

## RÉSUMÉ DE RECHERCHE PAR DES EXPERTS

### Examen de la recherche — Les contributions critiques au leadership des sergents de première ligne

*Préparé par le Dr. Paul Rinkoff  
Inspecteur, Service de police de Toronto  
Département de politique et d'administration, Université Ryerson*

---

#### *Comment les méthodes et approches de leadership des sergents influencent-elles l'adoption des décisions de politique au niveau de la rue?*

---

Les dirigeants de la police sont souvent confrontés à une résistance intense des agents de première ligne aux décisions de politique nouvellement mises en œuvre. Cette menace mesurable pour les buts et objectifs d'une organisation est plus prononcée lorsqu'une décision de politique est perçue comme étant controversée ou imposée sans consultation auprès du personnel de première ligne. Pour éclairer cette question, cette recherche met en lumière les contributions essentielles des sergents en matière de leadership lors de la mise en œuvre de politiques controversées ou impopulaires dans les organisations policières. Les résultats de l'examen d'une politique sur le profilage racial récemment mise en œuvre (ci-après « la politique ») dans un grand service de police municipal appuient un certain nombre de méthodes et d'approches de leadership efficaces utilisées par les sergents pour influencer et obtenir la conformité des agents de première ligne.

#### *Le leadership des sergents est essentiel à la mission de l'organisation*

Pour atteindre les résultats escomptés en matière de politiques, les sergents sont en mesure de tirer parti des aspects de la sous-culture professionnelle, en particulier le grade, la structure et la composition de la hiérarchie de l'organisation, les cadres de référence communs, le langage et les hypothèses qui façonnent les décisions et les pratiques quotidiennes des policiers, ainsi que la conceptualisation unique qu'ont les policiers de leur relation variable et contextuelle avec le public. Comme il se doit, les sergents offrent un niveau de gestion facilitatrice et on compte sur eux pour influencer la mise en œuvre de politiques nouvelles, réformées et existantes au niveau de la rue (Engel, 2001 ; Skogan, 2008). La capacité de leadership dominante des sergents devrait être perçue comme étant essentielle à la mission lorsque l'on prévoit des réformes de la police. Cette recherche confirme que les sergents représentent « la force bureaucratique la plus directe et peut-être la plus puissante » (Engel et Worden, 2003) au sein des organisations policières lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre et du respect des politiques par le personnel de première ligne.

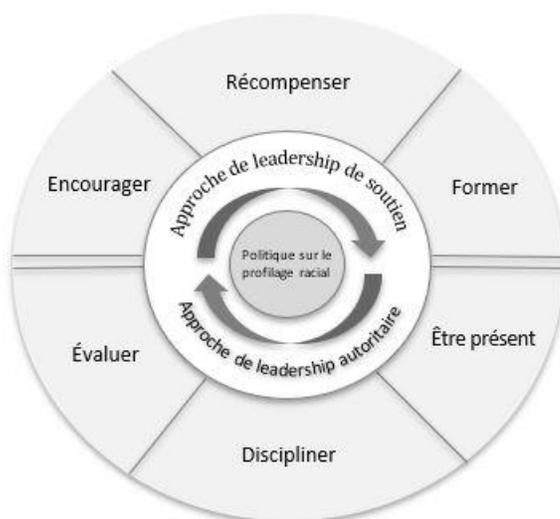
## Les défis auxquels sont confrontés les sergents

La supervision des agents de première ligne est compliquée par plusieurs enjeux. Les sergents trouvent difficile d'offrir une rétroaction cohérente et efficace dans des environnements de travail ambigus, complexes et subjectifs. Les tâches réalisées par les agents de première ligne sont souvent contradictoires, incompatibles, incohérentes et régulièrement effectuées dans des environnements à faible visibilité, ce qui rend difficile une connaissance de première main de ce qui se passe. Les agents jouissent d'un degré élevé de discrétion dans le choix des activités qu'ils entreprennent eux-mêmes, dans leurs jugements et dans l'application de la loi et des politiques. Enfin, il existe une relation anormale entre les sergents et ceux qu'ils supervisent. Celle-ci qui peut être caractérisée par le doute, le cynisme et la méfiance liés à la possibilité de résultats punitifs. Ce problème est particulièrement aigu compte tenu de la politique faisant l'objet de l'enquête, qui prévoit la surveillance et l'évaluation objective par les sergents des interactions entre la police et le public afin d'encourager la conformité.

## Les méthodes et approches de leadership utilisées par les sergents pour obtenir la conformité

Des entretiens semi-structurés avec 17 sergents de patrouille ont été menés et un questionnaire d'enquête a été effectué afin d'approfondir notre compréhension des contributions de leadership des sergents sur le terrain et ce, en mettant l'accent sur la politique récemment mise en œuvre. L'analyse thématique a démontré un soutien empirique pour les six méthodes de leadership suivantes : (1) évaluer ; (2) être présent ; (3) former ; (4) encourager ; (5) récompenser ; et (6) discipliner. Les résultats soutiennent également l'adoption de deux approches de leadership : une approche de leadership autoritaire et une approche de leadership de soutien. Les sergents qui réussissent à adopter et à intégrer les six méthodes de leadership et les deux approches de leadership susmentionnées ont généralement pu améliorer le respect de la politique par les agents de première ligne.

**Figure 1.** Modèle analytique illustrant les approches et méthodes de leadership utilisées par les sergents pour obtenir la conformité avec la politique des agents de première ligne.



### *Implications pour les dirigeants de la police*

Les sergents font partie intégrante de la communication efficace des directives et jouent un rôle important dans l'équation du changement. L'un des résultats les plus notables de cette recherche est que les décisions de politique et les directives controversées se heurtent à une moins grande résistance de la part des agents de première ligne lorsqu'ils sont communiqués de manière stratégique par les sergents - les leaders de première ligne de la police - et conformément aux méthodes et approches de leadership spécifiques décrites ci-dessus.

### *Références principales*

Engel, R. S. (2001). Supervisory Styles of Patrol Sergeants and Lieutenants. *Journal of Criminal Justice*, 29(4), 341-355. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(01\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(01)00091-5)

Engel, R. S., & Worden, R. E. (2003). Police Officers' Attitudes, Behavior, and Supervisory Influences: An Analysis of Problem Solving. *Criminology*, 41(1), 131-166. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.2003.tb00984.x>

Rinkoff, P. B. (2021). Leadership Approaches in Law Enforcement: A Sergeant's Methods of Achieving Compliance with Racial Profiling Policy from the Front Line. *Journal of Community Safety and Well-Being*, 6(2), 38-45 <https://www.journalcswb.ca/index.php/cswb/article/view/177/459>

Skogan, W. G. (2008). Why Reforms Fail. *Policing and Society*, 18(1), 23-34. <https://doi.org/10.1080/10439460701718534>