délinquance élevée, l'autre plus périphérique avec une population aisée et un niveau de délinquance relativement faible). Dans le Hampshire, où la police est divisée en trois aires territoriales, elles-mêmes subdivisées en *districts*, nous avons accompli les entretiens dans deux *districts* urbains. Au sein de chacune de ces entités (équivalent des circonscriptions de sécurité publique françaises), nous avons conduit une quinzaine d'entretiens avec des agents ayant des activités (voie publique ou judiciaire) et des niveaux hiérarchiques différents.

Afin de faciliter la lecture, nous indiquons ici les différents grades, en les rapprochant de leurs équivalents français. Au sommet, on trouve un *chief constable* pour les polices provinciales (dont le Hampshire) ou un *commissioner* (pour la Met, équivalent du préfet de police). La Met, en raison de son importance, compte des responsables situés entre le *commissioner* et les *boroughs*, dont le principal pour ce qui nous concerne est l'*assistant chief commissioner* (ACC) en charge de la police territoriale (responsable donc de la police de sécurité publique). En dessous, les chefs de services (*borough commanders* dans la Met, *district commanders* dans le Hampshire) ont le rang de *chief superintendents* ou *superintendents* (qui correspondent globalement aux grades de commissaires divisionnaires et commissaires). Ensuite, on trouve les *chief inspectors* et *inspectors*, qui correspondent aux officiers français - commandants, capitaines et lieutenants). Les *sergeants* représentent l'encadrement direct de terrain (équivalent des brigadiers), et les *constables* (équivalent des gardiens) l'échelon de base de la police. Enfin, ces polices disposent de nombreux personnels non policiers, qui jouent un rôle d'appui (essentiellement pour ce qui nous concerne les *crime analysts* et *performance analysts*). En raison des difficultés inhérentes à la traduction des titres, nous conserverons les dénominations anglaises. Les entretiens se répartissent de la façon suivante : équipe de direction¹¹ (*chief constable* (ou *commissioner*) et leurs adjoints) : 2 ;

⁹ Précisons cependant que les frontières entre voie publique et investigation ne sont pas étanches : les *criminal investigation departments* (CID) sont loin d'être tous composés de détectives, ils partagent le travail d'investigation (notamment pour les faits mineurs) avec des unités de voie publique et font aussi du travail de prévention par une présence sur la voie publique.

¹⁰ Les entretiens ont été conduits entre le 2^{ème} semestre 2012 et le 2^{ème} semestre 2014. Ils ont été réalisés dans le cadre de l'ANR Refmanpol. Une partie des entretiens a été réalisée avec Mathieu Zagrodzki.

¹¹ Par équipe de direction, nous désignons les agents de niveau *chief officer* (*assistant, deputy, chief constable* dans les forces provinciales ; *assistant, deputy, chief commissioner* dans la Met). Pour les désigner les autres membres de la force parlent souvent de la *senior leadership team*.

superintendents, chief superintendents : 9 ; *inspectors, chief inspectors* : 16 ; *sergeants* : 18 ; *constables* : 14 ; personnel d'appui (analystes) : 6.

Cette analyse a été conduite principalement à partir d'entretiens semi-directifs. Particulièrement utile pour identifier les univers discursifs, normatifs et cognitifs dans lesquels opèrent les professionnels, cette technique de recherche présente également l'avantage de repérer dans les propos des acteurs des situations d'actions concrètes révélatrices des recompositions en cours. Elle n'est pas pour autant sans défaut : le chercheur dépend de l'information que son interlocuteur veut (ou peut) lui donner. Sur un sujet comme la mesure de la performance, cette réserve est importante : la gestion de la performance policière peut induire toute une série de pratiques déviantes ou peu honorables (manipulation des chiffres et, plus largement, toute pratique policière tournée vers la seule atteinte des objectifs chiffrés) que les policiers sont enclins à minorer, pour au contraire valoriser des parties plus nobles de leur travail. Pour éviter de tomber dans ce piège, nous avons procédé de trois façons. D'abord, même si les observations n'ont pas été au cœur du dispositif (pour des raisons d'accès au terrain), nous avons fait une trentaine d'heures d'observation (réunions d'évaluation de la performance, quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle, mais aussi observation du travail de patrouille). Ces rencontres nous ont surtout permis d'accéder, avant et après ces réunions, à une parole plus informelle. Nous avons également autant que possible récupéré toute information concernant nos dispositifs de performance (tableaux de bord, session d'évaluation, power points), tâche facilitée par la transparence des polices anglaises. Enfin, en focalisant le dispositif de recherche dans certains commissariats, nous avons pu profiter de l'effet de « saturation », en croisant les propos tenus par nos différents interlocuteurs.

Nous commencerons par présenter brièvement les mutations du pilotage des polices anglaises suite aux recompositions néo-managériales des années 1990 et envisagerons la façon dont elles ont contribué à transformer nos deux forces. Ensuite, après avoir détaillé les mécanismes d'intégration organisationnelle (règles, suivi, réduction de la temporalité, *accountability*), nous envisagerons les tensions et rivalités professionnelles auxquelles donnent lieu ces réformes. Enfin, nous analyserons les différenciations et réappropriations existantes à l'intérieur de ce régime de performance.

1. *Accountability* politique et mise en concurrence : les transformations néo-managériales des polices anglaises

Par *accountability* politique, nous désignons la façon dont les polices anglaises rendent des comptes aux acteurs politiques auprès desquels elles sont, en dernier ressort, responsables. De ce point de vue, un changement s'est opéré récemment : à la logique de gouvernement par indicateurs renforçant l'emprise du *Home Office* et des agences nationales succède au début des années 2010 une *accountability* plus locale, avec l'élection de responsables locaux des polices.

Depuis le milieu des années 1990, par la définition d'un régime de performance contraignant, le *Home Office* a opéré une centralisation des forces de police, en les

obligeant à rendre des comptes selon une logique étroite de mesure de la performance par la fixation d'objectifs annuels (Jones et Newburn, 2009). Le gouvernement néo-travailliste a renforcé cette dynamique en donnant aux objectifs nationaux du *Police performance framework* un caractère de plus en plus contraignant, en accentuant à la fois la comparaison entre les forces (et en la sophistiquant par une comparaison entre *most similar forces*) et le rôle d'audit et d'inspection confié aux organes nationaux¹², tout en ajoutant des indicateurs renvoyant à la satisfaction et à la confiance du public ainsi que de nouvelles thématiques (police de voisinage, engagement avec les communautés, accès équitable à la police).

Les critiques suscitées par ce régime de performance de la part des experts, des policiers, voire même de certains politiques (autour des thèmes du micro-management, des effets pervers du « targetitis »¹³), vont conduire le gouvernement néo-travailliste à alléger les objectifs nationaux à partir de la deuxième moitié des années 2000 afin de rééquilibrer les relations entre central et local, au point de ne conserver au niveau national que l'objectif de confiance à partir de 2008 (McLaughlin et Fleming, 2012). En 2010, le *Home Office* abandonne même tout objectif national, la nouvelle *Home Secretary* (Theresa May) adoptant une rhétorique particulièrement offensive à l'égard de l'usage des indicateurs de performance¹⁴.

Le gouvernement de coalition introduit parallèlement une seconde réforme visant à renforcer l'*accountability* politique locale des polices : l'élection au suffrage universel de *Police and crime commissioners* (PCC), chargés d'établir les plans stratégiques (pour 4 ans) des différentes forces. A Londres, ce rôle n'est pas joué par un PCC, mais par le bureau du maire de Londres chargé des questions de police et délinquance (*Mayor's Office for Police and Crime*, MOPAC)¹⁵.

Le croisement de ces deux initiatives (suppression des objectifs nationaux et création des PCC) s'opère de façon différente dans les deux forces analysées ici. La Met a été traditionnellement dépendante du *Home Office*, mais le maire de Londres a renforcé considérablement son emprise : en 2008, B. Johnson obtient peu après son élection le départ du *commissioner* après avoir déclaré qu'il ne lui faisait pas confiance.

¹² *Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC), Audit Commission* ou encore *Police Standards Unit* (voir Savage, 2007 ; Jones et Newburn, 2009). Cette dernière a depuis été supprimée.

¹³ Les critiques du *policing by targets* (comme dans la santé ou dans l'éducation) ont dépassé les seuls forums académiques. Chefs policiers, syndicalistes, responsables politiques les ont relayées. L'ACPO (*association of chief police officers*), influente organisation regroupant les chefs de police anglais, a notamment plaidé auprès du gouvernement pour assouplir le régime de performance.

¹⁴ « *I know that some officers like the policing pledge, and some, I'm sure, like the comfort of knowing they've ticked boxes. But targets don't fight crime. Targets hinder the fight against crime* » (« Theresa May axes police performance targets », *The Independent*, 29 juin 2010).

¹⁵ Il existe une troisième dynamique de réforme que nous n'évoquons pas ici, faute de place : la réduction de 25 % des crédits du gouvernement central pour les forces de police sur la période 2011-2015 (avec un suivi très précis du HMIC des efforts de chacune des forces au travers des *value for money profiles*).

C'est dans ce contexte d'affirmation de la municipalité que le MOPAC va fixer en 2012 des objectifs particulièrement ambitieux pour la période 2013-2016 : 20 % de réduction de la délinquance, 20 % d'augmentation de la confiance, 20 % de réduction des coûts ; objectifs qui vont obliger la Met s'adapter à cet horizon fixé par le politique.

Pour la police du Hampshire, le *Police and crime commissioner* élu en 2012 ne joue pas un rôle aussi structurant dans la redéfinition des services de police. Ancien président de l'autorité locale de police de la *Hampshire Constabulary*¹⁶, il connaît bien le *chief constable* avec qui il a travaillé dans le passé lorsque ce dernier était chef-adjoint sur la période 2010-2013. Les objectifs du *Police and crime plan* ont été fixés en relation avec l'équipe de direction et ne créent pas une pression équivalente à celle que connaît la Met, hormis la question de la présence de la police dans les zones rurales¹⁷, mais qui affecte peu les services d'investigation.

A côté de ces demandes politiques, un second facteur, héritage du régime de performance établi au niveau national dans les années 1990, vient façonner les réorganisations policières : la comparaison entre les forces de police mesurée par le *Crime and policing comparator*. Créé par le HMIC, ce dernier compare les performances respectives des polices sur quelques mesures standard (comportements anti-sociaux, satisfaction, délinquance, coût des polices) et rend ces comparaisons accessibles au public¹⁸. Les situations des deux forces sont à nouveau relativement contrastées. Organisation singulière par sa taille (de très loin la plus grande force) et par ses activités (celle d'une capitale politique, administrative et économique), la Met n'est que très difficilement comparable aux autres forces anglaises, ce qui réduit la pression du *benchmarking* (entendu comme la compétition née de la comparaison entre les résultats des différentes forces)¹⁹. Dans la *Hampshire Constabulary*, les résultats sont relativement moyens en matière de délinquance et d'élucidation, le Hampshire étant en haut du 3^{ème} tiers, l'équipe de direction est donc particulièrement attentive à améliorer ses résultats pour figurer de façon plus favorable dans le classement :

« Ce qui a été fait par le Home Office, c'est une league table... avec chaque force, on vous donne un rang, et personne ne veut être dans la zone de relégation... Donc, même si on n'a plus d'objectifs, nos chefs utiliseront la

¹⁶ Jusqu'à la création des PCCs, les polices régionales rendaient des comptes à des autorités locales de police (*police authorities*), composées d'élus locaux et de membres nommés par le Home Office.

¹⁷ Dans le Hampshire coexistent zones urbaines (Southampton, Portsmouth) et rurales. Elu partiellement par les habitants de ces espaces, le PCC a fixé des objectifs de présence policière accrue dans les zones rurales, ce qui a entraîné des redistributions d'effectifs.

¹⁸ <https://www.justiceinspectrates.gov.uk/hmic/crime-and-policing-comparator/>.

¹⁹ La Met est systématiquement à part, avec un niveau de criminalité plus élevé, une confiance plus faible et un coût par habitant plus important. Il n'est pas impossible que les responsables du MOPAC, constatant cet écart, aient cru pouvoir le combler, produisant alors les objectifs ambitieux que nous avons évoqués. Si les résultats ont été globalement remplis pour la délinquance et la réduction des coûts, en revanche, la confiance n'a qu'assez peu évolué (elle est montée de 63 à 67 % entre 2012 et 2015 alors que la cible était 77 %).

terminologie, 'on veut être dans les 15 premières forces' » (Chief superintendent, Hampshire).

Dans les deux forces, les capacités locales ont donc été renforcées : un PCC est élu dans le Hampshire et le MOPAC joue un rôle équivalent à Londres. En même temps, les effets des réformes antérieures ne se dissolvent pas : le gouvernement par indicateurs et les classements inter-forces ne disparaissent pas. Le reste de l'article est consacré à la façon dont les deux polices ont répondu à ces recompositions néo-managériales. Est-ce que l'autonomie locale affermie a conduit à des stratégies différentes ? Ou assiste-t-on à des réorganisations semblables ?

2. Un renforcement de l'emprise organisationnelle

Dans les deux forces, les changements introduits (indicateurs de gestion, suivi automatisé, séances d'évaluation régulières, *accountability* chiffrée) visent à renforcer le contrôle organisationnel sur l'activité des agents, bien que le processus d'*accountability* connaisse des intensités différentes dans les deux polices.

2.1. Diriger : règles standard et objectifs chiffrés

Cette emprise organisationnelle s'appuie d'abord sur un mécanisme bureaucratique classique: les *standard operating procedures* (SOP) encadrant le travail d'enquête. Au sein de la Met par exemple, les détectives sont censés faire systématiquement des enquêtes secondaires auprès des victimes (dans un double objectif d'informer les victimes de l'avancée de l'enquête et d'obtenir des informations supplémentaires)²⁰. Longue de 38 pages, la SOP concernant les enquêtes secondaires établit un certain nombre de standards minimums à respecter en termes de recueil d'informations sur les actions immédiates, gestion de la scène du crime, identification du suspect, témoins ou encore éléments de police scientifique. Pour certains crimes spécifiques (violences graves, violences à main armée, cambriolages), des règles plus précises s'appliquent aux différentes phases de l'enquête. Par exemple, il est demandé aux enquêteurs de faire une fouille au domicile de tout suspect de cambriolage ainsi que d'obtenir son adresse email. Ces procédures sont susceptibles de se décliner en fonction des types de délits mais aussi de victimes. C'est ainsi qu'au sein de la police du Hampshire, il existe un statut dit de *gold victim* (pour celles qui l'ont été plus de quatre fois dans l'année), imposant à l'enquêteur de suivre des standards spécifiques d'enquêtes.

Le second mécanisme par lequel les objectifs se déclinent est la définition de cibles numériques à atteindre. Des objectifs (nombre de cas à traiter, niveau d'élucidation à atteindre) sont assignés à des unités ou des individus. Si les pratiques sont ici hétérogènes (cf. infra), certains cadres intermédiaires sont particulièrement enclins à fixer des objectifs à leurs unités, voire à leurs enquêteurs ou à jouer sur la mise en concurrence de leurs agents :

²⁰ Metropolitan Police Service, *Standard operating procedure for the secondary investigation of crime*, 7 mai 2008.

« Je donne à tous mes sergents 4 objectifs, et ils donneront à leurs détectives 4 objectifs. Un de ces objectifs peut être d'identifier 4 cambrioleurs par mois. Ça ne semble pas beaucoup, mais quand vous avez un taux d'arrestation pour les cambriolages peu élevé, c'est beaucoup, et ça oblige les gens à rendre compte... et puis ça injecte un peu de compétition » (Detective chief inspector, Londres).

L'utilisation d'objectifs chiffrés est particulièrement intensive quand il s'agit d'actions ayant une visibilité forte, à l'instar de l'opération « Cubo » au sein de la police londonienne. Initiative introduite en 2011 par le *commissioner*, cette opération prévoit des contrôles de véhicules à des dates bien identifiées visant notamment les conducteurs qui roulent sans assurance ou sans permis. Pour s'assurer que les instructions soient bien respectées, une obligation de résultats est fixée aux *boroughs* : il ne leur est pas simplement demandé de réaliser un certain nombre de contrôles, mais d'atteindre un certain niveau de contrôles « réussis », c'est-à-dire se traduisant par une contravention et/ou une saisie du véhicule.

2.2. Contrôler : un suivi accru

La supervision à chacun des niveaux de la hiérarchie est à la fois plus précise, plus automatique et plus rapprochée. Dans le Hampshire, une *sergeant*, avec une quinzaine d'années d'expérience, raconte :

« Maintenant, notre responsabilité est de gérer de près pour s'assurer que les investigations sont conduites de façon efficace. S'il y a des retards dans l'enregistrement, pourquoi ? Que la victime est vraiment informée dans les temps de ce qu'il se passe, que les accords signés avec les victimes et les agents ont bien été signés. Quoi d'autre ? Evidemment, comment on gère les auteurs, parce qu'il y a maintenant beaucoup de façons de le faire, pas seulement les arrestations, mais les résolutions dans la communauté, les mesures de justice restaurative pour les jeunes » (Police sergeant, Hampshire).

Il y a donc un suivi très régulier des différentes tâches à accomplir, des délais et des règles à respecter. Les options fournies par les systèmes informatiques favorisent les possibilités de contrôle par des procédures automatiques (Nonjon et Marrel, 2015). Si un enquêteur ne respecte pas les délais imposés pour informer une victime, ce non-respect apparaît automatiquement sur son ordinateur et celui de son superviseur :

« Il y a ce que l'on appelle VICUP, pour mise à jour des victimes (victim update). C'est un indicateur de performance. Donc, si vous avez un rapport d'investigation, et que vous n'avez pas coché la case « mise à jour de la victime », un drapeau apparaît. Et il y a un drapeau pour 7 jours, pour 28 jours, et ainsi de suite. Et ils s'auto-déclenchent. Et c'est une faute. C'est ce que l'on appelle la faute VICUP. Et tout ça ressort ensuite sur la grande feuille d'évaluation » (Detective sergeant, Londres).

Un double processus est à l'oeuvre : on mesure plus d'activités, on mesure plus systématiquement. L'une des nouveautés est la place prise par la victime dans les services d'investigation. Traditionnellement considérées comme secondaires (les

anciens enquêteurs parlent de *offender-focused system*), les réformes successives ont accentué considérablement la place des victimes : celles-ci doivent être accueillies professionnellement, écoutées attentivement et informées régulièrement. Cette nouvelle exigence, qui vise à donner une dimension plus qualitative au travail et une plus grande ouverture du service, se traduit par des indicateurs, des cibles à atteindre et des procédures à respecter.

Le contrôle peut porter sur le contenu même de l'interaction avec les victimes. Les enquêtes secondaires mentionnées plus haut fournissent un exemple intéressant. Non seulement, des vérifications de l'enquête doivent s'effectuer sur une base régulière (après 7 jours, après 28 jours, après trois mois), mais un supérieur (du niveau au moins de *detective inspector*) est chargé de rappeler les victimes pour s'assurer du respect des standards minimums :

« La clé, c'est d'avoir une bonne équipe qui sait ce qu'est son boulot et pour moi de les examiner quotidiennement. Avec des gens qui me disent, 'oui, j'ai contacté cette victime', et quand j'approfondis, ils ne l'ont pas contactée, ou ils peuvent l'avoir fait quelques jours avant, mais pas le jour prévu... L'une de mes préoccupations c'est les enquêtes secondaires, donc je m'assure que mes équipes le font sérieusement et je m'en assure en faisant des rappels qualité auprès des victimes et je leur demande comment elles ressentent avoir été traitées » (Detective chief inspector, Londres)

Le suivi est aussi plus resserré temporellement. Dans les deux polices, trois réunions de suivi traduisent cette organisation temporelle de l'activité : une réunion mensuelle au niveau de la force elle-même où sont abordées les performances respectives des différents *boroughs, areas* et *districts* ; une réunion hebdomadaire ou bimensuelle au niveau des *districts/boroughs* où sont évoqués les principales tendances de la délinquance, les niveaux d'activités des unités et les renseignements disponibles sur des séries d'actes de délinquance ; une réunion quotidienne (*daily management meeting*) où est passée en revue la délinquance des dernières 24 heures. Lors de cette dernière réunion, les chefs d'unité peuvent être questionnés sur chacun des cas pris en charge :

« Au cours de la *daily management meeting*, les chefs des unités d'investigation sont rassemblés à 10 heures. Tous les crimes prioritaires des dernières 24 heures sont passés en revue ainsi que les réponses adoptées par les services. Les chefs d'unité doivent se justifier individuellement des décisions qu'ont pris leurs détectives (fouiller ou non, mettre en garde en vue ou non, etc.)... Si la discussion porte sur des cas individuels, les objectifs quantitatifs fixés au borough sont clairement rappelés dans les différentes diapositives qui introduisent la réunion » (Journal de terrain, Londres).

Cette dernière citation attire l'attention sur le fait qu'un suivi plus détaillé et resserré temporellement implique aussi une autre façon de rendre des comptes, où se mêlent *accountability* managériale et suivi des cas individuels.

2.3. Rendre des comptes : information et contrôle

De façon générale, le processus d'*accountability* managériale se traduit donc par le fait que les agents, à chacun des niveaux de la hiérarchie, rendent des comptes à leurs supérieurs, tout en ayant potentiellement des marges de manœuvre plus importantes. Concentrée au niveau des chefs de service avec une responsabilité territoriale transversale (c'est-dire incluant enquête et voie publique) (Willis *et al.*, 2007), cette *accountability* donne lieu à des questionnements détaillés sur les activités des services notamment quand les chiffres ne sont pas bons :

« Au cours de la réunion du Force performance group, le chef de l'aire Est (Eastern area) doit justifier les raisons pour lesquelles son taux d'élucidation est durablement aussi bas. Il est interrogé pendant plusieurs minutes par le deputy chief constable (DCC) sur son diagnostic, sur la façon dont il suit l'activité des différentes unités et sur son plan d'action pour redresser son niveau d'élucidation. Il est prévu de réexaminer l'évolution lors de la prochaine réunion. Si le ton est respectueux, les demandes et recommandations faites par le DCC concernent assez précisément les choix opérés (organisation interne des services, répartition des missions, procédures de suivi). Après la réunion, le chef de l'aire Est nous confiera que la présence d'observateurs extérieurs a diminué le caractère habituellement plus confrontationnel des échanges » (Journal de terrain, Hampshire).

Le processus se déploie ensuite selon une logique de cascade, en l'occurrence dans la relation entre *borough* ou *district commanders* et unités d'investigation, les premiers, sommés d'améliorer leur performance, relayant la pression sur les secondes. La maîtrise de l'information est un enjeu central : il s'agit de savoir précisément comment et pourquoi le crime a été commis, comment il a été pris en charge par l'unité d'investigation. Si, formellement parlant, il n'est pas donné d'instruction sur un cas individuel, la nature répétitive du questionnement lui confère une coloration pour le moins hiérarchique. Entre suivi resserré, voire intrusif, et contrôle, la frontière est difficile à établir.

Au sein de la Met, notamment pendant la période 2012-2014, le caractère offensif de ces évaluations a pris un tour particulièrement prononcé en raison du style de leadership de l'*assistant chief commissioner* (ACC) en charge de la police territoriale. Ce dernier, tout juste arrivé dans la Met après une carrière dans de grandes forces métropolitaines, a adopté une posture de défiance, fondée notamment sur l'idée que la police londonienne est excessivement bureaucratique et routinière. Significativement, il décrit en entretien son attitude vis-à-vis des chefs de boroughs comme « *shock and awe* » (choc et effroi). Pendant un temps, il n'a pas hésité à questionner les *boroughs commanders* à un niveau de détail très fin sur les différents indicateurs du commissariat, voire même à remettre en cause publiquement leur parole :

« On parle encore de cette histoire d'un superintendant qui s'est vu demander 'qui fait cela pour vous ?' ; 'oh, l'inspecteur X fait cela pour moi'... et l'ACC appelle immédiatement pendant la réunion l'inspecteur en question... » (Inspector, Londres).

Ce style a eu un effet déstabilisant pour les *borough commanders*, obligés de se préparer longuement pour ne pas se trouver en difficulté :

“Dans les réunions CrimeFighters, ils (l’équipe de direction) prennent en permanence des chiffres que tu ne connais pas, et toi, tu arrives, ‘mais qu’est-ce que c’est que ça ?’ ‘D’où ça vient ?’... Du coup, on a besoin de beaucoup de travail en amont pour chercher d’où tout cela vient et qu’est-ce qu’ils cherchent à savoir” (Borough commander, Londres).

Tant dans le contenu (le niveau de détail du questionnement) que dans le processus (un style offensif, voire punitif), l’ACC a ainsi imprimé un caractère particulier au processus d’*accountability* interne à la Met, augmentant considérablement la pression pour les chefs de *boroughs* et leurs subordonnés, intensité que l’on ne retrouvait pas dans le Hampshire. Si les logiques locales ne doivent donc pas être négligées, ce sont cependant les similitudes qui paraissent plus marquantes : discours de contrôle hiérarchique porté par les managers (plutôt que discours produit avec les groupes professionnels), procédures standardisées (plutôt qu’autonomie), définition de cibles chiffrées (plutôt que déontologie professionnelle) sont au cœur des mutations. Si l’on reprend les distinctions opérées par Julia Evetts (2011, p. 334), il est clair que les tendances actuelles renforcent l’orientation des polices anglaises vers une logique de professionnalisme de l’organisation (*organizational professionalism*) plutôt que professionnalisme de métier (*occupational professionalism*). L’évaluation de la performance, les procédures standardisées ou encore les structures hiérarchiques diminuent l’autocontrôle des professionnels. L’*accountability* managériale se traduit par une pression descendante combinant recherche de conformité aux objectifs chiffrés et suivi accru des cas individuels. De ce point de vue, elle traduit plutôt un renouvellement de l’*accountability* administrative que son remplacement. Dans de telles évolutions, la figure classique du détective, que Manning (1979) appelle le « super investigateur »²¹, autonome dans l’ouverture du cas, dans son investigation et dans sa capacité à le clôturer, est menacée. Obligé d’informer les victimes de façon systématique sur l’avancée de l’enquête, il doit également justifier sur une base régulière les décisions qu’il prend, y compris dans les détails de son travail (choisir de mettre en garde à vue ou pas, etc.). Ces réformes, qui ont pour effet de consolider l’intégration organisationnelle (Purene et Aust, 2010), sont à l’origine de tensions internes.

3. Centralisation interne et systématisation : des polices en tension

Centralisation et *accountability* accrues suscitent tensions, voire conflits à l’intérieur des services d’investigation. Certains cadres intermédiaires sont enclins à considérer que les « chiffres parlent d’eux-mêmes », alors que d’autres en

²¹ “In detective work, the conventional metaphor is the ‘super investigator’ who encounters a crime, seeks clues, persons (witnesses, suspects, informants), motives, opportunities, weapons and other physical evidence, assembles the facts, correctly adduces a conclusion, and names a villain” (Manning, 1979, p. 665).

souligneront les multiples biais. La compétition entre forces, entre unités, voire entre agents, peut être également perçue positivement (« *feel good factor* » disent certains), là où d'autres y verront plus volontiers une menace au caractère collectif du travail policier.

3.1. Autonomie réduite ou meilleur contrôle ?

Objectifs chiffrés, suivi plus précis et automatisé, réduction de la temporalité, *accountability* resserrée donnent donc lieu à des jugements professionnels contradictoires.

D'un côté, ce mode de pilotage combinant usage des données chiffrées, mise en compétition et pression descendante rencontre des ressorts professionnels internes. Il rejoint d'abord l'idée classique que le chiffre (le « crâne » pour un policier français) est un indicateur de mesure de l'activité des agents. En ce sens, une telle logique est en affinité avec une conception professionnelle classique, celle du *crime fighter* (Reiner, 2010). Dans les services d'investigation, d'ailleurs, l'arrestation de suspects est traditionnellement vue comme une garantie contre le risque de se voir renvoyer sur la voie publique ; « *a sus a day keeps the helmet away* » (Maguire, 2008). En lien avec ce que nous disions sur les principes de l'*accountability* managériale, il y a ici une conception professionnelle spécifique, qu'un des *chief inspectors* formulait de la façon suivante, faisant référence au Compstat mis en place à New York²² : « Nous avons un ensemble de chefs qui ont été élevés avec la mentalité 'Bratton – le chef de la police de New York - est le meilleur' ».

Les données chiffrées offrent un second avantage du point de vue professionnel : la simplicité dans la communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation :

« C'est très simple, très facile à comprendre, à communiquer. Si vous êtes une personne d'action (doer), c'est très attirant... c'est devenu assez confortable pour nos rangs moins élevés aussi, est-ce que c'est parce qu'ils aiment ça naturellement... ou parce qu'on les a endoctrinés... sans doute un peu de cela... J'ai des indications de cela : des sergents qui me diront, dites-nous ce que vous voulez, vous voulez 5 % de réduction, vous aurez 5 % » (Chief superintendent, Hampshire)

De ce point de vue, il n'y a pas d'opposition stricte entre nouveau management public et logiques professionnelles ; ces nouvelles normes viennent s'adosser à des croyances et pratiques professionnelles existantes.

En outre, indicateurs chiffrés et outils automatisés de remontée d'information ont pour effet d'accroître les connaissances que la hiérarchie intermédiaire a sur la

²² Compstat (littéralement *computerised statistics*) combine utilisation intensive des données, réorganisation des services et redéfinition du suivi dans un sens néo-managérial. Introduit au début des années 1990 par le chef de la police de New York de l'époque (1994-1996), Bill Bratton, son utilisation dans les services de police a donné lieu à un large débat portant sur son efficacité et l'ampleur réelle des changements introduits (Weisburd et Braga, 2009 ; Jobard et Maillard, 2015).

délinquance, mais surtout sur ses propres effectifs (voir pour la France, Purenne et Aust, 2010 ; Ocqueteau, 2015). Une telle position trouve une expression particulièrement emblématique chez un *superintendent* :

« Le management de la performance, c'est bien, parce que je sais ce que font mes agents au travers de business objects. Je peux faire des recherches dans le système tous les jours... ça me permet de savoir si mes agents font un mauvais travail. Vous en avez toujours. Sinon, vous travailleriez en aveugle comme chef » (Superintendent, Hampshire)

Ces nouveaux modes de travail sont cependant loin de faire l'unanimité. Les entretiens ont également laissé apparaître des jugements sceptiques que l'on peut ordonner autour de trois topiques : limitation de l'autonomie des policiers, pression descendante, réduction de la temporalité²³.

Plusieurs cadres intermédiaires ont en effet souligné la limitation de la discrétionnarité des policiers et les effets pervers dans les relations avec la population. Dans l'un des *boroughs*, le *chief inspector* chargé de relayer les instructions centrales pour l'opération CUBO (cf. supra) cite l'exemple d'une femme qui amenait la voiture de son mari au garage alors qu'elle n'était pas assurée sur ce véhicule : « Il y a quelques années, on aurait laissé passer. Là, on était obligé de sanctionner parce que c'est une priorité pour la direction ». De même, le caractère systématique des *standard operating procedures* en matière d'investigation des cas prioritaires peut également susciter une certaine perplexité :

« Quand un cambrioleur est arrêté, vous devez fouiller sa maison. Quelques fois, nous identifions les cambrioleurs, nous les invitons à venir au commissariat. Y a-t-il un intérêt à fouiller leur maison quand ils viennent volontairement ? Je dirais probablement non, mais c'est une obligation... Il faut aussi prendre une photo d'eux, demander une adresse email, un numéro de téléphone portable... Je ne vois pas pourquoi on demande un téléphone portable, mais ça fait partie du plan d'action. Si vous ne le faites pas, bing. Vous n'avez pas atteint l'objectif » (Chief inspector, Londres).

Le deuxième registre critique est la pression descendante, et la logique d'intrusion hiérarchique qui l'accompagne. L'*accountability* y est vue comme envahissante : elle demande de se justifier sans cesse sur ce que l'on fait, conduisant inexorablement votre chef à s'immiscer excessivement dans votre propre travail. L'obligation d'atteindre des objectifs quantifiés se traduit par des recommandations opérationnelles perçues comme trop spécifiques :

« Si quelqu'un a été amené au poste pour un vol à main armée, un cambriolage ou quelque chose comme ça, ils (les supérieurs) sont dessus. Si on ne les a pas poursuivis, ils veulent savoir pourquoi. Ils veulent savoir pourquoi cette maison n'a pas été fouillée, parce que normalement si quelqu'un est arrêté pour cette infraction, vous fouillez la maison pour trouver des preuves. Donc,

²³ En revanche, nous n'avons pu identifier précisément les effets de ce nouveau mode de pilotage sur les conditions de travail (en termes d'absentéisme ou de *burn out*).

il y a un indicateur de performance sur pourquoi cette section n'a pas été remplie. Et nous avons à nous justifier de tout cela en direct » (Detective sergeant, Londres).

La pression va clairement dans le sens d'une action répressive des services : fouiller la maison systématiquement, mettre en garde à vue sont des façons de répondre aux demandes de la hiérarchie, au risque de menacer les relations avec le public. La surveillance des indicateurs conduit à privilégier des attitudes conformes aux attentes des supérieurs, et en l'occurrence, à un moment où la préoccupation pour les cambriolages et vols à main armée est soutenue, à des pratiques plus sévères (fouille systématique ou garde à vue) pour éviter la critique.

Enfin, l'obligation de rendre compte quotidiennement de l'avancée des enquêtes est vue par certains agents comme une dérive : les réunions génèrent du « *firefighting* » (des interventions qui ne font qu'éteindre les incendies sans répondre aux problèmes structurels) ou « *kneejerk reactions* » (des réactions instinctives). Surtout, elles induisent un glissement : les réunions censées être stratégiques sont envahies par des problèmes opérationnels, une partie de la réunion étant consacrée à des cas individuels. Comme nous allons le voir, ces positions reflètent également des rivalités professionnelles internes.

3.2. Clivages et rivalités professionnelles

Commençons par reconnaître qu'il est difficile de tracer une ligne claire entre des camps différents : les divisions sont variables en fonction des enjeux et les frontières perméables. Les ambivalences des acteurs doivent d'ailleurs être soulignées. Ainsi, alors qu'un *superintendent* avait montré beaucoup de réflexivité au cours de notre entretien, un *sergeant* placé sous sa responsabilité nous indiqua ensuite que sur un projet prioritaire il fit exactement le contraire de ce qu'il nous avait dit (en mettant la pression sur l'obtention de résultats chiffrés à court terme). De même, alors que nous étions dans le bureau d'un *superintendent* très critique vis-à-vis des objectifs chiffrés, celui-ci regarda ses chiffres comparés aux autres unités, avant de se relever, satisfait, « *we are going up, they are going down, life is about competition* ». Il convient donc de rester prudent quant aux propos recueillis. Sur la base des échanges croisés et recoupements entre entretiens, cependant, deux lignes principales de clivage apparaissent.

La première correspond aux tensions entre des cadres avec une expérience en voie publique et des chefs d'unité d'investigation ayant essentiellement une expertise professionnelle en matière d'enquête. Les premiers, sommés de soigner leur performance par les équipes de direction, deviennent plus intrusifs et marquent leur défiance vis-à-vis des seconds, qui perçoivent ces demandes comme mélangeant court-termisme et connaissance superficielle des questions d'enquête. En fait, l'omniprésence des indicateurs de performance s'accompagne d'un déplacement des centres de pouvoir : les spécialistes de l'investigation doivent rendre des compte à des responsables territoriaux (*superintendents* et *chief superintendents*), qui ont des expériences prioritairement en voie publique, qui les ont préparés aux charges gestionnaires, aux contacts avec les autorités locales et à l'utilisation des bases de

données chiffrées. Quand une question devient prioritaire (violences contre les personnes, vols de et dans les voitures, vols à main armée), la pression peut devenir permanente pour le chef d'une unité d'investigation, combinant suivi approfondi et intrusion dans le travail individuel :

« Les violences contre les personnes sont devenues un enjeu, et le superintendent a pris la main dessus, c'était discuté tous les jours, si votre zone était rouge, vous étiez appelé de multiples fois, vous aviez des cadres supérieurs qui cherchaient à guider votre activité, c'est devenu vraiment critique, vous vous sentiez vraiment sous pression » (Detective chief inspector, Hampshire).

De plus, dans le système accusatoire anglais, les enquêteurs, à la différence de leurs collègues français, ne peuvent pas jouer de la double hiérarchie (judiciaire et policière) pour se protéger de l'intrusion de leurs supérieurs. L'un des *chief inspectors* explique ainsi :

« Des fois, vous avez des responsables, en particulier avec une expérience en voie publique et donc une expérience limitée de l'investigation, qui sont focalisés sur le chiffre après la virgule alors qu'ils ne savent pas ce qu'il faut faire dans l'enquête pour arriver à quelque chose, vous pouvez avoir un supérieur qui ne comprend pas ce que vous faites, mais qui ne voit que les rouges et les verts... et il critique ! » (Detective chief inspector, Hampshire).

Une deuxième coupure apparaît, qui renvoie partiellement au clivage identifié par Reuss-Ianni (1983) entre *managerial et street cops* (même si nous nous centrons ici sur la hiérarchie intermédiaire), opposant des responsables policiers imprégnés d'une culture de la performance (objectifs chiffrés, procédures, évaluations systématiques) et subordonnés marquant un certain scepticisme vis-à-vis de ces nouveaux impératifs. La question de l'information donnée aux victimes cristallise les divergences. Si les outils de suivi concernant les contacts avec les victimes sont appréciés par les responsables (*chief inspectors, superintendents, chief superintendents, équipe de direction*), qui y voient une prise en compte légitime des besoins de la victime (et des objectifs organisationnels à atteindre), ces nouveaux indicateurs font l'objet de jugements nettement plus négatifs des *sergeants* et détectives qui y voient une accumulation de règles contraignantes. Pour ces derniers, ce n'est pas le principe de contacter les victimes qui est contesté, mais l'accumulation des demandes de la hiérarchie qui finit par provoquer, pour reprendre les termes d'un *detective sergeant*, un « espèce d'étouffement », favorisé par le caractère automatique du suivi informatisé.

Cette division est cependant trop déterministe : les appropriations professionnelles différenciées sont susceptibles de se trouver à plusieurs niveaux de la hiérarchie.

4. Régime de performance et appropriations professionnelles

Malgré sa rigidité, le régime de performance autorise des marges de manœuvre. En fonction des conceptions du travail qu'ils portent, de la situation dans laquelle le service se trouve, de leurs perspectives professionnelles, mais aussi de la nature de l'activité, les cadres intermédiaires peuvent retraduire les priorités organisationnelles,

pour les assouplir (ou parfois les amplifier). Ce filtre peut opérer selon trois registres : la spécialisation, la temporalité et le poids des indicateurs dans la gestion des équipes.

4.1. Spécialisation et délinquance de masse : une hiérarchie des prestiges

La pression des objectifs chiffrés se traduit essentiellement pour la délinquance de masse (vols à main armée, vols avec violence, cambriolages, vols de véhicules à moteur, etc.), tandis que d'autres domaines plus spécialisés (lutte contre les gangs, homicides, suivi des délinquants sexuels) sont moins directement affectés. L'un des *inspectors* rencontrés, après s'être plaint du niveau de suivi dont il avait été l'objet quand il était en charge des vols à main armée, évoque sa situation actuelle en tant que responsable de l'unité en charge des gangs :

« Je suis maintenant dans un nouveau service, où je crois traiter des risques plus grands, parce que je m'occupe d'armes à feu, de dealers de drogue, avec des gangs, mais j'ai beaucoup moins de pression... » (Inspector, Londres)

A propos de son expérience dans une unité homicides, il fait le même constat : dans la gestion des investigations au quotidien, la pression de la hiérarchie est bien plus faible. D'où le paradoxe : des activités où l'investigation comporte des risques importants (une erreur dans l'enquête ayant des conséquences cruciales compte tenu de l'importance et du nombre limité de cas – homicides – ou du profil des suspects – chefs de gangs) font l'objet de moins de suivi par la hiérarchie que la criminalité du quotidien.

Comment l'expliquer ? D'abord, les cambriolages, les vols à main armée ou les vols de voiture font les titres des journaux et sont l'objet de l'attention des politiques, plutôt que les taux d'élucidation des homicides, qui restent structurellement élevés (autour de 90 %). Si les homicides peuvent parfois susciter une attention publique forte en raison de leur caractère tragique, la question du nombre d'homicides, à une époque où ils représentent une part déclinante de la criminalité, n'est pas en soi un enjeu public (Innes et Brookman, 2013, p. 285-286). La deuxième raison tient à la « mesurabilité » de l'action : certaines activités se prêtent à une évaluation numérique plus immédiate que d'autres. C'est ce qui explique que la question des gangs soit en définitive relativement préservée : la performance y est considérée comme plus difficile à mesurer sur la base d'indicateurs standards ; et la complexité du travail d'enquête, avec tout ce qu'il recèle de travail souterrain et de long terme, plus reconnue.

Ces contrastes suggèrent également une hiérarchie des prestiges à l'intérieur des services d'investigation. D'une certaine façon, il existe des domaines dans lesquels la reconnaissance d'un savoir-faire professionnel spécifique reste centrale. Les activités les plus spécialisées, requérant une expertise distinctive, conservent cette singularité, là où les services plus généralistes doivent gérer un plus grand nombre de cas d'intérêt moindre et sont soumis au rythme imposé par les incidents signalés par le public²⁴ :

« Les unités d'investigation spécialisées sont très bonnes dans ce qu'elles font. Le rythme est beaucoup plus lent. Ils n'ont que quelques cibles. Quand

²⁴ Voir sur cette question à propos des services chargés de la prostitution, Mainsant, 2013.

vous devenez plus expérimenté, vous voulez travailler plus dans les unités en charge des crimes les plus graves ou transfrontalières : les boulots sont plus sexy, et c'est beaucoup plus lent » (Detective chief inspector, Hampshire)

Il existe donc ici une dimension de carrière : les enquêteurs les plus expérimentés privilégient les domaines les plus spécialisés, leur permettant de s'extirper de la pression des incidents et des logiques d'*accountability* de court terme. Dans la Met, une *detective constable*, avec une longue expérience dans le domaine de l'investigation avait ainsi choisi de travailler dans une unité en charge du suivi des délinquants sexuels après leur libération. Dans ce travail, elle pouvait organiser son travail dans la durée, échappant ainsi à la pression quotidienne des unités généralistes, et exerçait une activité valorisée par un savoir spécifique.

Si les carrières ascendantes requièrent de passer par des unités en charge de la délinquance de masse, pour des agents n'espérant pas accéder à des responsabilités managériales, l'accès à ces fonctions spécialisées permet de rester dans un domaine relativement prestigieux, protégé du rythme imposé par les demandes du public et immunisé de l'intrusion d'une hiérarchie trop présente.

4.2. Gérer la temporalité

Si la réduction de la temporalité constitue un horizon général redéfinissant les conditions du travail, des aménagements peuvent aussi être repérés en fonction des conceptions défendues par certains cadres intermédiaires.

Cet assouplissement de la temporalité peut s'opérer, d'abord, au niveau même du *district* (ou du *borough*), en fonction des capacités de négociation du responsable territorial (*superintendent* ou *chief superintendent* selon les situations). On peut citer l'exemple, dans le Hampshire, d'un *superintendent* ayant pris la responsabilité d'un district connaissant des résultats particulièrement négatifs en matière tant d'élucidation que de délinquance. Sous pression pour faire très vite remonter les résultats, il va s'attacher d'abord à négocier du temps avant d'annoncer un plan d'action, opération qui est loin d'être facile :

« Quand j'ai repris le district, nous étions tout en bas en terme de taux d'élucidation. J'avais une sacrée pression pour y faire quelque chose. L'une des premières choses que j'ai dite a été : 'donnez-moi 100 jours pour que je me fasse une idée. Je n'ai jamais dirigé de district jusque là. Donnez moi trois mois, et je vous dirais quelles sont les priorités, j'aurais un plan'. Pour dire la vérité, ça a été accepté, mais j'ai dû me battre. Ce n'était pas : 'donnez-moi trois mois', mais 'donnez-moi trois mois s'il vous plait' » (Superintendent, Hampshire)

Par ailleurs, sur un mode moins directement officiel, il va utiliser les différentes marges pour obtenir des résultats de court terme, ce qu'il appelle des « *low hanging fruits* » (par exemple renforcer les équipes qui traitent plus particulièrement les objectifs fixés par l'organisation), résultats qui lui permettent de relâcher la pression pour mettre en place des changements dont les effets sont moins immédiats (méthodes de partage de l'information, outils de suivi des équipes). Autrement dit, dans un univers temporellement contraint, il a pu, par un mélange de négociation et de ruse,

atténuer les effets de la pression de résultats immédiats pour engager des changements plus durables.

De tels contrastes peuvent aussi concerner le travail de suivi de l'activité réalisé par les *sergeants*. Si ces derniers suivent tous le nombre de cas résolus par leurs détectives et la charge de travail de chacun d'eux, ils peuvent opérer ce suivi à des moments plus ou moins rapprochés. Les contrastes entre deux *sergeants* en charge d'unités d'investigation généralistes donnent une idée de ces appréciations différentes de la bonne temporalité :

« Chaque mois, je fais une requête dans le Crime reporting system... Une enquête a été spécifiquement créée pour regarder la performance, donc je suis capable de dire quels sont mes agents avec le plus de cas résolus, le nombre de cas qu'ils ont enquêtés... et donc à la fin du mois, je leur dirais, 'ce n'est que la réalité', c'est une façon d'introduire un peu de compétition entre eux, peut-être qu'ils n'aiment pas ça, mais... » (Detective sergeant, Londres)

« Ce que j'essaie de faire, c'est de regarder les tendances, parce qu'évidemment à court terme, on ne voit pas grand-chose. Notre activité change tous les jours. Un jour vous pouvez avoir 5 cambriolages. Un autre aucun. Donc, vous avez à regarder les tendances, c'est ce que je fais et mon équipe aussi... Mais je les mesure, disons sur trois ou six mois... » (Detective sergeant, Londres)

Pour l'un, ce sont des évaluations tous les mois, pour l'autre, tous les 3 à 6 mois ; pour l'un, l'efficacité se mesure à court terme et la pression doit être constante, pour l'autre, c'est à moyen terme seulement que des tendances peuvent avoir du sens ; pour l'un, une mise en compétition explicite, pour le second, une logique qui consiste principalement à suivre le travail individuel des agents. Ceci nous conduit au dernier point.

4.3. Donner du sens aux indicateurs chiffrés

La question de la part des données chiffrées tant comme objectifs que comme indicateurs de suivi peut faire l'objet d'interprétations différenciées de la part de la hiérarchie intermédiaire, dans le discours tenu vis-à-vis des effectifs comme dans l'évaluation de leur activité.

Sur le premier registre, plusieurs cadres intermédiaires ont insisté sur l'usage limité qu'ils faisaient des indicateurs quantitatifs auprès de leurs effectifs. Anticipant une réception hostile de la part d'agents pour lesquels ces chiffres ne font pas sens, ils s'attachent au contraire à valoriser la dimension des récits policiers à partir d'histoires personnelles. La relation aux victimes se prête particulièrement à cette mise en récit :

« Je ne cite que rarement des chiffres à mon équipe. J'utilise plutôt une histoire humaine que j'utilise comme exemple... Pour la satisfaction des victimes, nous avons eu une grosse priorité sur ça, comprendre ce que c'est, ce que la victime veut, avec des échantillons, du coaching, nous avons vu d'énormes progrès, j'ai tendance à construire des histoires humaines, avec une

victime qui m'appelle, un agent a fait ça, et nous avons construit une relation de confiance » (Superintendent, Hampshire)

Ici, l'orientation introduite autour de la satisfaction des victimes est une ressource importante : elle donne de nouvelles possibilités à l'encadrement intermédiaire pour produire un discours de mobilisation allant au-delà de l'évolution des chiffres de la délinquance et du taux d'élucidation. Elle permet d'articuler la logique des résultats (la satisfaction est mesurée) à des significations professionnelles. Ces cadres intermédiaires tentent ainsi de dépasser l'antinomie relevée plus haut entre des responsables attachés au suivi des indicateurs relatifs à l'information régulière des victimes et les réticences d'agents fatigués par l'addition des tâches nouvelles.

La question de la place des indicateurs de performance se retrouve également dans l'évaluation de l'activité individuelle. Le cas du travail d'encadrement opérationnel des *sergeants* est à nouveau instructif, tant la part que ces derniers accordent au suivi par indicateurs et à la concurrence entre unités est susceptible de varier. Certains peuvent absorber la pression des résultats à atteindre, modérant les effets de la pression d'un régime de performance qu'ils peuvent juger trop contraignant, tandis que d'autres reconnaissent ouvertement être plus orientés vers l'atteinte de résultats quantifiés :

« C'est la façon dont je travaille... Si vous parlez à V., ce sera vraiment autour du travail avec la communauté, elle aime cette dimension du travail, alors que moi j'aime la partie enquête.

Q : Donc, elle serait moins encline à regarder les chiffres ?

Oui, elle ne s'inquiète pas vraiment des chiffres. Elle me reproche souvent de m'inquiéter des chiffres » (Police sergeant, Hampshire)

Ces différentes attitudes peuvent se traduire dans la façon dont les *sergeants* comparent leurs activités entre eux, suivent l'activité de leurs enquêteurs, voire imposent des priorités d'enquêtes :

« Certains sergents aiment beaucoup les chiffres et les cibles et ils vous mettront la pression pour les atteindre, même si les infractions sur lesquels il faut enquêter ne sont pas très sérieuses... Et d'autres sergents sont beaucoup plus du genre, 'ne t'embête pas avec ces objectifs pour le moment, occupe-toi de cette enquête » (Detective constable, Hampshire)

Les *sergeants* sont au croisement de logiques contradictoires (atteindre les objectifs quantifiés et suivre la qualité du travail, relayer les demandes hiérarchiques et soutenir leurs subordonnés), ce qu'identifie très bien Monjardet pour le brigadier²⁵ : « Face à la règle de nature impersonnelle et générale (valable en tout temps et en tout lieu), il doit composer avec la singularité de personnes et de conjonctures dont il est largement dépendant » (1996, p. 87).

Si l'usage des outils néo-managériaux renvoie pour partie à des dimensions idiosyncratiques et peut être l'objet de postures ambivalentes (cf. supra), trois ensembles de paramètres permettent d'expliquer ces appropriations différenciées.

²⁵ Les brigadiers sont les équivalents fonctionnels des *sergeants* anglais.

D'abord, la question des perspectives de carrière est essentielle : si l'on ne peut pas établir des liens mécaniques entre « résultats » et promotions, les agents se trouvant dans une perspective professionnelle ascendante ont des motifs évidents de se conformer aux objectifs attendus par la hiérarchie, à la différence de ceux qui, en fin de carrière ou inscrits dans une logique de spécialisation, peuvent faire preuve d'une plus grande distance. Ensuite, la pression est variable en fonction de la situation que connaît le service. On a ainsi pu voir qu'une unité ayant connu des mauvais résultats, quelles qu'en soient les raisons, se retrouve sous pression, contribuant à restreindre les marges disponibles et créant une pression à agir. Enfin, et même si nous ne pouvons le poser que sous la forme d'une hypothèse, ces questions revêtent un caractère générationnel : les cadres intermédiaires les plus âgés ont été socialisés professionnellement au cours des années 1990 et 2000 à un moment où le régime de performance était particulièrement strict (centré sur l'atteinte de résultats chiffrés), tandis que ceux arrivés en responsabilité plus récemment, souvent avec des cursus académiques plus longs, ont été nourris par une approche plus réflexive de la gestion de la performance et de l'action policière. Ces derniers se montrent plus sensibles à la thématique du « nouveau professionnalisme policier » (Stone et Travis, 2011 ; Fyfe, 2013), qui s'est diffusée dans les polices anglaises (et plus généralement anglo-saxonnes) ces dernières années autour d'une préoccupation pour la légitimité de l'action policière et pour une approche plus réflexive fondée sur l'*evidence-based policing*, la performance policière s'appréciant alors à l'aune de standards professionnels et éthiques définis en lien avec les connaissances scientifiques disponibles plutôt que d'indicateurs quantifiés.

Conclusion

Deux principales leçons se dégagent de cette analyse : la première concerne la diffusion des outils néo-managériaux, la seconde les recompositions professionnelles à l'œuvre.

On aurait pu attendre des contrastes marqués entre nos deux forces, notamment parce que l'élection des *Police and crime commissioners* dans les forces de province et la mise en place du *Mayor's Office for Police and Crime* pour la Met annonçaient une relocalisation des choix après la centralisation opérée dans les années 1990 et 2000. Pour autant, la différence majeure a concerné le style de leadership de l'*assistant chief commissioner* de la Met qui a eu une interprétation particulièrement offensive des mécanismes d'*accountability* interne, n'hésitant pas à défier les cadres intermédiaires de la police londonienne. Si cette différence n'est pas anodine, ce sont cependant dans l'ensemble des changements communs qui se dessinent à partir de trois dimensions dont les effets se combinent : une direction accrue par des règles et des objectifs chiffrés, un suivi plus automatisé et plus resserré temporellement et une transformation de l'*accountability* selon une logique plus intrusive. L'*accountability* managériale y est comprise selon une logique assez directive, en définitive très proche de l'*accountability* administrative classique fondée sur le respect de la hiérarchie et des procédures : il s'agit d'abord de demander aux cadres intermédiaires de se conformer aux objectifs

chiffrés, avec des espaces de discussion limités. Cette *accountability* managériale renforce aussi les obligations de rendre des comptes sur les dossiers individuels suivis par les détectives : pour atteindre des objectifs chiffrés en matière de baisse de la délinquance ou d'élucidation, les cadres intermédiaires ont tendance à entrer dans le détail des cas individuels traités par leurs subordonnés.

C'est donc pour les services d'enquête une version assez traditionnelle du nouveau management public qui prévaut (Bezes et Demazière, 2011 ; Le Bianic, 2011 ; Evetts, 2011), faisant peu de place à l'implication des communautés et des partenariats entre professionnels. La question des victimes mérite cependant que l'on s'y arrête dans la mesure où elle cristallise l'ambivalence des dynamiques contemporaines. D'un côté, leur prise en compte par les services traduit un élargissement des préoccupations des détectives, traditionnellement focalisés sur la poursuite des suspects, et signifie en cela une humanisation des services policiers, ce dont certains managers savent jouer pour mobiliser leurs équipes et donner du sens à l'action. Mais le contrôle systématique tend à accentuer la pression sur les enquêteurs et le fait que leurs supérieurs rappellent les victimes qu'ils ont contactées n'est pas le gage d'une très grande confiance dans leurs aptitudes professionnelles.

La force des réformes néo-managériales est d'avoir pu s'appuyer sur des normes et pratiques professionnelles déjà existantes, notamment la mesure de l'activité fondée sur l'obtention de résultats mesurables (arrestations, cas élucidés) et la prégnance de la logique hiérarchique, qu'elles consacrent et amplifient par l'usage des nouveaux logiciels de gestion. Les cadres intermédiaires (Barrier *et al.*, 2015) produisent un aménagement de ces outils et techniques, aménagement qui peut porter sur les temporalités ou le rapport aux indicateurs. Sans être négligeables, ces réappropriations demeurent d'ampleur limitées : les négociations s'opèrent dans un cadre contraignant où standardisation, contrôle et *accountability* chiffrée sont structurants. De ce point de vue, on ne compte pas de marges de manœuvre équivalentes à celles bien mises en évidence par Purenne et Aust (2010) à propos de la mesure de la performance pour la sécurité routière, où les policiers peuvent pratiquer retrait, ajustement et déplacement des objectifs. Au total, la logique dont nous avons rendu compte s'apparente à ce que l'on peut appeler en référence à Weber un effet de cage de fer (Le Galès et Scott, 2008 ; Ritzer, 2007), fondé sur la standardisation, la calculabilité et l'automatisation du contrôle.

Ceci nous conduit au second enseignement, qui concerne les dynamiques de recompositions professionnelles. Les divisions sont revenues de façon récurrente : les questions de la compétition entre unités, de la pertinence des indicateurs de performance, du contrôle accru, suscitent des prises de position divergentes de la part de la hiérarchie intermédiaire. L'opposition, teintée de défiance, entre cadres généralistes, avec une expérience de voie publique et parfois mis sous pression par l'équipe de direction, et les responsables des services d'investigation, révèle des approches différentes du rapport au temps et des compétences respectives dans le suivi des enquêtes. Certaines activités spécialisées (homicides, gangs) parviennent à préserver leur autonomie professionnelle, fondée sur la reconnaissance d'une

expertise spécifique. Ces domaines d'action, investis par des enquêteurs expérimentés, sont d'ailleurs révélateurs de la hiérarchie des prestiges à l'intérieur des services.

Ces résultats posent trois interrogations que nous souhaiterions proposer à titre d'ouverture. D'abord, le constat fait en Angleterre stimule une interrogation comparée : qu'en est-il pour les autres pays, à commencer par la France ? Si le rapport différent aux magistrats et la moindre pénétration des outils néo-managériaux suggère des contrastes, la pression du politique, les initiatives de la hiérarchie intermédiaire (commissaires notamment) et la petite et moyenne délinquance de masse constituent des paramètres communs (Lemaire, 2016), requérant dès lors une analyse comparée systématique pour identifier finement différences et similarités. Le second questionnement porte sur le poids de l'austérité budgétaire. Les mesures d'austérité ont imposé des réorganisations importantes (redistribution des compétences entre unités, allègement de l'encadrement opérationnel, suppression de certaines fonctions support, voire externalisation de certaines fonctions d'enquêtes), dont l'effet sur les services d'enquête mérite d'être plus précisément appréhendé. Enfin, et surtout, si les dynamiques envisagées ici ont eu tendance à restreindre la discrétionnarité sous l'effet d'un contrôle organisationnel plus fort, les polices anglaises ont aussi engagé des réflexions autour d'un nouveau professionnalisme policier, moins centré sur une mesure simple de la performance. Ce projet, porté par les segments modernisateurs des services de police (cf. supra), a trouvé une institutionnalisation dans la création en 2011 d'un *College of policing*, organisme indépendant chargé de renforcer l'expertise professionnelle et jouant un rôle majeur en matière de définition de standards professionnels. Si nos observations soutiennent l'idée que la « cage de fer » du pilotage par la performance est bien en place, il n'en sera pas nécessairement ainsi dans les années à venir.

Askim, J., Christensen, T., Laegreid, P., 2014. Performance management and accountability of welfare state agencies. The cases of Norwegian hospital, welfare and immigration administration. Working Paper 08, Uni Research Rokkan Centre.

Barrier, J., Pillon, J.-M., Quéré, O., 2015. Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État. *Gouvernement et action publique* 4 (4), 9-32

Bezes, Ph., Demazière, D., 2011. Introduction. New Public Management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du Travail* 53 (3), 293-305.

Bovens, M., 2010. Two concepts of accountability: accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics* 33 (5), 946-967.

Didier, E., 2011. « Compstat » à Paris : initiative et mise en responsabilité policière. *Champ pénal/Penal field*, Vol. VIII (en ligne).

Douillet, A.-C., Maillard, J. de, Zagrodzki, M., 2014. Une centralisation renforcée par le chiffre : les effets contradictoires des indicateurs chiffrés dans la police nationale en France. *Politiques et management public* 31 (4), 421-442.

Droit et société, 2015, Le management dans la pénalité : pénalité managériale ou management du système pénal. 90, 243-332.

Dubar, C., Tripier, P., Boussard, V., 2011. Sociologie des professions. Armand Colin, Paris (4ème éd).

Eterno J. and Silverman, E., 2012. The Crime Numbers Game: Management by Manipulation. CRC Press, New York.

Evetts, J., 2011. New professionalism and New Public Management: changes and continuities. *Sociologie du travail* 53 (3), 334-340.

Freidson, E., 2001. Professionalism: the third logic. University of Chicago Press, Chicago.

Fyfe, N., 2013. Complex transition and uncertain trajectories. Reflections on recent developments in police professionalism. *Journal of Workplace Learning* 25 (6), 407-420.

Gautron, V., 2014. L'impact des préoccupations managériales sur l'administration locale de la justice pénale française. *Champ pénal/Penal field* [En ligne], Vol. XI.

Hough, M., 2007. Policing, New public management and legitimacy in Britain. In: T. Tyler (Ed.). *Legitimacy and criminal justice: an international perspective*. The Russell Sage Foundation, London.

Innes, M., Brookman, F. 2013. Helping police with their enquiries: international perspectives on homicide investigation. *Policing and Society* 23 (3), 285-291.

Jobard F., Maillard, J. de, 2015. *Sociologie de la police*. Armand Colin, Paris.

Jones, T., Newburn, T., 2009. Le managérialisme et la nature des réformes policières en Angleterre et au Pays de Galles. *Revue française de science politique* 59(6), 1175-1196.

Le Bianic, T., 2011. Les bureaucraties professionnelles face à la nouvelle gestion publique : déclin ou nouveau souffle ? *Sociologie du travail* 53 (3), 305-313.

Le Galès, P., Scott, A., 2008. Une révolution bureaucratique britannique ? Autonomie sans contrôle ou « freer markets, more rules ». *Revue française de sociologie* 49 (2), 301-330.

Lemaire, E., 2016. Les usages de la spécialisation dans la police. Les formes discrètes du management public policier. *Revue française de science politique* 66 (3-4), 461-482.

Maguire, M., 2008. Criminal Investigation and Crime Control. In: Newburn, T. (Ed.) *Handbook of Policing*. Willan, Cullompton (2ème éd.).

Maillard J. de, 2009. Réformes des polices dans les pays occidentaux. Une perspective compare, *Revue française de science politique* 59 (6), 1197-1230.

Maillard, J. de, Savage, S., 2012. Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain, *Policing and Society* 22 (4), 363-383.

Mainsant, G., 2013. Gérer les contradictions du droit 'par le bas'. Logiques de police en concurrence dans le contrôle de la prostitution de rue à Paris. *Actes de la recherche en sciences sociales* 198, 23-34.

- Manning, P., 1979. Metaphors of the field: varieties of organizational Discourse. *Administrative Science Quarterly* 24, 660-671
- Matelly, J.-H., Mouhanna, C., 2007. *Police: des chiffres et des doutes*. Michalon, Paris.
- McLaughlin, E., 2007. *The new policing*. Sage, Londres.
- McLaughlin, E., Fleming, J., 2012. Through a different lens: researching the rise and fall of New Labour's public confidence agenda. *Policing and Society* 22(3), 280-294.
- Monjardet, D., 1996. *Ce que fait la police*. Sociologie de la force publique. La Découverte, Paris.
- MOPAC, 2012. *Police and Crime Plan 2013-2016*. Mayor's Office for Police and Crime, Londres.
- Nonjon, M., Marrel, G., 2015. Gouverner par les architectures informatiques. Logiciels et progiciels de gestion intégrée dans le secteur social. *Gouvernement et action publique* 4 (2), 9-24.
- Ocqueteau, F., 2015. Les appropriations de la main courante informatisée par les personnels de police. *Déviance et Société* 39 (3), 267-294.
- Pollitt, C., Bouckaert, G., 2009. *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Purenne, A., Aust, J., 2010. Piloter la police par les indicateurs ? Effets et limites des instruments de mesure des performances, *Déviance et Société* 34 (1), 7-28.
- Reiner, R., 2010. *The Politics of the police*. Oxford University Press, Oxford (4^e éd).
- Reiner, R., 2013. Who governs? Democracy, plutocracy, science and prophecy in policing. *Criminology and Criminal Justice* 13 (2), 161-180.
- Reuss-Ianni, E., 1983. *Two cultures of policing: street cops and management cops*. Transaction Publishers, New York.
- Ritzer, G., 2007. *The McDonaldization of society*. Sage, Londres.
- Savage, S., 2007. *Police reform. Forces for change*. Oxford University Press, Oxford.
- Stone, C., Travis, J., 2011. *Towards a new professionalism in policing*. Harvard Kennedy School Executive Session on Policing and Public Safety, Harvard.
- Vigour, C., 2008. Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge. *Sociologie du travail* 50 (1), 71-90.
- Weisburd, D., Braga, A., 2009. La diffusion de l'innovation dans la police. *Revue française de science politique* 59 (6), 1097-1126.
- Willis, J., Mastrofski, S., Weisburd, D. 2007. Making sense of Compstat. A theory-based analysis of organizational change in 3 police departments. *Law and Society Review* 41(1), 147-188.