

Le débriefing opérationnel comme dispositif

pour améliorer la réponse policière

I. PREAMBULE

Il est aujourd'hui acquis que le débriefing (notamment opérationnel) est un composant essentiel (avec, entre autres, la planification et le briefing) de l'action policière. Il est à bien des égards un outil favorisant l'amélioration des pratiques, quelle qu'en soit la nature. En effet, c'est au travers de la lecture et de l'analyse de nos actes professionnels et du feed back reçu qu'il est possible de s'ajuster et de se perfectionner pour s'adapter encore davantage à la réalité et parfois, la difficulté du travail de terrain. Aussi, au vu des actes pouvant être posés, il est indéniable que cette recherche d'adéquation et d'amélioration continue est capitale dans le champ de la maîtrise de la violence.

Partant de ce constat, c'est en 2008 que la Police locale de Liège décide, en collaboration avec l'Unité d'Analyse et d'Intervention en matière de Violence de l'Université de Liège, de développer un outil méthodologique permettant d'objectiver, de façon systématique, une série d'éléments à exploiter lors de débriefings portant sur certains types d'interventions ayant trait à la maîtrise de la violence. L'objectif était d'identifier des bonnes pratiques tant au niveau individuel qu'au niveau collectif pour ensuite favoriser leur mise en œuvre. La première application de cet outil a eu lieu en 2008 sur un cas d'usage d'arme sur véhicule.

Depuis cette époque, les choses ont encore évolué. Aussi, une démarche est mise en place conjointement avec le C.M.V. Développements (Philippe HOUYOUX) et le C.A.C.I. (Nathalie VERDAY) chaque fois qu'un accident de travail résultant d'actes d'intervention liés à la maîtrise de la violence est signalé par le Directeur des Ressources humaines, de la Communication et du Développement ou encore lors d'usages d'arme à feu par ou à l'encontre de policiers.

II. OBJET DU DEBRIEFING et NATURE DE CELUI-CI :

Comme mentionné ci-dessus, un débriefing est mis en place lors d'usages d'arme à feu par ou à l'encontre de policiers. Il en va de même lorsque des policiers sont blessés et que la maîtrise de la violence entre en jeu. Le premier cas de figure nécessite un débriefing « à chaud » et « à froid ». Quant au second, recourt est actuellement uniquement fait au débriefing « à froid ». La nature du débriefing à organiser est identifiée par Philippe HOUYOUX en fonction des cas rencontrés.

1) Le débriefing « à chaud » :

- Pour les cas d'usages d'arme à feu par ou à l'encontre de policiers.

- Prise en charge opérationnelle (saisie par l'OPJ Appel/Dispatching) par D. BELLE, P. HOUYOUX, L. GERITS ou V. RENAUD. Une garde est organisée 24 heures sur 24 et tous quatre sont désormais Spécialistes en Maîtrise de la Violence – Contrainte avec arme à feu. Le Spécialiste se rend sur les lieux d'intervention et offre son expertise aux Autorités judiciaires et policières ainsi qu'un appui aux policiers intervenants.
- Prise en charge psychologique (saisie par l'OPJ Appel/Dispatching) par Myriam TALMAZAN du Service d'Aide et d'Ecoute, si les policiers concernés sont demandeurs.

2) Le débriefing « à froid » :

- Pour les cas d'usages d'arme à feu par ou à l'encontre de policiers ET pour les cas de policiers blessés lors d'interventions faisant intervenir la maîtrise de la violence. Dans ce second cas de figure, la sélection est réalisée par P. HOUYOUX en fonction de la gravité des faits ou des enseignements potentiellement intéressants à identifier en matière de maîtrise de la violence.
- La préparation du débriefing est assurée par P. HOUYOUX (sources consultées : OPJ Appel/Dispatching, PV, communications radio, images caméra et tout autre élément éventuel pouvant être exploitable). Une rencontre entre P. HOUYOUX et N. VERDAY est également prévue pour organiser le débriefing proprement dit.
- L'animation du débriefing est assurée conjointement par P. HOUYOUX et N. VERDAY, le premier étant garant des aspects opérationnels liés à la maîtrise de la violence, la seconde assurant les fonctions de facilitation et de régulation au sein du groupe.

N.B. :

Sachant que D. BELLE peut déjà faire partie de cette animation conjointe, il serait idéal que d'autres personnes puissent prendre le relais, le cas échéant, moyennant une formation et un accompagnement. La même remarque est de mise pour pouvoir remplacer N. VERDAY, en cas d'absence.

III. LE DEBRIEFING OPERATIONNEL (à froid) :

1) Phase 1 : Convocation des participants

Il s'agit de toutes les personnes qui ont participé à l'intervention. En fonction de la situation, le groupe sera plus ou moins élargi. Si le dirigeant, le responsable et ou le supérieur fonctionnel n'a pas eu d'influence sur le déroulement de l'intervention, sa présence n'est pas souhaitable (ou pas toujours) au débriefing. Il en va de même pour

tous les autres membres de la hiérarchie dans la mesure où le débriefing est un lieu d'apprentissage et non d'évaluation.

2) Phase 2 : Déroulement du débriefing

▪ **Introduction : (N. VERDAY)**

Il s'agit ici de présenter :

- L'horaire (généralement 2H00 à 2H30) ;
- Les objectifs du débriefing ;
- Les règles de fonctionnement : participation active, franchise, bienveillance, confidentialité, respect des horaires et des pauses, coupure des gsm, ... ;
- Le rôle de chacun : participant, personne-ressource en maîtrise de la violence, animateur, observateur éventuel de la démarche ;
- Ce que l'on va faire et comment on va le faire.

▪ **Récit par les participants : (N. VERDAY)**

Les participants sont invités à raconter leur version respective de l'intervention. N. VERDAY pose les questions nécessaires à la compréhension de tout un chacun. Le recours aux questions « naïves » et factuelles est privilégié.

Pendant ce temps, le Spécialiste en Maîtrise de la Violence prend des notes en mettant en évidence les points particuliers relatifs au cadre conceptuel inhérent à la maîtrise de la violence. Référence y sera faite dans un second temps.

En même temps que chaque participant expose son récit, le Spécialiste en Maîtrise de la Violence le met en perspective avec le séquençage de l'intervention. Celui-ci a été réalisé au préalable en fonction des données disponibles (PV, communications radio, ...).

▪ **Réalisation de la fiche « Quatre quarts » par les participants : (N. VERDAY)**

Au terme du récit les participants sont invités, individuellement, à compléter la fiche « Quatre quarts » (un exemplaire est distribué à chacun), chacun pour soi, en silence. De même, il leur est demandé de mentionner minimum trois éléments au sein de chaque case de la fiche. Il s'agit d'un SWOT (A SWOT analysis (alternatively SWOT matrix) is a structured planning method used to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats involved in a project or in a business venture - Wikipedia) adapté.

<i>Au niveau individuel</i>	Mes forces	Mes faiblesses
<i>Au niveau de l'environnement</i>	Les ressources et opportunités	Les menaces et les difficultés

Ainsi, les participants doivent identifier, dans le cadre de l'intervention analysée :

- Au niveau individuel : quelles ont été leurs forces et leurs faiblesses ;
- Au niveau de l'environnement : qu'est-ce qui a été facilitant et qu'est-ce qui a été source de difficultés.

▪ **Synthèse des fiches « Quatre quarts »: (N. VERDAY)**

Une fois les fiches complétées, chacun à leur tour, les participants sont invités à partager le contenu inscrit. Chacun doit prendre la parole même si les éléments qu'il a identifiés ont déjà été énoncés.

Au fur et à mesure, N. VERDAY complète la même fiche « Quatre quarts » dessinée au tableau ou sur un flipchart. Les éléments sont juxtaposés ou nuancés en fonction des propos tenus par les participants. Les similitudes et différences sont relevées dans une perspective constructive et non antagoniste. L'usage de couleurs peut être facilitant. De la même manière, il est important que chaque participant se retrouve dans la synthèse ainsi construite qui servira de tremplin à l'apport opérationnel qui suivra.

▪ **Apport opérationnel lié à la maîtrise de la violence : (P. HOUYOUS)**

Le Spécialiste en Maîtrise de la Violence relit et commente l'intervention en mettant en évidence les concepts tactiques travaillés dans le cadre des entraînements en maîtrise de la violence. Ainsi, sont investigués :

- La boucle de décision ;
- Les moyens individuels de protection ;
- Les comportements de base ;
- Les modes opératoires ;
- L'asymétrie de la confrontation.

Au vu des différents éléments rapportés par les participants, en règle générale, il y a lieu d'approfondir les problématiques suivantes ;

- La planification, la préparation de l'intervention (Quelle a été notre anticipation par rapport à l'intervention ? Existe-t-il une marche à suivre à appliquer ?) ;
- La communication (Que nous a-t-on dit par rapport à l'intervention ? Qu'avons-nous dit ou demandé et à qui ?) ;
- La connaissance et l'utilisation de l'équipement (plutôt individuel) mis à disposition (Comment avons-nous utilisé les moyens mis à disposition et pourquoi ?) ;
- La protection, le positionnement et les mouvements (Qu'avons-nous utilisé pour nous protéger ? Comment s'est-on déplacés ?) ;
- La confiance et le déni par rapport au(x) danger(s) potentiel(s).

▪ **Clôture : (P. HOUYOUS et N. VERDAY)**

Le Spécialiste en Maîtrise de la Violence demande aux participants :

- Quelles sont les enseignements qu'ils retirent de l'intervention ainsi analysée, quels sont leurs apprentissages ;
- Comment ils s'y prendraient s'ils devaient être à nouveau confrontés à ce type d'intervention ;
- Quels sont les conseils qu'ils donneraient à des collègues qui seraient amenés à prendre en charge le même type d'intervention ;
- Si l'intervention dont question peut être utilisée dans le cadre d'un entraînement ou d'une formation.

Pour clôturer, les participants sont amenés (par N. VERDAY) à évaluer le dispositif de débriefing auquel ils ont pris part : ce qu'ils ont apprécié, ce qu'ils identifient comme devant être amélioré et comment. De même, mention est faite de l'existence du Service d'Aide et d'Ecoute s'ils le souhaitent et/ou en éprouvent le besoin.

3) Phase 3 : Rédaction du compte-rendu

Rédigé par P. HOUYOUS, ce compte-rendu comprend :

- Une synthèse des faits et quelques considérations sur la manière dont le débriefing s'est déroulé ;
- Des questions d'ordre organisationnel :
 - *Le personnel est-il formé ?*
Dans la négative, qu'il y a-t-il lieu de faire et comment ? Dans la positive, que pourrait-on encore éventuellement adapter ?
 - *Le personnel dispose-t-il d'outils ou d'une marche à suivre à adopter dans de tels cas de figure ?*
Dans la négative, il s'agit d'envisager la question de la mise en place d'une norme, d'une procédure.
 - *Le personnel dispose-t-il d'un matériel individuel et collectif performant ?*
Des recommandations à ces différents égards peuvent, à ce stade déjà, être proposées au Directeur des Ressources humaines, de la Communication interne et du Développement.
Exemple :
 - Communication et rencontre avec le Directeur et/ou Dirigeant concerné ;
 - Consignes et information à l'ensemble des Spécialistes en Maîtrise de la Violence ;
 - Communication à l'ensemble des membres du personnel (valves, Intranet, ...) ;
 - Adaptation des modules GPI 48 mis en place au sein de la Zone.
- Des constatations d'ordre individuel :

- Si d'aventure, il est constaté que les participants présentent des lacunes en matière de maîtrise de la violence, ils sont (re)commandés pour réaliser le module d'entraînement (donné par n'importe quel Spécialiste compétent) s'avérant nécessaire : Self défense, Tir, TTI.
 - Si d'aventure, il apparaît qu'un ou plusieurs participants semblent « mal vivre » la manière dont l'intervention s'est déroulée, il lui (leur) est proposé/conseillé de prendre contact avec le Service d'Aide et d'Ecoute (M. TALMAZAN).
- Mention ou non d'un éventuel problème au niveau disciplinaire
- Si tel est effectivement le cas, le Directeur des Ressources humaines, de la Communication et du Développement est informé par un rapport d'information. Ce rapport est transmis au Chef de Corps ainsi qu'au Directeur concerné. En fonction, il y aura ou non implication du Service Contrôle interne.
- Par ailleurs, si d'emblée, les faits démontrent un problème disciplinaire, l'opportunité de réaliser ou non un débriefing est évaluée.

Nathalie VERDAY (Conseillère) – Dirigeante de la Cellule d'Audit et de Communication interne.
Philippe HOUYOUX (Commissaire de Police) – Dirigeant du Centre du Maîtrise de la Violence – Développements.