



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)**



\*\*\*\*\*

**Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH)**

\*\*\*\*\*

**DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION (DPSE)**

\*\*\*\*\*

**MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE**

\*\*\*\*\*

**Option : Psychologie de la vie sociale et professionnelle**

**SUJET**

**USAGES DE LA SANCTION DISCIPLINAIRE AU SEIN DE LA POLICE  
NATIONALE BENINOISE : FACTEURS DE PERFORMANCE ?**

**Réalisé et soutenu par :**

AHOKPA S. Romaric

KANTY Armide Ludore

**Maître de mémoire :**

Dr Thierry KOUGBEAGBEDE

Professeur-Assistant à l'UAC

*Année académique 2012-2013*

# DEDICACE

## AHOKPA S. Romaric

A

- ✓ mes géniteurs **Jean AHOKPA** et **Séverine ADOVOEKPE**, non seulement vous m'aviez donné la vie mais aussi la joie de vivre. C'est l'occasion pour moi de vous dire merci ;
- ✓ mes dulcinées **Fidèle** et **Véronique**, grâce à vous j'ai le moral pour me consacrer aux études. Merci pour votre soutien ;
- ✓ mes enfants **Primaël** et **Mirabelle**.

## KANTY Armide Ludore

A

- ✓ mon père **Louis KANTY**, au nom de ton combat pour nous, notamment au moment où je vivais une crise de déroute au cours de mon adolescence ;
- ✓ ma mère **Victoire Cica ADJAVE**, pour ton sens d'orientation malgré ton bas niveau de scolarisation ;
- ✓ mon épouse **Bénédicte** pour tout ton soutien ;
- ✓ mes enfants **Audric** et **Alexis**.

## REMERCIEMENTS

A/Aux

- ✓ notre maître de mémoire, **Dr Thierry KOUGBEAGBEDE** pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré vos multiples occupations. Trouvez ici cher Maître l'expression de notre profonde gratitude ;
  
- ✓ tous les enseignants du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education pour vos précieux enseignements tout au long de notre formation ;
  
- ✓ premiers responsables de la police nationale béninoise notamment le DG Louis Philippe HOUNDEGNON, le DGA Nazaire HOUNONKPE, les Directeurs Techniques, les Directeurs Départementaux, les Commissaires Centraux et enfin les Cre d'arrondissements. Avec vous, c'est l'occasion rêvée pour que ce document serve de déclic pour relancer les débats au sujet de la sanction disciplinaire qui a déjà fait assez de victimes à l'endroit desquelles nous éprouvons beaucoup de compassion ;
  
- ✓ tous les collègues victimes à tort ou à raison des affres de la sanction disciplinaire au sein de la police.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BAC</b>	: Brigade Anti-Criminalité
<b>BPLP</b>	: Brigade de Protection du Littoral et de la Lutte contre la pollution
<b>BPx</b>	: Brigadiers de Paix
<b>CRP</b>	: Chargé des Relations Publiques
<b>CRS</b>	: Compagnie Républicaine de Sécurité
<b>DAP</b>	: Direction de l'Administration de la police
<b>DCSP</b>	: Direction Centrale de la Sécurité Publique
<b>DENP</b>	: Direction de l'Ecole Nationale de Police
<b>DENSP</b>	: Direction de l'Ecole Nationale Supérieure de Police
<b>DGPN</b>	: Direction Générale de la Police Nationale
<b>DRGST</b>	: Direction des Renseignements Généraux et de la Surveillance du Territoire
<b>E/OPx</b>	: Elèves Officiers de Paix
<b>ENP</b>	: Ecole Nationale de Police
<b>ENSP</b>	: Ecole Nationale Supérieure de Police
<b>GPx1</b>	: Gardiens de la Paix de première classe
<b>GPx2</b>	: Gardiens de la Paix de deuxième classe
<b>IGPN</b>	: Inspection Générale de la Police Nationale
<b>JAR</b>	: Jour d'Arrêt de Rigueur
<b>RAID</b>	: Unité de Recherche, d'Assistance, d'Intervention et de Dissuasion
<b>RI</b>	: Règlement Intérieur
<b>S/BPx</b>	: Sous-Brigadier de Paix
<b>SERCT</b>	: Service des Etudes, de la Réglementation et de la Coopération Technique
<b>STC</b>	: Service des transmissions et chiffres
<b>SVO-SHP</b>	: Service des Voyages Officiels et de la Sécurité des Hautes Personnalités

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Répartition des enquêtés selon le nombre d'années de service.....	93
Tableau II : Proportion des enquêtés selon le grade .....	93
Tableau III : Répartition des enquêtés selon la connaissance ou non des sanctions disciplinaires.....	93
Tableau IV : Période et manière de prise de connaissance des sanctions disciplinaires.....	93
Tableau V : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient été sanctionnés au moins une fois au cours de leur carrière .....	94
Tableau VI : Répartition des enquêtés selon les types de sanctions reçues.....	94
Tableau VII : Perception des enquêtés par rapport à la justesse des sanctions reçues.....	94
Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient ressenti une émotion après être sanctionnés .....	94
Tableau IX : Type d'émotion ressentie après la sanction.....	95
Tableau X : Sujet mis en cause à travers l'émotion ressentie .....	95
Tableau XI : Influence des sanctions sur le travail .....	95

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique I : Répartition des enquêtés selon le nombre d'années de service.....	55
Graphique II : Proportion des enquêtés selon le grade .....	56
Graphique III : Répartition des enquêtés selon la connaissance ou non des sanctions disciplinaires.....	58
Graphique IV : Période et manière de prise de connaissance des sanctions disciplinaires.....	59
Graphique V : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient été sanctionnés au moins une fois au cours de leur carrière.....	60
Graphique VI : Répartition des enquêtés selon les types de sanctions reçues....	60
Graphique VII : Perception des enquêtés par rapport à la justesse des sanctions reçues.....	61
Graphique VIII : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient ressenti une émotion après être sanctionnés.....	62
Graphique IX : Type d'émotion ressentie après la sanction.....	63
Graphique X : Sujet mis en cause à travers l'émotion ressentie .....	64
Graphique XI : Influence des sanctions sur le travail .....	65

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS .....	3
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
SOMMAIRE .....	7
INTRODUCTION.....	8
<b>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>12</b>
CHAPITRE I : Contexte Théorique .....	13
CHAPITRE II : Cadre Méthodologique .....	34
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>44</b>
CHAPITRE III : Cadre Pratique de l’Etude : Présentation de la Police Nationale .....	45
CHAPITRE IV : Présentation, Interpretation et Analyse des Résultats .....	55
CONCLUSION .....	81
ANNEXES .....	89

## INTRODUCTION

Toute société, toute organisation ou toute institution est régie par des lois, des normes ou des règles pour son fonctionnement. La vie publique a donc besoin de règles et de lois pour que chacun soit invité à disposer de repères pour vivre en harmonie avec soi-même et autrui. On retrouvait chez Aristote que nul ne peut vivre en famille, à l'école, dans la rue, sans respecter des lois et des règles, à moins de se prendre pour un dieu ou une bête. Ces lois et ces règles ont tout intérêt à être fondées, claires, compréhensibles, et acceptées par tout un chacun.

Mais puisque dans la vie en générale il existe toujours des membres de la société qui ne respectent pas les prescriptions établies, on assiste alors à des transgressions. C'est dire que dans les sociétés humaines, les méconduites ne peuvent jamais manquer.

Pour maintenir l'harmonie dans les sociétés ou organisations, il convient donc de prendre un certain nombre de dispositions dont les sanctions disciplinaires. Ainsi, à l'instar des structures étatiques comme privées en général, la Police Nationale fait usage desdites sanctions en vue de faire régner la discipline.

En effet, la sanction désigne le fait de rendre sacrée ou inviolable une règle. Dans un sens général, la sanction est perçue comme une peine ou une récompense qu'une loi porte pour assurer son exécution. C'est dire que la sanction a un versant positif (récompense) et un autre négatif (punition). En termes ordinaires, elle est synonyme de punition, de châtement infligé à quelqu'un pour une faute commise et c'est ce versant qui est concerné par cette étude. De même on distingue la sanction disciplinaire des autres formes de sanction qui puissent exister.

En effet, une sanction disciplinaire est une mesure que prend un employeur suite à un agissement du salarié qu'il considère comme fautif. En d'autres termes, elle désigne toute mesure prise par l'employeur à la suite d'un agissement de l'agent considéré par lui comme fautif outre les observations verbales.

L'objectif de la sanction disciplinaire n'est ni de blesser ou de faire de la peine, ni de se faire paraître désagréable. La sanction disciplinaire est une occasion de rappeler une règle ou un principe qui ait une visée pédagogique. Toute sanction proportionnée à l'acte répréhensible est pédagogique car elle cherche à faire comprendre ce qui est équitable et humanisant, tout en cherchant à réparer le tort causé à autrui. Elle est un moyen de promouvoir un sujet responsable en lui imputant les conséquences de ses actes. Une sanction disciplinaire est caractérisée par sa définition par le règlement intérieur et elle doit être justifiée et proportionnelle à la faute commise.

De même, La sanction ne doit pas être assortie d'une explosion de colère, un rejet, une décharge émotionnelle, une prise de pouvoir de la part de celui qui est investi du pouvoir d'autorité.

L'application d'une sanction obéit à des conditions données: elle doit tout d'abord être comprise de la personne à qui elle est infligée, ensuite elle ne doit pas être dégradante et elle doit respecter la dignité du fautif. Enfin, il convient de tenir la sanction à l'abri du formalisme ou de l'abstraction. A cet effet, Lakhdar (2004) estime que l'application d'une sanction repose sur la nature même de la faute commise par le salarié et sur le degré de responsabilité de ce dernier, face à son manquement.

Mais, force est de constater que l'application des sanctions dans les entreprises humaines ne respecte pas ces préalables où l'injustice fait légion.

Comme toute institution, la Police Nationale, chargée de faire régner l'ordre public, dispose d'un répertoire de sanction pour ses agents en cas de non-

respect des règles préétablies. Malheureusement, cette institution n'est pas exempte des dérives que l'on remarque dans l'application des sanctions disciplinaires dans les différentes sociétés. Ne pas réagir à une transgression, c'est être inconséquent certes, mais faut-il encore que cette réaction soit juste.

La sanction doit être donnée dans une relation personnelle, pas à la cantonade, ce qui peut être humiliant pour le fautif, et susciter alors chez lui des réactions de défense, d'agressivité ou de repli sur soi. Elle doit être formulée de façon non blessante, compréhensible. Avant de sanctionner, on doit respecter une procédure destinée à informer l'employé et lui permettre d'assurer sa défense. Ce qui n'est toujours pas le cas de façon générale et en particulier à la Police Nationale où parfois la sanction est vécue comme le soulagement du trop-plein de colère de l'autorité. La transgression ne supprime pas la loi ; elle est encore un moment de travail et d'intériorisation de la loi si la sanction sait faire écho en ce moment négatif.

Par ailleurs, Prairat (2003), après avoir reconnu que toute sanction s'appuie sur la loi transgressée, il se pose la question de savoir si la loi n'est-elle pas, parfois, le masque insidieux de la domination du fort sur le faible ? La sanction doit viser à rappeler la primauté de la loi et non la prééminence de ceux qui punissent.

La sanction, bien posée et bien vécue, permet de retrouver ensuite une bonne relation avec l'autorité qui punit et pourrait renforcer l'ardeur du travailleur dans son milieu de travail.

Cependant, la sanction peut être vécue comme très gênante par le sanctionné et peut par conséquent influencer sa performance au travail pendant qu'une sanction plaisante peut quelquefois parfaitement remplir sa fonction fondamentale. C'est là que se situe tout le bien fondé de cette étude qui porte sur le sujet : « *Usages de la sanction disciplinaire au sein de la police nationale béninoise : facteurs de performance ?* ».

La présente recherche va se structurer en deux grandes parties. Une partie sera consacrée au cadre théorique et méthodologique et l'autre, à la présentation, à l'interprétation et à l'analyse des résultats.

**PREMIERE PARTIE :**

**CONTEXTE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE**

# CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

## 1- PROBLEMATIQUE

Dans toutes sociétés organisées, les institutions se dotent d'un ensemble de normes et de principes qui régissent leurs fonctionnements. Ces normes régulent les différents rapports entre les individus et l'administration. Ainsi celui qui s'écarte de la règle au sein d'une administration est passible d'une sanction.

La sanction disciplinaire dans les administrations constitue donc la menace par laquelle l'employé est obligé de se soumettre à la règle. Mais son application pose parfois problème.

Ce phénomène semble, en premier lieu, lié à la culpabilité qui assaille ceux qui ont la charge de sanctionner quand il s'agit de punir. Prairat (2003) écrit à ce propos : « Sujet tabou et pratique honteuse, la question de la sanction a longtemps été frappée d'indignité intellectuelle ».

Par ailleurs, quand bien même la sanction est appliquée, elle est faite de manière injuste, parfois inadéquate à la faute commise et par conséquent ne tient donc pas compte de l'erreur commise par le fautif, mais de sa personne. Ce qui ne devrait pas être le cas parce que la sanction doit avoir une finalité éducative et même socialisante. Éducative parce que, la sanction en milieu du travail doit permettre à l'employé d'intérioriser la règle. La sanction doit avoir été réfléchie, être le résultat d'un jugement rationnel plutôt que d'une réaction à chaud, sinon celui qui sanctionne risque de se discréditer en imposant une sanction irréaliste ou disproportionnée ou sans lien avec le fait répréhensible. Pour que la sanction soit donc appliquée de façon éducative, il semble nécessaire de fonctionner de manière concertée et cohérente. Ce n'est pourtant souvent pas le cas en pratique. Socialisante, car celui qui a compris en quoi il avait mal agi peut accepter d'être puni afin de réintégrer le groupe. Prairat (2003) dans "La sanction en éducation" indique qu'une sanction éducative a un triple fin : psychologique, éthique et politique. Psychologique, puisqu'elle permet de réconcilier le sujet divisé avec

lui-même. Ethique, puisqu'elle aide, à un moment donné, un sujet singulier à advenir, c'est à dire à répondre de ses actes. Politique, en réhabilitant le sens de la loi. Pour l'auteur, on ne punit pas l'intégrité d'une personne mais un acte particulier.

En sus la sanction constitue un facteur déterminant dans la performance des agents d'une institution. En réalité, l'impact de la sanction sur la performance passe par son effet sur l'état émotionnel de l'employé. C'est dans ce sens que Van-Hoorebeke (2002) dira que la qualité du service rendu au travail est fonction des émotions exprimées par l'employé.

C'est donc pour mieux cerner les effets des sanctions sur les fonctionnaires de la police nationale au Bénin que le sujet « Usages de la sanction disciplinaire au sein de la police nationale béninoise : facteurs de performance ? » a été choisi. L'usage des sanctions disciplinaires au quotidien sur les agents de la police nationale pose parfois problème, nous fait réfléchir ou nous laisse indifférents. Il est plus facile de sanctionner une personne que de remédier à une situation. Pour protéger une communauté ou satisfaire ses demandes et attentes, la sanction est souvent prise dans l'immédiateté. La pression du quotidien oblige souvent les acteurs à travailler dans l'urgence et laisse donc peu de place à la réflexion. Au quotidien, il est plus souvent question de punition, de répression pour réprimer un acte que de gratification ou récompense attachée au mérite.

En tant que fonctionnaires de police, il nous arrive de constater des dérives multiples en matière de sanction au sein de la police nationale ; notamment la gradation des sanctions sans efficacité, le parti-pris, l'autoritarisme et le laxisme, dérives possibles d'autorité relationnelle, etc, qui faussent le sens même de la sanction. Or, le rôle de l'autorité est d'accompagner son collaborateur en lui apprenant à se corriger, à s'améliorer, c'est-à-dire à se transformer dans une perspective de progrès.

Ainsi, la sanction est un moyen et non un but : c'est un outil pédagogique. Elle doit être en accord avec les règles. Elle doit être prévue au règlement intérieur. On ne sanctionne pas l'intégrité d'une personne mais un acte particulier commis dans un contexte particulier. La faute qui engendre la sanction n'est pas à voir comme un manque de l'individu mais comme un manquement à la règle. Il ne faut pas incriminer le sujet mais uniquement sanctionner l'acte. De même, toute sanction appliquée doit être une sanction expliquée.

La sanction dans l'urgence est destructrice parce qu'elle refuse l'enquête, elle est injuste. Elle exacerbe les sentiments et émotions de chacun, les décisions qui en découlent sont également disproportionnées.

Les dérives ci-dessus citées ne seraient pas sans conséquences sur l'état émotionnel des victimes et par ricochet sur leur performance. Ce qui nous amène à retenir la question de recherche suivante : Quel est l'impact de la sanction disciplinaire sur la performance au travail de l'agent de police sanctionné ?

C'est donc autour de cette préoccupation que se focalise la présente recherche qui se veut d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

## **2- OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

### **a- Objectif général**

Globalement, l'objectif poursuivi dans cette étude est de contribuer à une évaluation optimale de l'impact des sanctions sur la performance des travailleurs notamment les fonctionnaires de la Police Nationale en vue d'un bon usage desdites sanctions.

### **b- Objectifs spécifiques**

- ✓ Identifier les dérives liées à l'application des sanctions que subissent les fonctionnaires de la Police Nationale ;

- ✓ analyser la perception des fonctionnaires de la Police Nationale sur ces sanctions ;
- ✓ évaluer l'impact de ces sanctions sur leur performance.

### **3- HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

#### **a- Hypothèse générale**

Pour conduire cette étude, nous la fondons sur l'hypothèse générale selon laquelle les sanctions influencent négativement la performance des agents de la police nationale béninoise et constituent par conséquent un facteur réduction de leur performance en situation de travail.

Cette hypothèse générale se décline en des hypothèses spécifiques qui se rapportent à chacun des objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés.

#### **b- Hypothèses spécifiques**

- Certaines sanctions appliquées sur les fonctionnaires de police ne sont pas adaptées à la faute commise.
- La sanction disciplinaire infligée à un agent de police influence son état émotionnel.
- L'émotion qui découle de la sanction disciplinaire imposée à un agent de la police nationale impacte sa performance dans l'exercice de sa fonction.

### **4- CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES**

#### **➤ Sanction**

Le terme sanction étant polysémique, il désigne la conséquence morale d'un acte, châtiment ou récompense. Elle est une peine ou récompense prévue

pour assurer l'exécution d'une loi. La sanction en termes ordinaires est synonyme de punition, de châtement infligé à quelqu'un pour une faute commise, une infraction dont il serait victime. On distingue le sens négatif de la sanction de son sens positif. Le sens négatif se rapporte à la punition tandis que le sens positif est lié à une récompense comme par exemple sanctionner un stagiaire d'un certificat de fin de stage, sanctionner un élève d'une note, sanctionner un agent d'une prime ou sanctionner un sportif d'une médaille. Mais ce qui intéresse le plus dans ce travail, c'est la sanction perçue comme une punition et ceci pour une raison bien déterminée.

### ➤ **Sanction disciplinaire**

La sanction disciplinaire est une mesure répressive prise à l'encontre d'un fonctionnaire, en application du régime statutaire. (*Encyclop. éduc.*, 1960, p. 322). Elle peut également être considérée comme une mesure prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré comme fautif et de nature à affecter la présence du salarié dans l'entreprise, sa carrière ou sa rémunération, de nature immédiate ou non.

Le règlement intérieur doit mentionner la nature et l'échelle des sanctions applicables dans l'entreprise et pouvant être infligées aux salariés.

Toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale. Par ailleurs, des faits répréhensibles commis par l'agent dans le cadre de sa vie privée l'exposent également à l'engagement d'une procédure disciplinaire s'ils portent atteinte à l'image de marque de sa collectivité.

Dans la présente recherche, est considérée comme sanction, toute punition légitime ou non de la part d'un supérieur hiérarchique à l'encontre d'un agent de police assermenté pour une faute commise dans l'exercice de sa fonction.

Les sanctions disciplinaires applicables aux agents de la police nationale sont à savoir : la réprimande, l'avertissement écrit, le blâme, l'arrêt simple, l'arrêt de rigueur, le déplacement d'office, la radiation du tableau d'avancement, la perte de grade, la mise en disposition de non activité, la mise à la retraite d'office, la destitution (Boya & Cohoun, 2007).

### ➤ **La réprimande**

Il existe deux types de réprimandes à savoir : la réprimande verbale et la réprimande écrite.

La réprimande verbale désigne une mesure disciplinaire qui consiste notamment à indiquer verbalement à l'employé la nature de son écart de conduite, la façon de corriger sa conduite ainsi que les conséquences auxquelles il s'expose s'il refuse d'obtempérer. Une réprimande verbale n'est pas consignée au dossier de l'employé.

Quant à la réprimande écrite, elle désigne l'avertissement officiel signifié par écrit à l'employé qui s'est mal conduit. L'employé devrait ainsi être informé de la nature de son écart de conduite, de la façon de corriger sa conduite et des conséquences auxquelles il s'expose s'il refuse d'obtempérer. Si une sanction disciplinaire plus sévère doit ultérieurement être imposée, la ou les réprimandes consignées au dossier de l'employé prouveraient que ce dernier a été prévenu des conséquences qu'il aurait à subir en cas d'inconduite subséquente.

### ➤ **L'avertissement**

Il s'agit d'observations orales ou écrites pour des fautes de peu de gravité. L'avertissement constitue une mise en garde de l'agent destinée à ce qu'il ne reproduise plus les faits fautifs.

Cette sanction, qui n'a aucune incidence sur la carrière de l'agent, ne doit pas figurer au dossier de celui-ci et ne nécessite pas la prise d'un arrêté.

➤ **Le blâme**

Comme l'avertissement, le blâme constitue des observations présentant néanmoins un caractère plus grave. Le blâme doit faire l'objet d'un arrêté et figure au dossier de l'agent. Il n'a pas d'influence sur le déroulement de carrière. Le blâme se présente comme une sanction à caractère moral tout comme l'avertissement.

➤ **La perte de grade**

Cette sanction fait perdre au fonctionnaire le bénéfice d'un avancement d'échelon acquis et entraîne une diminution corrélative de sa rémunération. Cette sanction peut également faire perdre le bénéfice d'un avancement de grade, lorsque celui-ci est subordonné à l'obligation d'avoir atteint un échelon précis.

La perte de grade intervenue dans les conditions énumérées ci-après est irrévocable et entraîne automatiquement la radiation de la police nationale. En effet, le grade peut être perdu pour l'une des causes suivantes : condamnation à une peine afflictive ou infamante ; condamnation à une peine correctionnelle d'emprisonnement pour infraction portant atteinte à l'honneur et à la probité ; indiscipline grave ou mauvaise manière habituelle de servir, après l'avis du Conseil de Discipline devant lequel l'agent est traduit, et sur décision de l'Autorité investie du pouvoir de nomination (Boya & Cohoun, 2007).

➤ **La radiation du tableau d'avancement**

La radiation du tableau d'avancement retarde tout simplement l'avancement en grade de l'agent. Le nombre de radiation varie d'une (01) à trois (03) fois selon la durée des jours d'arrêt de rigueur (JAR). En effet, pour une période de 10 à 25 JAR, la radiation est valable une seule fois, c'est-à-dire

au cours de l'année de proposition à l'avancement. De 26 à 45 JAR, la radiation est valable pour la première année de proposition et la deuxième année de proposition. La troisième année, le candidat est décompté avec les points négatifs du nombre de jours d'arrêt de rigueur. De 45 à 60 JAR, la radiation est valable pour la première année de proposition où le candidat est radié de la liste.

Au cours de la deuxième année de proposition, le candidat est décroché. A la troisième année, il est ajourné. A la quatrième proposition, les points négatifs indiqués lui sont restitués. (DGPN, 2012).

➤ **La mise en disposition de non activité**

La mise en disposition de non activité est prévue pour une période allant de trois à huit mois avec suppression partielle ou totale de traitement. En tout état de causes, l'agent continue de percevoir la totalité des prestations familiales (Boya & Cohoun, 2007).

### ➤ **La mise à la retraite d'office**

Cette sanction entraîne la radiation des cadres. Cette sanction ne peut être prononcée que si le fonctionnaire bénéficie de quinze années de services publics effectifs.

Si le fonctionnaire a atteint l'âge d'admission à la retraite, la pension est à jouissance immédiate.

Dans le cas contraire les droits à pension étant conservés, l'agent bénéficiera de sa retraite à la date où il aura atteint l'âge d'admission.

### ➤ **La destitution**

La destitution est la sanction disciplinaire la plus importante dans la hiérarchie des sanctions. Cette sanction ne peut être prononcée que pour une faute d'une certaine importance : faute sérieuse, faute grave ou faute lourde. En revanche, la faute légère ne permet pas à l'employeur de licencier le salarié.

La faute légère (par exemple, des retards peu fréquents, etc.) peut néanmoins justifier une sanction disciplinaire autre que le licenciement.

La faute sérieuse est une faute suffisamment importante rendant impossible de continuer les relations de travail. Elle peut se définir comme un comportement négatif d'un agent dans l'exercice de sa fonction ou dans ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques ou encore, ses collègues de travail.

Ce comportement négatif est apprécié par rapport au comportement qu'aurait dû avoir un salarié moyen de même profession et de même qualification professionnelle, placé dans des circonstances identiques.

La faute grave est une faute commise par l'agent dans l'exercice de ses fonctions, rendant impossible son maintien dans le corps, même pendant la durée du préavis.

La faute lourde suppose quant à elle une intention de nuire de l'agent qui l'a commise à l'égard de l'Etat ou de la police. Cette faute justifie le licenciement du salarié mais d'une manière plus strict que la faute grave car le salarié peut être licencié sans préavis, sans indemnité de rupture mais aussi, sans indemnité compensatrice de congés payés.

Dans le cas de la police nationale, la destitution peut être prononcée dans les cas suivants : pour absence illégale de son unité après 30 jours à l'égard du fonctionnaire de police en activité ; pour résidence hors du territoire national sans l'autorisation du Ministre de tutelle à l'égard du fonctionnaire en activité ou non (Boya & Cohoun, 2007).

### ➤ **Performance**

Comme le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient "l'accomplissement" pour évoquer par la suite "l'exploit et le succès".

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures selon Bourguignon (1995) :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

En revanche, pour Albanes (1978), la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacités. Miles (1986) pour sa part estime que la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique. Quant à Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. Pour cet auteur, l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

Par ailleurs, selon Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : l'efficacité qui est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ; l'efficacité qui représente le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre et l'effectivité qui constitue le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

D'un autre côté, d'après Lorino (1997), est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).

Plusieurs définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience.

**FRIQUI** associe à ces deux axes de la performance, un troisième axe à savoir, la pertinence, qui est le rapport entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

Pour **LEBAS** (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

Au regard des multiples sens donnés à la performance, Bourguignon (2000) tente de faire la synthèse et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (p.934).

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65).

Ainsi, nous pouvons définir la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements et de compétences/capacités valorisés par l'entreprise et attendus des employés, et qui influencent positivement la réalisation d'objectifs ».

### ➤ **Emotion**

Le terme émotion, du latin « ex-movere », signifie mouvement vers l'extérieur. D'un point de vue sémantique, émotion et mouvement sont liés.

L'émotion peut désigner un état affectif intense, qui déborde et désorganise les capacités du sujet à répondre à une situation ou qui traduit ce débordement (Guelfi, Boyer, Consoli et Olivier-Martin, 1987).

Le caractère brutal et habituellement bref de l'émotion, au sens étymologique, la rend à priori distincte du concept de l'humeur.

La complexité de la nature de l'émotion humaine, ainsi que la diversité des formes avec lesquelles elle s'exprime, ont, longtemps, empêché l'accès à une définition univoque du concept.

En 1980, **PLUTCHIK** a recensé 28 définitions, proposées dans la littérature psychologique et psychiatrique entre 1884 et 1977, et a souligné l'absence de consensus entre elles.

Malgré les divergences, la majorité des auteurs retiennent, à ce jour, une définition consensuelle des états émotionnels. Selon celle-ci, l'émotion est réductible à trois composantes, plus ou moins indépendantes entre elles : une composante physiologique/biologique, une composante comportementale et une composante cognitive (Watson et Clark, 1992).

Dans ce sens, **EKMAN** et **DAVIDSON** (1994) définissent l'émotion comme une réaction aiguë et transitoire, provoquée par un stimulus spécifique et caractérisée par un ensemble cohérent de réponses cognitives, physiologiques et comportementales.

En effet, la composante physiologique de l'émotion fait référence à l'activation physiologique générale qui accompagne une expérience émotionnelle et qui prépare l'individu à agir sur son environnement de manière adaptée. Les réactions physiologiques concernent à la fois le système nerveux central et le système nerveux autonome.

La composante comportementale, de l'émotion, fait référence aux réactions comportementales et expressives, qui diffèrent d'un individu à l'autre. Il s'agit, d'un côté, de l'expression communicative, c'est-à-dire des comportements qui visent la communication de l'émotion à autrui et, de l'autre côté, des réactions immédiates à une situation (réflexes).

La composante expressive de l'émotion inclut également les comportements gestuels et vocaux qui accompagnent un état émotionnel : les changements de la posture, les mouvements du corps et des bras, le toucher, le regard, etc. Ainsi, les mains s'agitent et le corps est en mouvement dans le cas de la colère, les mouvements sont lents et le corps est en retrait dans le cas de la tristesse.

Enfin, la voix change lorsqu'on vit une expérience émotionnelle : elle se casse, tressaute ou monte plus vite que d'habitude.

Il semble, donc, que les émotions sont exprimées par différents canaux (verbaux et non verbaux), de façon complexe et élaborée. Toutefois, pour certains auteurs comme **EKMAN** et **FRIESEN** (1967), l'expression faciale reste la composante la plus importante, puisqu'elle permet l'expression des différentes émotions primaires.

Les réflexes, de l'autre côté, font partie de la composante comportementale non communicative de l'émotion. Il ne s'agit pas de comportements en tant que tels, mais plutôt des tendances à agir d'une certaine manière avec l'environnement.

La composante subjective, enfin, comprend l'ensemble des processus mentaux qui se développent suite à une émotion et qui interviennent dans la perception d'une situation, dans son maintien et sa transformation en mémoire.

La composante subjective, que l'on désigne également comme composante cognitive et expérientielle, peut se traduire par des mots et le langage constitue la voie royale qui permet d'y accéder.

Les émotions surviennent en réaction à une personne (voir un ami au travail peut vous rendre heureux) ou à un événement (discuter avec un client grossier peut vous mettre en colère).

Beaucoup de chercheurs se rejoignent pour définir les émotions de base comme étant : la joie, la tristesse, la peur, le dégoût, la colère et la surprise.

Dans cette étude, nous faisons recours à l'« émotion » pour désigner les réactions cognitives, physiologiques et/ou comportementales d'un agent de la Police Nationale ayant écopé d'une sanction disciplinaire de la part de son supérieur hiérarchique.

## **5- Revue de la littérature**

A l'instar des fonctionnaires de l'administration publique, l'agent de la Police Nationale est sous un lien de subordination, sous le pouvoir hiérarchique et disciplinaire de ses patrons. Il y a de ce fait un rapport de force inégal au travail.

Le droit disciplinaire constitue le cadre juridique dans lequel le supérieur hiérarchique est tenu d'exercer le pouvoir disciplinaire qui lui est conféré.

En principe, le supérieur peut sanctionner comme il l'entend le comportement répréhensible d'un subordonné. Sa décision n'est soumise à aucun contrôle préalable. Mais, quand il y a un Règlement Intérieur (RI), le supérieur hiérarchique ne peut pas appliquer une sanction qui n'y figure pas.

Le pouvoir disciplinaire du supérieur participe ainsi de son droit de gestion c'est-à-dire de son droit, et du pouvoir qui en découle, de diriger son service. En vertu de son droit de gestion, il pourra, à l'égard de ses subordonnés, prendre diverses mesures qui peuvent être catégorisées comme suit : les mesures disciplinaires et les mesures non-disciplinaires aussi appelées mesures administratives.

Généralement, il est admis que la mesure ou sanction disciplinaire soit prise à l'encontre d'un subordonné qui a un comportement fautif qui résulte d'un manquement volontaire de la part de ce subordonné. C'est donc lorsqu'il y a une faute volontaire de la part du salarié que le supérieur hiérarchique doit imposer une mesure disciplinaire parce que la mesure disciplinaire vise à corriger le comportement fautif. Elle incite l'employé à amender sa conduite pour la rendre compatible avec la réalisation des activités du service. La mesure disciplinaire peut aussi servir d'exemple au sein du service et inciter les autres agents à ne pas adopter de comportements fautifs.

Si le manquement est involontaire, il est donc impossible de le corriger; dans ce cas, il faudra imposer une mesure non-disciplinaire dans le but de rétablir l'efficacité au sein du service.

Dans la pratique, l'application de la sanction à l'encontre d'un agent provoque chez celui-ci une perturbation de son état émotionnel et par ricochet son bien-être et sa performance au travail.

Ainsi, depuis quelques années, nombre de disciplines considèrent avec une attention renouvelée les émotions et le bien-être au travail. C'est dans ce sens que la psychologie du travail, la sociologie du travail, les sciences de l'organisation, consacrent de plus en plus de place à ces thèmes (**GROSJEAN ET DE WEERDT**, 2005). Cela apparaît justifié par plusieurs considérations ; on peut citer notamment le fait que de plus en plus de situations de travail incorporent davantage de tâches relationnelles, où les rapports interpersonnels sont centraux (Weller, 1999). L'émotion devient alors une question cruciale dans le sens où la charge émotionnelle émanant des situations de travail, dans lesquelles les opérateurs doivent gérer des relations avec un public, peut avoir une influence sur l'individu, ses conduites, sa performance, sa santé et sa sécurité. L'étude de Koufane, Négroni, & Vion (2000) décrit comment l'émotion peut influencer la qualité du service fourni au client.

L'état émotionnel des agents se répercute sur leur performance, voire sur leur santé lorsque le travail est vécu comme une source de stress. Ainsi, les émotions ressenties dans le travail au quotidien peuvent engendrer à terme des perturbations psychologiques de la personnalité (Ribert-Van De Weerdt, année non indiquée).

Néanmoins, des situations pouvant générer des émotions ne sauraient être absentes en milieu de travail. C'est le cas des sanctions qui, quelle que soit leur nature, impactent les émotions du sujet mis en cause et de ce fait son attitude au travail.

Dans ce sens, **BROCHU** cité par **RIVARD** (2004), décrivant les ressenties d'un salarié victime de rétrogradation déclare que parfois, l'employé ne supporte même plus de croiser son patron dans le couloir.

Ainsi, les émotions exprimées au travail sont d'un intérêt pour certaines organisations parce qu'elles influencent la qualité du service rendu au client ou à

l'usager. Car, de cette émotion dépend en partie la performance du salarié. Cette relation entre l'émotion et la performance a été montrée par plusieurs auteurs dont **RAFAELI** et **SUTTON** (1989) qui indiquent que la performance de l'employé est en relation directe avec les émotions qu'il exprime.

Par ailleurs, **DAMASIO** (1999), qui a étudié le processus de prise de décision, souligne l'importance du rôle des émotions. En effet, l'émotion positive peut exercer une influence sur la prise de décision et la prise de risque d'un agent (ISEN, 1993).

Selon **DELIGNIERES** (1998) l'émotion modulerait le niveau d'activation du sujet, ce qui entraînerait en retour une altération du niveau de performance. Le niveau d'activation, quant à lui, est affecté par de nombreux facteurs: on peut citer certains stressors tels que l'effort physique, la température de l'air, ou des drogues telles que la caféine, mais également des émotions comme la peur, l'anxiété, l'amour, la surprise, ou tout simplement l'intérêt.

L'hypothèse la plus fréquemment retenue est la loi de **YERKES** et **DODSON** (1908), dite loi du U-inversé, selon laquelle activation et performance seraient reliées par une courbe à optimum. Dans un premier temps, l'activation permet une amélioration du niveau de performance, mais au-delà d'un optimum, cette dernière tend à se détériorer.

Dans la même logique, **HERSEY** (1932) a établi une relation claire entre les niveaux d'affect quotidiens et les niveaux de performance quotidiens à travers une expérience qui consistait à faire des mesures répétées sur un petit groupe de travailleurs spécialisés.

D'autres auteurs (*Estrada et al., 1994 ; Isen, Johnson, Mertz et al., 1985 ; Isen, Daubman et Nowicki, 1987 ; Isen et Williams, 1988*) sont allés plus loin en faisant le lien entre l'émotion et la performance créatif. *Isen* (1999) fut la première à étudier de façon systématique l'impact des états émotionnels sur les

performances créatives et les résultats de ses études suggèrent que seuls les états émotionnels positifs, comparativement aux états émotionnels négatifs et neutres, favorisent les performances créatives.

**KAUFMANN** (1995), puis **KAUFMANN** et **VOSBURG** (1997) critiquent en partie les expériences d'ISEN et observent que les états émotionnels positifs inhibent la créativité alors que les états émotionnels négatifs la favorisent significativement.

**MARTIN, WARD, ACHEE & AL.** (1993) suggèrent que l'effet des émotions sur la créativité pourrait dépendre du contexte situationnel: l'effet d'une émotion donnée sur une même tâche pourrait être modulé en fonction de la situation. Hirt, Levine, McDonald et al. (1997) ont confirmé cette hypothèse et ont observé que les individus dans un état émotionnel positif sont plus intéressés et prennent plus de plaisir à réaliser la tâche que les individus dans un état émotionnel négatif. Ce résultat semble valable uniquement pour l'aspect quantitatif des performances et non pour l'aspect qualitatif. Ainsi, l'émotion serait liée à la créativité de différentes manières, selon la nature de l'indice de créativité examiné (quantitatif ou qualitatif).

**ABELE** (1992) confirme son hypothèse que les émotions, tant positives que négatives, favorisent les performances créatives. Elle conclut, plus particulièrement, que l'état émotionnel positif favorise la créativité quel que soit l'intérêt de la tâche et que l'état émotionnel négatif favorise en partie la créativité, puisque les individus produisent plus d'idées positives dans des tâches leur permettant de réguler leur humeur.

Enfin, **ADAMAN** et **BLANEY** (1996) ont étudié les relations entre émotions et créativité en induisant trois états émotionnels différents (joie, neutre, dépression/tristesse). Les résultats indiquent une différence significative des performances entre les groupes expérimentaux : les performances créatives sont

significativement plus importantes dans les groupes « joie » et « dépression », comparativement au groupe neutre ; il n'y a en outre pas de différence significative entre les groupes « joie » et « dépression ». Les auteurs observent, pour finir, que le changement d'état émotionnel favorise la créativité. Ils interprètent cette observation en proposant que le niveau d'éveil de l'état émotionnel contribue à la relation entre état émotionnel et créativité.

La synthèse de ces recherches suggère qu'il n'existe pas de consensus autour de l'idée d'un rôle unique des émotions sur les performances créatives. De manière générale, les résultats des expérimentations montrent que les états ou humeurs émotionnels positifs favorisent la Fluidité idéationnelle, et donc le potentiel créatif. Les données divergent, toutefois, en ce qui concerne l'impact des états émotionnels négatifs qui semblent favoriser ou inhiber la créativité, selon les études.

D'un autre côté, les facteurs endogènes au milieu professionnel qui produisent des humeurs et des émotions ont été groupés en de nombreuses catégories (pas forcément exclusives) (cf. *George, 1996, George & Brief, 1992, Weiss & Cropanzano, 1996*), telles que : les événements stressants (ou stimuli aversifs), les leaders, les caractéristiques des groupes de travail, les aménagements physiques, les récompenses et les punitions organisationnelles. Cette dernière catégorie prend en compte les sanctions administratives.

Par ailleurs, dans une expérience sur les mères au travail, Williams & al. (1991) ont observé que le fait de devoir jongler entre différents rôles avait un effet négatif immédiat sur l'humeur. Toutefois, une habitude au jonglage entre rôles apparaissait lorsque l'humeur était analysée au cours du temps.

**HART & AL.** (1995) pour leur part, ont trouvé en étudiant un échantillon de policiers que leurs émotions rapportées au sujet d'événements au travail étaient

plus rapportées à des expériences professionnelles négatives, qui étaient elles-mêmes plus liées à des affects négatifs que positifs.

Dans le but de montrer l'influence du leader dans le déclenchement des émotions du salarié, Lewis (2000) a trouvé, dans une recherche en laboratoire, que les subordonnées observant un leader en train d'exprimer de la colère se sentaient plus nerveux et moins détendus que les subordonnés observant un leader en train d'exprimer de la tristesse ou aucune émotion du tout. Ces derniers se sentaient également moins enthousiastes et plus fatigués que les premiers.

Si certains auteurs comme Lewis affirment que les supérieurs hiérarchiques font partie des déclencheurs d'émotions, des recherches récentes ne soutiennent pas le rôle des leaders dans la production d'humeurs et d'émotions.

**FITNESS** (2000), par exemple, a observé à quel point les personnes en colère dépendaient de leur position dans l'organisation. Les travailleurs avec peu de pouvoir considèrent que la colère est le produit d'une injustice de la part des leaders avec un grand pouvoir. Si les offenses comprenaient de l'humiliation, les personnes avec peu de pouvoir ressentaient de la haine, d'un niveau moyen à un niveau élevé à l'égard de leur offenseur.

La littérature sur la sanction est moins riche dans le domaine des sciences sociales que celui des sciences juridiques. Néanmoins, elle nous a permis de savoir que la sanction n'influence pas directement la performance. En effet, la sanction impacte l'état émotionnel du sujet sanctionné ; ce qui à son tour influence la performance au travail. L'émotion apparaît ainsi, comme une variable intermédiaire entre la sanction et la performance. Même si le lien entre la sanction et l'émotion n'a pas été largement abordé par les auteurs, la présente revue s'est attelée à montrer le lien entre l'émotion et la performance au travail.

## **CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE**

Toute recherche qui se veut scientifique s'appuie forcément sur une démarche méthodologie. C'est cette démarche qui permet au chercheur de donner un fil conducteur à son étude afin de ne pas se détourner des objectifs fixés. De la rigueur méthodologique dépend la validité des résultats. C'est pour cette raison que nous tenons à présenter dans cette partie toutes les étapes ayant conduit à la réalisation de cette recherche.

### **1- Collecte des données théoriques**

Lorsqu'on débute une réflexion sur un sujet, même si l'on a quelques idées, on se documente pour en acquérir une meilleure connaissance. La recherche documentaire consiste à fouiller des ouvrages et différentes publications qui permettent de cerner et d'appivoiser l'objet d'une étude. La documentation à travers les lectures apporte des concepts et des informations et permet la construction d'une analyse synthétique et d'une interprétation qui génère de nouvelles idées. Elle permet également d'élaborer une nouvelle information et d'établir de nouveaux concepts en organisant et formulant nos idées lors de la rédaction. On produit alors un nouveau document, qui fournit ainsi de nouvelles connaissances.

Ainsi, nous avons eu à consulter différents documents en rapport avec notre travail. Il s'agit des ouvrages, dictionnaires, encyclopédies, articles, mémoires, travaux de fin d'études, ouvrages de référence de la Police Nationale béninoise, Internet, etc. Ceci nous a donc conduit dans plusieurs bibliothèques et centres de documentations.

Cette démarche nous a permis de façon concrète d'avoir une idée claire sur l'état de la question. En effet, la recherche documentaire nous a conduits à la conclusion selon laquelle la problématique de l'influence de la sanction sur la

performance n'a pas été abordée par les chercheurs ou au mieux des cas, n'a pas été suffisamment explorée. Ce qui est évident selon la littérature, c'est que l'état émotionnel d'un sujet impacte sa performance au travail. C'est du moins ce qu'on peut dégager de la synthèse documentaire. C'est d'ailleurs ce qui nous a conduits à la formulation de l'hypothèse opérationnelle selon laquelle la sanction disciplinaire impacte l'état émotionnel du sujet qui le reçoit ce qui à son tour réduit la performance de ce dernier.

D'un autre côté, il convient de noter que la recherche documentaire a permis également de clarifier les variables à l'étude mais aussi quelques indicateurs en vue d'une compréhension plus aisée du document.

Pour finir, l'usage de la documentation s'est aussi révélé utile lors du choix de l'approche méthodologique, de la technique d'échantillonnage, des techniques de collecte des données et de traitement des résultats.

## **2- Nature de l'étude**

Le choix d'une approche méthodologique est capital dans toute recherche. C'est lui qui détermine la crédibilité, la pertinence et la validité des résultats obtenus. Dans ce sens, le choix de notre approche méthodologique a été fait avec beaucoup de recul en vue de ne pas compromettre la qualité des résultats.

La conjugaison de plusieurs approches méthodologiques en sciences sociales et humaines est possible, mais la prédominance de l'une sur l'autre est déterminée par la nature de l'étude. Nous référant aux différentes hypothèses formulées et à la nature des variables, nous avons fait l'option d'une approche quantitative combinée à une approche qualitative.

En effet, nous pourrions nous limiter à une étude quantitative qui nous permettrait, bien évidemment en nous appuyant sur la statistique, de faire des

croisements entre les variables et de pouvoir dégager le lien entre la sanction et la performance. Mais, il ne s'agit pas simplement dans cette étude de vérifier le lien entre telles ou telles autres variables ; elle s'inscrit également dans une logique de compréhension des processus psychiques qui sous-tendent le comportement de l'individu. C'est ce que justifie la combinaison de ces deux approches.

Il convient de souligner que l'approche qualitative a permis de manipuler des données sous forme d'énoncés verbaux tandis que l'approche quantitative nous a conduits à la manipulation de données chiffrées.

### **3- Population d'étude et échantillonnage**

#### ***a- Population cible***

Une population cible ou population tout court est un groupe homogène de personnes ou d'objets qui possèdent des caractéristiques communes. C'est l'ensemble d'objets ou de personnes sur lequel vont porter des observations statistiques. En d'autres termes, la population désigne un ensemble d'éléments partageant une ou plusieurs caractéristiques qui servent à les regrouper. En statistique descriptive, une population est un ensemble fini d'objets (les individus ou unités statistiques) sur lesquels une étude se porte et dont les éléments répondent à une ou plusieurs caractéristiques communes.

La présente étude s'intéresse à l'influence de la sanction sur la performance au sein de la Police Nationale. Ainsi, la population cible qui se rattache à la présente recherche est l'ensemble des fonctionnaires de la Police Nationale béninoise.

#### ***b- Echantillonnage***

Pour mener une recherche sur une population donnée, l'expérimentateur a deux options qui s'offrent à lui. Dans un premier cas, il peut choisir de faire un

recensement c'est-à-dire une enquête exhaustive portant sur l'ensemble de la population mère ; dans un second cas, il peut choisir de faire un sondage qui se distingue du recensement en ce sens qu'il ne touche qu'une partie de la population étudiée appelée échantillon. En raison de nos moyens limités, nous avons opté pour le second cas d'où un échantillonnage de la population mère.

En effet, l'échantillonnage est une sélection des sujets d'une population qui prendront part à une étude. C'est une technique qui permet de prélever de la population mère, une partie ou une portion de ses constituants pour mener une recherche. Ce sont les individus qui ont satisfaits aux critères d'inclusion de l'étude et qui s'incorporent réellement dans l'étude. Autrement dit, il s'agit de la fraction choisie d'une population déterminée, idéalement représentative de la population de référence. En un mot, c'est un sous-ensemble de la population.

Il existe deux méthodes pour construire l'échantillon : la méthode probabiliste qui permet une sélection de l'échantillon par tirage aléatoire dans la population mère et la méthode non-probabiliste qui exige l'identification dans la population-mère, de quelques critères significatifs de répartition puis essaie de respecter cette répartition dans l'échantillon d'individus interrogés.

Dans le cadre de cette recherche, la méthode non-probabiliste a été choisie. D'une part il a été question de l'échantillonnage de convenance ou au jugé qui est une technique qui consiste à prélever un échantillon en se fondant sur certains jugements au sujet de l'ensemble de la population. En effet, en notre qualité d'agents de la Police Nationale, nous avons remarqué que les agents de la CRS reçoivent beaucoup de sanctions disciplinaires. C'est donc ce constat qui a gouverné le choix de ce type d'échantillonnage dans le but de recueillir le maximum d'information auprès d'un échantillon relativement restreint. D'autre part, nous avons procédé par l'échantillonnage à base volontaire qui consiste à fait appel à des volontaires à prendre part aux enquêtes. C'est ce qui a permis de

dégager les participants aux enquêtes. Néanmoins, d'autres critères ont permis de constituer notre échantillon.

#### ***c- Critère d'inclusion***

Sont exclusivement concernés à prendre part à la collecte des données, les membres du corps spécialisé de la police nationale dénommé CRS exerçant à Cotonou.

#### ***d- Critère d'exclusion***

Tous les corps spécialisés de la police nationale autre que la CRS sont exclus de la présente recherche. C'est le lieu également de préciser l'exclusion de la police municipale et de la police sanitaire de notre étude.

Au total, 95 individus ont été enquêtés.

### **4- Dispositions éthiques**

Pour mener une recherche, il urge de prendre un certain nombre de dispositions éthiques. Ceci dit, nous avons pris les dispositions nécessaires pour respecter l'intégrité des participants.

Il s'agit de l'obtention du consentement libre et éclairé des intéressés avant de les soumettre à l'enquête. De même, ils ont été informés des avantages et des risques de la recherche et un accent particulier a été mis sur l'anonymat des participants à l'enquête afin d'avoir des données fiables sans pour autant compromettre la carrière professionnelle des uns et des autres. De même, les enquêtés ont été tenus informés de la gratuité de ladite recherche. Mais bien avant tout ceci, une autorisation de recherche a été sollicitée auprès des autorités compétentes pour la conduite des différentes enquêtes surtout à cause de la sensibilité du domaine dans lequel s'est déroulée la recherche.

## **5- Identification des variables et de leurs indicateurs**

Une variable est tout attribut, phénomène ou fait qui peut varier, c'est-à-dire prendre plusieurs valeurs ou catégories. En d'autres termes, elle est le caractère ou l'élément que l'on désire étudier sur individu (unité statistique).

Il s'agit ici de décrire les différentes variables jouant un rôle de modèle de recherche. Deux types de variables principales sont présents dans cette étude à savoir la variable dépendante et la variable indépendante.

- La variable dépendante est une variable dont la valeur dépend de l'effet de l'autre (s) variable (s) (les variables indépendantes). En d'autres termes, c'est la manifestation ou le résultat dont la valeur se prétend expliquer ou justifier par l'influence de variables indépendantes, surtout le modèle de régression. La variable dépendante est un comportement mesurable observé chez un sujet et qui est influencé par la variable indépendante.

Dans la présente recherche, la variable dépendante est la performance car c'est elle qui dépend de l'effet que produit la sanction. C'est la variable expliquée.

Les indicateurs de la variable dépendante sont : l'efficacité, le succès, le résultat et l'effort au travail.

- La variable indépendante est une caractéristique dont on suppose une influence sur un fait ou une manifestation (la variable dépendante). C'est un facteur qui est choisi et manipulé par l'expérimentateur et qui est totalement indépendant de ce que fait le sujet.

Pour ce qui est de la variable indépendante, c'est ce qu'explique le phénomène étudié et par conséquent la sanction est la variable indépendante.

Les indicateurs choisis pour la variable sanction sont : la Réprimande, l'avertissement écrit le blâme, l'arrêt simple, l'arrêt de rigueur, le déplacement d'office, la radiation du tableau d'avancement, la mise en disposition de non activité, la mise à la retraite d'office, la perte de grade et la destitution.

Outre ces deux variables, une autre variable appelée variable intermédiaire entre en jeu. Il s'agit de l'émotion dont les indicateurs retenus sont : la joie, la tristesse, la peur, le dégoût, la colère et la surprise.

## **6- Techniques et outils de collecte des données**

Les techniques sont les moyens ou les instruments utilisés pour collecter des informations dans une recherche. Les techniques d'investigation sont « l'ensemble des moyens nécessaires mis en œuvre de façon systématique par l'enquêteur » (GHIGLIONE & MATALON 1999, p.80) pour effectuer la collecte des données.

Mais chaque type d'approche a des techniques qui lui sont propres. Dans cette recherche, l'approche quantitative et l'approche qualitative ont été toutes deux utilisées compte tenu de la nature de l'étude. Ainsi, nous avons fait recours principalement à trois techniques de collecte de données. Il s'agit de l'enquête par questionnaire, de l'entretien et de l'observation.

### ***a- Enquête par questionnaire***

En tant que technique de collecte de données primaires la plus développée dans les recherches quantitatives, l'enquête par questionnaire a été utilisée. L'outil utilisé dans le compte de l'enquête par questionnaire est le questionnaire. Avant l'administration du questionnaire il a été procédé à un pré-test pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure en mettant à l'épreuve

la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées.

### ***b- Entretien***

En ce qui concerne la recherche qualitative, nous avons fait usage de l'entretien et précisément l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations contenues dans le discours des personnes enquêtées. **MERTON, FISKE & KENDAL** (1990), affirment dans le compte de l'entretien semi-directif que le chercheur doit appliquer les mêmes principes à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Par conséquent, l'outil adéquat pour ce type d'entretien qui a fait l'objet d'usage dans ce travail est le guide d'entretien.

### ***c- Observation***

Technique propre aux deux approches de notre étude, l'observation a également été utilisée. Deux formes d'observations peuvent être distinguées en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés (Jorgensen, 1989). Soit le chercheur adopte un point de vue interne et son approche relève de l'observation participante, soit il conserve un point de vue externe et il s'agit d'une observation non participante. Mais dans cette recherche c'est l'observation non participante qui a été utilisée. L'observation non participante est une méthode de collecte par laquelle on observe directement par sa présence sur le terrain les faits que l'on cherche à étudier.

Toutes ces techniques et outils nous ont permis de collecter des données pertinentes afin de vérifier les différentes hypothèses qui sont définies dans cette recherche.

## **7- Mode de traitement des données**

La collecte des données a fait suite à leur traitement. D'abord, les données ont été soumises à un dépouillement manuel que ce soit les données qualitatives ou les données quantitatives. Ensuite elles ont été organisées suivant les objectifs de recherche. Après, elles ont été résumées sous formes de tableaux, de graphiques et textes selon qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. Pour finir, les données ont été présentées et analysées, ce qui a permis de tirer des conclusions conséquentes.

Les données quantitatives ont subi un traitement statistique tandis que les données qualitatives ont subi une analyse de leur contenu. Ce n'est qu'après cela que les hypothèses ont été vérifiées.

Pour ce qui est du traitement statistique des résultats, le logiciel SPSS est celui exploité. Il a permis le résumé des données sous formes de tableaux et de graphiques ; mais surtout, il a permis de faire le croisement entre les variables grâce à l'analyse de régression sans quoi on ne pouvait affirmer le lien entre les variables observées.

## **8- Difficultés rencontrées et période des enquêtes**

La difficulté majeure qu'il convient de souligner ici est la difficulté à trouver des ouvrages ayant abordés la problématique de la sanction ou de la performance en faisant le lien entre ces deux variables. Ceci dénote du caractère relativement innovant de cette recherche.

L'autre difficulté dont il faut également fait cas est la réticence des participants à fournir des informations par peur de représailles malgré la garantie donnée sur l'anonymat. Ce fait est sans doute dû à notre appartenance à la police.

Néanmoins, ces difficultés n'ont affecté ni la véracité, ni la validité des résultats obtenus.

Notons que les enquêtes sur le terrain ont duré un mois et ont ainsi couvert tout le mois d'avril 2013.

**DEUXIEME PARTIE :**

**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE,  
PRESENTATION, INTERPRETATION ET  
ANALYSE DES RESULTATS**

# **CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE : PRESENTATION DE LA POLICE NATIONALE**

## **1- LA NOTION DE POLICE**

Le terme « Police » désigne de manière générale l'activité consistant à assurer la sécurité des personnes, des biens et maintenir l'ordre public en faisant respecter la loi. Il ressort que la police est d'abord l'ensemble des règles et normes qui régissent les relations entre les hommes et l'Etat, ensuite qu'elle est l'institution chargée du respect des mêmes règles et normes.

Etymologiquement le mot français « police » provient du mot grec « politeria » qui signifie « régime politique, citoyenneté, administration, partie civile » et du mot « polis » qui signifie « cité ». Il s'ensuit que la police est l'ensemble des règles, l'administration et des agents de la force publique chargés du maintien de l'ordre et de la répression des infractions dans la cité. Au-delà de tout, la police est une invention moderne par rapport à l'organisation de la société par le passé. Elle est une force paramilitaire qui jouit d'une autonomie de gestion. Les personnels de la Police Nationale sont placés vis-à-vis de l'Etat dans une situation statutaire. Elle a pour rôle, la surveillance des mœurs, de la discipline publique et de l'arrestation des hors la loi.

## **2- HISTORIQUE**

Après la conquête du Dahomey en 1894, le colonisateur a mis en place son administration dont le service de sécurité comprenait des personnels de ses forces armées, de sa gendarmerie et de sa police. Par la suite, la police de l'ex-Dahomey et, du Bénin, qui s'est progressivement mise en place a connu plusieurs dénominations selon les périodes ainsi qu'il suit :

- 1- *De 1923 (17 septembre) à 1959 (03 septembre) : Service Spécial de Police et de Sûreté Générale ;*
- 2- *De 1959 (septembre) à 1962 (12 mai) : Sûreté et Service de la police ;*

- 3- De 1962 à 1975 (juin) : Sûreté Nationale ;
- 4- De 1975 (juin) à 1977 : Police d'Etat (aucun acte administratif n'est encore retrouvé à ce sujet) ;
- 5- De 1977 (25 mars) à 1990 (18 juin) : Commandement des Commissariats des Forces de Sécurité Publique ;
- 6- De 1990 à ce jour : Police Nationale.

Chaque période a été marquée par des règles et mécanismes autonomes de gestion de carrière des personnels de la Police Nationale. Ces règles et mécanismes peuvent être regroupés en trois (3) volets couvrant trois (3) périodes à savoir :

- ✓ De 1980 à 1984: les règles et les mécanismes d'avancement des personnels de Police étaient identiques à ceux des personnels civils de la fonction publique ;
- ✓ De 1980 à 1990 : les règles et mécanismes d'avancement des personnels de Police sont ceux des forces armées ;
- ✓ De 1990 à ce jour : les règles et mécanismes d'avancement des personnels de Police sont une synthèse de ceux de la fonction publique et des forces armées. La méconnaissance de cette synthèse non évidente, en raison de ce que les textes en la matière sont éparés, est la cause fondamentale des difficultés de gestion de carrière à la Police, en dehors des pesanteurs politiques et socio-économiques.

Par ailleurs, on distingue la Police Nationale de la Police Municipale.

La Police Nationale concourt, sur l'ensemble du territoire, à la garantie des libertés et à la défense des institutions de la République, au maintien de la paix et de l'ordre et à la protection des personnes et des biens. Elle s'acquitte de ses missions dans le respect de la déclaration universelle des droits de l'homme, de la constitution, des conventions internationales et des lois.

Quant à la Police Municipale, elle désigne un corps d'agents municipaux chargés d'assumer, dans les agglomérations urbaines, la police administrative sous l'autorité du Maire.

Les agents de la Police Municipale ont une compétence limitée. Ils exécutent les tâches relevant de la compétence du Maire, que celui-ci leur confie en matière de prévention et de surveillance.

Au regard de ce qui précède, la fonction publique policière peut être définie comme une fonction spécifique exercée par les personnes ayant la qualité d'agent d'autorité c'est-à-dire des personnes qui, de par leur formation sont détentrices d'une parcelle de l'autorité de l'Etat.

### **3- DGPN : MISSION, ATTRIBUTION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT**

La Direction Générale de la Police Nationale est créée au Ministère de l'intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes. Autrement dit, la Direction Générale de la Police Nationale est placée sous l'autorité du Ministère de la sécurité publique.

Elle est dirigée par un Directeur Général qui coordonne et contrôle l'ensemble des services de la Police Nationale avec l'assistance d'un Directeur Général Adjoint.

#### ***a- Mission et attribution***

La Direction Générale de la Police Nationale a pour mission fondamentale, la mise en œuvre des dispositions légales en vue de faire assurer par les services de Police :

- ✓ Le respect de l'ordre public (la Police administrative, la Police judiciaire et la protection des institutions de l'Etat) ;
- ✓ Le respect des libertés publiques et la protection des personnes et des biens sur toute l'étendue du territoire national.

Concourant à la défense nationale, la Direction nationale de la Police Nationale assure également des missions de renseignements de sécurité et de protection de la population.

***b- Organisation et fonctionnement***

Pour l'exécution de ses missions, la Direction Générale de la Police Nationale dispose de :

***c- Services rattachés au cabinet du DGPN à savoir :***

- L'Inspection Générale de la Police Nationale (IGPN) ;
- Le Service des Voyages Officiels et de la sécurité des Hautes Personnalités (SVO-SHP).
- Le Service des Etudes, de la Règlementation et de la Coopération Technique (SERCT) ;
- Le Service des transmissions et chiffres (STC) ;
- Le Secrétariat Particulier (SP) ;
- Le Secrétariat Administratif (SA) ;
- Le Chargé des Relations Publiques (CRP).

***d- Directions techniques :***

- la Direction de l'Administration de la police (DAP) elle devrait être éclatée en plusieurs directions dont la Direction des Ressources Humaines ;
- La Direction Centrale de la Sécurité Publique (DCSP) ;
- La Direction des Renseignements Généraux et de la Surveillance du Territoire (DRGST) ;
- La Direction Centrale de la Police Judiciaire (DCPJ);

- La Direction de l'Ecole Nationale de Police (DENP) (elle devrait être scindée en deux écoles : Ecole des Officiers de Paix et Inspecteurs de Police d'une part et Ecole des Gardiens de Paix d'autre part) ;
- La Direction de l'Ecole Nationale Supérieure de Police (DENSP).

***e- Services extérieurs :***

- Les Directions Départementales de la Police Nationale ;
- Les Commissariats Centraux ;
- Les Commissariats de Police de Localité ;
- Les Commissariats de Police d'Arrondissement ;
- Les Commissariats et poste de Police de l'Air et des Frontières.

***f- Unités spécialisées de la Police Nationale***

- Les Compagnies Républicaines de Sécurité (CRS) ;
- La Brigade Fluviale ;
- La Brigade de Protection du Littoral et de la Lutte Anti-pollution (BPLP) ;
- La Brigade Anti-Criminalité (BAC) ;
- L'unité de Recherche, d'Assistance, d'intervention et de Dissuasion (RAID).

**❖ Les Compagnies Républicaines de Sécurité (CRS)**

Les CRS sont l'une des unités de la Police Nationale spécialisée dans les missions de service d'ordre, maintien d'ordre et de rétablissement d'ordre. Elles constituent des réserves mobiles de police en uniforme, placées sous l'autorité du Ministre chargé de la sécurité et dirigées par un Commissaire de police assisté des Officiers de Paix. Elles peuvent être employées sur toute l'étendue du territoire national. En effet, elles sont chargées de :

- Renforcer les corps de police urbaine pour le maintien de l'ordre ;
- apporter aide et assistance aux populations en cas de sinistre grave et de calamité publique ;
- assurer les missions propres de surveillance des ports et aéroports, des voies de communications des missions de police routière, d'escortes officielles, des services d'honneur.

En période de crise, les CRS assurent la protection de certains points stratégiques, mais elles ne peuvent être employées à des gardes statiques en temps normal que sur ordre du Ministre chargé de la sécurité.

D'une manière générale, la Direction Générale de la Police Nationale centralise et coordonne toutes les activités des Directions Techniques et des services extérieurs de la Police Nationale.

A ce titre, elle est chargée de concevoir les règles et directives nécessaires à l'accomplissement des missions confiées à la Police Nationale et la mise en œuvre de ses moyens d'action.

Du point de vue structurelle, nous avons schématiquement l'organigramme qui définit et retrace les relations administratives entre les différentes directions et services spéciaux qu'on retrouvera à l'annexe 4.

#### **4- POLICE NATIONALE**

##### ***a- Corps des personnels de la Police Nationale***

La Police Nationale est une institution républicaine qui exécute ses missions sur l'ensemble du territoire avec des personnels hiérarchiquement organisés en quatre corps à savoir :

- Le corps des Brigadiers et Gardiens de la Paix : ils sont essentiellement chargés de la police administrative mais participent également aux opérations de la Police Judiciaire.

- Le corps des Officiers de Paix : ils sont chargés de la police préventive, de l'instruction et de l'encadrement des agents appartenant aux corps précédents (Brigadiers et Gardiens de la Paix).
- Le corps des Inspecteurs de Police : Ils assurent les missions d'enquêtes judiciaire et administrative sous la direction des Commissaires de Police.
- Le corps des Commissaires de Police : les Commissaires de Police sont des cadres de conception, de direction et de commandement de la Police Nationale. Ils assurent à ce titre, la responsabilité opérationnelle et organique des services de police.

Les Commissaires de Police sont des magistrats de l'ordre judiciaire et de l'ordre administratif.

A ces corps, on peut ajouter celui des inspecteurs généraux de la police.

Tous ces corps participent ensemble à la réussite des opérations de la police administrative et judiciaire sous l'autorité du DGPN.

### ***b- Missions***

La fonction primordiale et naturelle de la police est la protection des biens et des personnes. Dans ce cadre, elle assure trois missions auxquelles correspond une division tripartite du travail :

- La police enjoint dans le cadre de la loi et du règlement, c'est la police de prévention dite encore police administrative ou police d'ordre. Cette mission est assurée par un corps spécialisé de fonctionnaires en uniforme.
- La police recherche les infractions aux lois pénales ; c'est la police judiciaire chargée de mettre les coupables à la disposition des tribunaux. Cette mission est assurée par les fonctionnaires de police ayant la qualité d'Officier de Police Judiciaire tels que les inspecteurs de police, les agents supérieurs de la Police Judiciaire et les commissaires de police.

- La police écoute l'opinion afin d'éclairer le pouvoir sur l'état d'esprit et les réactions de la population et détecte les activités subversives : c'est la police de prévention connue sous le nom de renseignements généraux.

### ***c- Recrutement à la Police Nationale***

Le recrutement à la Police Nationale se fait par voie de concours direct ou interne. De même, la promotion à titre normal permet de recruter dans un corps hiérarchiquement supérieur des fonctionnaires de police ayant subi une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme technique.

### ***d- Formation du Policier***

Pour ce qui est de la formation, on distingue les formations initiales et la titularisation.

En fonction du corps considéré, on distingue :

- La formation initiale de Gardien de la paix sanctionnée par le diplôme de Gardien de la paix ;
- La formation initiale d'Officier de Paix sanctionnée par le diplôme d'Officier de Paix ;
- La formation initiale d'Inspecteur de Police sanctionnée par le diplôme d'Inspecteur de Police ;
- La formation initiale de Commissaire de Police à l'issue de laquelle le diplôme de commissaire de Police est délivrée aux pensionnaires ou apprenants.

La scolarité pour chacune de ces formations initiales dure neuf mois conformément aux dispositions statutaires. Les trois premières formations se déroulent à l'Ecole Nationale de Police (ENP) et celle des commissaires de police se déroule à l'Ecole Nationale Supérieure de Police (ENSP).

La titularisation quant à elle confère au stagiaire la qualité de fonctionnaire de Police et permet l'application intégrale du statut spécial et des statuts particuliers qui le concernent.

#### ***e- Obligations du Policier***

Le Policier a le devoir de :

- ✓ loyauté : il doit obéir aux lois de la probité, de l'honnêteté ;
- ✓ d'intégrité : il ne doit pas être intéressé ni avoir des intérêts de nature à compromettre son indépendance ;
- ✓ impartialité : il doit être neutre ;
- ✓ dignité : il doit avoir un comportement exemplaire
- ✓ exemplarité vis-à-vis du public ;
- ✓ respect absolu des personnes ;
- ✓ intervention : exigence d'un engagement total ;
- ✓ servir sans faute ;
- ✓ obéissance hiérarchique ;
- ✓ obligation exclusive de la fonction policière.

#### ***f- Droits du Policier***

Le policier a le droit à :

- ✓ la liberté de pensée, de conscience et de religion ;
- ✓ la liberté d'expression ;
- ✓ la liberté de réunion et d'association, y compris le droit de fonder et de participer à des syndicats ;
- ✓ la vie privée ;
- ✓ un procès équitable.

#### ***g- Procédure disciplinaire***

La discipline est l'ensemble des règles, des obligations qui régissent certains corps ou certaines institutions. La discipline étant la force principale des

armées, lorsqu'un policier enfreint à la discipline, la procédure disciplinaire est mise en branle contre lui.

Les sanctions disciplinaires applicables aux personnels de la Police Nationale sont de divers ordres.

Les sanctions disciplinaires du 1<sup>er</sup> degré sans consultation du conseil de discipline sont :

- la réprimande ;
- l'avertissement écrit;
- le blâme avec inscription au dossier ;
- l'arrêt simple
- l'arrêt de rigueur ;
- le déplacement d'office ;
- la radiation du tableau d'avancement.

Les sanctions disciplinaires de 2<sup>ème</sup> degré qui ne sont prononcées qu'après l'avis du Conseil de Discipline :

- l'arrêt de rigueur au-delà de 45 jours ;
- la mise en position de non activité pour une période de trois à huit mois avec suppression partielle ou totale de traitement ;
- la mise à la retraite d'office ;
- la réforme par mesure disciplinaire ;
- la perte de grade (rétrogradation). La perte de grade entraîne la radiation automatique de la Police Nationale.

Elle intervient pour l'une des causes suivantes :

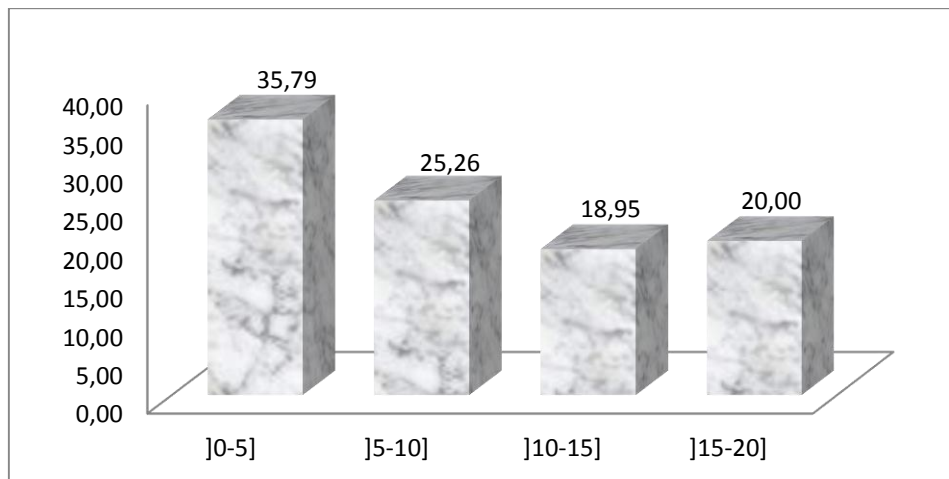
- condamnation à une peine afflictive et infamante ;
- condamnation à une peine correctionnelle d'emprisonnement pour infraction portant atteinte à l'honneur et à la probité ;
- indiscipline grave ou mauvaise manière de servir habituelle.

## CHAPITRE IV : PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### 1- PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES QUANTITATIVES

#### *a- Caractéristiques des enquêtés*

Les individus ayant participé à cette enquête sont tous des policiers appartenant au corps des CRS. Tel que l'indique le graphique I, ils ont à leur actif entre un (01) à 20 ans de service.



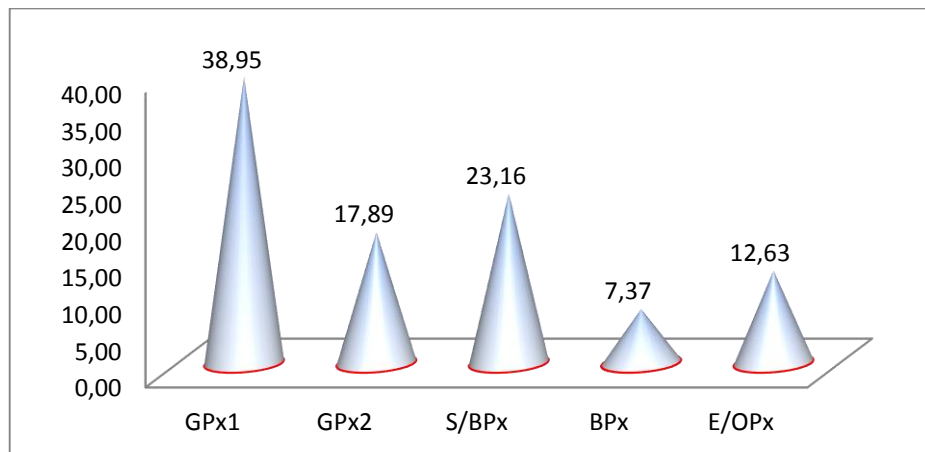
**Graphique I** : Répartition des enquêtés selon le nombre d'années de service

La répartition des enquêtés en fonction du nombre d'années de service présente son pic au niveau des policiers ayant effectué au plus cinq (05) ans de carrière. Ceux-ci correspondent à une proportion de 36 % pendant que ceux ayant effectué entre 10 et 15 ans sont les moins représentés dans l'échantillon avec un taux s'élevant à 19 %. Dans le même temps, 25 % des individus enquêtés ont entre cinq (05) à 10 ans de service et enfin 20 % ont entre 15 à 20 ans de service.

Il faut remarquer qu'aucun des individus enquêtés n'a encore effectué plus de 20 ans de carrière. Toutefois, aussi bien les policiers en début de carrière

que ceux imbus d'expérience, grâce au nombre d'année d'exercice du métier, sont fortement représentés dans l'échantillon.

Dans le même registre, les grades des individus qui se sont prêtés à cette enquête ont été répertoriés. Le graphique ci-après nous présente la répartition des individus enquêtés en fonction du grade.



**Graphique II** : Proportion des enquêtés selon le grade

Le tableau statistique relatif au grade indique que la plus forte proportion des enquêtés (39 %) sont des Gardiens de Paix de première classe (GPx1). Les Gardiens de Paix de deuxième classe (GPx2) quant à eux, représentent un pourcentage de 18 % du total des enquêtés. Le taux relatif à la catégorie des Brigadiers de Paix affleure les 31 % avec 23 % de Sous-Brigadiers de Paix (S/BPx) et 7 % de Brigadiers de Paix (BPx). La dernière catégorie des enquêtés concerne les Elèves Officiers de Paix (E/OPx) avec un taux de 13 %.

Dans l'ordre croissant des grades ci-dessus évoqués, on retrouve les Gardiens de la Paix de deuxième classe (GPx2), les Gardiens de la Paix de première classe (GPx1), les Sous-Brigadiers de Paix (S/BPx), les Brigadiers de Paix (BPx) et enfin les Elèves Officiers de Paix (E/OPx).

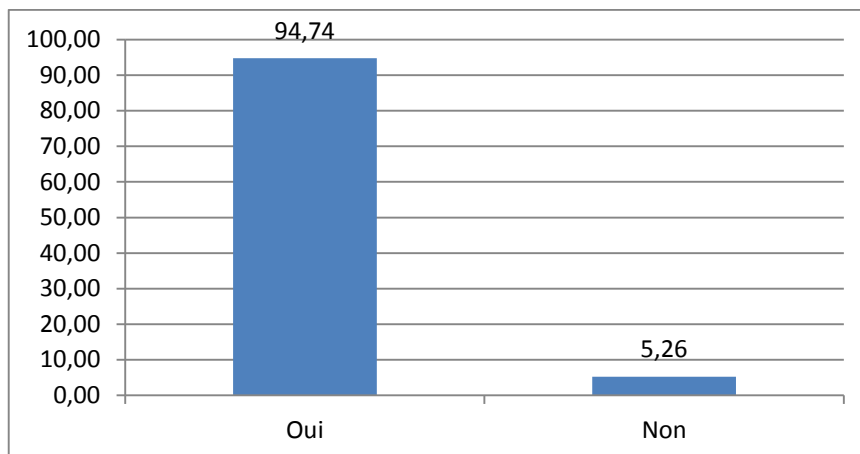
Il n'est plus à noter que l'ensemble de ces policiers a été soumis à une formation professionnelle les prédisposant au métier d'agent de sécurité

publique. En effet, ces agents sont formés dans le but d'assurer la sécurité des citoyens en faisant régner l'ordre et la discipline. Mais, force est de constater que dans le rang des policiers eux-mêmes, la discipline n'est pas toujours observée dans l'exercice de leur profession. C'est pour cette raison que des sanctions disciplinaires sont prévues par les textes régissant la fonction de policier au Bénin. L'application efficiente de ces sanctions, a pour finalité de corriger le comportement fautif, mais aussi d'éviter qu'un tel comportement ne se répète chez d'autres agents. Il faut aussi remarquer que les agents les plus sanctionnés sont ceux ayant au plus dix années de service ; ceci est dû à plusieurs raisons : le niveau au recrutement, la qualité de la formation, absence quasi-total d'encadrement dans les services

Néanmoins, comme l'indiquent les résultats de cette enquête, un certain nombre de dérives sont effectives dans l'application des sanctions disciplinaires.

#### ***b- Les dérives liées à l'application des sanctions disciplinaires***

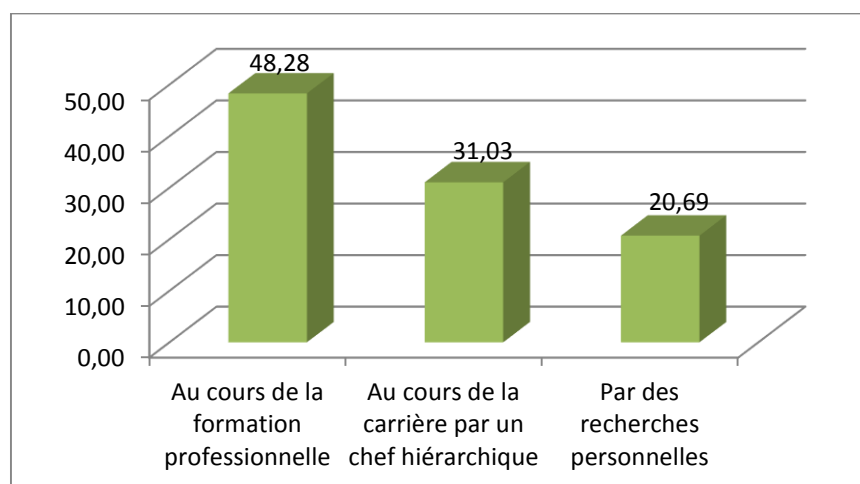
Contrairement à ce qu'on peut croire, certains des agents de police enquêtés déclarent ne pas avoir connaissance des sanctions disciplinaires prévues par le Règlement Intérieur (RI). La répartition statistique des policiers ayant connaissance ou non des sanctions disciplinaires est résumée à travers le graphique suivant.



**Graphique III** : Répartition des enquêtés selon la connaissance ou non des sanctions disciplinaires

Il faut admettre que la plupart des agents de police ayant participé à l'enquête ont connaissance des sanctions disciplinaires qu'ils pourraient recevoir suite à une faute professionnelle. Ainsi, 95 % affirment avoir connaissance des sanctions disciplinaires. Par contre, 5 % des individus enquêtés déclarent ne pas savoir les sanctions disciplinaires prévues.

Ces résultats se justifient lorsqu'on s'intéresse à la manière dont les 95 % ont pris connaissance de ces sanctions. C'est dans cette logique que le graphique IV présente la période et/ou la manière par laquelle ils ont pris connaissances des sanctions disciplinaires.

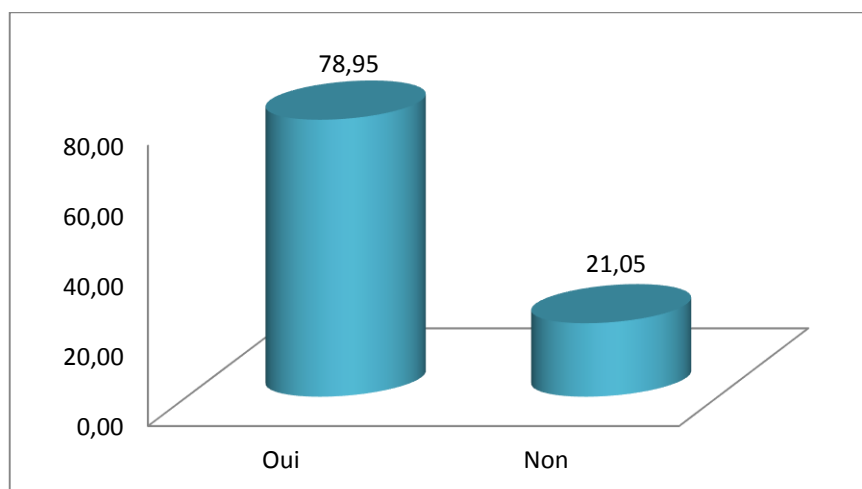


#### **Graphique IV** : Période et manière de prise de connaissance des sanctions disciplinaires

On devrait s'attendre à ce que les individus à l'étude déclarent unanimement avoir pris connaissance des sanctions disciplinaires lors de la formation professionnelle à l'école nationale de police. Mais, c'est seulement 48 % des interviewés qui reconnaissent avoir reçu des enseignements sur la sanction disciplinaire. 31 % des enquêtés affirment par contre en avoir pris connaissance une fois en fonction par un chef hiérarchique. Pour les 28 % restant, c'est grâce à des recherches personnelles qu'ils ont découvert les différentes sanctions disciplinaires prévues par les textes.

Dans la pratique, l'autorité n'a pas besoin de savoir tes connaissances en matière de sanction disciplinaire avant de te les appliquer. Il est de ces prérogatives d'infliger une sanction à tout agent fautif sous son autorité. De toute évidence, certains agents reçoivent la sanction avant de se rendre compte de sa signification.

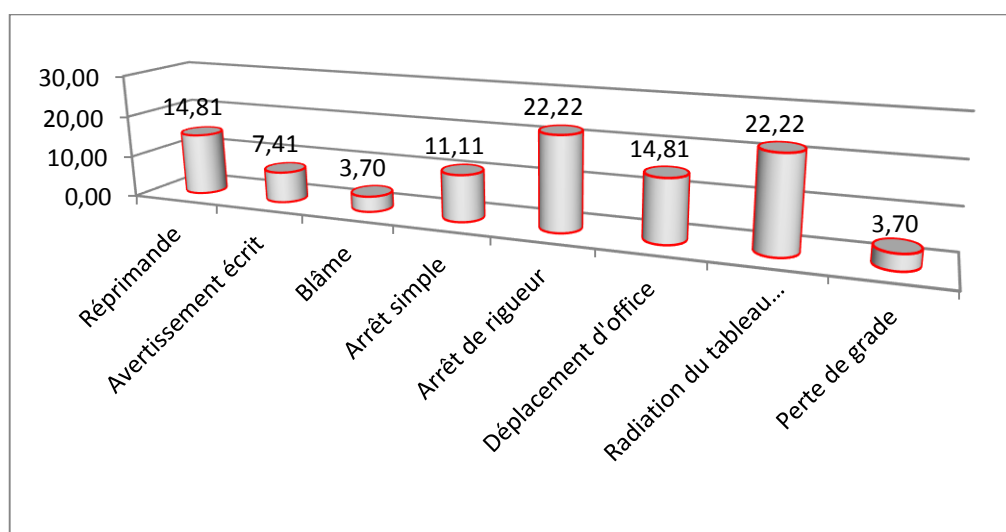
La plupart des agents enquêtés ont été sanctionnés au moins une fois dans l'exercice de leur fonction par un supérieur hiérarchique. C'est ce que tente de mettre en évidence le graphique ci-après.



**Graphique V** : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient été sanctionnés au moins une fois au cours de leur carrière

Les résultats issus des enquêtes laissent croire que les sanctions disciplinaires sont présentes dans le quotidien des agents de la police. En effet, 79 % de ceux-ci ont été sanctionnés au moins une fois. Dans cette catégorie d'agent, il faut souligner que certains ont reçu jusqu'à trois ou quatre fois de sanction disciplinaire. Dans la même veine, certains agents déclarent n'avoir jamais été sanctionnés dans l'exercice de leur fonction. Ces derniers représentent une proportion de 21 %.

L'application d'une sanction dépend en principe de la faute commise par l'agent en service. Le tableau statistique montre une diversité des sanctions infligées aux agents ayant fait l'objet de cette recherche. Le graphique qui suit fait cas des différentes sanctions dont-ils ont écopé.



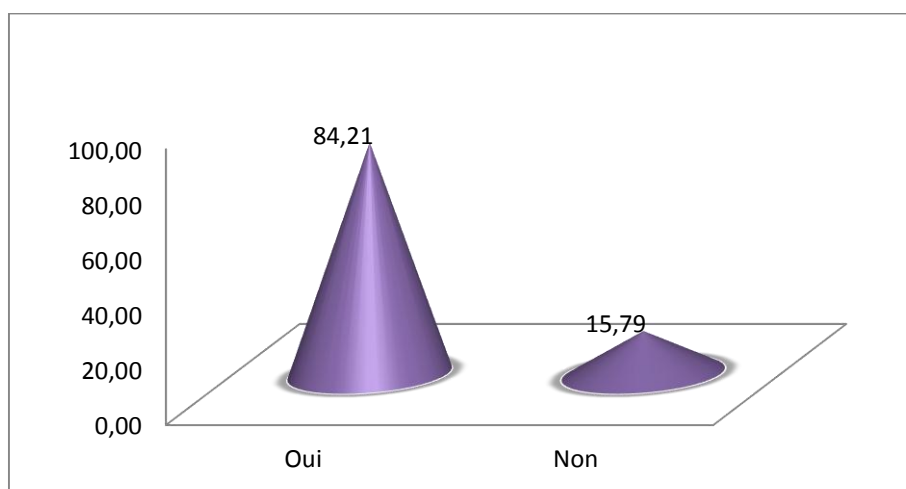
**Graphique VI** : Répartition des enquêtés selon les types de sanctions reçues

Dans un ordre décroissant, il est à retenir que 4 % des agents ayant été sanctionnés sont au moins une fois concernés par le blâme avec le même chiffre pour la perte de grade, 7 % par l'avertissement écrit, 11 % par l'arrêt simple, 15

% par la réprimande, 15 % par le déplacement d'office, 22 % par l'arrêt de rigueur et enfin 22 % par la radiation du tableau d'avancement.

### *c- Perception des enquêtés sur l'application des sanctions disciplinaires*

A la question de savoir s'il y a une proportionnalité entre les fautes commises et les sanctions infligées, certains agents enquêtés n'ont pas caché leur réticence à aborder la question de peur de représailles quand bien même que l'enquête se déroule dans l'anonymat. En effet, certains se sont abstenus de répondre à la question. Toujours dans cette crainte, d'autres ont préféré répondre tout simplement par l'affirmation. Néanmoins, certains ont pu avouer le caractère disproportionné entre les fautes commises et les sanctions appliquées. A travers le graphique qui suit, la répartition des agents en fonction de leur déclaration sur la question est présentée.

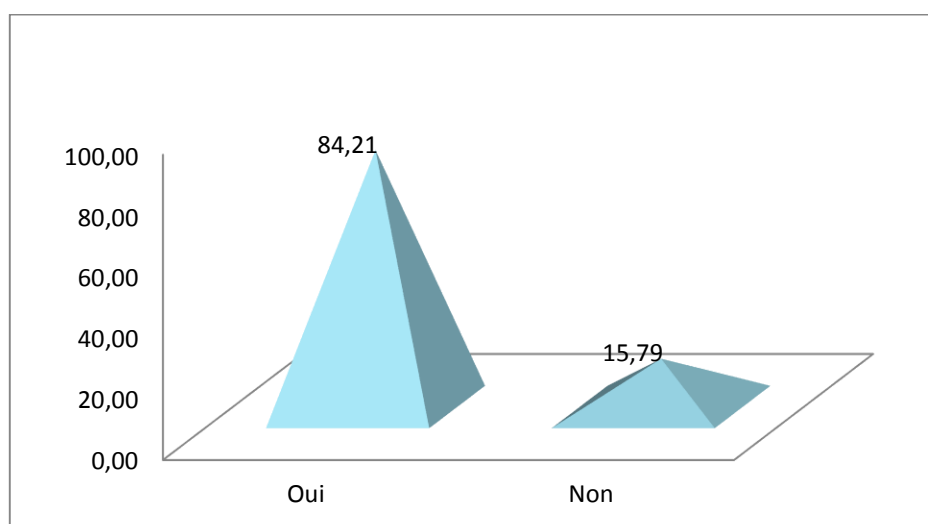


**Graphique VII** : Perception des enquêtés par rapport à la justesse des sanctions reçues

84 % des agents enquêtés estiment qu'il existe une proportionnalité entre les fautes et les sanctions attribuées. Par contre, 16 % d'entre eux dénoncent la subjectivité qui caractérise l'application des sanctions en estimant qu'il existe une injustice dans l'application desdites sanctions.

***d- Impacts des sanctions disciplinaires sur l'agent et sur son comportement au travail.***

La sanction infligée à un agent constitue un stimulus qui déclenche chez le sujet en question une réaction interne à l'organisme. Cette réaction n'est rien d'autre que l'émotion qui est ressentie suite à la sanction disciplinaire. Dans certains cas, la sanction disciplinaire déclenche plusieurs émotions à la fois chez le même sujet. Même si certains estiment qu'ils sont indifférents aux sanctions, la proportion de ceux qui ressentent une ou plusieurs émotions est illustrée par le biais du graphique VIII.

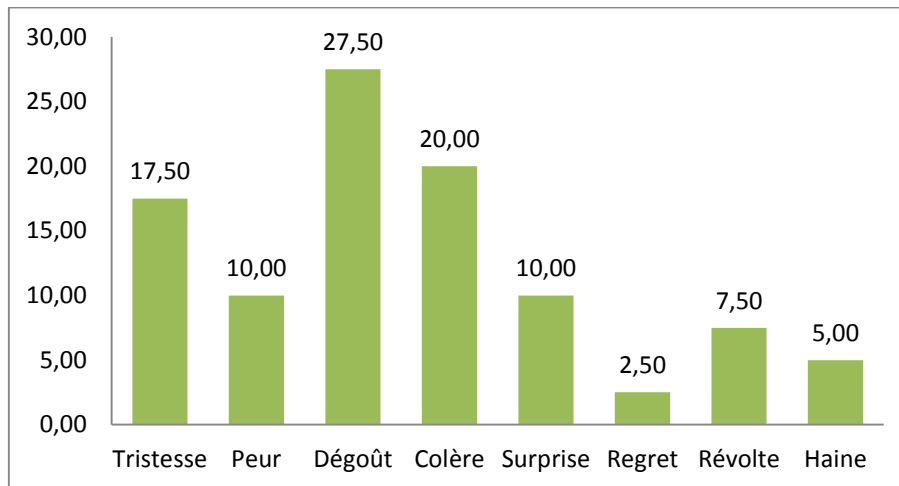


**Graphique VIII** : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient ressenti une émotion après être sanctionnés

La majorité des agents de la police enquêtés a déclaré être animée d'une émotion. En effet, 84 % des agents ont ressenti une émotion négative pendant que 16 % affirment n'avoir rien senti. Ces derniers reconnaissent sans doute la faute commise et s'attendaient certainement à une sanction de la part de leur supérieur hiérarchique. C'est peut-être ce qui justifie leur indifférence à la sanction qu'ils ont reçue.

La présente enquête a permis également de répertorier les différentes émotions qu'ont ressenties les agents après avoir été sanctionnés. Ces émotions

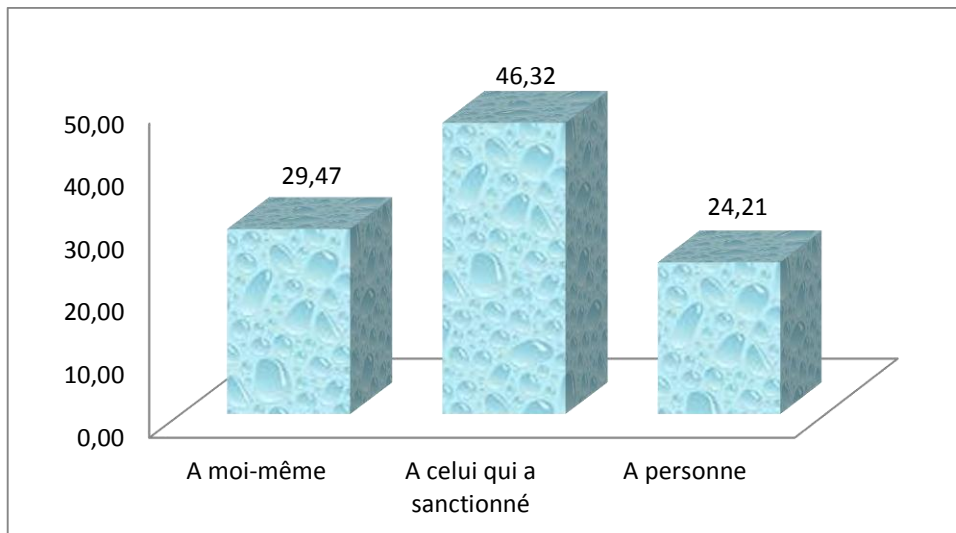
varient, comme on peut en douter, d'un individu à un autre. Elles sont probablement fonction d'une part de l'importance de la sanction et d'autre part de la personnalité du sujet mis en cause. Ces différentes émotions sont résumées à travers le graphique IX.



**Graphique IX** : Type d'émotion ressentie après la sanction

A la lecture des données recueillies, aucune émotion positive n'est recensée. L'émotion la plus ressentie est le dégoût (27,5 %) à l'endroit du supérieur hiérarchique qui a infligé la sanction. S'en suit la colère qui est ressentie chez 20 % des enquêtés concernés. 17,5 % ont ressenti de la tristesse, 10 % de la peur, 10 % de la surprise, 7,5 % de la révolte, 5 % de la haine et enfin 2,5 % du regret. Comme signalé précédemment, certains agents ressentent plusieurs émotions à la fois. Il s'agit selon le cas de deux ou de trois émotions au niveau d'un même individu. Au total les émotions les plus ressenties sont le dégoût, la colère, et la tristesse. Ceci s'explique par la démotivation, l'intérêt porté à son subordonnée, l'inexplication de la faute ayant suscité la sanction.

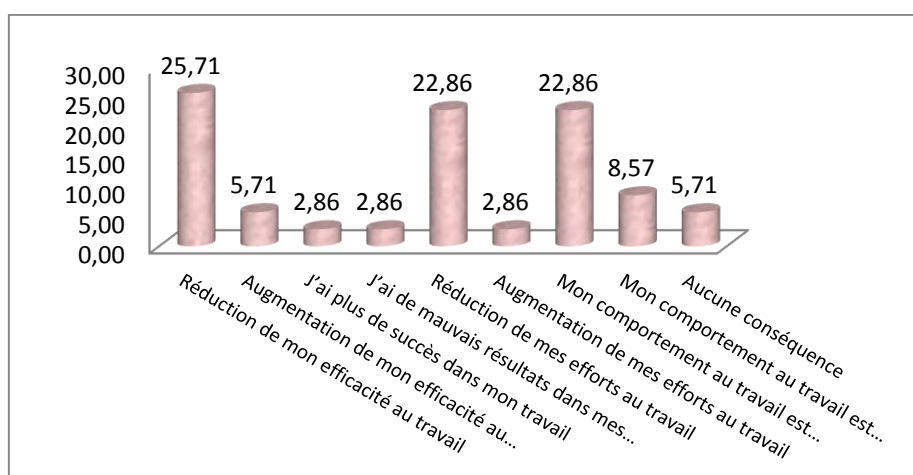
Les ressentiments des agents sanctionnés ne sont pas dans tous les cas orientés vers l'auteur de la sanction. C'est ce que rapportent les résultats à travers le graphique ci-après.



**Graphique X** : Sujet mis en cause à travers l'émotion ressentie

La majorité des enquêtés (46 %) éprouvent une émotion contre l'auteur de la sanction dont ils sont victimes. Par contre, 29 % s'auto culpabilisent pendant que les 24 % restant ne s'en prennent ni à eux-mêmes ni aux auteurs des sanctions.

Qu'ils s'en prennent au supérieur hiérarchique ayant sanctionné ou à eux-mêmes, les émotions ressenties par les agents impactent leur comportement au travail. Les conséquences des émotions sur le travail, malgré leur multiplicité, sont présentées de façon synthétique à travers le graphique qui suit.



## **Graphique XI** : Influence des sanctions sur le travail

Les répercussions des émotions et par ricochet des sanctions disciplinaires sur l'agent en situation de travail sont plurielles. Ainsi, pour 26 % des agents, on note une réduction de l'efficacité au travail contre 6% des agents dont l'efficacité augmente. 3% des agents estiment avoir plus de succès dans les actions relatives au travail contre 3 % d'agents qui enregistrent plutôt de mauvais résultats suite aux sanctions disciplinaires. Par ailleurs, 23 % des agents fournissent plus d'effort que d'habitude contre 3 % dont le taux d'effort fourni grippe. 23 % des agents, sans pour autant décrire la conséquence de la sanction disciplinaire affirment tout de même qu'elle impacte négativement leur comportement au travail pendant que 9 % jugent cet impact positif. 6 % des agents déclarent que les sanctions disciplinaires sont sans conséquence sur leur travail.

Au vu de ce qui précède, on peut déduire que les sanctions disciplinaires à travers les émotions qu'elles engendrent, réduisent chez la plupart des agents la performance au travail (réduction de mon efficacité au travail ; j'ai de mauvais résultats dans mes actions professionnelles ; réduction de mes efforts au travail ; mon comportement au travail est négativement influencé). Chez d'autres agents par contre, les sanctions ont un effet positif sur leur performance au travail (augmentation de mon efficacité au travail ; j'ai plus de succès dans mon travail ; augmentation de mes efforts au travail ; mon comportement au travail est positivement influencé). En somme, dans 75 % des cas, la performance des agents se trouve diminuer pendant que dans 21 % des cas, la performance augmente. Dans 6 % des cas, il faut noter l'absence de répercussion sur la performance des agents au travail.

## 2- PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES QUALITATIVES

### *a- La perception des enquêtés sur la sanction disciplinaire*

La sanction disciplinaire est pratiquement perçue de la même façon par tous les enquêtés. Elle est soit assimilée à une peine ou soit à une sanction qu'une personne encourt après avoir commis une faute. C'est le message véhiculé dans les extraits ci-après :

*« C'est une punition infligée par une autorité investie de pouvoir disciplinaire à un fonctionnaire qui commet une faute professionnelle. Elle a pour but le respect strict des règles déontologiques et éthiques, de redresser l'agent fautif et d'éviter que d'autres prennent modèle sur lui ».*

Selon d'autres agents, la sanction désigne : *« Une peine qu'encourt un fonctionnaire public fautif au plan administratif ».*

D'autres iront jusqu'à préciser ce que c'est qu'une sanction disciplinaire au sein de la police nationale. Pour ces derniers, elle est : *« Une punition de tout genre infligée à un fonctionnaire de police qui commet une faute professionnelle dans l'exercice de ses fonctions ».*

Cette convergence de point de vue sur la question montre combien de fois les personnes qui ont pris part à cette étude ont une connaissance du sujet abordé à savoir la sanction. Cela est d'autant plus important que la pertinence des autres éléments en dépend.

Cet acquis permet donc d'établir le lien entre les sanctions disciplinaires dont les enquêtés ont été victimes et les fautes pour lesquelles ces sanctions ont été appliquées afin de pouvoir déduire les dérives ou les injustices.

## ***b- Rapport entre les fautes commises et les sanctions disciplinaires appliquées***

Il faut signaler que la question relative à l'établissement de rapport entre faute commise et sanction appliquée n'a pas été assez abordée par les enquêtés de peur de représailles. Néanmoins quelques-uns se sont prêtés à l'exercice et six cas ont été identifiés pour être présentés ci-dessous.

### **Cas N°1**

Le premier cas que nous présentons est celui d'un agent de police qui partage ici son expérience :

*« J'ai subi une radiation du tableau d'avancement deux fois successivement au motif d'une machination montée de toute pièce par mon patron parce que j'ai riposté en tirant sur les pneus d'un véhicule qui devrait m'écraser »*

Pour cet agent, la faute commise ne mérite pas une telle sanction. D'ailleurs il ne considère pas son agissement comme un acte aversif et par conséquent ne devrait pas susciter une sanction parce qu'il ne faisait que se défendre.

### **Cas N°2**

Le deuxième cas stipule ce qui suit :

*« C'est un usager qui a failli m'écraser avec son véhicule et que j'ai réussi à immobiliser au cours d'une fouille, qui a écrit à mes chefs que j'ai exercé de violence sur lui pour lui retirer son livret de bord dans lequel se trouvait 20.000 F. [...] Après l'opération, j'ai rendu compte par écrit à mes supérieurs en relatant tous les faits».*

Le deuxième cas tend à ressembler au premier dans son volet de légitime défense seulement qu'ici, le fait reproché est lié à un vol.

### Cas N°3

Le troisième cas se rapporte à la situation d'un agent de police victime de sanction qui relate les faits:

*« D'abord c'est une seule faute qui a engendré toutes ses sanctions. En effet, j'avais accompagné un collègue qui était allé interpellé un trafiquant d'ossement humain. Les gens ont estimé qu'on était parti escroquer l'intéressé et pour cela nous avons été transférés devant le parquet de Cotonou qui nous a placés sous mandat de dépôt. Mais, ils ont découvert la vérité et nous avons été libérés sous caution. [...] Quel que soit le drame, on devrait nous soutenir à démasquer ce trafiquant qui constituait un danger public avant de nous reprocher quoi que ce soit. La preuve c'est que nous avons été tirés d'affaire ».*

Les deux agents dont il s'agit ici ont été victimes de plusieurs sanctions pour une seule faute qu'on leur reproche. Si on s'en tient aux faits relatés, on se rend compte que l'injustice est établie parce que la fin des événements le démontre. Cependant, on peut d'un autre point de vue considérer qu'il n'y a pas d'injustice parce que la procédure qui a consisté à présenter ces agents de police qui sont des présumés fautifs au parquet de Cotonou ne visait que la recherche de la vérité.

### Cas N°4

Pour ce qui est du quatrième cas, il s'agit également d'une injustice caractérisée. C'est du moins ce qu'on déduit des faits évoqués dans l'extrait ci-après :

*« Suite à une dispute entre mon commandant de section et moi après mon refus de lui rendre un service qui m'était impossible, on m'accuse d'avoir abandonné le service juste pour me punir sévèrement. [...] En temps normal, le personnel passait de façon rotative à des postes juteux et après à des postes*

*arides. Mais suite à cet incident, j'ai passé une longue période aux postes arides. C'est injuste ».*

Considérant donc les faits ci-dessus évoqués, on retiendra qu'un agent de police a refusé de rendre un service malveillant à son chef hiérarchique. Ce qui s'en est suivi, c'est la privation d'un privilège à l'agent incriminé. Si la Police Nationale qui devrait faire preuve d'intégrité encourage des comportements aversifs, quels bons comportements veut-on insuffler aux jeunes agents qui sont appelés à réprimander ces mêmes comportements dans la société ?

Dans ce cas, il n'y a pas du tout de faute commise parce que ce que demande le chef n'est pas orthodoxe et à partir de cet instant, il n'est pas en droit d'infliger une quelconque sanction. D'ailleurs même dans les textes de la police, il est dit que :

*« Il doit par conséquent, se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal ou de nature à compromettre gravement un intérêt public ou les droits et les libertés de l'homme, le respect et la dignité de la personne humaine ».* (Achedemessi, 2012 : p32).

### **Cas N°5**

« Un collègue a perdu sa mère et il s'est rendu aux obsèques de celle-ci avec son arme de service. A son retour, l'officier qui était de permanence a ordonné qu'il soit puni en le consignait au poste de police pour une semaine. Je me suis opposé à cette décision en proposant qu'on attende que le collègue retrouve toutes ses facultés avant qu'on ne lui inflige ladite sanction. Ce qui m'a valu aussi une sanction ».

Ici, on ne saurait véritablement parler d'injustice parce qu'un subalterne n'est pas appelé à s'opposer à une décision prise par une autorité supérieure. Les

textes mêmes prévoient : « Les fonctionnaires de police sont astreints à une obéissance hiérarchique totale et à l'observation la plus rigoureuse de la discipline ». (Achedemessi, 2012 : p32).

Même s'il estime que cette décision comporte des irrégularités, il n'a qu'à plaider en faveur de son collègue sous forme de négociation. Mais de là à s'y opposer catégoriquement, laisse entrevoir une faiblesse de l'autorité si celle-ci ne réagissait pas comme elle l'a fait.

### **Cas N°6**

Il s'agit ici d'un autre cas vécu par un agent de police qui fait revivre son expérience affreuse :

*« J'ai été victime d'un accident avec l'un des véhicules de service et le chef d'unité a estimé que je n'y étais pas autorisé. Pour cette raison, j'ai déboursé 200.000 F CFA pour la réparation du véhicule endommagé et le moment était venu pour que je sois avancé dans mon grade, on m'a recalé. [...] J'ai été victime d'une injustice parce que j'allais à la rescousse de certains collègues qui étaient en difficulté dans l'exercice de leur fonction qui m'ont fait appel ».*

Là également, on peut dire sans risque de se tromper qu'il y a une injustice qui apparaît dans les faits.

En effet, un agent qui dans le souci d'aller sauver ses collègues qui étaient certainement en danger n'a pas encore gravement agit même si auparavant, il devrait aviser ses supérieurs de sa décision d'aller à la rescousse de ses collègues.

Par ailleurs, dans l'armée, l'ordre vient toujours du chef parce que l'agent de police qui prend sur lui la responsabilité de sortir avec le véhicule de service engage tout le corps. C'est dire que dans une certaine mesure, l'agent a fait

preuve de légèreté et ceci a engendré un endommagement du véhicule de service. Il devrait par conséquent bénéficier d'une sanction. Mais on se demande si cette faute mérite ces deux lourdes sanctions qu'il a subies.

### *c- Les reproches à l'encontre des sanctions disciplinaires appliquées*

Divers reproches sont faits à l'encontre des sanctions disciplinaires qui sont infligées aux agents de police. Pratiquement tous les agents enquêtés ont décrié les pratiques en cours en matière de sanction de façon globale à la Police Nationale. Ils l'ont manifesté à travers des propos parfois acerbes qui laissent entrevoir leur chagrin. On peut le constater dans les divers extraits.

Certains pensent que les sanctions infligées ne sont pas proportionnelles aux fautes commises. C'est le cas de ces différents agents qui pensent d'un côté que :

*« Les sanctions à la police nationale sont discriminatoires et disproportionnelles. Certaines sont vétustes et ne répondent plus aux exigences actuelles ».*

Selon un autre agent : *« De façon générale à la police nationale, la majorité des sanctions infligées aux fonctionnaires de police sont souvent arbitraires et ne respectent presque jamais la procédure adéquate ».*

Pour d'autres, les sanctions sont personnalisées ou dépendent de l'humeur du chef à la Police Nationale :

*« Les sanctions disciplinaires à la police nationale sont personnalisées et prises selon l'humeur du chef et suivant la position de l'agent fautif ».*

Un autre enquêté estime que : *« L'application des sanctions disciplinaires au niveau de la police nationale est laissée à l'humeur et à l'appréciation des chefs. Comme le disent souvent les policiers, vous ne savez pas là où on décidera de votre sort ».*

Au lieu qu'on se focalise donc sur la faute commise, on s'attarde sur la personne qui a commis la faute pour infliger la sanction de telle sorte que pour une même faute, on peut avoir différentes sanctions. Cela met une fois encore en relief le problème de l'injustice dans les sanctions.

D'aucuns vont reprocher le fait que même une fois punie, la victime doit connaître les raisons de sa sanction pour ne plus reprendre les mêmes fautes. Ce qui n'est malheureusement pas le cas. C'est dans ce sens que certains agents affirment que : *« A la police nationale, on sanctionne sans pour autant expliquer à la victime les raisons qui ont poussé à le sanctionner. Or, l'intéressé doit prendre connaissance de ce pourquoi il est puni pour se corriger les fois à venir »*.

Pour ce faire, la sanction ne participe qu'à la satisfaction des besoins de celui qui sanctionne :

*« Les sanctions sont fantaisistes parce qu'elles n'ont pas des fins de correction des comportements aversifs de l'agent. Elles sont données pour permettre aux patrons d'assoupir leur soif du mal à des agents »*.

Dans un autre registre, les enquêtés vont tenter de rappeler ce qui devrait être fait avant de se plier au reproches. C'est le cas dans ces deux extraits :

*« La police est une corporation qui lutte pour la justice. Malheureusement, beaucoup d'agents de police sont souvent sanctionnés injustement et surtout quand ces derniers n'ont pas de parrains »*.

*« L'autorité investie de pouvoir disciplinaire, sans interroger le fonctionnaire présumé fautif pour connaître de la véracité des faits, se fonde uniquement sur ce qui lui a été rapporté pour prononcer la sanction. C'est ce qui se passe au quotidien à la police nationale. Mais il faudrait que l'autorité investie du pouvoir disciplinaire se renseigne mieux avant de punir et que les punitions ne soient pas infligées de façon discriminatoire »*.

#### ***d- Les conséquences des sanctions sur le travail***

Les conséquences des sanctions disciplinaires sont autant positives que négatives. En d'autres termes, la sanction permet d'une part à certains employés d'être plus performants et d'autre part diminue la performance d'autres agents. C'est du moins ce qui ressort des déclarations faites par les enquêtés.

Nombreux sont ces agents de police pour qui la sanction a des effets néfastes sur leur travail et on retrouve l'agent de police qui a retiré le livret de bord d'un usager qui affirme :

*« J'ai découvert la méchanceté des hommes et je n'aime plus prendre des initiatives dans le travail ».*

Celui qui a refusé de rendre un service à son supérieur laisse entendre :

*« Ça frustre quand la sanction vous est infligée injustement comme dans mon cas ».*

Quant à l'agent de police qui a pris la défense de son collègue qui devrait être puni :

*« Le doute est presque permanent une fois que je suis sur mon lieu de travail ».*

Tout comme ces agents précédemment cités, d'autres agents éprouvent des déceptions suite à leur sanction et on peut le remarquer dans les différentes déclarations ci-après :

*« Quand je suis sanctionné injustement, je ressens la réduction de mon ardeur au travail et je fais preuve de méfiance dans les actions professionnelles ».*

*« Je ressens un dégoût pour la fonction policière ».*

*« Je suis discret au service, j'hésite à prendre la parole et je constate que c'est une peine pour moi de me rendre au service ».*

*« Je ne suis plus motivé par le travail et la peur de commettre d'autres erreurs fait que mon rendement diminue ».*

Si on fait la synthèse de toutes ces allégations, on dirait que la sanction a souvent des effets néfastes sur les victimes et par ricochet sur leur travail surtout quand ces sanctions sont perçues comme étant la manifestation d'une injustice.

Cependant, ceux pour qui la sanction est constructive et accroît le rendement sont moins nombreux. Selon un d'entre eux :

*« La sanction m'amène à prendre conscience et me permet de travailler mieux qu'avant et sans faute ».*

C'est dire donc que les conséquences des sanctions disciplinaires ne sont pas que négatives : elles peuvent aussi être positives quand la sanction est juste et bien perçue.

### **3- ANALYSE DES RESULTATS**

L'application efficiente des sanctions disciplinaires passe par la maîtrise des dispositions prévues à cet effet. Non seulement les sanctions applicables à chaque type de faute professionnelle doivent être clairement connues, mais aussi, les procédures d'application de ces sanctions doivent être également connues tant par l'autorité qui est censée les appliquer que par les agents susceptibles d'être sanctionnés. Les mauvaises applications de la sanction disciplinaire prennent corps entre autres dans l'ignorance des sanctions applicables à chaque type de faute et dans la procédure devant accompagner l'application de ces sanctions. Par conséquent, un accent particulier doit être mis dans ce sens au cours de la formation professionnelle des agents de police d'autant plus que la rigueur et la discipline sont le leitmotiv de la police.

Toutefois, il faut admettre que certains supérieurs hiérarchiques pour une raison ou une autre appliquent de façon arbitraire les sanctions disciplinaires. C'est dans ce sens que quand certains agents commettent des fautes

professionnelles, ils ne sont pas sanctionnés compte tenu de leurs relations avec certains hauts gradés de la police ou avec des personnalités politiques bien placées. Cet état des choses est la preuve de l'injustice et de la discrimination manifestées au sein de la police nationale.

Sous la base des résultats de nos enquêtes, on peut affirmer que certains supérieurs hiérarchiques infligent des sanctions aux agents sans pour autant leur notifier ce pour quoi ils ont été sanctionnés. Ceci confirme une fois de plus le caractère arbitraire ou subjectif des sanctions parfois infligées aux agents. Il est clair que si l'agent ayant écopé d'une sanction disciplinaire ignore les motifs de sa sanction, il ne pourra pas corriger le comportement reproché. Or, le but premier de l'application de la sanction disciplinaire est d'empêcher que le comportement jugé répréhensible se reproduise.

D'un autre côté, il convient de souligner le caractère disproportionnel de certaines sanctions au regard des actes mis en cause. En effet, les résultats laissent entrevoir une subjectivité dans l'application des sanctions. Ainsi, chaque supérieur hiérarchique décide du type de sanction à infliger selon son humeur du moment, son appréciation par rapport à la faute commise ou ses relations interpersonnelles avec l'agent fautif, etc. Dans ces conditions, la sanction à infliger pour une même faute commise dans les mêmes conditions diffèrerait d'un supérieur à un autre. D'où, l'hypothèse selon laquelle : *certaines sanctions appliquées sur les fonctionnaires de police sont disproportionnées à la faute commise* est vérifiée.

S'il est vrai que le subordonné doit « se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal ou de nature à compromettre gravement un intérêt public ou les droits et les libertés de l'homme, le respect et la dignité de la personne humaine » (Achedemessi, 2012 : p32) ; il est également vrai que « c'est le terrain qui commande ». Il arrive en effet que lors d'une mission, l'agent de police soit

confronté à une situation imprévue qui peut même mettre sa vie en danger. Face à une telle situation, l'agent ne peut que réagir conformément au contexte dans lequel il se trouve ; et ainsi, sortir peut être du cadre des instructions données par son supérieur hiérarchique. Ce que révèlent les résultats issus de nos enquêtes, est que dans de pareilles circonstances, les supérieurs hiérarchiques ne placent pas le comportement mis en cause dans le contexte où il a été commis. Par conséquent, l'agent supposé fautif est pour la plupart du temps sanctionné avec la dernière rigueur pour avoir enfreint aux instructions reçues. Par ricochet, l'esprit d'initiative de l'agent sermonné se trouve peu à peu inhibé parce que la sanction à lui infligée traduit un conditionnement à l'automatisme. On peut donc déduire que le policier ne peut pas s'épanouir dans l'exercice de sa fonction puisque tout ce qu'il doit faire serait dicté par son supérieur hiérarchique.

Au vu de ce qui précède, le supérieur hiérarchique devrait être quelqu'un qui dispose d'un grand esprit de discernement, car il doit apprécier les actions de ses subordonnés selon le cas, en fonction du résultat obtenu par l'agent ou de l'intention qui a gouverné l'action ayant conduit au résultat, selon que ce dernier soit bon ou mauvais.

La sanction disciplinaire, qu'elle soit bien appliquée ou non, arbitraire ou non, impacte le comportement de l'agent qui le reçoit. Dans un premier temps, les résultats montrent que la sanction disciplinaire déclenche chez la victime une ou plusieurs émotions à la fois. Selon le cas, il peut s'agir de la peur d'être sanctionné à nouveau, du dégoût pour le travail et envers le supérieur hiérarchique l'ayant sanctionné ; de la colère et de la révolte, de la surprise et du regret, etc. Bref, au sein de chacune de ces deux catégories, les émotions sont fortement inter-corrélées : les agents, par exemple, qui ressentent souvent une émotion négative, telle la colère, ont également tendance à ressentir d'autres émotions négatives, telles la révolte ou la haine. Au regard de ces résultats,

l'hypothèse qui stipule que : *la sanction disciplinaire infligée à un agent de police influence son état émotionnel* est confirmée.

De l'émotion ressentie par la victime dépendra son attitude au travail. Ainsi, en fonction de la victime, on peut observer une réduction de l'effort habituel fourni au travail ; une baisse de l'efficacité au travail, de mauvais résultats et plus d'échec dans les initiatives professionnelles, etc. Par contre, chez d'autres victimes beaucoup moins nombreuses que les précédentes, on note une augmentation de l'effort au travail, une augmentation de l'efficacité, de meilleurs résultats et plus de succès dans les initiatives professionnelles.

En d'autres termes, la sanction disciplinaire déclenche chez la victime des émotions qui à leur tour impactent la performance de cette dernière au travail. Mais, il faut souligner que l'impact n'est pas que négatif car la performance de certains agents sanctionnés se trouve améliorée après la sanction. Il s'agit notamment de ceux qui reconnaissent avoir mérité la sanction et éprouvent ainsi du regret pour la faute commise. Ceux-ci cherchent à se racheter aux yeux du supérieur hiérarchique qui a infligé la sanction, à travers leur performance au travail.

Les résultats rapportés par Rafaeli et Sutton (1987) sont confirmés par les nôtres car selon eux, la performance de l'employé est en relation directe avec les émotions qu'il exprime.

Les agents chez qui les sanctions disciplinaires déclenchent des émotions négatives telles que : la peur, le dégoût, la colère, la révolte, la haine, la tristesse, la surprise, sont ceux qui estiment que les sanctions à eux infligées sont injustifiées et arbitraires. Chez ces derniers, le comportement au travail est influencé négativement. Ce qui conduit à une baisse de la performance au travail. De plus, ceux qui ressentent la peur ont du mal à prendre des initiatives

professionnelles pour ne pas subir à nouveau de sanction disciplinaire en cas d'erreur.

Cette distinction entre émotions positives et négatives est congruente avec les données des recherches béhavioristes et neuropsychologiques qui suggèrent l'existence de deux systèmes de comportement distincts : un système orienté vers le rapprochement et la recherche du plaisir, poussé par une émotion positive et un système de comportements aversifs, orientés vers l'évitement, poussé par une émotion négative (Davidson, 1992 ; Gray, 1990 ; Lang, 1995). Ceci confirme nos résultats en ce sens que les agents qui ressentent une émotion négative évitent de prendre des initiatives dans le cadre professionnel. Toutefois, il faut noter que, non seulement les individus sont différents dans leur façon de ressentir les émotions positives et négatives, mais aussi que ces différences jouent un rôle central dans la façon dont ils se conduisent en situation de travail. Somme toute, la troisième hypothèse selon laquelle : *l'émotion qui découle de la sanction disciplinaire imposée à un agent de police impacte sa performance dans l'exercice de sa fonction* est validée.

Même si nos résultats ne l'ont pas abordé de façon explicite, il faut remarquer que la fonction du policier est caractérisée par des contacts réguliers avec les citoyens. C'est le cas entre autres des policiers chargés de veiller au bon transport des biens et des personnes sur les routes, de réglementer la circulation sur les carrefours et même ceux qui travaillent dans les administrations. Par conséquent, les conséquences des émotions négatives ressenties par l'agent, vont se répercuter sans nul doute sur la qualité du service que ce dernier offre aux usagers. Cela se traduit généralement par les abus d'autorité de certains policiers envers des citoyens. Dans ces conditions, le policier qui devrait veiller à la sécurité et aux respects des droits des citoyens se transforme, par ironie du sort, en « persécuteur ». La position de Van-Hoorebeke (2002) sur ce sujet renforce notre affirmation. En effet, pour celui-ci, les émotions exprimées au travail

influencent la qualité du service rendu au client. L'émotion négative conduit alors l'agent à parfois adopter des comportements déviants à l'égard des usagers.

#### **4- SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS**

Après avoir passé en revue les différentes pratiques en cours à la Police Nationale en matière de sanction disciplinaire et après avoir relevé les diverses dérives y afférentes, nous nous devons de faire des suggestions à l'endroit des autorités à divers niveaux de cette institution, investies du pouvoir de sanctionner.

Pour ce faire, nous voudrions leur rappeler le processus décisionnel qui n'est rien d'autre qu'une démarche progressive par laquelle l'autorité arrive à opter pour une sanction à l'endroit d'un agent fautif. Lequel processus est censé être connu de tous et c'est d'ailleurs pour cette raison que nous procédons à un rappel.

Il s'agit dans ce processus de :

- ✓ Constater le comportement fautif de l'agent ;
- ✓ faire une analyse pour préciser la faute (faire des enquêtes, et situer les faits) ;
- ✓ identifier les raisons conduisant à commettre la faute ;
- ✓ vérifier le dossier de l'agent fautif (vérifier par exemple si l'agent avait déjà dans son dossier des infractions antérieures) ;
- ✓ faire la synthèse des renseignements ;
- ✓ prendre une décision sur le degré de la faute commise ;
- ✓ appliquer la sanction appropriée prévue par les conventions et statut de la Police Nationale.

Tenir compte de ce procédé nous paraît suffisant pour une sanction appropriée pour permettre au fautif de mieux se comporter. Néanmoins, il importe d'insister sur certains éléments.

La sanction ne doit pas être individualisée ; autrement dit, elle ne doit pas tenir compte de la personne fautive, mais plutôt de la faute commise. De même, il faut que le fautif sache ce pour quoi on le punit. La sanction ne doit pas être muette ; pas de sanction appliquée qui ne soit expliquée.

## CONCLUSION

Cette recherche sur les sanctions disciplinaires au sein la police nationale a été suscitée par des observations directes et des témoignages de plusieurs fonctionnaires de police en ce qui concerne l'application desdites sanctions.

Loin de discréditer le métier de policier ou d'incriminer telle ou telle autre personne, la présente recherche a été réalisée dans le but de contribuer à une appréhension optimale de l'impact des sanctions sur la performance des travailleurs notamment les fonctionnaires de police en vue d'un bon usage desdites sanctions. Spécifiquement, elle a permis d'identifier les dérives liées à l'application des sanctions que subissent les fonctionnaires de la Police Nationale béninoise ; d'analyser la perception des fonctionnaires de la police sur ces sanctions et enfin d'évaluer l'impact de ces sanctions sur leur performance.

En effet, les observations directes et les témoignages qui ont précédé nos enquêtes laissaient croire une relation d'interdépendance entre la sanction disciplinaire et la performance au travail. Il convenait donc de se pencher sur la question afin d'en élucider une fois pour toute, dans l'optique d'une meilleure application de ces sanctions.

Pour ce faire, il a fallu dans un premier temps consulter la littérature existante sur la question. Mais, cette étape n'a pas permis de satisfaire notre curiosité puisqu'aucun ouvrage n'a abordé de façon précise notre préoccupation. Néanmoins, la littérature nous a renseignés sur le lien qui existe entre l'émotion et la performance au travail. Ainsi, il était désormais question, à travers cette étude, de rechercher d'une part les différentes émotions que pourrait ressentir un agent à qui une sanction a été infligée et d'autre part, d'évaluer l'impact de chaque type d'émotion sur la performance dudit agent au travail. C'est donc sur cette base que nos différentes hypothèses ont été formulées. Elles stipulent en

effet que : certaines sanctions appliquées sur les fonctionnaires de police sont disproportionnées à la faute commise ; la sanction disciplinaire infligée à un agent de police influence son état émotionnel ; l'émotion qui découle de la sanction disciplinaire imposée à un agent de police impacte sa performance dans l'exercice de sa fonction.

Pour vérifier ces hypothèses, une méthodologie a été clairement définie et s'est axée sur une approche quantitative. Ainsi, les techniques et outils utilisés dans le cadre de cette recherche sont spécifiques à cette approche. Il s'agit donc de l'enquête par questionnaire comme technique et du questionnaire comme outil d'enquête. Rappelons que cette recherche a eu pour cible l'ensemble des agents de la Police Nationale béninoise et spécifiquement ceux de la CRS. Mais, pour des raisons de faisabilité, nous avons dû procéder à un échantillonnage qui nous a permis de recueillir un maximum d'informations auprès d'un effectif relativement réduit de répondant.

Des résultats issus de nos enquêtes, il ressort que les sanctions disciplinaires sont appliquées de façon arbitraire et subjective. Ce qui dénote une injustice et une discrimination manifeste au sein de la Police Nationale. De plus, il a été constaté que certains supérieurs hiérarchiques infligent des sanctions aux agents sans pour autant leur stipuler ce pour quoi ils ont été sanctionnés. Ce qui ne permet donc pas à l'agent sanctionné de se remettre en cause et de se corriger.

D'un autre côté, les résultats révèlent le caractère disproportionnel de certaines sanctions au regard des actes mis en cause. Par ailleurs, les supérieurs hiérarchiques pour la plupart ne placent pas le comportement mis en cause dans le contexte où il a été commis. Par conséquent, ils infligent les sanctions disciplinaires aux subordonnés lorsqu'il arrive que ces derniers outrepassent les instructions reçues, même si les conditions pratiques ne permettaient pas de les respecter scrupuleusement.

En ce qui concerne les impacts de la sanction disciplinaire, dans un premier temps, les résultats montrent que la sanction disciplinaire déclenche chez la victime une ou plusieurs émotions à la fois. Ces émotions sont des émotions négatives ou des émotions positives selon la perception de l'agent mis en cause.

Dans un second temps, il ressort que la sanction disciplinaire, qu'elle soit bien appliquée ou non, arbitraire ou non, impacte la performance de l'agent qui le reçoit.

En général, la sanction disciplinaire déclenche chez la victime des émotions qui à leur tour impactent la performance de cette dernière au travail.

Après l'analyse des résultats, les conclusions auxquelles nous avons abouti nous ont permis de confirmer les trois hypothèses formulées à l'entame de cette recherche.

Toujours dans le souci de contribuer à l'amélioration de l'application des sanctions disciplinaires, plusieurs suggestions et recommandations ont été formulées. La prise en compte effective de ces suggestions et recommandations permettront sans doute de faire des sanctions disciplinaires un véritable outil de discipline et non un facteur de contre-performance des agents.

La présente recherche est alors d'un intérêt certain pour la Police Nationale en particulier et pour les organisations en général. Car, elle met en relief la relation entre les sanctions disciplinaires et les émotions d'une part et la relation entre les émotions et la performance d'autre part, afin d'établir celle entre les sanctions disciplinaires et la performance au travail. Cette recherche est également d'intérêt pour les managers parce qu'elle permet de comprendre que la qualité de la prestation de l'employé dépend entre autres de l'émotion qu'il ressent. En d'autres termes, l'état émotionnel des employés permet selon le cas d'augmenter ou au contraire de réduire le rendement de l'organisation.

## Bibliographie

- 1- Abele, A. (1992). *Positive and negative mood influences on creativity : Evidence for asymmetrical effects*. Polish Psychological Bulletin, 23(3), 203-221.
- 2- Achedemessi, M. (2012). *Fonction publique policière : formation des stagiaires Officiers de Paix, élèves Officiers de Paix et Inspecteurs de Police, Ecole Nationale de Police*. Benin
- 3- Adaman, J. E., Blaney, P. H. (1996). *The effects of musical mood induction on Creativity*. The Journal of Creative Behavior, 22, 95-108.
- 4- Arthur P. Brief et Howard M. Weiss (2002). *Le comportement organisationnel : l'affect au travail*. Organizational Behavior : Affect in the Workplace. 9p
- 5- Bouquin H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 508 p.
- 6- Bourguignon A. (1995). « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- 7- Bourguignon A. (2000), « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
- 8- Boya, C.A.E. & Cohoun B., (2007). *Bloc statutaire et réglementaire de gestion de carrière des fonctionnaires de la police nationale*. Presse de l'ONIP, Cotonou, 382p.
- 9- Brun C. (2005). "*Risques psychosociaux, stress, mal-être, souffrance, ... Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire*", Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail d'Aquitaine.
- 10- Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., Klein, D. J., Poehlmann, K. M. (1997).

The psychophysiology of emotion across the lifespan, *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17, 27-74.

11- Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., Larsen, J. T., Poehlmann, K. M., Ito, T. A. (2000). The psychophysiology of emotion. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *The handbook of emotions* (pp. 173-191). New York : Guilford Press.

12- Damasio, A.R. (1999). *The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace.

13- Delignières, D. (1998). *Emotion et performance sportive*. In P. Fleurance (Ed.), *Entraînement mental et sport de haute performance* (pp. 107-119). Paris: Editions INSEP. 9p

14- DGPN (2012). *Modalités de radiation des fonctionnaires de police punis des états et tableaux d'avancements, et l'annulation de leur candidature aux différents examens et concours professionnels*. Décision N° 033 bis/MISPC/DGPN/DAP/SERCT/SPRH/SA. 3p.

15- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions, *Cognition and Emotion*, 6(3-4), 169-200.

16- Ekman, P., Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion : Fundamental questions*. New York : Oxford University Press.

17- Ekman, P., Friesen, W. V. (1967). *Head and Body Cues in the Judgment of Emotion : A Reformulation*. *Perceptual and Motor Skills*, 24(3, PT. 1), 711-724.

18- Ekman, P., Levenson, R. W., Friesen, W. V. (1983). *Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions*. *Science*, 221(4616), 1208-1210.

19- Estrada, C. A., Isen, A. M., Young, M. J. (1994). *Positive affect improves creative problem solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians*. *Motivation and Emotion*, 18(4), 285-299.

- 20- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1999). *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques*, Paris. Armand Colin.
- 21- Grosjean V. et Ribert-Van De Weerd C. , « *Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels* ». *Le travail humain*, 2005/4 Vol. 68, p. 355-378.
- 22- Guelfi, J. D., Boyer, P., Consoli, S., Olivier-Martin, R. (1987). *Psychiatrie*. Paris : Puf.
- 23- Hersey (1932). *Worker's Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Worker from the Psychological and Physiological Standpoint*.
- 24- Hirt, E. R., Levine, G. M., mcdonald, H. E., Melton, R. J., Martin, L. L. (1997). *The role of mood in quantitative and qualitative aspects of performance : Single or multiple mechanisms ?* *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(6), 602-629.
- 25- Isen, A. M. (1999). *On the relationship between affect and creative problem solving*. In S. W. Russ (Eds.) *Affect, creative experience, and psychological adjustment* (pp. 3-18). Philadelphia (PA) : Brunner Mazel.
- 26- Isen, A. M., Daubman, K. A., Nowicki, G. P. (1987). *Positive affect facilitates creative problem solving*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- 27- Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., Robinson, G. (1985). *The influence of positive affect on the unusualness of word associations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.
- 28- Isen, A. M., Williams, K. (1988). *The influence of positive affect on children's creativity in play*. Unpublished manuscript. Ithaca, New York.
- 29- Isen, A.M. (1993). *Positive affect and decision making*. In M. Lewis & J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 312-329). New York: Guilford.

- 30- Kaufmann, G. (1995). *A theory of cognitive strategy preferences in problem solving*. In G. Kaufmann, T. Helstrup & K. H. Teigen (Eds.), *Problem solving and cognitive processes : A festschrift in honour of Kjell Raaheim* (pp. 45-76). Fagbokforlaget : Bergen/Sandviken.
- 31- Kaufmann, G., Vosburg, S. K. (1997). « *Paradoxical* » mood effects on creative problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11(2), 151-170.
- 32- Keltner, D., Ekman, P. (2000). *Facial expression of emotion*. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *The handbook of emotions* (pp. 236-249). New York : Guilford Press.
- 33- Koufane, N., Négroni, P., & Vion, M. (2000). *La santé des agents d'accueil, les effets de la nouvelle organisation du travail*. Cahiers de Notes Documentaires de l'INRS, 179, 75-81.
- 34- Lakhdar, S. (2004). *Gestion des ressources humaines*. éd. de Boek, Bruxelles, 2<sup>e</sup> Edition, p. 756.
- 35- Lebas M. (1995), « *Oui, il faut définir la performance* », *Revue Française de Comptabilité*, pp. 66-71.
- 36- Luminet, O. (2002). *Psychologie des émotions : confrontation et évitement*. Bruxelles : De Boeck Université.
- 37- Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., Wyer, R. S. (1993). *Mood as input : People have to interpret the motivational implications of their moods*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 317-326.
- 38- Mucchielli R. (séminaire). *Le séminaire dans l'enquête psycho-sociale*. Edition E.S.F. Entreprise moderne d'Édition librairie technique. P. 11.
- 39- Payette, A. (1992). « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* » Chandler, « *Organisation et performance des entreprises* », T1, Editions de l'organisation.
- 40- Plutchik, R. (1980). *Emotion : A Psycho-evolutionary synthesis*. New-

York : Harper and Row.

- 41- Prairat, E (2003). *La sanction en éducation*. Que sais-je ? PUF, p77-95
- 42- Rafaeli, A. et Sutton, R.I. (1989). *The Expression of Emotion in Organizational Life*. Research in Organizational Behavior, vol.11,1-42.
- 43- Ribert-Van De Weerd, C. (Année non indiquée). *Analyse des émotions en situation de travail, une approche psycho-ergonomique*. Vandoeuvre. 7p
- 44- Rivard, L.S. (2004), *Rétrogradation, déclassement et mutation vers le bas, Descendre d'un échelon*. <http://www.jobboom.com/magazine/25-09-texte.html>, consulté le 28/02/2013.
- 45- Van-Hoorebeke, D. (2002). *Management des émotions : leviers organisationnels et managériaux de l'expression d'émotions au travail*. w.p. n° 635, Puyricard, France, 14p.
- 46- Watson, D., Clark, L. A. (1992). *On traits and temperament : General and specific factors of emotional experience and their relation to the Five-factor model*. Journal of Personality, 60, 441-476.
- 47- Weiss H.M. et R. Cropanzano (1996). *Affective Events Theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. Research in Organizational Behavior, vol. 18, 1-74.
- 48- Weller, J.-M. (1999). *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Bruxelles : Desclée de Brouwer.
- 49- Yerkes (R.M.) & Dodson (J.D.). *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation*. Journal of Comparative and Neurological Psychology, 1908, n°18, pp. 459-482.
- 50- Montesquieu Esprit des Lois

# ANNEXES

## **Annexe 1 : Questionnaire : Adressé aux CRS**

Votre service a été choisi au hasard comme cible pour fournir des informations dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation universitaire. Nous vous prions de bien vouloir accepter de remplir cette fiche de la façon la plus sincère et objective possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous garantissons la confidentialité de vos réponses et vous promettons de les traiter dans l'anonymat afin de ne pas compromettre de quelque manière que ce soit votre carrière professionnelle.

Merci pour votre compréhension.

### **1- Que savez-vous de la sanction disciplinaire ?**

.....

### **2- Avez-vous connaissance des différentes sanctions disciplinaires qui peuvent vous être infligées en cas de faute commise ?**

a- Oui

b- Non

### **3- Si oui, comment avez-vous pris connaissance de ces sanctions ?**

a- Au cours de ma formation à l'école de police

b- Au cours de ma carrière professionnelle par un chef hiérarchique

c- Par mes propres recherches

d- Autre (Préciser) : .....

### **4- Enumérez ces différentes sanctions : .....**

### **5- Avez-vous été sanctionné une fois dans l'exercice de votre fonction ?**

a- Oui

b- Non

### **6- Si oui, quelle(s) sanction(s) avez-vous reçue(s) ?**

a- Réprimande       b- Avertissement écrit       c- Blâme

d- Arrêt simple       e- Arrêt de rigueur       f- Déplacement d'office

g- Radiation du tableau d'avancement       h- Mise en disposition de non activité

i- Mise à la retraite d'office       j- Perte de grade       k- Destitution

Autre (Préciser) : .....

### **7- Pour chaque type de sanction reçue, dites la faute commise : .....**

### **8- Avez-vous été injustement sanctionné une fois ?**

a- Oui

b- Non

9- Si oui, justifiez : .....

10- Que reprochez-vous en général à l'application des sanctions disciplinaires dans votre corporation ?

.....

11- Le fait d'avoir reçu une sanction a-t-il déclenché en vous une émotion ?

a- Oui

b- Non

12- Si oui, quel type d'émotion avez-vous ressenti ?

a- La joie

b- La tristesse

c- La peur

d- Le dégoût

e- La colère

f- La surprise

g- Indifférent

h- Pourquoi cette type d'émotion : .....

i- autres préciser .....

13- Quand vous êtes sanctionné, est-ce que vous vous en prenez à vous-même ou à celui qui vous a sanctionné ?

a- A moi-même

b- A celui qui m'a sanctionné

c- A personne

14- Quelles conséquences la/les sanction(s) disciplinaire(s) dont vous avez été victime a/ont eu sur votre vie professionnelle ?

a- Réduction de mon efficacité au travail

b- Augmentation de mon efficacité au travail

c- J'ai plus de succès dans mon travail

d- J'ai plutôt de succès dans mon travail

e- J'ai de mauvais résultats dans mes actions professionnelles

f- J'ai plutôt de bons résultats dans mes actions professionnelles

g- Réduction de mes efforts au travail

h- Augmentation de mes efforts au travail

i- Mon comportement au travail est négativement influencé

j- Mon comportement au travail est positivement influencé

k- Aucune conséquence

15- Quelles autres conséquences la sanction a-t-elle sur votre travail ?

.....

**16- Combien d'années de service avez-vous capitalisées dans la police ?**

.....

**17- Votre sexe :** a- Masculin

b- Féminin

**18- Votre grade :** .....

Merci pour votre collaboration.

**Annexe 2 : Maximum d'arrêt de rigueur pouvant être infligé selon l'autorité**

Autorités pouvant infliger de punitions	Maximum pouvant être infligé
Commissaire d'arrondissement	4 jours d'arrêt de Rigueur
Commissaires centraux, Commissaires Spéciaux, Commissaires de Localités Chef de Service et Chef de Brigade	8 jours d'arrêt de Rigueur
Directeurs Départementaux de la Police Nationale	15 jours d'arrêt de Rigueur
Directeurs Centraux	25 jours d'arrêt de Rigueur
Directeur Général de la Police Nationale	45 jours d'arrêt de Rigueur
M.I.S.P.A.T	60 jours d'arrêt de Rigueur

Source : Boya & Cohoun (2007).

### **Annexe 3 : Présentation des tableaux**

**Tableau I : Répartition des enquêtés selon le nombre d'années de service**

	Effectif	Pourcentage (%)
]0-5]	34	35,79
]5-10]	24	25,26
]10-15]	18	18,95
]15-20]	19	20,00
Total	95	100,00

**Tableau II : Proportion des enquêtés selon le grade**

	Effectif	Pourcentage (%)
GPx1	37	38,95
GPx2	17	17,89
S/BPx	22	23,16
BPx	7	7,37
E/OPx	12	12,63
Total	95	100,00

**Tableau III : Répartition des enquêtés selon la connaissance ou non des sanctions disciplinaires**

Connaissance des sanctions	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	90	94,74
Non	5	5,26
Total	95	100,00

**Tableau IV : Période et manière de prise de connaissance des sanctions disciplinaires**

	Effectif	Pourcentage (%)
Au cours de la formation professionnelle	70	48,28
Au cours de la carrière par un chef hiérarchique	45	31,03
Par des recherches personnelles	30	20,69
Total	145	100,00

**Tableau V : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient été sanctionnés au moins une fois au cours de leur carrière**

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	75	78,95
Non	20	21,05
Total	95	100,00

**Tableau VI : Répartition des enquêtés selon les types de sanctions reçues**

	Effectif	Pourcentage (%)
Réprimande	20	14,81
Avertissement écrit	10	7,41
Blâme	5	3,70
Arrêt simple	15	11,11
Arrêt de rigueur	30	22,22
Déplacement d'office	20	14,81
Radiation du tableau d'avancement	30	22,22
Perte de grade	5	3,70
Total	135	100,00

**Tableau VII : Perception des enquêtés par rapport à la justesse des sanctions reçues**

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	80	84,21
Non	15	15,79
Total	95	100,00

**Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient ressenti une émotion après être sanctionnés**

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	80	84,21
Non	15	15,79
Total	95	100,00

**Tableau IX : Type d'émotion ressentie après la sanction**

	Effectif	Pourcentage (%)
Tristesse	35	17,50
Peur	20	10,00
Dégoût	55	27,50
Colère	40	20,00
Surprise	20	10,00
Regret	5	2,50
Révolte	15	7,50
Haine	10	5,00
Total	200	100,00

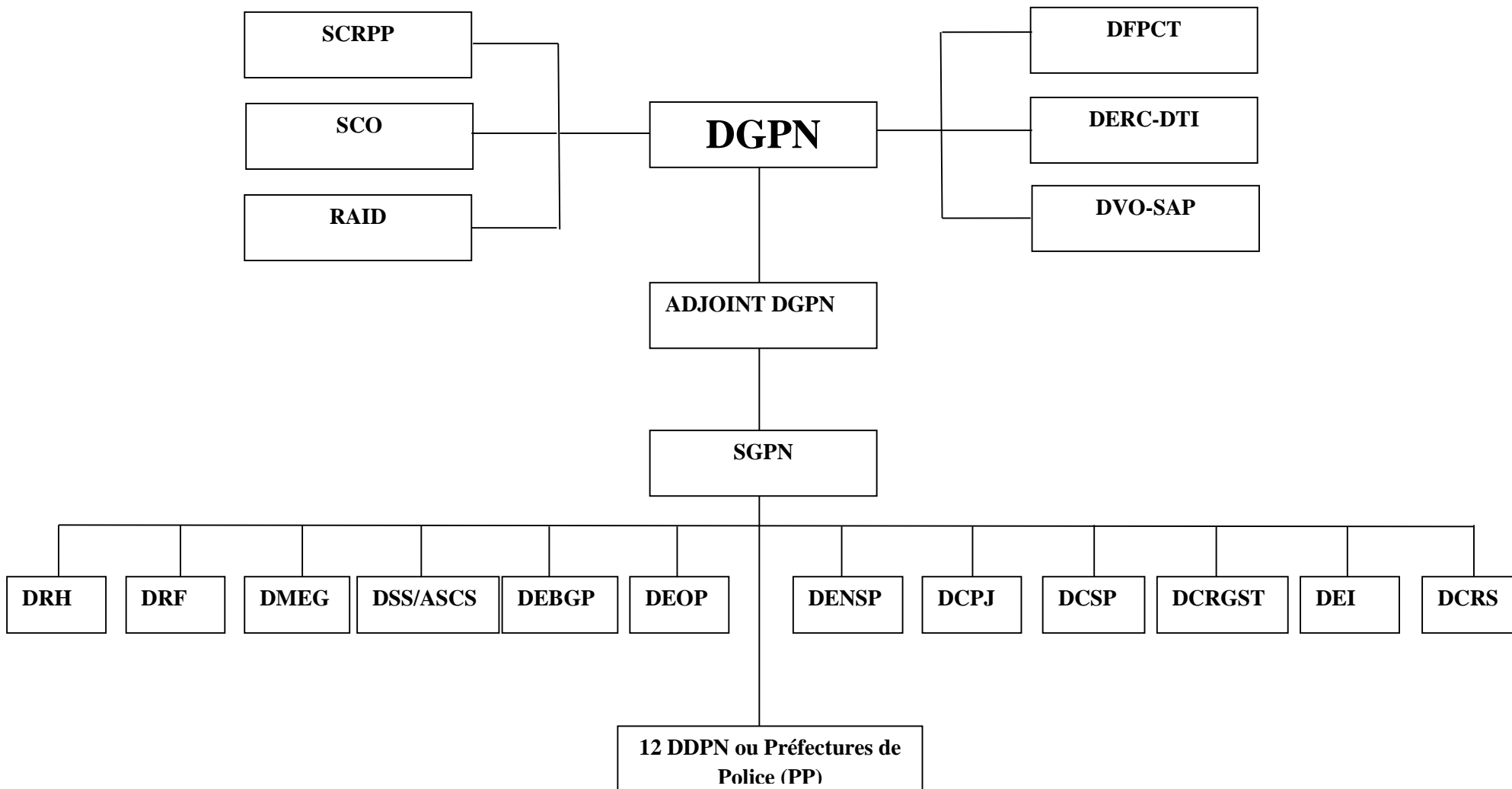
**Tableau X : Sujet mis en cause à travers l'émotion ressentie**

	Effectif	Pourcentage (%)
A moi-même	28	29,47
A celui qui a sanctionné	44	46,32
A personne	23	24,21
Total	95	100,00

**Tableau XI : Influence des sanctions sur le travail**

	Effectif	Pourcentage (%)
Réduction de mon efficacité au travail	45	25,71
Augmentation de mon efficacité au travail	10	5,71
J'ai plus de succès dans mon travail	5	2,86
J'ai de mauvais résultats dans mes actions professionnelles	5	2,86
Réduction de mes efforts au travail	40	22,86
Augmentation de mes efforts au travail	5	2,86
Mon comportement au travail est négativement influencé	40	22,86
Mon comportement au travail est positivement influencé	15	8,57
Aucune conséquence	10	5,71
Total	175	100,00

**Annexe 4 : Organigramme de la DGPN**



## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	2
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	3
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	4
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	5
<b>SOMMAIRE</b> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	8
<b>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b> .....	12
<b>CHAPITRE I : Contexte Théorique</b> .....	13
1-Problématique .....	13
2-Justification du choix du sujet .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3-Objectifs de la recherche.....	15
a-Objectif général.....	15
b-Objectifs spécifiques.....	15
4-Hypothèses de la recherche.....	16
a-Hypothèse générale .....	16
b-Hypothèses spécifiques.....	16
5-Clarifications conceptuelles.....	16
6-Revue de la littérature .....	27
<b>CHAPITRE II : Cadre Méthodologique</b> .....	34
1-Collecte des données théoriques .....	34
2-Nature de l'étude .....	35
3-Population d'étude et échantillonnage .....	36

a-Population cible .....	36
b-Echantillonnage .....	36
c-Critère d'inclusion.....	38
d-Critère d'exclusion.....	38
4- Dispositions éthiques.....	38
5- Identification des variables et de leurs indicateurs.....	39
6-Techniques et outils de collecte des données .....	40
a-Enquête par questionnaire .....	40
b-Entretien .....	41
c-Observation .....	41
7-Mode de traitement des données .....	42
8-Difficultés rencontrées et période des enquêtes .....	42

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE,  
PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES  
RESULTATS ..... 44**

**CHAPITRE III : Cadre pratique de l'Etude : Présentation de la Police**

<b>Nationale</b> .....	45
1-La notion de police.....	45
2-Historique.....	45
3-DGPN : mission, attribution, organisation et fonctionnement .....	47
a-Mission et attribution .....	47
b-Organisation et fonctionnement .....	48
4-Police Nationale .....	50
a-Corps des personnels de la Police Nationale .....	50
b-Missions .....	51
c-Recrutement à la Police Nationale.....	52
d-Formation du Policier .....	52
e-Obligations du Policier.....	53

f-Droits du Policier.....	53
g-Procédure disciplinaire .....	53
<b>CHAPITRE IV : Présentation, Interpretation et Analyse des résultats .....</b>	<b>55</b>
1-Présentation et interprétation des données quantitatives.....	55
a-Caractéristiques des enquêtés.....	55
b-Les dérives liées à l'application des sanctions disciplinaires .	57
c-Perception des enquêtés sur l'application des sanctions disciplinaires .....	61
d-Impacts des sanctions disciplinaires sur l'agent et sur son comportement au travail. ....	62
2-Présentation et interprétation des données qualitatives .....	66
a-La perception des enquêtés sur la sanction disciplinaire.....	66
b-Rapport entre les fautes commises et les sanctions disciplinaires appliquées .....	67
c-Les reproches à l'encontre des sanctions disciplinaires appliquées .....	71
d-Les conséquences des sanctions sur le travail.....	73
3-Analyse des résultats .....	74
4-Suggestions et recommandations .....	79
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>89</b>
Annexe 1 : Questionnaire : Adressé aux CRS .....	90
Annexe 2 : Maximum d'arrêt de rigueur pouvant être infligé selon l'autorité .....	92
Annexe 3 : Présentation des tableaux .....	93
Annexe 4 : Organigramme de la DGPN .....	96