

Mars 2015

Le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS)

Sociographie d'une exception parisienne

Rapport intégral



INSTITUT
D'AMÉNAGEMENT
ET D'URBANISME



Le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS)

Sociographie d'une exception parisienne

Rapport intégral

Mars 2015

IAU île-de-France

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15
Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49 - Fax : + 33 (1) 77 49 76 02
<http://www.iau-idf.fr>

Directrice générale : Valérie Mancret-Taylor
Directrice de la Mission Prévention Sécurité : Sylvie Scherer

Étude réalisée par Virginie Malochet, sociologue, Mission Prévention Sécurité
Avec la collaboration de Camille Gosselin, urbaniste, Mission Prévention sécurité

N° d'ordonnancement : 20.14.01

Crédit photos de couverture : GPIS

En cas de citation du document, merci d'en mentionner la source : Virginie Malochet, *Le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS). Sociographie d'une exception parisienne*, Rapport intégral, IAU îdF, 2015.

Remerciements : l'équipe de direction du GPIS, pour avoir accepté d'engager ce travail et de nous ouvrir les portes du service ; l'ensemble des agents et des encadrants, pour s'être prêtés aux interviews et aux séquences d'observation ; tous les bailleurs, partenaires et consultants qui ont bien voulu nous accorder de leur temps pour nous livrer leur vision du GPIS ; Camille Gosselin, urbaniste à la Mission Prévention Sécurité de l'IAU, pour avoir assuré la moitié des séquences d'observation ; Hélène Joinet et Philippe Pauquet du Département Habitat et Société de l'IAU, pour leurs éléments de cadrage éclairants sur le logement social à Paris. Que toutes et tous soient ici remerciés pour leur précieux concours à cette étude.

Sommaire

Introduction	5
1. Un dispositif unique en son genre	7
1.1. Un acteur singulier dans le champ de l’habitat social et de la sécurité urbaine	7
1.1.1. La marque d’un nouveau régime de coproduction de la sécurité	7
Une réponse originale à la problématique de l’insécurité dans les quartiers d’habitat social	7
Une manifestation de l’hybridation des modes de <i>policing</i> territorial	9
Un signe de la mobilisation croissante des bailleurs sur le champ de la tranquillité	10
1.1.2. Genèse d’un dispositif proprement parisien	13
Le contexte initial	13
Les prémisses	14
La création du GIE	15
1.1.3. Dix ans d’existence : repères chronologiques	16
Extension du domaine couvert	16
Internalisation progressive du dispositif	17
Reconfigurations organisationnelles	18
Obtention de l’armement	18
1.2. Un groupement inter-bailleurs producteur de sécurité privée	21
1.2.1. Cadre juridique : un statut hybride	21
Une activité privée de sécurité	21
Une forte dimension parapublique	22
Un statut différent de celui du commun des vigiles	23
1.2.2. Mode de gouvernance : des déséquilibres structurels	24
Les bailleurs administrateurs, les membres associés et la ville comme partenaire	24
Des niveaux d’implication variables	25
Des questions budgétaires déterminantes	27
1.2.3. Organisation interne : le « nec plus ultra » de la sécurité privée	29
Un groupement très structuré	29
Un pilotage opérationnel optimisé	31
Une exigence de qualité professionnelle	33
Point conclusif sur la première partie	37
2. Le GPIS à l’épreuve du terrain	39
2.1. Le travail au quotidien	39
2.1.1. Bref aperçu de l’activité	39
La prise de service	39
Les différents types d’intervention	40
Un mode de déploiement très « carré »	41
2.1.2. Un dispositif de conformation aux règles d’usage	41
L’éviction comme objectif opératoire	42
Un travail permanent de reconquête	43
Des situations à géométrie variable	46

2.1.3. Le collectif de travail	48
Éléments de différenciation interne	48
Une forte régulation de contrôle	49
Zoom sur l'encadrement intermédiaire	50
2.2. Le GPIS sur la scène parisienne	53
2.2.1. Face au public : une logique de mise à distance	53
Des rapports sous tension	53
Un métier éprouvant	55
Une posture défensive	57
2.2.2. Aux côtés de la police nationale : un partenariat serré	59
Une coopération effective reconnue par tous	59
Réalité(s) du partenariat	60
Sans confusion des rôles (?)	62
2.2.3. Vis-à-vis des autres acteurs locaux : une articulation minimale	66
Des liens institutionnels	66
Pas de connexion sur le terrain	67
Pour une coordination renforcée	68
Point conclusif sur la deuxième partie	70
3. Regards évaluatifs et prospectifs	71
3.1. Bilan d'ensemble	71
3.1.1. Outputs : une prestation à la hauteur	71
Une structure professionnelle et sérieuse	71
Un système souple et adaptable	73
Un dispositif conforme aux attentes	73
3.1.2. Outcomes : portée et limites d'un dispositif à l'efficacité (toute) relative	74
<i>Quid</i> de la satisfaction des locataires ?	75
<i>Quid</i> de l'impact sur l'ambiance des sites ?	76
Un outil parmi d'autres qui ne saurait suffire à lui seul	78
3.2. Perspectives d'avenir	81
3.2.1. Voies de développement du dispositif parisien	81
Crédibilisation de l'autorité : renforcer les prérogatives	81
Légitimation sociale : travailler la dimension relationnelle	83
3.2.2. Question de la transférabilité à l'heure du Grand Paris	84
Reproduire ailleurs, étendre ou dupliquer au-delà du périphérique ?	84
Difficultés de transposition	86
Point conclusif sur la troisième partie	88
Conclusion	89
Bibliographie	93
Annexes	95

Introduction

Un dispositif sans équivalent

Créé en 2004, le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS) intervient la nuit dans les parties communes des résidences HLM pour « prévenir la délinquance, garantir la jouissance paisible des lieux, renforcer le sentiment de sécurité des locataires et affirmer l'autorité des bailleurs sur leurs sites ». Financièrement soutenu par la ville de Paris, c'est un groupement d'intérêt économique (GIE) qui associe douze organismes HLM, emploie plus de 200 salariés et relève du cadre réglementaire des activités privées de sécurité. Vêtus d'un uniforme bleu sombre, armés de bâtons de défense et de bombes lacrymogènes, les agents du GPIS forment des équipes mobiles qui se déploient de 19h à 5h du matin sur appel des locataires et suivant un programme de rondes et d'opérations ciblées.

Dans le paysage institutionnel de la prévention/sécurité, ce dispositif fait figure d'exception parisienne. Unique en son genre, il est néanmoins révélateur de tendances plus largement observables en matière de politiques urbaines. Il traduit l'acuité des enjeux de préservation du cadre de vie dans les quartiers d'habitat social et illustre l'implication croissante des collectivités locales et des bailleurs sociaux dans le domaine de la tranquillité résidentielle. Il témoigne de l'hybridation des modes de gestion de la sécurité quotidienne dans la ville.

Un traitement médiatique souvent orienté

À ce titre, le GPIS constitue un objet d'étude fort intéressant. En la matière, les ressources existantes et accessibles sont somme toute limitées, et souvent très orientées. Outre le site web du GPIS et les autres documents officiels émanant des bailleurs ou de la ville (qui en livrent une présentation institutionnelle forcément favorable), les sujets parus dans les médias traditionnels ou sur la toile sont loin d'être toujours neutres dans leur traitement. À l'occasion de nos recherches préliminaires sur ce plan, on a notamment pu repérer :

- quelques articles publiés dans la presse généraliste ou spécialisée qui relaient une vision plutôt positive du GPIS, considéré sinon comme un exemple à suivre, du moins comme une initiative porteuse¹;
- une poignée de reportages télévisés qui mettent en scène « ces unités très spéciales » sur un mode assez sensationnaliste, insistant sur les courses-poursuites et les découvertes de produits stupéfiants (ce qui ne correspond pas forcément à la réalité ordinaire du travail)² ;
- une série d'articles critiques (voire hypercritiques) qui assimilent « les gros bras du GPIS » à une « simili-police » et voient dans cette « milice privée des bailleurs » « un nouveau pas vers la privatisation totale de la sécurité »³ – incluant un dossier à charge sur « les sales méthodes du GPIS »⁴.

Une étude pour découvrir le GPIS de l'intérieur

Par-delà les sensibilités différentielles et les considérations idéologiques, cette étude de l'IAU Île-de-France invite à dépassionner le débat et à découvrir le GPIS de l'intérieur, au plus près des acteurs concernés. À partir d'une enquête de terrain, elle vise à apporter un éclairage sociologique sur ce dispositif original, pour en saisir la genèse, le fonctionnement, l'activité concrète et les enjeux de positionnement dans le double champ de l'habitat social et de la sécurité locale. L'objectif est de produire de la connaissance sur le GPIS et, par là même, d'alimenter les travaux sur les politiques et les métiers locaux de la prévention/sécurité.

¹ « Le GPIS [...] patrouille en permanence pour rappeler les règles de savoir-vivre dans les 73.468 logements du parc sur lequel il veille », peut-on lire par exemple in « Paris : la police durcit le ton dans les zones sensibles », *Le Figaro*, 13/11/2011.

² Cf. par exemple la partie dédiée au GPIS d'un reportage intitulé « Sous haute surveillance. Les vigiles », diffusé sur TF1 en 2007.

³ Cf. notamment : « Sécurité : pas de policiers mais des vigiles pour les HLM », *Marianne.net*, 04/01/2012. URL : http://www.marianne.net/Securite-pas-de-policiers-mais-des-vigiles-pour-les-HLM_a214098.html; « La sécurité, une affaire de plus en plus privée », *Slate.fr*, 18/01/2012. URL : <http://www.slate.fr/story/48859/securete-police-privee>

⁴ « Les sales méthodes du GPIS, chargé de surveiller les HLM parisiennes », *Mediapart*, 25/08/2012. URL : <http://www.mediapart.fr/journal/france/240812/les-sales-methodes-du-gpis-charge-de-surveiller-les-hlm-parisiens>

Une méthodologie qualitative

Résolument empirique, la démarche d'étude repose sur une méthodologie qualitative. Pour l'essentiel, le travail d'enquête a été réalisé entre mars et juillet 2014. Il nous a permis d'effectuer :

- 35 entretiens auprès d'acteurs référents (bailleurs membres, ville de Paris, Préfecture de police, consultants en sûreté) et au sein du GPIS (équipe de direction, encadrants intermédiaires) ;
- 11 séquences d'observation *in situ* (dans les locaux du GPIS et sur le terrain), ce qui représente une centaine d'heures au total¹.

Ce dispositif d'enquête présente deux principales limites qu'on voudrait d'emblée souligner. La première est pleinement assumée : pour des questions de temps et de moyens, nous avons choisi de réduire le champ d'étude au GPIS *stricto-sensu* et de nous concentrer sur les acteurs institutionnels et professionnels. Pour une vision plus complète, il faudrait à l'évidence intégrer les points de vue des locataires, leurs retours en tant que cibles et/ou bénéficiaires potentiels du GPIS, mais ce serait là l'objet d'une autre étude. La seconde limite est indépendante de notre volonté et tient à nos conditions d'investigation dans les rangs du GPIS. Nonobstant l'ouverture dont la direction a fait preuve et la qualité de l'accueil qui nous a été réservé, notre travail d'enquête est resté hiérarchiquement cadré. Il ne nous a pas été permis d'interviewer les agents de la base, ni de rester seules avec eux sur le terrain de manière prolongée. C'est en présence de leurs chefs de groupe que nous les avons rencontrés et suivis dans le cadre des vacations nocturnes, ce qui a pu contraindre leur liberté de parole et d'action, et biaiser nos observations.

Ceci étant, en dépit de ces limites, l'enquête de terrain nous a permis de recueillir un matériau riche et dense qui donne de la substance à l'analyse du GPIS et contribue plus largement à la compréhension des nouvelles formes de *policing* territorial. C'est sur ce matériau que l'étude s'appuie, et c'est pourquoi l'on a pris le parti de le valoriser au fil du texte et en annexe, pour donner plus de chair à notre propos au travers des extraits d'entretiens et de carnets de terrain².

Un rapport en trois temps : vue d'ensemble, réalités du terrain et bilan prospectif

Les résultats de ce travail sur le GPIS sont ici restitués de manière relativement exhaustive au travers d'un rapport qui s'organise en trois temps³. Celui-ci propose d'abord de dégager une vue d'ensemble sur le GPIS, de retracer l'historique du service et de décrire son organisation actuelle. D'un point de vue plus pratique, la seconde partie rend compte du travail au quotidien et de l'inscription du GPIS dans la ville, face au public et vis-à-vis des partenaires. Il s'agit enfin de développer une réflexion évaluative et prospective, de croiser les regards en la matière, à la fois pour tirer un bilan général du dispositif et pour ouvrir quelques perspectives d'avenir.

¹ Cf. annexe I pour le détail des entretiens et des séquences d'observation.

² Dans un souci d'anonymisation, les prénoms des agents ont été changés dans les retranscriptions des séquences d'observation.

³ Pour une version synthétique, cf. *Le GPIS. Sociographie d'une exception parisienne, Rapport synthétique*, IAU îdF, mars 2015.

1. Un dispositif unique en son genre

Pour qui s'intéresse aux questions de tranquillité, le GPIS constitue un objet d'étude singulier. C'est une exception parisienne qui ne manque pas de susciter la curiosité, un dispositif tout à fait original dans le double champ de l'habitat social et de la sécurité urbaine.

1.1. Un acteur singulier dans le champ de l'habitat social et de la sécurité urbaine

En l'espace d'une décennie, le GPIS a su s'imposer dans le paysage nocturne parisien. Dans quelles circonstances a-t-il été créé ? Comment s'est-il développé ? Retour sur les conditions d'émergence et les étapes marquantes d'un service qui vient de fêter ses dix ans d'existence.

1.1.1. La marque d'un nouveau régime de coproduction de la sécurité

Si atypique soit-il, le GPIS est l'émanation d'un contexte plus général marqué par l'affirmation d'un nouveau régime de coproduction de la sécurité locale.

Une réponse à la problématique de l'insécurité dans les quartiers d'habitat social

D'un point de vue sociétal, la création du GPIS reflète d'abord la saillance des enjeux de sécurité dans les quartiers d'habitat social. C'est effectivement sur eux que se focalise le débat public sur le thème de l'insécurité, des quartiers si communément stigmatisés qu'ils se passent même désormais de qualificatifs : nul besoin d'y accoler les adjectifs « populaires » ou « défavorisés », les seuls mots « quartiers », « cités » ou « banlieues » suffisent à évoquer une série de représentations négatives, à activer un imaginaire collectif crispé sur la figure des « jeunes à capuche », à éveiller la hantise des « sauvagions » qui empoisonnent la vie des habitants les moins nantis¹. Largement disqualifiés, ces quartiers font peur. Ils cristallisent le sentiment d'insécurité et alimentent les discours politico-médiatiques sur l'explosion (supposée) de la délinquance juvénile et de la violence urbaine². À ce titre, les émeutes de novembre 2005 ont particulièrement marqué les esprits, révélant l'ampleur du malaise social des banlieues au travers d'une révolte primitive qui pointait en creux l'inefficacité de l'action publique face à la précarisation des populations dans les quartiers³.

Il ne faudrait pas pour autant subsumer les zones urbaines sensibles à la misère et à l'insécurité, sombrer dans une vision par trop alarmiste et réductrice qui empêche de valoriser tout le potentiel des quartiers⁴. Aussi importe-t-il de dépasser les idées reçues sur les cités (im)-populaires⁵, de relativiser l'image des zones de non-droit et de souligner l'hétérogénéité des quartiers d'habitat social, tous n'étant pas également touchés par les phénomènes de délinquance et d'insécurité. Dans un rapport qui a fait date sur le sujet, D. Peyrat esquisse une typologie par gravité, allant des situations de « tranquillité relative » jusqu'aux situations de « sécurité ravagée »⁶. Pour sa part, l'Union sociale pour l'habitat (USH) identifie 60 à 80 quartiers très durement impactés par l'enkystement des trafics et « la montée en régime du niveau de criminalité », estimant par contraste que le climat social s'est sensiblement amélioré sur certains sites rénovés⁷.

¹ LE GOFF T., MALOCHET V., « Jeunes des cités : présomption de dangerosité », *Cahiers de l'IAU idF*, n°164, 2012, pp.25-27.

² MUCCHIELLI L., *Violences et insécurité. Fantômes et réalités dans le débat français*, Paris, La Découverte, 2001 ; LE GOAZIOU V., MUCCHIELLI L., *La violence des jeunes en question*, Nîmes, Champ social, coll. « Questions de société », 2009.

³ LAPEYRONNIE D., « Révolte primitive dans les banlieues françaises. Essai sur les émeutes de l'automne 2005 », *Déviance et société*, 2006/4 (vol.30), pp. 431-448.

⁴ KOKOREFF M., *La force des quartiers*, Paris, Payot, 2003.

⁵ BOUCHER M., *Turbulences. Comprendre les désordres urbains et leur régulation*, Paris, Téraèdre, coll « Réédition », 2010.

⁶ PEYRAT D., *Habiter, cohabiter. La sécurité dans le logement social*, Rapport à M.N. Lienemann, secrétaire d'État au Logement, 2002.

⁷ USH, *Politique de la ville et de renouvellement urbain : quelles nouvelles perspectives pour les quartiers d'habitat social ?* Contribution de la commission quartiers de l'USH, septembre 2013.

S'il convient d'insister sur ces éléments de relativisation, il ne faudrait cependant pas verser dans l'excès inverse et sous-évaluer la problématique de l'insécurité. C'est une réalité prégnante qui s'enracine sur le terreau de l'insécurité sociale et de la discrimination négative¹, un symptôme des transformations profondes qu'ont connues les quartiers populaires ces dernières décennies². La délinquance y est indissociable de la concentration de pauvreté, des processus cumulatifs de ségrégation sociale, ethnique et spatiale³. Elle est en partie acquisitive (vols, rackets, trafics), liée à toute une économie parallèle qui permet de pallier les difficultés financières et de participer à la société de consommation⁴. Mais elle revêt aussi une forte dimension expressive. Les dégradations, « caillassages » et autres « bastons » témoignent d'un univers où la violence est banalisée et constitue une forme de réponse, difficilement audible, aux frustrations sociales et à l'absence de perspectives d'avenir⁵.

Ces phénomènes s'inscrivent dans une culture de rue basée sur un principe d'opposition systématique aux règles établies et à ceux qui les représentent. Caractéristique de la sociabilité juvénile des classes populaires, cette culture de rue valorise la virilité, la prise de risques et les défis entre pairs. Dans ces territoires de relégation sociale, les bandes sont comme un refuge, un moyen de regagner une certaine dignité, une estime de soi souvent mise à mal par le système scolaire et par la société dans son ensemble⁶. C'est ainsi qu'il faut comprendre le fort sentiment d'appartenance des jeunes au quartier, leurs pratiques d'appropriation des espaces communs, leur attachement à ce terrain familial, conquis, qu'ils cherchent à tout prix à défendre dans une logique d'affrontement guerrier⁷. Loin d'être anomique et anonyme, le quartier se donne à vivre comme un univers d'interconnaissance extrêmement normé, où chacun est en permanence soumis au regard de l'autre. Il forme comme un contre-monde à l'abri de la société extérieure, avec ses rites, son code de l'honneur, son langage et ses règles propres. La violence en est une dimension structurante qui vient perniciosement renforcer les dynamiques sociales de ghettoïsation et d'enfermement territorial⁸.

Comme une « oppression quotidienne »⁹, ce climat d'insécurité affecte la qualité de vie des habitants. Si subjectif puisse-t-il être, il pèse globalement sur les populations des quartiers, en attestent les résultats des enquêtes en population générale.

- Les données 2012 de l'Observatoire national des zones urbaines sensibles (Onzus) montrent notamment que les résidents des Zus :
 - ne se déclarent pas plus souvent victimes que les autres habitants des mêmes agglomérations,
 - mais sont en proportion deux fois plus nombreux à se sentir souvent ou de temps en temps en insécurité dans leur quartier (26% vs 14%) et à considérer que la délinquance en est le principal problème (26% vs 12%)¹⁰.
- Les chiffres 2013 tirés de l'enquête « victimation et sentiment d'insécurité en Île-de-France » portent sur une unité différente (le parc social, non pas les ZUS) mais vont dans le même sens. Quoiqu'ils traduisent une amélioration générale des indicateurs depuis 2001, ils indiquent que les habitants du parc social collectif :
 - ont des taux de victimation légèrement inférieurs à ceux des autres Franciliens (sauf pour les agressions et les vols de/dans les véhicules),
 - sont en proportion moins nombreux à juger que leur quartier est sûr (80,7% versus 92,4%)
 - sont en proportion plus nombreux :
 - à avoir peur au moins de temps en temps dans leur quartier (28,7% vs 21,3%),
 - à se plaindre de nuisances dans leur quartier (73,6% vs 50,5%), notamment des problèmes de drogue (40% vs 18%) et des bandes de jeunes gênantes (36,5% vs 18,7%),
 - à considérer que la présence policière est insuffisante (44,3% vs 36,9%)¹.

¹ CASTEL R., *L'insécurité sociale*, Paris, Seuil, 2003 ; CASTEL R., *La discrimination négative*, Paris, Seuil, 2007.

² KOKOREFF M., LAPEYRONNIE D., *Refaire la cité. L'avenir des banlieues*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2013.

³ CORTESERO R. (dir.), *La banlieue change !*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2012.

⁴ TAFFERAND N., *Le business. Une économie souterraine*, Paris, PUF, 2007.

⁵ BEAUX S., PIALOUX M., *Violences urbaines, violence sociale*, Paris, Fayard, 2003.

⁶ Voir notamment : LEPOUTRE D., *Cœur de banlieue*, Paris, O. Jacob, 1997 ; MAUGER G., *Les bandes, le milieu et la bohème populaire*, Paris, Belin, 2006 ; MOIGNARD B., *L'école et la rue : fabriques de délinquance*, Paris, PUF, 2008 ; MOHAMMED M., *La formation des bandes*, Paris, Puf, 2011.

⁷ SAUVADET T., *Le capital guerrier*, Paris, A. Colin, 2006.

⁸ LAPEYRONNIE D., *Ghetto urbain*, Paris, R. Laffont, 2008 ; BOUCHER Manuel, *Les internés du ghetto*, Paris, L'Harmattan, 2010.

⁹ DEBARBIEUX E. (dir.), *L'oppression quotidienne. Recherches sur une délinquance des mineurs*, Paris, La Doc. française, 2002.

¹⁰ ONZUS, *Rapport 2012*, Éd. du CIV, 2012, pp. 163-183.

Dans les quartiers d'habitat social, les préoccupations sécuritaires sont donc fortes et interpellent directement les acteurs locaux. À ce titre, le GPIS constitue une réponse visible à un besoin social identifié.

Une manifestation de l'hybridation des modes de *policing* territorial

Sur un plan plus institutionnel, la création du GPIS témoigne aussi de l'évolution des modes de traitement de la sécurité quotidienne. Face à l'inflation des demandes en la matière, l'État peine à répondre et le système judiciaire est engorgé. C'est l'effet de ciseau dont parle Philippe Robert, entre d'une part, la montée de la délinquance et du sentiment d'insécurité, d'autre part, l'affaiblissement de la prise en charge de ces problèmes par les institutions pénales. En d'autres termes, l'écart se creuse entre ce qui est déferé à l'État et ce qu'il parvient effectivement à assumer².

C'est pourquoi la sécurité et la prévention de la délinquance sont devenues les moteurs de politiques publiques ciblées, plus partenariales et localisées, centrées sur la résolution des problèmes et la qualité de vie³. Le référentiel de la coproduction consacre ainsi l'idée que la sécurité est l'affaire de tous⁴. Cela n'empêche pas d'y voir un transfert de charges sur fond de crise budgétaire, une forme de délégation de la gestion pratique de la sécurité. De fait, celle-ci n'est plus seulement l'affaire des services de l'État.

Dans un contexte général de recomposition de l'action publique, on assiste effectivement à une hybridation des modes de *policing* – notion anglo-saxonne malaisément traduisible qui renvoie à une acception large du mot « police », entendu comme l'ensemble des réponses apportées par les pouvoirs publics et les autres acteurs locaux pour réguler, « défendre et affermir la société »⁵. Dans le système de production de la sécurité, il y a donc une multiplication des acteurs en présence, une redistribution des rôles, et comme une atténuation du clivage public/privé⁶, un brouillage des frontières institutionnelles et professionnelles entre tous ceux qui, à un titre ou à un autre, sont investis d'une mission de surveillance et de sécurisation. En ce sens, la fonction policière se diversifie⁷, elle n'est plus l'apanage exclusif des services de police. Autrement dit, le *policing* se pluralise⁸, et Paris n'échappe pas à la tendance⁹.

Le GPIS incarne cette hybridation de la sécurité urbaine sur un triple plan.

- Comme fournisseur de sécurité privée, le GPIS signe l'essor et la légitimation d'un secteur d'activité dont l'État reconnaît pleinement la contribution et ne saurait désormais se passer¹⁰.
- Comme bénéficiaire du soutien politique et financier de la ville de Paris, le GPIS illustre l'investissement accru des collectivités territoriales dans la sécurisation des espaces publics, investissement qui se manifeste notamment à travers le développement des polices municipales et des dispositifs de vidéosurveillance de voie publique¹¹.
- Comme GIE inter-bailleurs, le GPIS révèle l'implication d'une somme d'autres acteurs locaux directement concernés par les problématiques de sécurité, même si là n'est pas leur cœur de métier – on pense notamment aux organismes de transport, aux établissements scolaires et, dans le cas qui nous intéresse, aux bailleurs sociaux.

¹ Sources : IAU îdF, enquête « victimation et sentiment d'insécurité en Île-de-France » de 2013.

² ROBERT Ph., *Le citoyen, le crime, l'Etat*, Genève-Paris, Droz, 1999.

³ CRAWFORD A., « L'hétérogénéité du concept de sécurité : ses implications sur les politiques publiques, la justice et la durabilité des pratiques », *Cahiers de la sécurité et de la justice*, n°27-28, 1^{er} sem.2014, pp.125-134.

⁴ MARCUS M., VOUREC H. C., « La sécurité comme bien commun », *Esprit*, décembre 1998, pp. 76-100.

⁵ OBLET T., *Défendre la ville. La police, l'urbanisme et les habitants*, Paris, PUF, 2008.

⁶ OCQUETEAU F., 2004, *Polices entre État et marché*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

⁷ CRAWFORD Adam, « Vers une reconfiguration des pouvoirs ? Le niveau local et les perspectives de la gouvernance », *Déviance et Société*, 2001, vol.25, n°1, pp.3-32.

⁸ CRAWFORD A., LISTER S., BLACKBURN S., BURNETT J., *Plural Policing. The Mixed Economy of Visible Patrols in England and Wales*, Bristol, Policy Press, 2005.

⁹ DE MAILLARD J., ZAGRODZKI M., « *Plural Policing in Paris. Cooperation and Differentiation* », à paraître.

¹⁰ OCQUETEAU F., WARFMAN D., *La sécurité privée en France*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2011.

¹¹ MALOCHET V., « Les polices municipales, les maires et les transformations du paysage de la sécurité publique », *Les Cahiers de la sécurité*, n°26, 2014, pp.30-40 ; MALOCHET V., *Les policiers municipaux*, Paris, Puf/Le Monde, 2007.

Un signe de la mobilisation croissante des bailleurs sur le champ de la tranquillité

En l'espèce, la création du GPIS dénote l'intérêt marqué des bailleurs pour les questions de « tranquillité / sûreté / sécurité ». Indiquons d'emblée qu'on ne tranchera pas ici les débats définitionnels sur ces trois notions polysémiques, considérant que les significations qui leur sont attribuées varient amplement en fonction des sensibilités et des positions de chacun. Sauf précision contraire, on emploiera ces mots indifféremment pour désigner un même champ d'action, celui de la protection quotidienne des biens et des personnes – quoiqu'on utilisera préférentiellement le terme « sécurité » par commodité.

Ce point de vocabulaire étant clarifié, on peut dire que pour les bailleurs sociaux, la sécurité est devenue un vrai sujet. Sujet dont rendent compte plusieurs rapports officiels, contribuant à promouvoir et à institutionnaliser le rôle des organismes HLM en ce domaine¹. Sujet dont s'est explicitement emparé l'USH qui, sur son site web, définit « la tranquillité des locataires » comme « une mission centrale des bailleurs », parmi les huit objectifs prioritaires pour le mouvement du logement social². Aussi l'USH a-t-elle mis en place un département dédié, un observatoire des faits d'incivilité, un réseau de référents sûreté/tranquillité et des ateliers régionaux de sécurité. L'USH a également élaboré une doctrine qui, pour le coup, joue sur les nuances sémantiques et positionne les bailleurs comme « acteurs de la tranquillité résidentielle et partenaires de la sécurité publique » – « acteurs de la tranquillité résidentielle dans le cadre de leurs obligations légales, et partenaires de la sécurité publique dans le cadre de la coproduction de la sécurité avec l'ensemble des acteurs, aux côtés de l'État »³.

La mobilisation croissante des bailleurs en ce domaine s'explique par différents facteurs, résultant de la pression conjuguée des personnels, des locataires et des pouvoirs publics.

Premier élément à souligner : les obligations générales des employeurs quant à la prévention des risques psychosociaux et les mesures à prendre pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art. L4121-1 du code du travail). À ce titre, les bailleurs sont responsables des conditions de travail de leurs salariés en général et de leurs personnels de proximité en particulier. Au contact direct du public, ces derniers sont les plus exposés aux tensions sociales et aux risques d'agression verbale voire physique. Aussi ne manquent-ils pas de faire remonter les problèmes. À cet effet, ils peuvent s'appuyer sur leurs instances représentatives et, le cas échéant, menacer d'exercer leur droit de retrait. De ce fait, ils poussent les bailleurs à agir dans le champ de la sécurité.

Deuxième élément important : le tournant managérial pris par les organismes HLM ces dernières années. Sans sacrifier pour autant leur mission de service public, ils sont passés d'une activité technique de maîtrise d'ouvrage et de production de logements à une activité plus commerciale tournée vers l'amélioration de l'offre résidentielle et la satisfaction des locataires-clients⁴. Cette inflexion des priorités favorise le traitement des questions de sécurité en ce sens qu'elles impactent la qualité de service, l'attractivité des sites et, par voie de conséquence, les performances de l'activité. Compte tenu des coûts de réparation (en cas de vandalisme) voire du manque à gagner (fuite des « bons payeurs », forte vacance), elles peuvent effectivement nuire à la rentabilité d'exploitation. De ce point de vue, pour les bailleurs comme pour nombre d'entreprises accueillant du public, la gestion des enjeux de sécurité répond d'abord à des intérêts économiques⁵. Autrement dit, les questions de sécurité et les attentes des locataires sur ce plan sont aujourd'hui d'autant mieux prises en compte par les bailleurs qu'elles s'inscrivent dans leur politique commerciale.

¹ Voir notamment :

- PEYRAT D., *Habiter, cohabiter, op. cit.* ;

- MPEPPD, *La prévention de la délinquance et la gestion du parc social de l'habitat*, rapport, mai 2012.

- SG-CIPD, *Stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017, Approche globale de la tranquillité. Rôle et moyens des partenaires dans le domaine de l'habitat (T.1), Outils juridiques et procédures (T.2)*, mai 2014.

² Consulté le 24/10/2014, URL : <http://www.union-habitat.org/les-hlm-de-%C3%A0-z/les-enjeux>

³ USH, *Politique de la ville et de renouvellement urbain : quelles nouvelles perspectives pour les quartiers d'habitat social ?*, op.cit..

⁴ BRETESCHÉ S., « Le service de proximité dans l'habitat social : utopie rationalisatrice et rapport moral au locataire », in *Être logé, se loger, habiter, Regards de jeunes chercheurs*, Paris, L'Harmattan, coll. Habitat et société, 2011, pp. 45-56.

⁵ ANDRÉ Pascal, BEAUQUIER Sophie, GORGEON Catherine, « Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? », *Lien social et Politiques*, n°57, 2007, pp.151-162.

Troisième élément déterminant : le renforcement des obligations légales des bailleurs concernant la tranquillité. S'ils s'investissent toujours plus sur ce terrain-là, ce n'est pas seulement parce que leurs personnels et leurs locataires le leur demandent, c'est aussi parce qu'ils y sont fortement incités par les pouvoirs publics, sinon juridiquement contraints. En vertu de l'article 1719 du Code civil, le bailleur doit effectivement, par la nature même du contrat, garantir au preneur la jouissance paisible de la chose louée pendant la durée du bail. C'est là le texte de référence, le socle initial qui fonde et justifie l'intervention des bailleurs à des fins de sécurisation. Sur cette base, plusieurs dispositions complémentaires ont été prises. Inutile de revenir ici sur le détail de ces mesures qui, depuis la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité (Lops) de 1995 jusqu'à la loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure (Loppsi) de 2011 en passant par la loi de 2001 sur la sécurité quotidienne, la loi de 2003 sur la sécurité intérieure et la loi de 2007 relative à la prévention de la délinquance, sont venues consolider le champ d'action des bailleurs en matière de sûreté. En tout cas, on peut dire qu'elles expriment une reconnaissance officielle des difficultés rencontrées par les bailleurs en même temps que la volonté affirmée du législateur de conforter et d'étendre leur rôle en ce domaine¹.

Pour baliser le cadre juridique actuel, on peut retenir trois principaux points quant à la responsabilisation des bailleurs sur le volet prévention/sécurité – sans même évoquer nombre d'autres textes réglementaires les concernant, s'agissant notamment des études de sécurité publique ou des dispositifs partenariaux de prévention de la délinquance.

- L'article 6-1 de la loi du 6 juillet 1989 modifiée tendant à améliorer les rapports locatifs stipule qu'« après mise en demeure dûment motivée, les propriétaires des locaux à usage d'habitation doivent, sauf motif légitime, utiliser les droits dont ils disposent en propre afin de faire cesser les troubles de voisinage causés à des tiers par les personnes qui occupent ces locaux. » Plus simplement dit, les bailleurs doivent assumer leurs obligations en matière de tranquillité résidentielle et déployer les moyens adéquats à cet effet.
- Les articles L271-1 et R271-1 à R271-8 du Code de la sécurité intérieure (CSI) imposent :
 - une obligation de gardiennage ou de surveillance des immeubles collectifs à usage locatif à partir d'un certain seuil, ainsi qu'une obligation de prendre des mesures permettant d'éviter les risques manifestes pour la sécurité et la tranquillité des locaux² ;
 - des obligations en matière de prévention situationnelle : installation et entretien de l'éclairage et des systèmes de contrôle d'accès à l'entrée des immeubles, dans les parties communes, caves et parkings.
- Les articles L126-1 à L126-3 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) prévoient la possibilité pour les bailleurs :
 - de transmettre les images de leur système de vidéosurveillance aux forces de l'ordre ;
 - d'accorder à la police et à la gendarmerie nationales ou à la police municipale une autorisation permanente de pénétrer dans les parties communes des immeubles ;
 - de faire appel à ces mêmes services pour rétablir la jouissance paisible des lieux en cas d'occupation des espaces communs du bâti par des personnes qui entravent l'accès et la libre circulation des locataires ou empêchent le bon fonctionnement des dispositifs de sécurité et de sûreté ou nuisent à la tranquillité des lieux (délit d'entrave).

En somme, comme le souligne la Mission permanente d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance (MPEPPD), « le bailleur doit avoir une vision complète de son obligation d'assurer 'la jouissance paisible du logement loué' :

- vision complète du point de vue fonctionnel puisqu'il s'agit d'assurer une qualité de service de base et, plus généralement, une tranquillité résidentielle de bon niveau ;
- vision complète dans l'espace puisque 'la jouissance paisible du logement loué' ne saurait se limiter au seul appartement mais concerne aussi les parties communes ainsi que les abords dans la limite de propriété et l'ensemble de la résidence »³.

¹ AORIF, « La place de la sûreté chez les bailleurs sociaux », dossier ressource n°22, octobre 2010.

² Ces obligations sont applicables à tout bailleur dès lors qu'il gère cent logements locatifs ou plus dans un immeuble ou groupe d'immeubles collectifs formant un ensemble situé soit dans une zone urbaine sensible, soit dans une commune dont la population dépasse 25 000 habitants ou qui est comprise dans une aire urbaine d'un seul tenant regroupant au moins 50 000 habitants et dont une ou plusieurs communes comptent plus de 15 000 habitants.

³ MPEPPD, *La prévention de la délinquance et la gestion du parc social de l'habitat*, rapport, mai 2012, p.20.

En résumé, pour ces différentes raisons, les bailleurs se sentent plus ou moins contraints de s'impliquer davantage sur le terrain de la tranquillité résidentielle. Comme le dit un cadre dirigeant d'une ESH membre du GIE-GPIS, « on est sur un contexte réglementaire et sociétal qui nous pousse, nous, bailleurs, sur un métier qui n'est pas a priori celui de notre vocation sociale, qui est la sécurité ». Sur le plan opérationnel, cela se traduit par des approches diverses. Les politiques mises en œuvre jouent sur plusieurs leviers (ingénierie, aménagement des espaces, gestion des sites). Elles recouvrent toute une gamme d'actions complémentaires¹ :

- recrutement de personnes-ressources dédiées, dont les intitulés de poste varient selon les organismes (référents/conseillers/chargés de mission sûreté/sécurité/tranquillité)² ;
- connaissance de la situation de sûreté : rationalisation des *process* de recueil et de traitement des incidents, mise en place d'observatoires, réalisations d'audits et diagnostics, etc. ;
- mesures de prévention situationnelle et de sécurité passive : études de sécurité publique en amont des projets de construction/rénovation, résidentialisation, aménagements techniques et urbanistiques, systèmes de contrôle d'accès, vidéosurveillance³, etc. ;
- renforcement de la présence humaine et de l'action des agents de proximité (gardiens, gestionnaires, services de maintenance, de nettoyage, etc.) ;
- organisation de formations spécifiques (gestion des risques et des conflits, etc.) ;
- élaboration de guides pratiques sur le thème de la tranquillité (rappel du cadre légal, fiches méthodologiques, etc.) ;
- simplification des procédures de dépôt de plainte en lien avec le parquet et les services policiers ;
- mise en place de dispositifs de médiation sociale⁴ ;
- recours à des sociétés de sécurité privée pour des prestations de surveillance des chantiers, des sites en général ou des logements vacants en particulier ;
- implication dans les partenariats locaux dans le cadre des conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD), groupes locaux de traitement de la délinquance (GLTD) et autres zones de sécurité prioritaires (ZSP) ;
- initiatives centrées sur l'animation sociale et la participation des habitants⁵ (projets éducatifs, concertation locative, chartes de voisinage, correspondants d'immeuble, etc.).

Loin d'être exhaustive, cette liste illustre la pluralité des répertoires d'action mobilisés. Elle montre que « face à l'insécurité, les bailleurs s'organisent »⁶. Bon gré mal gré, ils se repositionnent par-delà leur cœur de métier initial. Comme l'analysent plus largement G. Lançon et N. Buchoud, ils se situent « à la charnière entre des approches réglementaires et les besoins d'intervention au quotidien, en lien direct avec les habitants. [...] Confrontés à des enjeux sociaux qui dépassent le registre professionnel, [ils] doivent accepter de sortir de leur rôle de gestionnaire de patrimoine pour devenir, à leur juste place, des acteurs de la ville »⁷.

Précisément, en matière de sécurité, la question est de savoir comment circonscrire cette place, comment investir ce champ dont bien des bailleurs estiment qu'il relève d'abord de l'État. Comme l'explique l'un d'eux, ce sont « des missions régaliennes sur lesquelles il faut certes apporter des réponses, mais fixer des limites ». En d'autres termes (ceux du responsable d'un cabinet de conseil en sûreté), « les bailleurs s'interrogent sur leur place dans la coproduction de tranquillité et de sécurité. [...] Ils se demandent comment s'approprier ou ne pas s'approprier cet objet. Jusqu'où ne pas aller trop loin. » Instrument sans équivalent dans la boîte à outils des bailleurs, le GPIS répercute assurément ces interrogations-là.

¹ XELOT F., Dossier « Sécurité : des quartiers sous tension », *Habitat et société*, n°72, déc. 2013, pp.16-37.

² En 2014, le réseau des référents tranquillité de l'USH compte environ 150 personnes.

³ CHALUMEAU E., BOUTES R., IMBERT F., TESTARD F., dossier « Sécurité, tranquillité. Guide pratique et déontologique de la vidéoprotection à l'usage des bailleurs sociaux », *Les Cahiers de l'USH*, n°141, 2011.

⁴ OHL F., « Sécurité, tranquillité. La médiation dans une politique de tranquillité résidentielle », *Les Cahiers de l'USH*, n°142, 2011.

⁵ THIEFFRY C., HASSID O., OHL F., « La participation des habitants au 'vivre ensemble'. Une condition de la tranquillité dans les quartiers d'habitat social », USH, Synthèse de la journée professionnelle du 04 décembre 2008, sept. 2009.

⁶ C'est le titre d'un dossier de H. JOUANNEAU et A. THOUVENOT paru in *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 18 juin 2012, pp.23-28.

⁷ LANÇON G., BUCHOUD N., *Ces banlieues qui nous font peur... Une stratégie d'action pour transformer la gestion des quartiers d'habitat social*, Paris, L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2003.

1.1.2. Genèse d'un dispositif proprement parisien

S'il reflète les évolutions générales des modes de production de la sécurité, le GPIS n'en reste pas moins une spécificité parisienne. Il s'agit ici d'en retracer la genèse à partir de documents internes et de témoignages croisés de quelques acteurs-clés du dispositif.

Le contexte initial

Comme point de départ, il importe de caractériser la situation telle qu'elle se présente avant la création du GPIS. Au tournant des années 2000, qu'en est-il de la sécurisation du patrimoine HLM sur le territoire parisien ?

Étonnamment, c'est la ville qui porte et finance alors le principal dispositif existant : une prestation de surveillance en H24 confiée à une société privée dans le cadre d'un marché de plus de 10 millions d'euros HT/an. Le premier appel d'offre est lancé en 1987 et, sur la douzaine d'années que perdure le dispositif, trois entreprises se succèdent pour assurer cette prestation¹. Concrètement, des rondes sont effectuées sur le parc social, de jour comme de nuit, à l'initiative des agents, sans concertation avec les bailleurs.

Pour leur part, faute de partenariat établi, les bailleurs gèrent isolément leurs problèmes de sécurité : chacun sa méthode et ses orientations propres. Par exemple, l'Opac de Paris² se repose sur un chargé de mission prévention/sécurité, tandis que la RIVP³ s'appuie sur l'une de ses filiales spécialisées, Lahire Protection Sécurité – filiale dont le responsable deviendra par la suite le directeur opérationnel du GPIS. Autre exemple concernant les dispositifs de médiation sociale que les pouvoirs publics encouragent alors à développer : l'Opac externalise le service et recourt à une structure associative, la RIVP emploie en contrats aidés des médiateurs placés sous l'autorité du directeur de sa filiale sécurité, et Immobilière 3F⁴ crée en son sein un département « médiation » qui recrute des agents en CDI. Bref, chaque organisme traite le sujet de son côté, à sa manière, et tous tendent à se rejeter la pierre en cas de difficultés.

C'est dans ce contexte qu'au début des années 2000, les bailleurs commencent néanmoins à échanger sur ces questions, conscients de la nécessité d'agir ensemble compte tenu de l'imbrication de leurs patrimoines dans les quartiers d'habitat social parisiens. Un cercle informel se constitue ainsi, associant des responsables de l'Opac, de la RIVP, de la Sagi⁵ et d'Immobilière 3F. Qu'en ressort-il ? L'un d'eux raconte : « On s'est aperçu qu'on ne parlait pas forcément le même langage en termes de sécurité. [...] On n'avait ni la même sémantique, ni la même méthode d'analyse. Et on n'arrêtait pas de tirer à boulet rouge sur le dispositif de la ville de Paris. Il faut dire que c'était facile. » Facile de critiquer, précise notre interlocuteur pour mieux souligner les défaillances patentées de ce marché public onéreux aux fondements juridiques discutables. Censées couvrir l'ensemble du parc social, les équipes se déploient à la petite semaine et se concentrent en pratique presque exclusivement sur celui de l'Opac ; il n'y a ni donneur d'ordre ni contrôle, et la prestation est manifestement de piètre qualité – du moins c'est ainsi que nos témoins de l'époque en rendent compte.

Côté ville de Paris, sur fond d'alternance politique, ce marché commence aussi à faire débat en interne. L'équipe nouvellement élue en 2001 se demande effectivement à quel titre la municipalité peut assurer la sécurisation d'un patrimoine privé. Comme nous le rappelle l'une de nos sources, c'est un dispositif « entièrement payé par la ville de Paris mais qui ne profite qu'aux bailleurs, cherchez l'erreur... Pas terrible au niveau du contrôle de légalité ». Au vu de ces considérations, la municipalité décide donc de ne pas reconduire ce marché après son terme fin décembre 2003. Mais elle ne veut pas pour autant se désengager d'un champ d'intervention qui cristallise de fortes attentes et souhaite pouvoir continuer de financer quelque action en ce domaine, estimant que cela répond à un vrai besoin. Reste à déterminer quoi.

¹ PSP Sécurité en 1987, ACDS Prévention Sécurité de 1988 à 1994, puis NS2 de 1995 à 2003.

² Office public d'aménagement et de construction, devenu office public pour l'habitat (OPH) et renommé Paris Habitat en 2007.

³ Régie immobilière de la ville de Paris, société d'économie mixte (SEM).

⁴ Entreprise sociale pour l'habitat (ESH) affiliée au groupe 3F.

⁵ Société anonyme de gestion immobilière, ex-SEM devenue depuis société foncière, dont la ville de Paris s'est désengagée du capital et dont les logements sociaux ont été transférés à l'Opac de Paris et à la RIVP en 2006.

Les prémisses

Avant même que le marché n'arrive à son terme, de premières initiatives émergent des discussions au sein du petit cercle de bailleurs et des rapprochements opérés avec la Direction de la prévention et de la protection (DPP) de la ville de Paris.

Dès 2003, l'aventure inter-bailleurs démarre ainsi. Sous l'impulsion du directeur général de l'Opac, cinq bailleurs choisissent de travailler conjointement sur une zone test au nord de Paris, à cheval sur les 18^{ème} et 19^{ème} arrondissements – autant dire un secteur sensible, « autant choisir un patrimoine sur lequel on a quelque chose à dire ».

Sur cette zone test qui représente 150 groupes immobiliers et 14 500 logements sociaux, la première étape de la démarche consiste à produire un diagnostic partagé sur la base d'une grille d'évaluation validée par tous. L'adoption d'une nomenclature commune des troubles à la tranquillité permet d'alimenter ce diagnostic, d'y inclure des éléments sociaux et techniques « sur tout ce qui concerne la vie d'un immeuble », de classer les sites selon le degré de criticité des problèmes et d'établir *in fine* une cartographie de l'insécurité.

Sur cette base, la seconde étape se concrétise, avec le concours de la DPP, par l'expérimentation d'un nouveau dispositif entre juin et septembre 2003 : les bailleurs se voient confier cinq patrouilles composées d'agents de la société titulaire du marché de la ville de Paris. Parmi les bailleurs concernés, le responsable de la filiale sécurité de la RIVP est alors le seul à disposer d'un poste de contrôle et d'un staff d'encadrants, c'est à lui que revient donc la gestion opérationnelle de ces équipages. Ce dispositif peut certes paraître « un peu bancal », mais il constitue les prémisses du GPIS, et, de l'avis de celui qui en est à l'époque le pilote, le bilan est plutôt concluant : malgré la faible motivation des agents, la précarité de leur situation et leur absence de formation, « on obtient quelques résultats en trois mois », à savoir une optimisation des patrouilles et une mise au travail effective des équipes.

Suite à cette expérimentation, alors que les bailleurs renforcent leurs échanges et sentent sur eux « une pression de la ville pour qu'[ils] n'abandonne[nt] pas le terrain », le directeur général de l'Opac franchit un pas supplémentaire : il prend le parti de créer une structure interne dédiée à la sécurisation de son parc de logements. L'une de nos sources résume ainsi l'état d'esprit qui le guide alors : « Marre des prestations inefficaces ! Banco, je paye et je monte mon propre service ! » Bref, le DG de l'Opac joue un rôle moteur dans ce projet auquel il sait rallier la RIVP, la Sagi, Immobilière 3F, le Logement français¹, la Sageco², et Habitation confortable³. Ce sont là les sept membres fondateurs du GPIS (auxquels s'ajouteront la Siemp⁴ et ICF la Sablière⁵ au 1^{er} janvier 2005).

À l'origine du GPIS, il y a donc cette volonté de mener à bien une entreprise inter-bailleurs, dans un objectif de mutualisation des moyens et d'amélioration des réponses aux problèmes d'insécurité dans les quartiers d'habitat social. Face aux limites des actions auparavant mises en œuvre, l'enjeu est bien de proposer une solution alternative, « en contrepoint par rapport à ce qui existait précédemment [...] et ne donnait pas forcément des résultats très lisibles » (tel que le formule un dirigeant de l'un de ces organismes historiques). Explicite à ce sujet, un document de présentation du GPIS rédigé par l'Opac met en avant les carences du dispositif antérieurement porté par la ville de Paris (marché) et souligne en particulier « des défauts caractérisés par :

- une forte rotation du personnel dont les niveaux de formation et de compétences étaient insuffisants,
- des pratiques de sous-traitance difficilement maîtrisables,
- une absence de coordination avec les équipes de gestion des bailleurs, et notamment avec leurs gardiens. »

Le même document fait aussi mention « d'autres approches en matière de sécurité » qu'ont pu tester les bailleurs (« marchés ponctuels d'entreprises de surveillance, agents de médiation, vidéosurveillance »), concluant que « ces expériences ont également montré leurs limites »⁶.

¹ Plus précisément l'ESH Logement francilien, affiliée au groupe Logement français.

² ESH qui devient en 2003 filiale d'Efidis (groupe SNI, filiale de la Caisse des dépôts), avec qui elle fusionne en 2010.

³ ESH.

⁴ Société immobilière d'économie mixte de la ville de Paris, SEM.

⁵ ESH filiale d'ICF Habitat (filiale logement de la SNCF).

⁶ En ligne. URL : <http://www.parishabitatoph.fr/OPAC/Documents%20Bibliothque/dossier%20presse%20inaug%20GPIS%20.pdf>

La création du GIE

Décidés à faire aboutir leur projet, les bailleurs s'interrogent alors sur les montages possibles. Ils mobilisent leurs services juridiques à ce sujet, bénéficient du soutien du fonds d'intervention pour le logement locatif social (Fills) et confient une étude de faisabilité opérationnelle à un cabinet de conseil en sûreté.

Au terme de ce temps de réflexion, la proposition du groupement d'intérêt économique (GIE)¹ emporte l'adhésion. Le président du cabinet de conseil qui a mené la mission d'accompagnement explique clairement les raisons de ce choix. Il insiste sur le « côté un peu révolutionnaire, avant-gardiste, innovant dans cette construction juridique » qui offre trois principales vertus.

- 1/ Le GIE est une formule « impliquante », « en transparence par rapport à l'objet social de ses membres », qui conduit les bailleurs à considérer la tranquillité résidentielle comme une partie intégrante de leur métier et les rend « tous solidairement responsables » du service assuré sur ce plan.
- 2/ Le GIE est un statut juridique qui permet de bénéficier de la souplesse de fonctionnement du droit privé et de rentrer dans le champ d'application de la loi de 1983 relative à la sécurité privée – « ce qui, pour les bailleurs administrateurs du GIE, est aussi une forme de sécurisation juridique, puisque cela veut dire que chaque agent fait l'objet d'une enquête et d'un agrément préfectoral ».
- 3/ Le GIE rassemble des bailleurs exclusivement. De ce fait, il place la ville de Paris hors gouvernance et lève l'ambiguïté du dispositif antérieur (celle d'un marché que la municipalité pilotait et payait intégralement bien qu'il ne lui profitât pas directement). Autrement dit, le GIE permet à la ville de se repositionner comme un partenaire financeur, « ce qui lui apparaît comme étant une bonne solution ». Elle ne verse pas d'argent au GPIS mais subventionne les bailleurs pour qu'ils puissent en assumer le coût.

À l'évidence, le soutien de la ville de Paris est déterminant dans l'élaboration du projet. « Sans cela, les bailleurs n'y seraient pas allés », estime un cadre du GPIS *a posteriori*. Alors que dans le même temps, la DPP met en place les correspondants de nuit, ce partenariat ville/bailleurs fait l'objet d'un *deal* tout à fait clair. Tel que nous le rapporte le directeur adjoint de Paris Habitat, ce *deal* porte à la fois :

- sur la budgétisation de la structure : pour créer le GPIS, la ville accepte d'octroyer une large part de la somme anciennement allouée à l'achat de prestations privées de sécurité, mais à la condition que les bailleurs mettent aussi la main à la poche ;
- sur la zone de couverture du dispositif, ciblé sur les quartiers relevant de la géographie prioritaire : c'est ce ciblage « politique de la ville » qui justifie la contribution de la mairie de Paris, dans une logique de discrimination positive et de renfort des moyens sur les secteurs les moins favorisés ;
- sur la répartition des rôles dans la régulation de ces quartiers : aux bailleurs d'assumer le volet sécurisation/dissuasion à travers le GPIS, à la ville d'assumer le volet médiation/prévention à travers les correspondants de nuit. À chacun son registre d'intervention, deux métiers distincts vont voir le jour concomitamment.

C'est dans ces circonstances que le GPIS-GIE naît en 2004, autour d'un projet inter-bailleurs fort et innovant qu'on peut ainsi synthétiser en trois points :

- création d'un service de gardiennage mobile voué à la tranquillité résidentielle,
- administration directe par les bailleurs (à la différence d'un marché de prestation),
- continuité de service assurée sur les sites le soir et la nuit.

¹ Cette forme juridique particulière a été définie comme suit par l'ordonnance n°67-821 du 23 septembre 1967 : « Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique pour une durée déterminée. Le but du groupement est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité ; il n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même. Son activité doit se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci. »

Le directeur général d'ICF la Sablière résume bien « l'esprit de la création du GPIS » :

« On l'a toujours imaginé – c'est le cadre du GIE avec les autres bailleurs – non pas comme un service de sécurité qu'on payerait comme on pourrait payer un prestataire extérieur, mais comme une continuité du service du bailleur. Ce qui est l'esprit d'un GIE. Et qui consiste à permettre d'assurer une continuité de service, en termes d'information sur ce qui se passe dans nos immeubles et de capacité d'intervention pour résoudre un certain nombre de problèmes. En dehors des heures auxquelles nous travaillons habituellement, puisque le GPIS intervient sur des plages horaires de soir et de nuit. Y compris les samedis, dimanches et jours fériés. [...]

Donc l'esprit de la création du GPIS a été de dire : on ne part plus sur un système de marché et de prestation de service, on part sur un groupement inter-bailleurs qui permet un fonctionnement tout à fait différent puisque ce sont les bailleurs qui définissent, dans le cadre d'un GIE, le fonctionnement, les missions de ce dispositif. Et ce sont eux qui en sont les gestionnaires. C'est quelque chose qu'il faut distinguer assez fortement d'une situation qui verrait des bailleurs se regrouper parce qu'ils veulent passer un marché en termes de sécurité ou de tranquillité. Là, on est vraiment dans quelque chose qui est administré par les bailleurs. Le GIE a un budget qui est défini et voté par son conseil d'administration. Et le GIE ne réalise pas de bénéfices. Lorsque les résultats sont positifs, le solde est rétrocédé aux bailleurs, et si le résultat est négatif, les bailleurs devront y contribuer davantage. C'est un mode de fonctionnement qu'il convient de souligner parce qu'il est assez particulier. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

1.1.3. Dix ans d'existence : repères chronologiques

L'année 2004 consacre l'invention du premier GIE inter-bailleurs dédié à la sécurisation du parc locatif social. Une fois le projet défini, tout se déroule très rapidement, en quelques mois seulement. Le 06 avril, les statuts sont déposés. Le 12 mai, le GPIS est immatriculé au tribunal de commerce. Le 15 juillet, la préfecture de police lui délivre l'autorisation d'exercer des activités de sécurité privée et, dans ce cadre, lui accorde le statut de service interne de surveillance. Les patrouilles nocturnes débutent alors, suivant un schéma d'organisation qui, dès le départ, se structure autour du poste de commandement opérationnel (PCO) et inclut un numéro d'appel à disposition des locataires. En novembre, les bailleurs et la ville signent une convention triennale pour permettre l'attribution de la subvention municipale. À la fin de l'année, les bases du groupement sont ainsi posées.

Dix ans plus tard, le GPIS a bien grandi. Il a franchi des étapes marquantes et connu des évolutions de plusieurs ordres qu'on peut ici dégager pour retracer son histoire à grands traits.

Extension du domaine couvert

En premier lieu, il convient d'insister sur le rattachement de nouveaux membres et sur l'extension parallèle du nombre de sites couverts. À l'origine, on l'a dit, le GIE est constitué de sept bailleurs sociaux. Il surveille alors près de 51 900 logements. Dès janvier 2005, la Siemp et ICF la Sablière incorporent le GPIS. Au même titre que les membres fondateurs, ils en deviennent administrateurs. Le patrimoine confié est porté à plus de 55 600 logements.

En 2010, après plusieurs années de discussion, le conseil d'administration accepte d'intégrer six autres bailleurs : deux SEM (la SGIM¹, la Semidep²) et quatre ESH (Logis-Transports³, Batigère Île-de-France, France Habitation et Emmaüs Habitat). Compte tenu du montage juridico-financier initial, ces nouveaux membres rejoignent le GPIS en qualité d'adhérents et ne bénéficient pas de la subvention de la ville de Paris. La Sagi et Habitation confortable n'étant plus de la partie, le GIE rassemble alors treize bailleurs.

En 2013, la SGIM absorbe la Semidep avant d'être rebaptisée Élogie, de telle sorte qu'à ce jour, le GPIS compte douze bailleurs membres. En 2014, il veille sur près de 73 300 logements, ce qui représente 35% de l'ensemble du parc locatif social parisien⁴. Quoique le contexte actuel de restriction budgétaire incite aujourd'hui les bailleurs à réduire la voilure, force est de souligner l'accroissement global du nombre de logements placés sous surveillance du GPIS en dix ans (+ 40% entre 2004 et 2014).

¹ Société de gérance d'immeubles municipaux.

² Société anonyme d'économie mixte immobilière interdépartementale de la région parisienne.

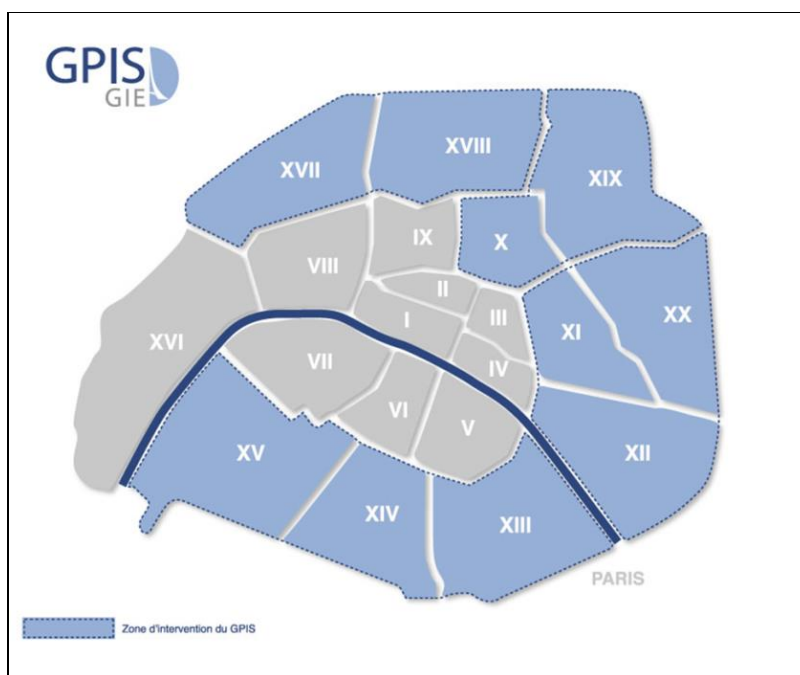
³ Filiale de la RATP.

⁴ Soit 207 360 logements au 1^{er} janvier 2013 d'après le répertoire du parc locatif social de la DRIHL.

Internalisation progressive du dispositif

Le périmètre et la sectorisation des arrondissements couverts par le GPIS n'ont quant à eux jamais varié. En l'espèce, le GPIS intervient sur dix des vingt arrondissements parisiens, répartis en quatre secteurs :

- secteur 1 : 17^{ème} et 18^{ème} arrondissements (Nord-Ouest de Paris) ;
- secteur 2 : 10^{ème} et 19^{ème} arrondissements (Nord-Est) ;
- secteur 3 : 11^{ème}, 12^{ème} et 20^{ème} arrondissements (Est) ;
- secteur 4 : 13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} arrondissements (Sud).



© GPIS-GIE

À l'été 2004, au démarrage du dispositif, l'activité du GPIS est assez largement externalisée, le secteur 2 étant le seul à être surveillé par des agents salariés du GIE. Dans le cadre d'appels d'offre, trois sociétés privées sont choisies pour intervenir chacune sur l'un des trois autres secteurs¹, tous les équipages étant néanmoins régulés par le poste de commandement du GPIS.

Sur le secteur 1, l'entreprise retenue se révèle rapidement n'être pas à la hauteur. « C'était la cour des miracles », commente l'un des cadres historiques du GPIS en référence aux nombreuses irrégularités constatées (tenues, véhicules, cartes professionnelles, titres de séjour, etc.). Au bout de quelques semaines seulement, le marché est donc cassé pour faute grave. Réuni en urgence, le conseil d'administration décide d'internaliser la prestation sur le secteur 1 et de recruter à cet effet.

Sur le secteur 3, un même mouvement s'opère par la suite. Une fois le terme échu du premier contrat, aucun appel d'offre n'est relancé et les agents du GPIS prennent le relais, attestant de la montée en puissance de la structure.

Quant au secteur 4, il continue d'être sous-traité pendant plusieurs années. La société prestataire donnant satisfaction, le marché est effectivement reconduit jusqu'en juillet 2011, date à laquelle le dispositif parvient à une internalisation totale. Ce parachèvement est consécutif à un audit du GPIS qui pointe notamment quelque ambiguïté sur le plan de la légalité du marché (à la limite du prêt illicite de main d'œuvre). À ce jour, cela fait donc plus de trois ans que le GPIS assure l'intégralité des patrouilles sur l'ensemble des secteurs.

¹ Mondial Protection pour le secteur 1, NCTS pour le secteur 3 et Cave Canem pour le secteur 4.

Reconfigurations organisationnelles

Parallèlement à cette internalisation en trois phases, le groupement fait l'objet de plusieurs évolutions organisationnelles au fil de la décennie. Certaines d'entre elles sont mises en œuvre en vue d'améliorer la qualité du service, avant d'être abandonnées faute d'avoir démontré leur efficacité. Deux exemples :

- En 2006, une unité dédiée à la surveillance des parkings est créée, composée d'équipages canins exclusivement. L'évaluation n'étant pas très positive, cette unité est dissoute au bout de quatre ans.
- En 2008, un mur d'écrans est installé au sein du PCO pour permettre le report vers le GPIS des images de vidéosurveillance des bailleurs (systèmes orientés sur les parkings pour l'essentiel). En 2014, il est finalement démonté, considérant que l'utilité du dispositif est trop marginale rapportée à son coût (en moyenne quatre interventions par an déclenchées sur cette base). « C'était une gabegie financière », estime le directeur opérationnel.

Ces deux exemples montrent que le GPIS n'est pas une structure figée, qu'il cherche à s'adapter, se permet d'expérimenter mais s'autorise aussi à revenir en arrière. Soumis à des obligations de résultats, il fonctionne sur un mode managérial conforme aux logiques de l'entreprise privée.

D'autres changements notables interviennent suite à une profonde crise interne qui affecte l'état-major en 2009-2010 (mais ne semble toutefois pas avoir d'incidence déterminante sur les performances de terrain). Faute d'avoir tous les éléments, on ne s'étendra pas sur cette période dont on peut dire *a minima* qu'elle reflète des désaccords de fond sur la vision du GPIS au sein de l'équipe de direction. C'est dans ce contexte qu'en mai 2010, le président du conseil d'administration décide d'engager un audit général sur le fonctionnement de la structure. En octobre 2010, le directeur du GPIS quitte ses fonctions. Son successeur (toujours en poste au moment de l'enquête) est embauché en janvier 2011. L'audit est conduit dans la foulée et comprend plusieurs volets (financier, ressources humaines, opérationnel). Suivant les préconisations formulées, un vent de réforme souffle alors sur le GPIS. De l'avis même de l'un des consultants, « ce n'est pas un audit qui est resté dans un placard ». Outre l'internalisation de la prestation sur le secteur 3 (*cf. supra*), les principaux changements concernent :

- le renouvellement de l'équipe de direction¹, à l'exception du directeur opérationnel qui reste en poste ;
- le recentrage du dispositif sur les forces opérationnelles et la réduction des fonctions supports ;
- la refonte des *process* internes et la mise au point d'un nouveau mode de déploiement en cinq niveaux, réellement effectif à partir de 2013.

Obtention de l'armement

L'obtention de l'armement (bâtons de défense et générateurs d'aérosols) marque une autre étape structurante dans l'histoire du GPIS. « Pour moi, c'est l'un des tournants majeurs », estime l'un des chefs de service, « c'est important, et psychologiquement pour nous, et psychologiquement en face ». Initialement, les bailleurs membres du GIE se montrent pourtant réservés quant à cette éventualité, mais, vu le nombre d'agents blessés, ils se résignent à engager les démarches nécessaires au renforcement des moyens de défense. Portées par le GPIS, politiquement soutenues par la ville, ces démarches aboutissent au terme d'un processus de plusieurs années.

C'est dans le cadre du vote de la loi du 2 mars 2010 renforçant la lutte contre les violences de groupes et la protection des personnes chargées d'une mission de service public que le député-maire du 15^{ème} arrondissement parvient à faire adopter un amendement en ce sens. Il faut cependant attendre le 21 décembre 2011 pour que soit pris le décret n°2011-1918 relatif à l'armement des personnes chargées du gardiennage et de la surveillance de certains immeubles collectifs d'habitation – autant dire le décret relatif à l'armement des agents du GPIS puisque, de fait, ce sont les seuls concernés par ce texte réglementaire. Puis il faut laisser le temps au groupement d'organiser la formation adéquate et à la préfecture de police de délivrer les autorisations nominatives de port d'armes. En juillet 2013, une première vague de 70 agents est enfin équipée. Depuis lors, le processus d'armement du GPIS se poursuit dans une perspective de généralisation à l'ensemble des effectifs.

¹ Départ du directeur administratif et financier ainsi que des trois cadres de la cellule prospective et analyse.

Ne serait-ce que parce qu'ils sont dotés de tonfas et de bombes lacrymogènes, les agents du GPIS se distinguent du commun des agents privés de gardiennage. Ce régime spécial dont ils bénéficient en matière d'armement témoigne de la légitimité institutionnelle qu'ils ont su conquérir en même temps qu'il renforce le caractère « à part » de leur groupe professionnel. Pour l'heure, le GPIS reste un dispositif sans équivalent. D'une certaine manière, cette singularité qui est la sienne reflète celle de la Préfecture de police et illustre le statut d'exception de la ville-capitale en matière de sécurité urbaine¹.

¹ RENAUDIE O., *La préfecture de police*, Lgdj, coll. « Bibliothèque de droit public », 2008.

1.2. Un groupement inter-bailleurs fournisseur de sécurité privée

Dix ans après sa création, le GPIS s'est durablement installé dans le paysage parisien de la prévention/sécurité. D'un point de vue formel, à quoi cette structure ressemble-t-elle aujourd'hui ? Quels en sont les contours institutionnels, le cadre juridique, les modes de pilotage et d'organisation interne ?

1.2.1. Cadre juridique : un statut hybride

Le GPIS a pour objet une mission largement abandonnée par la police que ni les bailleurs sociaux ni même les services de la ville de Paris n'ont directement vocation à assumer : la sécurisation nocturne du parc d'habitat social. Notons que dans d'autres communes, cette tâche peut être parfois confiée à la police municipale, mais une telle alternative s'avère inenvisageable dans le cas parisien puisque le régime en vigueur prive le maire de l'essentiel des pouvoirs de police et lui interdit de se doter d'une police municipale – c'est peut-être aussi pour cette raison-là que le GPIS a vu le jour. En tout cas, il vient répondre à des besoins sociaux non satisfaits par les institutions établies. C'est un dispositif interstitiel¹, dont le statut reflète pleinement l'hybridité du positionnement, entre logement social et sécurité, sphère publique et sphère privée.

Une activité privée de sécurité

S'agissant de la forme juridique de la structure, on l'a dit, le GPIS est un groupement d'intérêt économique (GIE) qui réunit des bailleurs sociaux convaincus de leur intérêt à coopérer compte tenu de l'imbrication de leur patrimoine respectif dans les quartiers parisiens les plus sensibles. Comme tout GIE, le GPIS a pour objectif de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, sans toutefois réaliser de bénéfices sauf à titre accessoire (but non lucratif). Son activité doit se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci. En l'espèce, l'activité du GPIS consiste à garantir la jouissance paisible des lieux d'habitation la nuit. Elle s'inscrit dans la politique de gestion des sites et de qualité de service des bailleurs.

Par son contenu, cette activité relève du champ réglementaire des activités privées de sécurité. Elle est donc encadrée par le droit. Au départ, cette création originale qu'est le GPIS a cependant pu faire l'effet d'un « ovni » juridique dans le secteur contrôlé de la sécurité privée, avant d'être consolidée et institutionnalisée à travers la loi du 2 mars 2010 renforçant la lutte contre les violences de groupes et la protection des personnes chargées d'une mission de service public. Dans son article 2, cette loi prévoit en effet que les propriétaires, exploitants ou affectataires d'immeubles ou groupes d'immeubles collectifs à usage d'habitation peuvent constituer une personne morale dont l'objet est l'exercice, pour le compte de ses membres, d'activités de gardiennage ou de surveillance humaine. Incontestablement, cette loi fait acte de légitimation officielle du GPIS.

Dans son livre VI intitulé « activités privées de sécurité », le Code de la sécurité intérieure² comprend un chapitre spécifiquement dédié aux services de sécurité des bailleurs d'immeuble. Autrement dit, le GPIS répond d'une profession réglementée, soumise aux mêmes impératifs que les autres métiers relevant de la catégorie des activités privées de surveillance, de gardiennage, de transport de fonds et de protection physique des personnes. Ainsi, pour pouvoir exercer, les dirigeants et les agents du GPIS doivent obtenir les autorisations nécessaires (agrément et cartes professionnelles) auprès du Conseil national des activités privées de sécurité (Cnaps) – autorisations qui peuvent être suspendues ou retirées le cas échéant. Ils sont tenus de respecter le code de déontologie des personnes physiques ou morales exerçant des activités privées de sécurité³.

¹ On emprunte la notion à L. Demailly. Cf. DEMAÏLLY L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008, pp. 265 et suivantes.

² Créé en 2012, ce code a permis de rassembler l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires se rapportant à la sécurité intérieure. S'agissant des activités privées de sécurité, il s'est donc substitué à la loi fondatrice du 12 juillet 1983.

³ Cf. décret n° 2012-870 du 10 juillet 2012.

Parmi ces personnes, la réglementation en vigueur distingue deux catégories : d'une part, les services de sécurité internes des entreprises (activité privée de sécurité exercée pour soi-même), d'autre part, les entreprises prestataires (activité privée de sécurité exercée pour autrui). Manifestement, c'est à la première catégorie que le GPIS appartient, la préfecture de police lui ayant attribué le statut de service interne dans le cadre de l'autorisation administrative d'exercer délivrée en juillet 2004. Plus précisément, il s'agit d'un service interne « multi-bailleurs » selon le directeur opérationnel, pour qui le GPIS ne saurait se confondre avec une entreprise : « un GIE n'a aucune vocation commerciale et repose sur un budget de fonctionnement, non pas sur un chiffre d'affaire ».

Si l'on suit le raisonnement du juriste Christophe Aubertin, le classement du GPIS comme service interne s'avère néanmoins discutable. Dans un récent article¹, il consacre un point de sa démonstration à ce sujet (quoiqu'il ne cite pas nommément le GPIS, parlant plus généralement de service de sécurité des bailleurs). Il explique qu'« entre le service interne et l'externalisation, il n'y a pas de place pour des branches intermédiaires ». Aussi le GPIS se trouve-t-il dans une forme d'entre-deux auquel ni le statut de service interne, ni le statut d'entreprise prestataire ne correspondent parfaitement.

« La loi autorise certes des bailleurs d'immeubles collectifs à usage d'habitation à créer une personne morale employant des agents affectés à la sécurité du parc immobilier (art. L.614-1 et s. du CSI). Or, celle-ci diffère, semble-t-il, tant d'une entreprise à service interne que d'une entreprise prestataire. Il s'agit d'une personne morale, alors qu'un service interne est dépourvu de personnalité juridique. Les agents de sécurité ne sont donc pas des salariés des bailleurs, mais ceux de la personne morale chargée de la sécurité. Mais, faute de clientèle propre, cette personne morale paraît aussi différer d'une entreprise prestataire. Comme une coopérative, elle ne fournit des services qu'à ses membres. La mise en commun des activités de sécurité n'a pas pour but de partager les bénéfices qui en résulteraient. Elle ne permet aux bailleurs que la réalisation d'économies. »²

En dernière analyse, C. Aubertin considère « néanmoins [que] le service de sécurité des bailleurs n'est autre qu'une entreprise prestataire ».

« D'abord, la loi déclare que la personne morale formée par les bailleurs fournit des prestations de sécurité 'pour le compte de ses membres' (art. L.614-1 du CSI). Or, l'entreprise prestataire est précisément celle qui exerce des activités de sécurité privée 'pour autrui' (art. L.612-1 du CSI). Ensuite, la loi n'exige pas que l'entreprise prestataire soit une société ouverte qui exploite son propre fonds de commerce dans un but lucratif. Que le but du groupement soit ou non le partage des bénéfices, il suffit qu'il soit immatriculé au registre du commerce et des sociétés (art. L.612-1, 1° CSI et art. L.123-1 C.com). Dès lors, toute personne morale non fictive à objet économique, fournissant des prestations de sécurité à une ou plusieurs entreprises qui la contrôlent, constitue une entreprise prestataire. »³

À tout le moins, ces interrogations témoignent de la singularité du GPIS et de son caractère quasi-inclassable. Ce qui ne fait en revanche aucunement débat, c'est son rattachement au livre VI du code de la sécurité intérieure. Juridiquement parlant, le GPIS est considéré comme un fournisseur de sécurité privée et, dans la pratique, peu importe au fond de savoir à quel titre.

Une forte dimension parapublique

Pour autant, le GPIS se démarque assez largement du secteur traditionnel de la sécurité privée, non pas seulement sur le plan des exigences professionnelles et des prestations assurées, mais aussi, et avant tout, parce qu'il comporte une forte dimension parapublique. D'une certaine manière, il illustre et incarne à lui seul la perméabilité des frontières public/privé dans la coproduction de la sécurité urbaine. Le GPIS n'est pas une police, il fournit une prestation de sécurité privée et il n'y a pas d'ambiguïté à ce sujet. Il n'en reste pas moins une structure hybride, portée à la fois par des acteurs publics et par des acteurs privés. C'est un GIE :

- dont le bailleur majoritaire est un office public pour l'habitat (OPH) ;
- dont les autres membres sont des entreprises sociales pour l'habitat (ESH) ou des sociétés d'économie mixte (SEM) ;
- dont la ville de Paris constitue le soutien majeur.

¹ AUBERTIN C., « Service interne et entreprise prestataire : deux notions fondamentales du droit de la sécurité privée », *Cahiers de la sécurité et de la justice*, n°27-28, 2014, pp. 217-225.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

Si elle n'est pas membre du GIE, la ville en est effectivement le grand partenaire. Compte tenu de son engagement financier et de sa filiation directe avec quatre des principaux bailleurs membres¹, elle entretient des liens étroits avec le GPIS.

« Je pense que le fait que Paris Habitat et la RIVP, à eux deux, représentent 85% du patrimoine du GPIS, ça contribue aussi à accentuer cette image du GPIS comme service de la ville. Nous, on est un peu en marge de tout ça, on souhaite quand même rappeler que c'est un service des bailleurs. Mais je pense que dans l'esprit des maires d'arrondissements, des médias et d'une partie de nos locataires, c'est quasiment un service de la ville. Quand on voit le GPIS... il y a marqué GPIS, groupement inter-bailleurs de surveillance, mais il y a marqué mairie de Paris. Et à partir du moment où, sur une voiture, vous avez marqué mairie de Paris, c'est un service de la ville. C'est ce qu'on retient. On ne retient pas GPIS... enfin, on retient le sigle, mais on ne va pas se dire : ah, c'est un GIE inter-bailleurs ! Non, pour les locataires, c'est un service de la ville. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

Au sein du GPIS, cette relation quasi-organique avec la ville de Paris est positivement mise en avant. Un chef de service adjoint nous rapporte par exemple les propos prononcés par le précédent maire à l'occasion d'un discours de vœux pour la nouvelle année : « Il a qualifié le GPIS de service public parisien. C'est valorisant ! » Pour sa part, le directeur du GPIS tient également à souligner cet élément-là : « il ne faut pas oublier qu'on a quand même le logo de la mairie de Paris sur nos véhicules ». C'est justement cette dimension parapublique qui l'a décidé à postuler à la tête du GPIS. Malgré ses réserves vis-à-vis de la sécurité privée, ce commissaire retraité a manifesté un vif intérêt pour cette structure dans laquelle il a vu « un aspect de 'service public' », « dans le droit fil » de sa carrière policière.

« Ce qui a fait que j'ai candidaté, c'est que c'était un préfet qui était à la tête du GPIS, et j'ai vu qu'il avait un aspect un peu public. Venant de la fonction publique... Parce que j'avais, entre guillemets, une certaine 'prévention' vis-à-vis des sociétés de sécurité privée que j'ai côtoyées tout au long de ma carrière, et je ne peux pas dire que j'en avais une image de marque excellente. [...] Et là, quand il m'a été exposé ce qu'était le GPIS, j'ai dit : ça, c'est intéressant, parce que, justement, dans l'approche, j'ai senti qu'il y avait cet aspect de 'service public' – attention, je mets des guillemets – et c'est peut-être ça qui a emporté ma décision. [...] On m'a expliqué que c'était l'agrégation de bailleurs. [...] Bailleurs sociaux à la fois publics et privés. Avec une aide assez importante de la mairie de Paris par le biais d'une subvention. [...] J'en ai parlé à d'autres de mes collègues parisiens qui m'ont dit : nous, on a une très bonne image de marque du GPIS. On m'a expliqué que les agents avaient quand même été reconnus par le tribunal de grande instance de Paris comme des agents concourant à une mission de service public. C'est pour ça, c'était très important pour moi. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Un statut différent de celui du commun des vigiles

Le GPIS n'est donc pas un pourvoyeur de sécurité privée totalement comme les autres. Sur quelques points, le statut des agents qu'il emploie déroge d'ailleurs à celui du commun des vigiles. À ce titre, il est significatif qu'un chapitre leur soit spécialement dédié dans le livre VI du code de la sécurité intérieure, précisant les dispositions les concernant sur le plan des missions, du recrutement, de la tenue, de la carte professionnelle et de l'armement.

S'agissant de l'armement, le décret du 21 décembre 2011 confère un statut particulier aux agents du GPIS puisqu'il les autorise à s'équiper de bâtons de défense et de bombes aérosols (*cf. supra*). En leur accordant cet attribut symbolique de la force généralement réservé à la police publique, il assoit leur légitimité institutionnelle et les distingue des autres agents de sécurité privée qui, hormis les convoyeurs de fond et de valeurs, ne sont pas armés. Deuxième disposition spécifique à mentionner, imposée par la préfecture de police en 2013 parallèlement au processus d'armement : pour être recrutés, les agents du GPIS doivent obtenir un agrément préfectoral qui leur est propre, en sus de la carte professionnelle délivrée par le Cnaps.

Dernier élément de différenciation : au niveau du traitement judiciaire des atteintes à leur encontre, les agents du GPIS se voient systématiquement reconnaître par le tribunal de grande instance la qualité d'agent concourant à une mission de service public. C'est en 2005 que le parquet de Paris a, pour la première fois, usé de cette formule dans le cadre d'une procédure qui a depuis fait jurisprudence. Une telle qualification fait notamment écho à l'article 433-3 du code de procédure pénale qui prévoit une protection renforcée, en cas de menace de crime ou de délit

¹ Il s'agit de Paris Habitat (OPH de la ville de Paris), de la RIVP (ESH dont la ville est l'actionnaire majoritaire), d'Élogie et de la Siemp (deux SEM pour lesquelles la participation de la ville est également majoritaire). Ces quatre bailleurs représentent à eux seuls près de 90% des logements placés sous surveillance du GPIS.

proféré à leur encontre, pour les agents exerçant pour le compte d'un bailleur des fonctions de gardiennage ou de surveillance. Cependant, comme le rappellent deux dirigeants, « il n'y a aucun texte de loi qui stipule que le GPIS est agent concourant à une mission de service public », de telle sorte que cette qualité peut leur être contestée dans le cadre des procédures judiciaires.

« - Il n'y a aucun texte de loi qui stipule que le GPIS est agent concourant à une mission de service public. [...] Juste des jurisprudences. Puisque plusieurs fois, la cours a reconnu qu'on était agents concourant à une mission de service public. Mais ce n'est marqué dans aucun texte. Et ça doit être marqué. Pour le GPSR c'est marqué, pour la surveillance générale c'est marqué. [...] C'est le parquet qui nous reconnaît le fait. Mais le problème, c'est que comme il n'y a pas d'écrit, l'avocat des parties adverses peut le remettre en cause. [...]»
- Moi, c'est ce que j'appelle ce côté hybride. On n'est pas une société privée, mais on n'est pas... Ce qui pourrait nous raccrocher le plus à cette mission, ça serait le rattachement à un EPIC. C'est-à-dire à Paris Habitat. Qui a une reconnaissance de service public, pour le coup. Mais nous, on ne l'a pas directement. » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

Pour reprendre les termes employés dans les rangs du GPIS, force est en somme d'insister sur le « côté hybride » d'un service « atypique », « semi-public semi-privé », « un peu à part » par rapport aux sociétés de gardiennage classiques.

« Par rapport à la sécurité privée, on est quand même atypique. On a ce côté mutant. Semi-public semi-privé. On dépend de la loi de 1983 initialement, maintenant du livre VI du CSI ; on est quand même sur un statut privé au départ. Avec ce concours à une mission de service public, qui nous est reconnu par le Parquet – ce n'est pas dans les statuts [...] mais le Parquet a quand même rendu ses jugements dans ce sens-là. Et on a la subvention versée par la mairie de Paris. Elle ne nous est pas versée en direct, mais c'est quand même de l'argent public. » (Chef de service, GPIS, entretien n°6)

1.2.2. Mode de gouvernance : des déséquilibres structurels

Au plan institutionnel, le GPIS se singularise aussi par son mode de gouvernance. Le conseil d'administration (CA) en constitue le cœur. C'est l'organe décisionnaire du GIE. Si les orientations stratégiques, le budget ou encore la délimitation des sites couverts sont officiellement arrêtés à ce niveau-là, le CA doit cependant compter avec d'autres, à commencer par les bailleurs membres qui n'y siègent pas mais sont représentés à l'assemblée générale¹. Au sein même du GIE, toutes les parties prenantes n'ont effectivement pas le même statut. Il existe une inégalité de position entre les bailleurs dits « historiques » et les « nouveaux » membres qui ont rejoint le dispositif en 2010. Cette inégalité concerne à la fois le rôle tenu dans l'administration du groupement et la subvention versée par le partenaire incontournable qu'est la ville de Paris.

Les bailleurs administrateurs, les membres adhérents et la ville de Paris comme partenaire

Dans le système de gouvernance du GPIS, on peut ainsi distinguer trois grands types d'acteurs.

- Les membres historiques
Paris Habitat, RIVP, I3F, Logement francilien, Sageco, Siemp, ICF la Sablière.
Statut : administrateurs, récipiendaires de la subvention de la ville de Paris.
- Les nouveaux membres
Élogie, France Habitation, Batigère, Emmaüs Habitat, Logis-Transports.
Statut : membres adhérents, non bénéficiaires de la subvention de la ville (jusqu'à la fin de l'année 2014, mais ils le deviennent à compter du 01 janvier 2015).
- La ville de Paris
Statut : partenaire financier.
La ville ne subventionne pas directement le GPIS, elle subventionne les bailleurs pour qu'ils puissent en assumer le coût.

D'un point de vue juridique, le terme de partenaire est celui qui convient pour caractériser le positionnement de la ville de Paris vis-à-vis du GPIS. Il paraît néanmoins quelque peu réducteur face au rôle primordial qu'elle tient effectivement. En réalité, la ville est plus qu'un simple partenaire. Elle est à l'initiative de la création du GPIS et l'accompagne de très près depuis.

¹ Cf. les instances de gouvernance du GPIS in annexe II.

« Ça a été une volonté politique de la ville de Paris de créer ce service. Et de travailler avec les bailleurs. [...] Et les dix ans de vie n'ont pas démenti le fait que ça a de l'intérêt de travailler avec les bailleurs. [...] Depuis, c'est un soutien qui n'a pas varié dans la volonté. » (Adjointe au maire chargée de la sécurité, ville de Paris, entretien n°28)

La ville est donc un acteur central du dispositif. Son soutien politique et financier a été et reste décisif. Sans cet engagement municipal, on peut affirmer avec quasi-certitude que le GPIS n'aurait pu se pérenniser, ni même voir le jour. Aussi y a-t-il un certain décalage entre, d'une part, le montage du GIE qui place officiellement la ville hors gouvernance, d'autre part, l'importance de son investissement et l'influence déterminante qu'elle exerce de fait sur le GPIS. C'est la raison pour laquelle, suivant les recommandations de l'audit de 2011, un comité de pilotage a été mis en place afin de permettre à la mairie de faire entendre sa voix quant à la politique du groupement. Pour plus de lisibilité encore, il est aujourd'hui question de revoir la forme juridique du GPIS et, de la sorte, d'asseoir la légitimité de la ville à intervenir dans la gouvernance du dispositif.

« On a la volonté de passer par un montage juridique beaucoup plus simple [...] D'abord en termes de financement. [...] Mais aussi en termes de modalités de travail avec le GPIS. [...] La place de la ville serait reconnue en tant que telle. [...] J'ai la faiblesse de croire que quand la ville est : 1/ à l'initiative politique, ce qui a été le cas, 2/ très largement financeur d'un dispositif [...], ça légitime le fait qu'on puisse avoir un dialogue sur des objectifs partagés. Alors après, y compris juridiquement, il faut toujours faire très attention à ne pas être dans la gestion de fait... [...] On fera des choses qui seront évidemment très transparentes, et on ne se substituera pas à ce qu'est le GPIS, ni à ce que sont les bailleurs. En même temps, on a des objectifs communs et convergents, on a un souhait d'action commune sur ce sujet. Voilà, il faut qu'on trouve la bonne forme juridique, [...] qu'on trouve ensemble le moyen d'avancer. » (Adjointe au maire chargée de la sécurité, ville de Paris, entretien n°28)

Des niveaux d'implication variables

En matière de gouvernance du GPIS, les inégalités entre les douze bailleurs membres ne sont pas seulement statutaires (administrateurs vs membres adhérents). Elles se rapportent aussi à leur poids relatif dans le dispositif. Celui-ci se mesure à l'aune du volume de logements couverts et, conséquemment, au montant de leur contribution financière. Les bailleurs décident eux-mêmes du nombre de groupes immobiliers qu'ils souhaitent placer sous surveillance du GPIS, sélectionnant ceux qu'ils jugent les plus sensibles¹. En 2014, cela représente au total plus de 73 000 logements, qui se distribuent de façon très inégale entre les différents bailleurs.

Les logements placés sous surveillance du GPIS : nombre et pourcentage par bailleurs

Bailleurs membres	Logements couverts par le GPIS	
	Nombre	Part
Paris Habitat	51 539	70,33%
RIVP	9 530	13,00%
I3F	2 686	3,66%
Elogie	1 990	2,71%
Sageco	1 807	2,46%
Siemp	1 602	2,18%
ICF la Sablière	1 391	1,90%
Logement Francilien	1 369	1,90%
France Habitation	594	0,81%
Batigère	450	0,61%
Emmaüs habitat	221	0,30%
Logis-Transports	100	0,14%
Total	73 279	100,00%

Source : site web du GPIS, consulté le 20/12/2014.
URL : <http://www.gie-gpis.com/#/Fonctionnement>

¹ Jusqu'à peu, la liste était arrêtée annuellement, mais désormais, ce patrimoine est modifiable à hauteur de 10% tous les trois mois. Dans l'ensemble, les bailleurs apprécient cette souplesse nouvelle. Cela étant, selon le chef du service 'tranquillité résidentielle et sûreté' de Paris Habitat, « les modifications sont marginales parce que le patrimoine est bien ciblé ».

Cette répartition déséquilibrée des logements protégés par le GPIS est à l'image du parc social parisien dans son ensemble. Elle reflète la dissymétrie des relations entre des organismes qui ne pèsent objectivement pas le même poids. Une responsable de la Siemp souligne cet état de fait. Par comparaison aux plus grands, elle estime que sa société, pourtant membre historique, est un « petit bailleur à l'échelle du GPIS » (quoique les 1 600 logements confiés représentent près du quart de son patrimoine parisien).

Dans ce groupement inter-bailleurs, Paris Habitat s'impose à l'évidence comme le gros parmi les gros. À lui seul, il concentre 70% des logements concernés par le dispositif. Il exerce un leadership incontestable sur le GPIS.

« Le seul truc qui est un peu compliqué dans le GPIS, c'est l'inégalité de poids. Mais ce n'est pas propre au GPIS, c'est toute la coopération inter-bailleurs qui vit sous ce régime-là à Paris. Ce que Paris Habitat veut, tout le monde le fait. Ceci dit, il n'y a jamais eu de dissensions majeures au GPIS. Sur les décisions à prendre, on a toujours trouvé un accord, il n'y a jamais eu de difficultés. » (Directrice agence Paris, Siemp, entretien n°22)

De fait, Paris Habitat occupe une place prépondérante dans le pilotage du GPIS. Pour le dire avec les mots du directeur général adjoint en charge des politiques patrimoniales et sociales, l'OPH de la ville est à la fois « un bailleur ordinaire », « un client » du groupement au même titre que les autres membres, mais il a aussi « la responsabilité d'accompagner le GPIS », « une responsabilité presque morale, parce qu'historiquement, Paris Habitat est à l'initiative de ce groupement et que c'est le directeur général de Paris Habitat qui le préside ».

Par-delà ces inégalités de poids, force est de constater une certaine convergence d'intérêt entre tous, une forme d'unité quant à leurs attentes et motifs d'adhésion. À la question de savoir pourquoi leur organisme a intégré le GPIS, les responsables rencontrés apportent tous peu ou prou la même réponse : pour faire face à des besoins de sécurisation sur les sites les plus problématiques, « parce que les questions de sûreté font partie du quotidien des bailleurs ». Notons que la création du GPIS a pu paradoxalement renforcer ces besoins chez les bailleurs qui n'en faisaient pas initialement partie. Par contraste avec les immeubles surveillés, leur patrimoine s'est trouvé plus exposé parce que moins protégé, et c'est aussi ce qui a pu les inciter à rejoindre le groupement. En ce sens, le secrétaire général d'Emmaüs Habitat rapporte que les deux sites les plus sensibles de son parc parisien le sont devenus plus encore parce qu'ils étaient victimes d'un report de délinquance lié à l'activité du GPIS, sans compter les effets liés à la dégradation différentielle du bâti et au retard pris en matière de résidentialisation.

« On était les victimes de ce qu'ils appellent l'effet plumeau. [...] [Les agents du GPIS] traitaient déjà les patrimoines qui sont autour de nous pour le compte des bailleurs adhérents au GPIS. [...] Puisqu'ils ne règlent pas les problèmes, ils les repoussent sur d'autres territoires, et nous étions donc les nouveaux territoires d'exercice. Et parallèlement, les autres bailleurs avaient mis en place des programmes de réhabilitation, de sécurisation et de privatisation des parties communes. Ce que, historiquement, nous n'avons pas encore réalisé. Donc on avait ces deux effets : un patrimoine plus ouvert sur l'extérieur, plus ancien, et pas suivi par le dispositif GPIS. » (Secrétaire général, Emmaüs Habitat, entretien n°26)

Chez les plus petits bailleurs notamment, le recours au GPIS s'explique aussi par des considérations stratégiques, par la simple volonté d'en être et de ne pas rester à l'écart d'une dynamique inter-bailleurs *a priori* porteuse. Logis-Transports, par exemple, n'a placé sous surveillance du GPIS qu'une seule résidence de 100 logements. Celle-ci a certes pu rencontrer quelques problèmes de sûreté, mais ce n'est plus le cas de l'avis du directeur de la proximité. Selon lui, l'adhésion de Logis-Transports au GPIS « ne correspond pas [tant] à un besoin identifié » qu'à « un enjeu stratégique et politique de rejoindre une structure inter-bailleurs parisienne » : « ça nous intéresse de faire partie de cette structure pour renforcer les échanges ».

En tout cas, l'ensemble des bailleurs membres s'accordent globalement quant au rôle attendu du GPIS. Pour le définir, tous renvoient « aux fondamentaux d'origine » (*dixit* un administrateur), aux objectifs tels qu'ils sont mentionnés dans les statuts. Pour reprendre quelques expressions récurrentes dans les entretiens, il s'agit de « maintenir la tranquillité des locataires », d'« assurer une continuité de service », de garantir « une présence sur site la nuit », de « rassurer surtout » et « d'intervenir au besoin pour pacifier les espaces ».

Ce consensus sur le mandat général du GPIS ne saurait cependant masquer des niveaux d'implication variables de la part des différents bailleurs. Certains sont très au fait de la marche du service, très investis dans son fonctionnement, et n'hésitent pas à le solliciter dès que nécessaire, tandis que d'autres se montrent moins concernés et n'entretiennent avec lui aucun lien direct. Assez logiquement, les administrateurs, qui sont aussi les plus gros bailleurs, sont les plus mobilisés. En revanche, parmi les adhérents, l'engagement est souvent moindre, voire très détaché. Avec la rotation des personnels, il peut même arriver que les nouveaux responsables ne sachent plus vraiment pourquoi leur organisme a rallié le GPIS, ni même pourquoi il continue d'y adhérer. C'est le cas de l'une des ESH pour laquelle, fait significatif en soi, il nous a fallu six mois et nombre de relances afin d'obtenir un rendez-vous. En poste depuis un an, la directrice territoriale qui nous a reçue admet volontiers qu'elle maîtrise mal le dossier et n'a jamais eu d'échange avec l'équipe du GPIS : « pour moi, le GPIS, c'est un peu flou ; c'est flou, il n'y a pas de contact, pas de communication, et ça me gêne un peu ».

Des questions budgétaires déterminantes

Dans la gouvernance du GPIS, les questions budgétaires figurent parmi les sujets essentiels. Tel que le dit le directeur parisien d'I3F, « le volet financier, c'est un enjeu énorme. Le GPIS est un dispositif qui coûte très cher ». Avec la montée en puissance du dispositif, le budget de fonctionnement de la structure s'est logiquement accru, passant de 9,5 millions d'euros en 2005 à près de 14,7 millions d'euros en 2014 (TTC). Compte tenu du contexte actuel de restriction généralisée, il ne saurait cependant augmenter fortement, et les bailleurs membres se montrent soucieux de rationaliser les moyens.

Initialement, la contribution de chacun était facturée à la quote-part, en fonction du nombre de logements couverts. Récemment, le conseil d'administration a adopté un nouveau mode de calcul. Les cotisations des bailleurs sont désormais déterminées :

- pour 35%, au prorata du nombre de logements couverts (un principe conservé au nom de la mutualisation qui justifie le statut de GIE) ;
- pour 65%, au prorata du nombre de logements couverts pondéré par le niveau d'intervention effectif du GPIS sur les sites concernés¹.

Bien entendu, ceux qui y gagnent accueillent opportunément ce changement. C'est le cas par exemple du directeur sûreté et cadre de vie d'Élogie : « cette année, on va payer moins cher que l'année dernière parce qu'on a la chance de ne pas avoir beaucoup d'immeubles trop difficiles ». Ce nouveau mode de calcul n'est pas réprouvé pour autant par ceux qui doivent contribuer plus fortement car, de l'avis général, c'est « probablement le plus juste ».

Dans le fond, la grande affaire concernant le budget du GPIS, c'est la subvention municipale. Comme le résume la directrice de la gérance de la RIVP, « la question du financement par la ville de Paris est déterminante », du moins pour les bailleurs qui en bénéficient. Or, sur la décennie, ce financement a diminué. L'adjointe au maire chargée de la prévention/sécurité le reconnaît : l'engagement de la ville auprès du GPIS, « c'est un soutien qui n'a pas varié dans la volonté, [mais] qui a baissé dans le montant. » En 2014, la subvention municipale représente tout de même 4,9 millions d'euros, soit un tiers du budget global. Mais à la création du GPIS, elle s'élevait à environ 5,8 millions d'euros, ce qui couvrait plus de 60% du budget.

C'est en 2012 (sur le budget 2013) qu'est intervenue la plus forte baisse : moins un million d'euros. Cette baisse s'est traduite par la suppression de 10 patrouilles sur les effectifs théoriques. Tous les postes prévisionnés n'étant pas pourvus, elle n'a cependant pas entraîné de licenciement, mais un gel des recrutements. Corrélativement, elle a conduit le GPIS à revoir ses *process* internes afin d'optimiser son déploiement opérationnel. C'est ce que rappelle l'adjointe au maire comme pour relativiser l'impact négatif de cette réduction drastique. Consciente que « ça a été difficile pour le GPIS à l'époque », elle indique que les bailleurs ne sont cependant « pas totalement sans ressources » et que « ça leur a permis de repenser leur mode d'organisation [...] de façon certes contrainte mais plutôt efficace ».

Si la subvention a été maintenue à son niveau de 2013 pour l'année 2014, les bailleurs s'interrogent pour l'avenir. Pendant la période d'enquête, les incertitudes liées au changement de

¹ Niveau déterminé pour chaque site sur la base d'une moyenne annuelle de classement sur une échelle de 1 à 5 – cf. *infra*. p.32.

mandature (élections municipales de mars 2014) puis au remplacement de l'adjointe au maire chargée de la prévention/sécurité (suite à sa nomination au gouvernement en septembre 2014) ne sont pas sans générer des inquiétudes. Pour les budgets 2015 et suivants, les bailleurs sont suspendus aux décisions de la ville. Chez Logement français par exemple, le chargé de mission sûreté assure ne pas envisager pour l'heure de se retirer du GPIS, « mais des questions se posent », ajoute-t-il, « *a fortiori* si la ville de Paris se désengage... » Pour sa part, le directeur parisien d'I3F déclare : « Nous y restons parce que nous considérons que le GPIS est utile dans nos résidences. Mais nous sommes confrontés à des contraintes économiques. Si la subvention de la ville de Paris venait à diminuer, ce serait problématique. [...] On attend de savoir qu'elle sera la position de la ville de Paris. »

Lors de l'entretien qu'elle nous accorde fin septembre 2014, l'adjointe au maire nouvellement nommée à la prévention/sécurité tient un discours qui devrait rassurer les bailleurs. Elle réaffirme avec force l'engagement de la ville de Paris dans le dispositif, précisant que la subvention devrait rester « dans la même épure » : « on reste partenaire du GPIS, et ça, ce n'est pas du tout un sujet. [...] Pour le coup, on est conscient d'avoir inventé un truc avec les bailleurs parisiens... dont l'efficacité peut forcément toujours être améliorée, mais qui est quand même un outil qu'on pense utile et dont on voit bien, après dix ans d'existence, que ceux qui ne l'ont pas disent 'mais moi, c'est bien ça qu'il me faudrait'. »

Au final, pour 2015, il y aura une baisse de 100 000 euros. Mais par-delà le montant alloué, les questions qui se posent (ou du moins se posaient) autour de la subvention municipale concernent aussi les modalités de partage entre les membres du GIE. Au moment où l'on finalise ce rapport, l'on apprend qu'une décision du conseil d'administration vient de changer la donne, puisqu'à compter du 01 janvier 2015, l'ensemble des bailleurs membres bénéficieront de cette subvention. Mais jusqu'alors, seuls les bailleurs historiques la percevaient. C'est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles ils se sont d'abord refusé à élargir le groupement. « Il y a eu toute une période pendant laquelle le GPIS ne souhaitait pas s'ouvrir à d'autres bailleurs », raconte l'un de nos interlocuteurs, « il y a eu un système défensif des bailleurs inscrits dans le GPIS pour ne pas partager cette subvention ». Il a alors fallu « plusieurs années de discussion » pour qu'ils acceptent finalement d'accueillir six nouveaux membres en 2010, à la condition que ces derniers ne soient pas administrateurs ni ne profitent du financement municipal.

Quoiqu'ils aient dû s'y résigner pour rejoindre le GPIS, les nouveaux membres n'en contestaient pas moins ce fonctionnement à deux vitesses et nous ont dit espérer pouvoir y remédier. Avant de connaître sa récente issue, la question de savoir s'il fallait permettre à tous de bénéficier de la subvention municipale a donc été régulièrement débattue au sein du GIE. Les membres fondateurs avaient économiquement intérêt au *statu quo*, mais au nom de l'égalité de traitement des bailleurs, nombre d'entre eux estimaient que c'était une position intenable à terme, politiquement et moralement injustifiable. « Pendant combien de temps on pourra admettre ce traitement à double détente entre les bailleurs historiques et d'autres qui sont rentrés certes plus tard mais qui travaillent avec nous dans une même logique ? », s'interrogeait en ce sens le directeur de la Sablière. De son côté, l'adjointe au maire nous avait également déclaré vouloir financer l'ensemble des bailleurs membres du GPIS.

« On a très clairement la volonté [...] de passer par un montage juridique beaucoup plus simple, et donc de financer le GPIS en tant que tel. [...] Il y a un facteur d'inégalité qui ne paraît pas complètement raisonnable. Et si on est sur un dispositif parisien pour les bailleurs parisiens, c'est aussi normal qu'il y ait de la mutualisation. Alors après, charge à eux de trouver les critères, la critérisation de la mutualisation. Mais au-delà de la simplicité, je pense que c'est un facteur d'égalité entre les différents bailleurs. » (Adjointe à la maire chargée de la sécurité, ville de Paris, entretien n°28)

Pour conclure sur ces considérations budgétaires, force est d'insister plus largement sur le fait que la période actuelle est placée sous le signe des restrictions, d'où la volonté de maîtriser le nombre de sites mis sous surveillance du GPIS. Pour alléger la facture et optimiser l'emploi des forces disponibles, les bailleurs s'efforcent en effet de retirer de la liste les immeubles les moins sensibles. S'agissant de la Siemp par exemple, la directrice de l'agence de Paris explique avoir « resserré l'intervention du GPIS sur les ensembles les plus importants », considérant à la fois l'inefficacité relative du dispositif sur les petites unités (« vu que les problèmes sont à l'extérieur, sur l'espace public, et pas à l'intérieur ») et les enjeux pécuniaires liés à la diminution de la subvention municipale.

« C'est pour ça que j'ai moins de logements inscrits dans le dispositif cette année. Sans compter les problèmes de subvention, puisqu'on a une couverture financière qui est de plus en plus réduite. Tous les bailleurs ont dû vous en parler. On a un financement qui est moins bon qu'au départ, donc on a tous tendance à essayer de limiter les entrées de patrimoine. Ou en tout cas d'en faire sortir. Parce qu'il y a aussi la tendance à se dire 'allez, on va mettre telle résidence dans le dispositif GPIS', et puis après, on s'endort un peu dessus, alors qu'en fin de comptes, parfois, il ne s'y passe plus rien au bout d'un certain temps. [...] Donc c'est bien, de temps en temps, de nettoyer un peu le patrimoine, de regarder avec un œil critique ce qu'on met. » (Directrice agence Paris, Siemp, entretien n°22)

1.2.3. Organisation interne : le « nec plus ultra » de la sécurité privée

Sur le plan opérationnel, le GPIS se caractérise par un modèle d'organisation assez abouti, qu'on est à bien des égards tenté de qualifier de paramilitaire ou de parapolicier – l'hybridité du dispositif transparaît une fois encore. En tout cas, c'est bien un modèle que les dirigeants du groupement ont voulu construire, un service de référence distinct du reste de la branche de la sécurité privée.

Un groupement très structuré

Concernant le fonctionnement interne du GPIS, deux points majeurs sont à souligner :

- *primo*, c'est un service doté de moyens humains et matériels importants : un peu plus de 200 salariés, des équipements de qualité (tenues, parc automobile, etc.) et des locaux à accès sécurisé, concentrés en une base unique qui se déploie sur trois niveaux dans un immeuble de la RIVP situé au Nord de Paris ;
- *secundo*, c'est un service très structuré, au sein duquel les fonctions supports (gestion administrative, RH, logistique) ont été réduites au minimum (3,2% des effectifs) et dont l'organisation mérite d'être ici présentée.

Deux sessions de roulement

Pour l'essentiel, les salariés du GPIS sont des personnels opérationnels. Cadres de direction mis à part, ils se répartissent en deux sessions (S1 et S2). Ils travaillent de nuit, par roulement, au rythme de 15 vacations par mois en moyenne¹. Chaque session comprend quatre groupes de rondiers, un groupe de sécurisation et une unité employée au poste de commandement.

Le poste de commandement opérationnel (PCO)

En règle générale, au PCO, il y a un chef de poste et deux opérateurs, chacun chargé de l'une des fréquences radio (Fox 1 et Fox 2). Tous les agents affectés au PCO sont agents de maîtrise. Ils répondent de l'indicatif Bravo. Comme ils prennent leur service dès 17h30, ils sont astreints à un rythme de travail un peu différent de celui des autres agents. Ils effectuent des vacations de 12h et ne peuvent travailler plus de trois nuits par semaine. C'est pourquoi, en sus des effectifs dédiés de la S1 et de la S2, il existe une session volante pour combler les manques.

Les missions du PCO englobent les régulations radio, la réception des appels téléphoniques, la coordination des interventions sur le terrain en lien avec les encadrants et l'interface avec les services partenaires. Comme le résume un cadre, « tout le travail est centralisé par le PCO. C'est un peu la maison mère et le cordon ombilical. Sans le PCO, on est aveugle sur qui fait quoi et où on en est. »

Les groupes de rondiers (Golf)

Les groupes de rondiers, appelés Golf en référence à leur indicatif radio, se voient attribuer chaque soir un secteur d'intervention spécifique. Encadrés par des chefs de groupe, ils se composent chacun de cinq à six patrouilles, une patrouille étant constituée de trois agents, dont un chef de patrouille. Ces équipages assurent des vacations de 10h (sur la plage horaire 19h-5h). Ils représentent la majorité des effectifs.

¹ Chaque session alterne petite et grosse semaine. En petite semaine, les agents prennent du service le mercredi et le jeudi soir ; en grosse semaine, le lundi, le mardi, le vendredi, le samedi et le dimanche soir.

Les Golf tournent sur le patrimoine des bailleurs en suivant des chemins de ronde préétablis. Telles qu'un chef de service les décrit, « ce sont des équipes qui font aussi des interventions, mais qui, en gros, font le travail de base. Vraiment notre cœur de métier. L'occupation de terrain. » Elles n'ont « aucune initiative » et « sont complètement régulées de leur sortie de la base jusqu'à leur retour ». Il leur est notamment proscrit d'emprunter les escaliers et de monter dans les étages des immeubles sans renfort, « il y a des *process* à suivre » pour la sécurité des agents. En principe, les Golf ne sont pas contraints par le temps pour effectuer leurs rondes : « on ne fait pas la course aux sites, on est vraiment sur du travail qualitatif ».

Les équipes de soutien et de protection

Dans chaque session, le cinquième groupe (dit groupe 5) rassemble les équipes de soutien et de protection (ESP). Il intervient sur la même plage horaire que les groupes Golf et comporte :

- quatre équipages Delta constitués chacun de cinq agents, dont un leader ;
- deux équipages K9¹, constitués chacun de trois agents, dont un chef et un agent cynophile.

Les équipages Delta sont mobilisés en soutien des équipages Golf, pour « sécuriser les collègues sur les sites tendus ou sur demande de renforts, gérer les secteurs un peu difficiles et venir compléter les groupes sous-dimensionnés ». Ils sont aussi prioritairement déployés sur les interventions déclenchées en réponse à des appels de locataires et sur les opérations conjointement menées avec la police nationale. Pour le reste, ils disposent d'une certaine marge d'autonomie et « font beaucoup d'environnement » (procédures de repérage). « La différence par rapport aux équipages Golf », estime un chef de service, « c'est qu'ils peuvent déclencher des interventions d'initiative, bien sûr en demandant une autorisation préalable au PCO, mais ils ont quand même une latitude de travail un peu plus grande ».

Quant aux K9, ils sont généralement employés aux côtés des Delta, « toujours en seconde ligne », sauf dans les sous-sols, caves et parkings où ils avancent les premiers. Les quatre agents cynophiles que compte le GPIS sont propriétaires de leur chien. Ils bénéficient d'un entraînement mensuel dont les frais sont supportés par le GIE. Sur l'ensemble des races de chiens habilités au mordant, le directeur opérationnel n'en admet que deux au GPIS : le berger allemand et le berger belge malinois. « Mais certainement pas les chiens du deuxième groupe type rottweiler ou doberman, c'est aussi une question d'image ».

Un encadrement pyramidal

Par-delà cette logique de spécialisation fonctionnelle, l'organisation du GPIS repose sur la structuration pyramidale de l'encadrement hiérarchique. On peut y voir l'empreinte d'une culture à la fois militaire et policière, également perceptible au travers des profils des chefs qui, pour nombre d'entre eux, sont issus des rangs de l'armée ou des forces de l'ordre.

L'état-major

Le premier grand niveau d'encadrement correspond à celui des cadres de l'équipe de direction (indicatif Alpha) qu'il s'agit ici de présenter rapidement.

- Le directeur du GPIS

Au sommet de la hiérarchie, cet ancien commissaire en poste depuis 2011 n'a qu'une implication limitée dans la gestion quotidienne du GPIS. Il se positionne davantage « sur tout ce qui est extérieur », endossant un rôle de représentation institutionnelle et de relations publiques.

- Le directeur adjoint, directeur opérationnel

Ancien officier de l'armée de terre, ce quarantenaire était responsable de la filiale sécurité de la RIVP avant d'être recruté comme directeur opérationnel dès la création du GPIS. Assurément, c'est la figure emblématique du service, un personnage haut en couleurs, extrêmement investi, qui incarne et assume un mode de management autoritaire et paternaliste. Ses proches collaborateurs le décrivent comme « un meneur d'hommes », « quelqu'un qu'on a envie de suivre ». En quelque sorte, c'est lui le « patron » du GPIS, et nombreux sont ceux qui l'appellent ainsi dans le service.

¹ Indicatif usuellement employé dans les milieux de la sécurité pour désigner les unités canines (K9 pour *K-nine* ou *canine* en anglais).

- La directrice opérationnelle adjointe

En congé maternité au moment de l'enquête, nous ne l'avons pas rencontrée et ne sommes donc pas en mesure d'en dire plus sur cette trentenaire qui fait, en temps normal, fonction de bras droit du directeur opérationnel.

- L'analyste sûreté

Cet ancien militaire de carrière, qui a longtemps travaillé dans les services de renseignement de la Défense, est chargé d'exploiter et d'analyser la main courante du GPIS. Il s'en sert comme d'un instrument de pilotage pour « sortir quotidiennement une information la plus pertinente possible de manière à orienter l'activité sur le terrain ». Il produit et édite des outils de gestion opérationnelle en interne, ainsi que des bilans divers en externe. Complémentairement, il assure un travail de veille « sur tout ce qui paraît sur le GPIS », non seulement dans la presse, mais aussi « sur les réseaux sociaux, le web et la blogosphère ».

- Les deux chefs de service

Responsables du dispositif opérationnel et de son encadrement, ils sont généralement présents de 14h à 22h, ce qui leur permet de faire lien entre, d'une part, les cadres dirigeants et les personnels administratifs qui travaillent en journée, d'autre part, les équipes de terrain qui travaillent de nuit. Ils se sont répartis les rôles de la façon suivante : l'un se focalise sur le pôle des chefs de groupes, tandis que l'autre manage plus directement le PCO. Avant d'intégrer le GPIS, ils ont chacun connu diverses expériences dans le secteur de la sécurité privée.

- Les quatre adjoints aux chefs de service

Les adjoints sont deux par session. Ils supervisent l'ensemble du dispositif opérationnel sur toute la durée de la vacation nocturne, « ce sont les tauliers ». En termes de profil, ils sont pour deux d'entre eux issus de la sécurité privée, pour le troisième, un-ex handballeur professionnel algérien qui s'est reconverti dans la police avant de migrer en France il y a une quinzaine d'années, et pour le quatrième, un officier de gendarmerie fraîchement retraité qui vient d'être tout nouvellement recruté au GPIS.

L'encadrement intermédiaire : les chefs de groupe

Les chefs de groupe (indicatif Charlie) sont agents de maîtrise et constituent un niveau d'encadrement intermédiaire. Ils prennent leur service dès 17h30 (vacation de 12h) et sont une vingtaine au total au moment de l'enquête, répartis sur les différentes sessions. À bord de véhicules sérigraphiés, ils circulent seul (faute d'effectifs) ou en binôme (configuration souhaitée) sur le secteur d'affectation de leur groupe respectif. Ils suivent leurs différents équipages au gré de la vacation et assistent systématiquement à toutes les opérations spéciales. Considérés comme « des managers à part entière », ils tiennent un rôle que leurs supérieurs se refusent à réduire à une mission de pur contrôle. Ils se doivent d'être « au maximum pied à terre avec leurs effectifs » pour les accompagner, les conseiller, les former *in situ* et les recadrer si nécessaire.

Les chefs de patrouille

Au plus près de la base, le dernier niveau d'encadrement correspond à celui des chefs de patrouille (dits « leaders » s'agissant des équipages Delta). Ils sont une cinquantaine au total, choisis « en fonction de leurs compétences et non pas de leur ancienneté ». Avant d'être nommés, ils sont soumis à une (voire deux) période(s) de test de deux ou trois mois (mais il n'y pas de troisième chance en cas d'échec). Ils font ensuite l'objet d'une évaluation trimestrielle par les chefs de groupe.

Un pilotage opérationnel optimisé

Pour rappel, le territoire d'intervention du GPIS est découpé en quatre secteurs (*cf. supra*). Les différents groupes patrouillent à tour de rôle sur chacun de ces secteurs, suivant un principe de non-fidélisation auquel le directeur est très attaché : « c'est ce qui permet d'éviter les phénomènes d'habitudes et d'accointances avec le milieu local ». Quant à l'activité même, elle dépend en partie des appels passés par les locataires, auxquels le GPIS est tenu de donner suite dans les meilleurs délais. Elle est également alimentée par les bailleurs qui, au besoin, peuvent demander des actions ciblées sur certains sites, voire par la police nationale qui, parfois, sollicite le GPIS en renfort dans le parc d'habitat social.

Pour le reste, c'est au GPIS qu'il revient d'organiser la surveillance des 500 groupes immobiliers qui lui sont confiés, et il dispose à cet effet d'une assez grande autonomie de gestion. Afin d'optimiser le déploiement des effectifs, un nouveau mode de pilotage opérationnel a été récemment adopté. Antérieurement, le patrimoine couvert se divisait en deux classes : d'une part, le patrimoine en surveillance, censé faire l'objet d'une ronde quotidienne, d'autre part, le patrimoine en prévention, censé faire l'objet d'une ronde hebdomadaire (nonobstant, dans les deux cas, les interventions engagées en réponse aux appels des locataires). Mais cette partition binaire n'était manifestement pas des plus efficaces. Elle ne se fondait pas tant sur la réalité des besoins et la recherche de résultats que sur l'idée qu'« il fallait aller partout comme chaque bailleur en veut pour son argent ».

« On avait juste une partie du patrimoine qui était en surveillance et une partie du patrimoine qui était en prévention. En prévention, on devait y être une fois par semaine, c'était rarement le cas. En surveillance, on devait y être une fois par jour, c'était rarement le cas aussi. Une et une seule fois, plus les appels locataires. C'était une gradation en deux niveaux et sans recherche de résultat. » (Analyste sûreté, GPIS, entretien n°5)

Suite à l'audit, face aux limites d'un tel dispositif, le GPIS a engagé une réflexion interne pour revoir son mode de fonctionnement. Évidemment, le contexte de restriction budgétaire y invitait, sachant qu'il n'était pas question pour autant de diminuer la surface d'intervention du GPIS. Pour l'analyste sûreté, le « challenge » a été de mettre au point un système informatisé permettant de prioriser les missions et « de faire porter l'effort là où il y a un besoin immédiat ». Le *process* mis en œuvre repose sur la mesure en temps réel des problèmes de tranquillité sur les sites couverts. Cette mesure est établie à partir d'un mode de calcul complexe centré sur un indicateur unique : l'occupation des parties communes, quantifiée à travers le nombre d'évictions de personnes par le GPIS.

« Pour moi, ça a été l'indicateur de base pour pouvoir déterminer si un patrimoine mérite un peu plus d'attention ou pas. Ou il y a du monde, ou il n'y en a pas. S'il y en a, combien ? En moyenne ? Comment ça évolue ? [...] Je calcule différentes moyennes par rapport au nombre de personnes évincées, en fonction du type d'interventions [...]. Ces valeurs-là, je les compile sur une année glissante, c'est-à-dire que chaque jour, j'efface le dernier jour et je prends le nouveau. Je fais la même chose sur les trente derniers jours. J'obtiens des moyennes, qui se traduisent en +, en - ou en 0. Et en fonction de ces moyennes-là, je répartis le patrimoine selon un niveau opérationnel qui va de 1 à 5. » (Analyste sûreté, GPIS, entretien n°5)

Sur la base de moyennes glissantes, ce système permet d'actualiser quotidiennement le classement des résidences sur une échelle de cinq niveaux de criticité auxquels correspondent autant de niveaux d'intervention opérationnel (cf. encadré n°2). En d'autres termes (ceux du directeur de La Sablière), il permet « d'ajuster et de ne pas gaspiller les forces du GPIS ».

Encadré n°1	
Un mode de déploiement opérationnel en cinq niveaux	
• Niveau 1 : groupes calmes	1 ronde hebdomadaire (« en essayant de s'y tenir ») + interventions sur appel des locataires
• Niveau 2 : groupes en rémission	1 ronde tous les deux jours + interventions sur appel des locataires
• Niveau 3 : groupes présentant des indicateurs défavorables	1 ronde quotidienne + interventions sur appel des locataires
• Niveau 4 : groupes en situation préoccupante	1 ronde quotidienne + 1 activité dirigée ¹ tous les deux jours + interventions sur appel des locataires
• Niveau 5 : groupes en situation très dégradée	2 rondes quotidiennes + 1 activité dirigée tous les deux jours + interventions sur appel des locataires
À titre indicatif, le jour de l'entretien avec l'analyste sûreté (10/03/2014), le patrimoine couvert par le GPIS se répartit comme suit : 385 groupes en niveau 1 (77,9%), 54 groupes en niveau 2 (10,9%), 43 groupes en niveau 3 (8,7%), 4 groupes en niveau 4 (2,0%) et 3 groupes en niveau 5 (0,6%).	

¹ Une activité dirigée recouvre diverses modalités d'intervention plus poussées qu'une simple ronde. Elle peut être décidée à la demande du bailleur ou à l'initiative du GPIS.

Une exigence de qualité professionnelle

Dans le modèle d'organisation du GPIS, le degré de structuration interne et le degré d'élaboration du dispositif opérationnel sont à la mesure du degré d'exigence professionnelle vis-à-vis des agents, « une exigence de qualité » et « de sérieux » que le directeur relie directement à l'autorité tutélaire des bailleurs.

« Les bailleurs, et ils ont raison, sont extrêmement exigeants sur la qualité attendue. Parce que nous représentons les bailleurs sociaux. Forcément, le GPIS ne peut pas avoir la même image que les autres sociétés de sécurité privée. Là, il y a quand même une exigence de qualité. Les gens ne doivent pas être inquiets de l'action de ceux qui les servent. C'est pour ça, je pense, qu'il y a vraiment une grande exigence de sérieux. [...] On ne cherche pas des fous furieux, mais des gens qui sont bien dans leur tête, bien dans leur corps. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

D'un point de vue éthique, cette exigence constitue le socle de la culture du groupement telle que les cadres de l'état-major la forgent et la promeuvent. Constamment, ils en appellent à la déontologie professionnelle¹ et s'en remettent aux valeurs de neutralité, de rigueur et de respect. « Nous, nous sommes des techniciens », martèle en ce sens le directeur opérationnel pour qui « il n'y a rien de politique à l'intérieur du GPIS » : chacun est libre de ses opinions, croyances et orientations, mais elles doivent rester privées et ne jamais transparaître dans l'exercice du métier. Les mots d'ordres sont clairs : aucune discrimination n'est tolérée, ni sur le terrain vis-à-vis du public, ni en interne vis-à-vis des collègues, supérieurs ou subalternes. Empreint d'un idéal républicain laïc et universaliste, le discours des cadres met en avant l'image d'une communauté professionnelle unie dans l'adversité, sans distinction de sexe, de classe ou de race (sur le modèle de l'armée). « Ici on est tous des frères, on est tous logés à la même enseigne sur le terrain », déclare un chef de service avant de poursuivre : « L'agent du GPIS n'est ni féminin, ni masculin, ni français, ni étranger. On est tous GPIS. On s'assimile ».

En pratique, différents leviers sont activés en vue d'atteindre le niveau de professionnalisme attendu. Comme le résume le directeur opérationnel, « pour qu'il y ait reconnaissance et valorisation de la profession, il faut que les agents soient recrutés, formés, équipés, encadrés et payés convenablement ».

Recrutement

Pour être embauché au GPIS, les prérequis réglementaires (carte professionnelle délivrée par le Cnaps et agrément préfectoral) ne sauraient suffire. Le processus de recrutement s'organise en session et comporte plusieurs étapes. Sur l'ensemble des CV reçus, l'équipe de direction effectue une première sélection. Les personnes retenues sont alors convoquées pour une série d'épreuves (tests psychotechniques, de français, de mathématiques, etc.) dont la gestion est confiée à un cabinet extérieur. À l'appui des résultats, l'équipe de direction opère un second tri. Les candidats sont alors reçus en entretien par les chefs de service et leurs adjoints qui, à l'issue, prennent leur décision finale. Au terme de ce processus, le jour de l'embauche constitue une séquence importante, celle de l'« intégration » (pour reprendre le terme utilisé en interne, significatif en soi). Tel un rite d'initiation, « c'est un petit cérémonial » dont le discours du directeur opérationnel marque l'un des temps forts (cf. annexe III).

En termes de profil, qui donc incorpore le GPIS ? Comme dans tous les métiers d'ordre, les femmes restent très minoritaires. En l'occurrence, elles ne représentent que 8% des effectifs, et c'est faute de candidatures selon le directeur opérationnel qui estime que cette part pourrait être autrement plus importante. Fait notable, les femmes du GPIS se répartissent tout au long de la chaîne hiérarchique, parmi les agents de la base, les chefs de patrouille, les chefs de groupe et les chefs de postes, jusqu'à la directrice opérationnelle adjointe. Majoritairement masculin, le groupement présente en revanche une ample mixité générationnelle. La moyenne d'âge se situe autour de 35 ans, mais l'intervalle est grand entre le benjamin et le doyen des agents, respectivement âgés de 19 et de 62 ans.

¹ Rappelant que le GPIS avait établi son propre code en la matière avant même que ne paraisse le décret du 10 juillet 2012 relatif au code de déontologie des personnes physiques ou morales exerçant des activités privées de sécurité.

Le GPIS se caractérise aussi par une forte mixité ethnique. Selon l'un des chefs de service, une trentaine de nationalités y seraient représentées. À tout le moins, c'est un groupe cosmopolite, dans lequel les agents issus de l'immigration sont nombreux. Sur ce plan, le GPIS est à l'image de la sécurité privée, mais contrairement à bien des employeurs du secteur, les dirigeants du GPIS ne se targuent pas pour autant de promouvoir la « diversité » ni ne sombrent dans une forme d'essentialisation des compétences¹. Manifestement, leurs pratiques de recrutement ne se fondent pas sur ces critères-là. S'ils se montrent sensibles aux attributs phénotypiques d'un candidat, c'est à son gabarit (quoiqu'ils s'en défendent), et ce qui oriente avant tout leur jugement, ce sont les parcours des postulants, leurs attitudes et, surtout, leurs dispositions à exercer au GPIS.

Au fond, les cadres du GPIS sont en quête d'un type spécifique de profils, en phase avec les réalités de l'activité. Ils recherchent des agents « bien dans leur tête », capables de s'adapter au cadre imposé, formatés pour endurer les difficultés du terrain et se plier au mode de management de la structure. Aussi, parmi les agents qui rejoignent le GPIS, nombreux sont ceux qui sont familiers des métiers de l'ordre et se prévalent d'une expérience antérieure en ce domaine. À quelques exceptions près, le groupement se compose d'anciens militaires, policiers auxiliaires ou gendarmes adjoints qui ont trouvé là leur voie de reconversion, et d'agents issus du secteur classique de la sécurité privée pour qui l'entrée au GPIS est souvent vécue comme une ascension professionnelle.

Formation

Le dispositif de formation que le GPIS a mis en place se veut le plus complet possible, sans commune mesure avec ce qui se fait habituellement dans la sécurité privée². Il mise à la fois sur la formation initiale (étalée sur plusieurs mois) et sur la formation continue (recyclage). Il mêle la théorie et la pratique, s'appuie sur toute une gamme de documents supports (livrets, fiches-réflexes et mémos divers) et comprend différents modules concernant notamment le cadre juridique, l'armement (*cf.* encadré n°2) et « tout ce qui est ad-hoc à la profession » (secourisme, prévention routière, produits psychoactifs, etc.). Ceci étant, le cœur en est la « formation pratico-pratique pour savoir réagir en situation, sur toutes les attitudes professionnelles, les positionnements, les conduites à tenir ». « Celle-ci », explique un cadre, « c'est dès le début, mais c'est la plus ample, une formation qui va se dérouler quasiment sur toute la carrière, parce que ce sont des choses sur lesquelles on revient constamment ».

Il va sans dire que cette politique de formation constitue un instrument-clé pour gagner en professionnalisme et asseoir la légitimité de la structure. Le GPIS investit notamment dans la qualification de ses cadres, encouragés à suivre des formations diplômantes pour renforcer leurs compétences et accréditer leur niveau académiquement. Depuis qu'il a intégré le GPIS, l'un des chefs de service a par exemple validé une licence pro « sécurité des biens et des personnes » puis un master « ingénierie des risques » à l'université de Paris V. Son binôme vient quant à lui d'obtenir un DU de balistique lésionnelle à l'université de Lyon I.

À l'évocation des perspectives d'évolution offertes par le GPIS, un adjoint insiste sur ces opportunités de formation. Sans diplôme au départ, il a pu récemment suivre un cycle technique de lutte contre la malveillance (CT Ceric). Il a dû travailler dur pour renouer avec ce cadre « scolaire » qui ne lui a jamais convenu et, malgré ses doutes, s'est finalement classé major de promotion. À la manière dont il en parle, on comprend que cette formation lui a beaucoup apporté, certes sur le plan du contenu, mais aussi, et surtout, en termes de confiance personnelle et d'estime de soi.

¹ Sur l'instrumentalisation des appartenances ethnoraciales (réelles ou supposées) dans le milieu de la sécurité privée, voir : GANDHAO T., *La mise sous surveillance du « client roi »*. Analyse sociologique des dispositifs et pratiques d'encadrement des clients-usagers dans les centres commerciaux, Thèse de doctorat de sociologie, Evry, Université Paris XIII, 2010 ; SHEEPERS J., « Rendre légitime l'intervention sur autrui. Naturalisation et essentialisation des compétences chez les vigiles », in BOUCHER M., MALOCHET V. (dir.), *Regards croisés sur la régulation sociale des désordres*, Paris, L'Harmattan, 2012.

² Ou, plus exactement, ce qui ne se fait pas, puisque celle-ci continue de pâtir d'un déficit criant de formation malgré les obligations réglementaires et les avancées réalisées. Cf. SANSON G., LE BRETHON B., HESSE C., *Rapport sur la formation aux métiers de la sécurité privée*, rapport de l'IGA, juillet 2012.

Encadré n°2
L'armement des agents : un processus en plusieurs étapes

Depuis 2012, les agents du GPIS sont armés de bâtons de défense et de bombes lacrymogènes (catégorie D). Mais ils ne le sont pas dans n'importe quelles conditions. Pour pouvoir en être équipés, ils doivent au préalable suivre une formation et obtenir les autorisations nécessaires

▪ 1^{ère} étape : la formation initiale

Une fois recruté, l'agent du GPIS est soumis à un stage de formation dédié d'une durée de 5 jours. Cette formation inclut un module théorique (cadre juridique, légitime défense) et un module pratique. Elle est assurée par des instructeurs de la Préfecture de police, validée par un examen final. Un certificat individuel de réussite au maniement des armes est alors remis. Les agents qui ratent ont droit à deux autres tentatives. Après trois échecs, ils sont licenciés.

▪ 2^{ème} étape : l'autorisation préfectorale

Une fois ce stage effectué avec succès, le GPIS adresse à la Préfecture de police une demande nominative d'autorisation de port d'arme assortie d'un certificat d'aptitude médical. C'est la direction de la police générale qui instruit le dossier et délivre l'autorisation (valable 5 ans).

▪ 3^{ème} étape : l'autorisation interne

La direction du GPIS accorde ensuite une autorisation interne. Autrement dit, elle se réserve le droit de refuser le port d'arme à un agent, même s'il est habilité par la Préfecture, considérant pour x ou y raisons qu'il représente un danger pour lui-même et pour autrui.

▪ Recyclage annuel

La formation au maniement des armes doit faire l'objet d'un recyclage annuel d'une journée. Un agent qui n'effectue pas ce recyclage en temps voulu (pour cause d'arrêt maladie par exemple) fait l'objet d'une suspension de port d'arme jusqu'à ce qu'il puisse le suivre. Et s'il échoue lors de ce recyclage, il doit repartir sur le stage initial d'habilitation.

▪ Formation complémentaire aux gestes et techniques professionnels d'intervention (GTPI)

Parallèlement, les agents du GPIS bénéficient d'un entraînement régulier aux gestes et techniques professionnelles d'intervention. Cette formation continue est confiée à des instructeurs policiers.

Management

Sur le plan du management, le GPIS se démarque là encore de l'image carencée de la sécurité privée. Avec un agent de maîtrise pour dix agents, il peut se prévaloir d'un taux d'encadrement inégalé dans la branche. Comme le rappelle le directeur adjoint de Paris Habitat, cela répond d'une volonté affirmée dès le départ de « calibrer » ainsi l'organisation, « avec un encadrement très présent, pour reprendre les gestes professionnels au quotidien ». Les consultants qui ont audité le GPIS s'accordent à dire qu'il s'agit là d'un point fort et parlent à ce sujet d'« une structure extrêmement hiérarchisée », « très staffée », d'« un vrai contrôle de la prestation » et d'« un très bon management opérationnel ». Pour l'équipe de direction, cet encadrement solide est indispensable au bon fonctionnement de la structure : c'est ce qui permet de discipliner les troupes, de garder le contrôle du dispositif et d'éviter les dérapages sur le terrain.

« On a quelque chose de très structuré, de très organisé. Parfois on me dit 'vous êtes un peu militaire', c'est vrai. Mais c'est un plus. Parce que le travail que font les agents, c'est un travail de soirée et de nuit. Avec, toujours, des oppositions très fortes. Vous êtes donc obligé de recruter des gens qui ont un fort caractère. En conséquence, il est bon aussi qu'il y ait une discipline et encadrement. [...] Les gars ne sont pas laissés comme ça dans la nature, 'allez-y, débrouillez-vous !' Il y a un chef de bord, il y a des chefs de groupe, il y a des adjoints, des cadres, qui sont présents, qui prennent des décisions. Et c'est ça qui est important et qui fait qu'il n'y a pas de plaintes, ou très très peu, contre des agents du GPIS. C'est plutôt nous qui sommes victimes, et pas l'inverse. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

« On a eu très peu de débordements. Parce qu'on a été avec un encadrement terrain très important dès le départ. Un pour dix quasiment. [...] Si je compare avec ce que j'ai vécu, tout ce que j'ai connu en sécurité privée, en gros, on était vite fait formés et on nous larguait en nous disant : 'voilà, t'as ça à faire, tu te débrouilles !' Et on avait un contrôleur de temps en temps qui venait. [...] Tandis qu'ici, depuis le début, l'encadrement est très présent. [...] Et c'est ce qui a fait notre réputation. Avec la police. [...] Souvent, c'est ce qu'ils nous disent, les fonctionnaires : on voit que c'est militaire, que c'est carré, que l'encadrement est omniprésent. » (Chef de service, GPIS, entretien n°6)

Le directeur opérationnel abonde en ce sens, soulignant que depuis 2004, sur la masse des interventions menées, seuls deux agents du GPIS ont fait l'objet d'une plainte (pour l'un dans le cadre d'une procédure judiciaire classique, pour l'autre dans le cadre d'une affaire traitée par l'ex-commission nationale de déontologie de la sécurité), avant d'être chacun mis hors de cause au

terme de l'instruction de leur dossier. « Ça, c'est ma grande fierté », dit-il, considérant que cet état de fait est gage d'un grand professionnalisme. Soucieux de maintenir ce niveau d'exemplarité, il précise néanmoins avoir déjà licencié quelques agents, indépendamment de toute procédure judiciaire, « pour des comportements inadaptés eu égard à la déontologie et à l'entité du GPIS ». En écho, le directeur insiste sur la fermeté disciplinaire du GPIS : en cas de faute, les choses sont claires, « l'agent quittera le service ».

Équipement et rémunération

S'il est un autre plan sur lequel le GPIS se distingue du reste de la branche, c'est celui du régime social, et c'est probablement là le principal levier pour attirer nombre de candidats. Le GPIS est réputé pour offrir des conditions matérielles et financières supérieures à celles qui prévalent généralement dans les entreprises de surveillance humaine. Non sans humour, d'aucuns rapportent même ce qu'il se dirait lors des entretiens d'embauche dans les grandes sociétés de sécurité privée face aux prétentions de certains candidats : « Vous rêvez ou quoi ! Vous vous croyez au GPIS ? » Par comparaison, les personnels du service inter-bailleurs bénéficient en effet de certains avantages, tant en matière d'équipement qu'en termes de rémunération.

- En matière d'équipement :
 - armement (tonfas, gazeuses) ;
 - fourniture des tenues (renouvelées tous les ans), matériel de qualité, gilets pare-balle/pare-lame performants ;
 - flotte de véhicules en très bon état (renouvelée tous les ans dans le cadre d'un marché de location longue durée) ;
 - outils technologiques (système de géolocalisation cartographique au PCO, dispositif informatisé de perception des armes, etc.).
- En termes de rémunération :
 - salaire de base supérieur (de 15%) à celui des agents de gardiennage tel que fixé par la convention collective ;
 - 13^{ème} mois ;
 - rémunération de chaque heure supplémentaire effectuée ;
 - prime annuelle de port d'armes (d'un montant maximum de 1 350€ bruts, calculé au *pro rata temporis* de la présence effective des agents qui en sont dotés) ;
 - prime annuelle de transport pour les agents véhiculés (250€ bruts en sus de la prime défiscalisée de 200€) ;
 - prime de nettoyage des tenues (25€ nets/mensuels en sus de la prime d'habillage/déshabillage prévue par la branche) ;
 - prime d'objectif versée en fin d'année sur la base des évaluations individuelles (jusqu'à 1 000 euros brut)¹.

Pour toutes ces raisons, les responsables du GPIS estiment que leur personnel est plutôt bien loti. Il semble que l'avis des représentants syndicaux soit plus mitigé, ce qu'il nous est impossible de préciser faute d'avoir pu les rencontrer. Quoi qu'il en soit, au gré de nos échanges avec les équipages sur le terrain, plusieurs retours positifs nous sont remontés concernant la paye et le niveau d'équipement, comme celui de cet agent Golf, cinq ans d'ancienneté, qui nous livre son sentiment général sur le GPIS : « Bonne boîte, bien structurée. Bien payés. Équipement complet fourni. Formation. Et surtout, bonne ambiance. C'est un plaisir de venir travailler ».

En dépit de ces divers avantages, le turn-over est pourtant important. Cela s'explique d'abord par l'usure professionnelle liée au travail de nuit, à l'âpreté des relations avec le public et aux risques du métier (*cf.* partie II). Cela s'explique aussi par les faibles perspectives de carrière. Compte tenu de la structuration pyramidale du groupement, les possibilités de promotion interne s'avèrent limitées. Certes, elles sont a priori ouvertes à tous, partant du principe qu'« il n'y a pas de prime à l'ancienneté, seul le mérite compte ». Mais il reste que la troupe est nombreuse et que les encadrants le sont moins. Tous les agents de la base n'ont donc pas l'opportunité de gravir les échelons, ce qui peut motiver certains à partir faute de progression possible.

¹ 0€ pour ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs, 400€ bruts pour ceux qui les atteignent partiellement, 600€ pour ceux qui les atteignent, 800€ pour ceux qui les dépassent, 1 000€ en cas de performances exceptionnelles.

Point conclusif sur la première partie

En 2004, en créant le GPIS, les organismes HLM parisiens inventent un dispositif de sécurisation nocturne totalement inédit. Dix ans plus tard, celui-ci reste très atypique dans le paysage mais n'en a pas moins su gagner sa place sur la scène locale. Dans les quartiers populaires de la capitale, le GPIS s'impose comme un acteur majeur de la tranquillité résidentielle. Par son montage, son positionnement, ses référentiels et ses modes opératoires, il se distingue des prestations classiques de gardiennage et se rapproche plus du travail policier que des actions de médiation communément mises en œuvre dans le champ de l'habitat social.

Suivant la réflexion d'un consultant en sûreté rompu aux problématiques de l'habitat social, on peut ainsi dire que le GPIS représente « une espèce d'avant-garde, qui pour certains serait un modèle, pour d'autres un repoussoir ». En tout cas, il reflète les interrogations des bailleurs, témoigne de leur mobilisation croissante sur le terrain de la sécurité quotidienne, et illustre plus largement la pluralisation des modes de *policing* dans la ville.

Ni vraiment public, ni pleinement privé, le GPIS propose une formule hybride qui brouille les clivages traditionnels en ce domaine. C'est un GIE de bailleurs, soutenu par la mairie de Paris, qui relève réglementairement des activités de sécurité privée quoiqu'il comporte une forte dimension parapublique et bénéficie de ce fait d'un statut un peu particulier (ne serait-ce qu'en matière d'armement).

Compte tenu de sa forme juridique, le GPIS est notamment dépourvu de vocation commerciale. De l'avis de ses dirigeants, c'est « une vraie chance » car c'est ce qui lui permet de s'extraire des logiques concurrentielles et de maintenir son niveau d'exigence. Autrement dit, le fait de n'être pas soumis à la pression du marché le prémunit contre les travers bien connus du secteur de la sécurité privée¹.

Aussi le GPIS a-t-il été, dès le départ, animé par la volonté plus ou moins explicite d'en faire un service phare, de l'ériger en modèle sur le plan du recrutement, de la formation, du management ou encore de l'équipement. Parmi les encadrants du moins, il y a cette ambition-là, l'idée que le GPIS est « une machine formidable », « un vrai challenge », « un outil extraordinaire pour relever l'image de la sécurité privée ». Il y a la conviction qu'il est « un peu la tête de pont d'un mouvement intéressant », comme s'il préfigurait les évolutions à venir du système de production de la sécurité urbaine.

En ce sens, le GPIS constitue une vitrine. Visible dans la ville, il travaille sur une matière sensible, sous les feux de la rampe médiatique, et véhicule ce que le consultant cité *supra* nomme « une forme de culture de l'exemplarité » : « [les agents] bénéficient de quelque chose qui est assez simple dans une organisation : ils sont très fortement valorisés, très fortement reconnus. » Tous ne se sentent certes pas également investis, mais dans l'ensemble, ils tendent à exprimer une certaine fierté à faire partie du groupement. « Pour moi », nous dit l'un d'eux, « travailler au GPIS, c'est prestigieux – prestigieux, c'est vraiment le mot. »

¹ OCQUETEAU F., WARFMAN D., *La sécurité privée en France*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2011.

2. Le GPIS à l'épreuve du terrain

Par-delà la présentation institutionnelle du dispositif, *quid* du GPIS à l'épreuve du terrain ? Comment vit-il en réalité ? À l'appui des séquences d'observation, cette deuxième partie vise à décrire l'activité des équipes, saisir la manière dont elle s'articule avec les autres services partenaires, et cerner les enjeux relatifs au positionnement du GPIS dans le double champ de l'habitat social et de la sécurité locale.

2.1. Le travail au quotidien

Concrètement, que fait le GPIS ? Pour donner à voir le travail quotidien, il importe d'expliquer le déroulement des vacations et de spécifier les logiques d'action.

2.1.1. Bref aperçu de l'activité

Constitué d'équipes mobiles, le GPIS patrouille dans les parties communes des immeubles d'habitat social sur une plage horaire nocturne, avec une amplitude d'action réelle qui, selon le directeur, s'étend de 19h30 à 4h30 du matin.

La prise de service

Chaque soir, l'une des deux sessions assure la vacation pleine. Avant le départ des équipages sur le terrain, c'est toujours le même rituel, l'organisation est bien huilée. Vers 17h45, se tient le briefing des encadrants dans la grande salle de réunion du 7^{ème} étage. Il est animé par un chef de service adjoint et rassemble en moyenne huit à douze agents de maîtrise (chefs de groupe et référents du PCO). En général, il dure à peine plus d'une dizaine de minutes – topo bref et efficace, l'exercice est bien rôdé. À chaque adjoint son style communicationnel, mais dans l'ensemble, l'ambiance est détendue, à la fois sérieuse et relativement informelle.

En pratique, le briefing consiste à transmettre les consignes pour la vacation, suivant l'ordre préétabli des rubriques prévues sur la feuille de route (cadres d'astreintes et cadres présents, affectations au PCO, affectations des groupes par zones, des VL¹ et des TPH², secteurs interdits, restreints et renforcés, consignes particulières pour le PCO et pour les groupes³, opérations spécifiques, formation, personnels convoqués, etc.). Ici comme sur le terrain, les membres du GPIS utilisent un jargon interne truffé d'indicatifs qui n'est pas sans rappeler celui des militaires ou des policiers – totalement incompréhensible pour le novice.

Une consigne pour exemple, retranscrite telle qu'entendue lors d'un briefing : « OP conjointe secteur Glacière Yankee 16 ; jonction 20h45 TN 13 160 avenue de France ; déploiement 21h ; 1 Delta + 1 K9 en renfort PP. »

Comprendre : Une opération conjointe est prévue sur un groupe immobilier situé dans le secteur Glacière répondant de l'indicatif Yankee 16. Le point de jonction aura lieu à 20h45 avec les effectifs du commissariat du 13^{ème} arrondissement, à hauteur du 160, avenue de France. Le déploiement du dispositif se fera à 21h sur site. Le GPIS engagera un équipage Delta et un équipage canin en renfort des équipages de la préfecture de police.

En fin de briefing, un temps est ouvert à l'échange s'il y a matière, l'occasion pour les agents de maîtrise de poser des questions, de revenir sur les événements de la veille ou de faire remonter des informations. Tous se dispersent ensuite pour finir de préparer la prise de service.

Vers 18h50, dans les couloirs du GPIS, une certaine effervescence monte pour se concentrer sur le grand hall du 6^{ème} étage, là où quelques encadrants s'affairent avant l'arrivée des troupes. Sur

¹ VL = véhicules.

² TPH = téléphones.

³ Par exemple : « rappeler aux agents qu'ils doivent respecter le code de la route », « rendre compte des pauses », ou encore : « bien vérifier les véhicules – la log' [service logistique interne] nous a envoyé des photos, c'est du foutage du gueule ! » (en référence aux déchets alimentaires et autres débris parfois laissés par des agents peu minutieux).

des chariots, les malles destinées aux équipages viennent d'être bouclées et attendent d'être distribuées (contenant chacune les clés et papiers des véhicules, les badges et codes d'accès aux sites, etc.). Face à l'armurerie, des potelets à bande coulissante sont installés afin d'organiser la file d'attente au moment voulu. En tenue, munis de leurs sacs et équipements divers (blouson, gants, etc.), les agents emplissent le hall progressivement.

À 19h, face à la salle comble, un chef de groupe commence l'appel, comme à l'école. Un par un, les agents prévus sur le planning sont appelés par leur nom de famille. « Présent ! », répondent-ils à tour de rôle (ce qui permet de refaire le point sur les absents). Le chef de groupe donne ensuite la composition des patrouilles, puis relaie les consignes particulières. Et de conclure : « c'est parti, bon courage ! ».

Vers 19h05, alors que les agents perçoivent leurs armes, les chefs de patrouille prennent place dans la salle de réunion attenante. C'est l'heure de leur briefing. Ils sont une petite vingtaine en moyenne et s'assoient derrière les tables disposées en arc-de-cercle. Face à eux, deux chefs de groupe (l'un Golf, l'autre ESP) vont leur relayer les directives précédemment transmises par l'adjoint. Le briefing se déroule en deux parties : la première s'adresse à tous, la seconde est réservée aux leaders des équipes de sécurisation (Delta et K9). Vers 19h15, le briefing s'achève, et les agents profitent de quelques minutes de battement avant de descendre au sous-sol pour monter en voiture.

À 19h30, le grand hall du 6^{ème} étage s'est complètement vidé. Les équipages quittent la base pour une nuit de patrouille. Durant leur vacation, ils seront chacun autorisés à prendre 45 minutes de pause en une fois, obligatoirement à la base (c'est du moins ce que prévoit le règlement intérieur du GPIS pour éviter de donner à voir les agents en situation relâchée sur la voie publique, ce qui ne les empêche pas de s'accorder de courtes pauses cigarette ou ravitaillement alimentaire entre deux interventions).

Les différents types d'interventions

Une fois sur le terrain, les équipages du GPIS ne se projettent pas au hasard des rues. Ils circulent chacun sur le secteur qui leur est attribué et leurs déplacements sont régulés par le PCO. Le travail quotidien est évidemment soumis aux aléas du terrain, mais il reste très encadré. Il répond d'une organisation centralisée qui permet de superviser l'ensemble du dispositif pour répartir les effectifs au mieux en fonction du volume des événements à traiter et des sites à surveiller. Aussi, les équipages sont appelés à assurer différents types de missions qu'on peut commodément classer en deux grandes catégories.

La première correspond à l'ensemble des missions programmées, celles qui sont planifiables et planifiées à l'avance. Cela recouvre différents modes opératoires :

- les rondes simples, les plus basiques, se font en rez-de-chaussée des immeubles dans les parties communes extérieures et intérieures (vérification rapide des halls d'entrée, du bas des cages d'escalier et du bon fonctionnement des ascenseurs) ;
- les activités dirigées se focalisent sur des sites précis à la demande des bailleurs ou à l'initiative du GPIS, sur lesquels les agents (du groupe 5 préférentiellement) interviennent tous les soirs pendant une semaine, suivant différentes modalités :
 - les opérations de sécurisation sont des rondes qui s'accompagnent d'un *stand-by* (position statique sur site) d'une dizaine de minutes et s'effectuent en début de vacation, dans un objectif de visibilité maximale pour le public ;
 - les rondes ciblées, générales ou renforcées correspondent à des niveaux de déploiement plus amples que les rondes simples (incluant les étages, les parkings, etc.) ;
- les vérifications approfondies du patrimoine (dites VAP) sont plus poussées (jusque dans les coins et recoins des caves et des paliers), donc plus chronophages, mais aussi plus valorisées dès lors qu'elles permettent de « faire des découvertes » (de produits stupéfiants, d'armes, d'objets volés, etc.) ;
- les opérations conjointes avec la Préfecture de police permettent d'associer, sur un groupe immobilier déterminé, des équipages du GPIS et des équipages policiers, chacun dans son répertoire d'action, mais dans une logique d'assistance mutuelle (cf. 2.2.2).

Par opposition, la seconde catégorie concerne l'ensemble des missions non-programmées, celles qui relèvent d'une logique d'urgence ou, du moins, de réactivité immédiate (à l'image d'un « GPIS-secours » pour ainsi dire). Ces missions surviennent au gré des vacations en flux plus ou moins continu. Elles se rapportent à la capacité du groupement à répondre aux problèmes qui remontent au PCO en temps réel. Ces problèmes peuvent être ceux que les agents repèrent au cours des patrouilles, mais ce sont aussi et surtout ceux que les locataires signalent *via* le standard téléphonique. Les interventions qui s'ensuivent sont principalement confiées aux groupes de sécurisation, bien que les équipages Golf en assurent aussi leur lot (*cf.* annexe IV).

En tout cas, dans l'esprit de bien des agents, ce sont les missions les plus stimulantes, celles qui rompent avec la routine des rondes répétitives et offrent le plus de perspectives d'action. Comme l'exprime un chef de groupe, « c'est le plus intéressant dans notre travail ». Quoi qu'il en soit, ces interventions sont soumises à une obligation de moyens, les exigences des administrateurs sont claires à ce sujet : en réponse aux appels des locataires, le GPIS est tenu d'envoyer un équipage sur site dans les meilleurs délais. Ceci étant, en fonction du nombre de requêtes, des priorités du moment et de la disponibilité des effectifs, il est parfois difficile de satisfaire à cet impératif, et il peut arriver, comme on a pu le constater à quelques reprises, que le GPIS se rende sur les lieux une ou deux heures après l'appel passé par le locataire – reste qu'il s'y est déplacé.

Un mode de déploiement très « carré »

Quel que soit le type de missions, il convient d'insister sur le côté « pro », très « carré », des modes de déploiement opérationnel (l'on reprend ici à notre compte les termes employés à ce sujet par nos interlocuteurs policiers).

Certes, en l'absence de troubles avérés, les passages sur site sont souvent expéditifs ; s'agissant par exemple des demandes d'intervention sur un hall d'immeuble précis, les agents ne se donnent pas nécessairement la peine de vérifier les autres halls s'ils n'en n'ont pas la consigne explicite. Mais même lorsqu'ils agissent un peu hâtivement, ils respectent les procédures d'inspiration militaro-policière mises au point en interne pour régler leurs mouvements collectifs et leur permettre de mieux parer aux risques en tout genre (altercations, projectiles, agressions, embuscades, etc.). Chacun son rôle dans les équipages, les uns surveillent en hauteur, les autres en profondeur, et tous évoluent de manière fluide les uns par rapport aux autres, en triangulation, suivant un mode de progression tactique tout à fait remarquable. Il s'agit là d'un point fort de l'enquête de terrain, d'un constat frappant pour l'observateur extérieur, y compris pour l'observateur familier des métiers policiers car dans le champ de la sécurité publique, sauf à considérer les unités spéciales d'intervention, les techniques de déplacement sont souvent loin d'être aussi bien maîtrisées.

Compte tenu des limites de notre dispositif méthodologique, faute d'immersion prolongée avec les agents de la base, il est difficile de dire si ce que l'on a pu voir en l'espace d'une dizaine de vacations correspond bien à la réalité des pratiques ordinaires. Assurément, notre présence en qualité d'enquêtrices, auprès des chefs de groupe qui plus est, induit un certain biais. En conditions normales et en l'absence d'encadrants, on peut supposer que l'attitude des agents est quelque peu différente, certainement moins autocontrôlée. Ceci étant, les manières de faire paraissent si bien rôdées, les gestes si naturels qu'ils donnent le sentiment d'être pleinement intégrés, incorporés (au sens strict du terme), de l'ordre de l'automatisme. C'est pourquoi l'on est tenté de rejoindre ce qu'en dit un chef de service adjoint : « Quand il n'y a pas la hiérarchie, [les agents] sont peut-être plus relâchés sur leurs positionnements, plus relâchés sur leur mode de progression... Mais les placements, c'est instinctif. Et ils font leur travail. »

2.1.2. Un dispositif de conformation aux règles d'usage

Sur le plan des référentiels d'action, comment qualifier l'intervention du GPIS ? Sans conteste, il s'inscrit dans une logique de contrôle social et de conformation aux règles d'usage. Avec comme objectif opératoire, comme finalité pratique de la mission, ce que les agents du GPIS appelle « l'éviction ». C'est en cela que consiste le travail : évincer les individus qui s'approprient indûment les parties communes du parc locatif social parisien.

L'éviction comme objectif opératoire : différents cas de figure

Sur le patrimoine des bailleurs, les agents du GPIS sont institutionnellement mandatés pour garantir la jouissance paisible des lieux, veiller au respect du règlement intérieur et faire cesser les troubles à la tranquillité résidentielle. C'est ce cadre missionnel qui fonde l'action et légitime les évictions. Si clair soit-il en principe, il n'est cependant pas sans poser question en situation. Où commence le trouble ? À partir de quel seuil considérer que la jouissance paisible des lieux est entravée ? La réponse à ces questions est évidente et l'éviction facilement justifiable dès lors qu'il s'agit d'une infraction caractérisée au règlement (fumer dans une cage d'escalier), *a fortiori* d'un délit (consommation/vente de produits stupéfiants) ou, à tout le moins, de nuisances manifestes (rassemblement criard, diffusion de musique à un très fort niveau d'intensité acoustique en pleine nuit).

Mais comment réagir face à des enfants qui tapent gentiment le ballon dans la cour à 21h par une douce soirée de juillet ? Que penser des trois jeunes lycéennes qui se retrouvent après le dîner en bas de leur immeuble pour papoter calmement ? Ou du couple d'adolescents qui se bécotent amoureusement sur un banc un peu isolé des allées intérieures de la cité ? Face à ces cas de figure récurrents, les agents du GPIS expriment un certain malaise et font preuve de réflexivité critique. Plusieurs d'entre eux évoquent notamment les problématiques de début de vacation (« on a beaucoup affaire à des enfants ») et la difficulté d'intervenir auprès des mineurs : comme ce n'est « pas possible de les déplacer sur la voie publique, on essaie de les raisonner, de leur dire de rentrer chez eux, et on prévient le PCO qu'on les laisse sur place ».

Quoiqu'ils fassent preuve de discernement dans l'analyse des situations, les agents ne ferment pas forcément les yeux pour autant. Quand bien même les individus présents dans les parties communes ne dérangent apparemment personne, ils leur enjoignent de quitter les lieux. Autrement dit, même s'ils désapprouvent dans leur for intérieur, ils semblent se plier de façon disciplinée à la logique d'éviction systématique. Peut-être ce constat souffre-t-il là encore d'un biais méthodologique, puisque les situations observées l'ont toujours été en présence des chefs de groupe. Mais pour ce que l'on a pu voir du moins, les agents usent peu de leur pouvoir discrétionnaire. Dans l'ensemble, ils s'en remettent au règlement qu'il s'agit de faire appliquer quelles que soient les situations (« le règlement, c'est le règlement » – cf. annexe V). C'est aussi pour eux une manière de se protéger, d'éviter les accusations d'arbitraire et de légitimer la globalité de leur action en garantissant une forme d'égalité de traitement.

Dans certains cas de figure particulièrement sensibles, il arrive néanmoins que les membres du GPIS fassent preuve de clémence (comme on a pu l'observer par exemple à l'occasion d'un rituel de deuil gitan – cf. encadré n°3). De façon plus générale, ils soulignent la nécessité d'adapter le dispositif aux circonstances, de l'ajuster en fonction des difficultés effectivement rencontrées, et c'est, de fait, ce qu'ils font au quotidien.

Encadré n°3

Adapter le dispositif aux circonstances : le cas d'un rituel de deuil

Séquence d'observation du 16/05/2014

Vacation de la session 2, en véhicule avec Tom, chef de service adjoint.

22h50 : En direction d'un groupe immobilier de la rue R. Losserand (14^{ème} arrondissement), sur lequel un équipage Delta est mobilisé en réponse à un appel locataire. En chemin, sur la fréquence radio du GPIS, on entend qu'il y a une dizaine d'individus dans la cour et qu'un équipage K9 est sur place en renfort.

22h55 : Arrêt à proximité du site.

Sur le bas-côté, Tom rejoint Albert, l'un des chefs de groupe de l'équipe de sécurisation et de protection (ESP). Ils me donnent quelques éléments sur la résidence : une communauté gitane importante y réside, dont certains membres peuvent se montrer « relativement provocants » et avec lesquels il faut user de tact et de diplomatie, sans quoi « ils n'hésitent pas à sortir le fusil ! »

Les équipages Delta et K9 sont également là, sur le trottoir. Ils ne se sont pas encore déployés sur site. Un homme discute avec eux. C'est un résident gitan venu à leur rencontre pour les informer de la situation et prévenir tout dérapage : il vient d'y avoir un décès dans la communauté, les gens sont en deuil et c'est pour cette raison qu'ils sont réunis dehors. L'homme explique que le deuil dure trois jours et trois nuits, que c'est la tradition. Il s'excuse pour les nuisances, mais demande au GPIS de ne pas mettre d'huile sur le feu...

Le leader Delta qui relaie ces informations semble lui aussi d'avis que rien ne sert d'attiser. Un autre agent s'interroge : « on y va ou... ? » (je crois percevoir une once d'appréhension dans sa question). Pour Tom et les chefs de groupe, il va sans dire qu'il faut se montrer magnanime en de telles circonstances. Tolérance, donc. La consigne est de faire un tour de ronde dans la résidence, mais de ne pas importuner le groupe des personnes en deuil.

Après avoir franchi le portail d'entrée, les agents commencent leur progression le long de l'allée centrale qui dessert les différents bâtiments. À mi-hauteur, un groupe d'une bonne dizaine de personnes, assez bruyant. Un jeune homme s'en extrait pour jouer les médiateurs : il confirme la situation (rituel de deuil). Les agents du GPIS acquiescent et poursuivent leur chemin. Ils patrouillent sur l'ensemble du site, sans trop s'approcher du groupe. Tom estime qu'il faut ainsi savoir adapter l'intervention aux circonstances, Albert approuve et dit qu'il va se charger d'expliquer au PCO de quoi il retourne (pourquoi il n'y a pas d'éviction) et faire un e-mail pour prévenir l'ensemble des équipes et permettre aux opérateurs de savoir comment réagir s'il y avait d'autres appels de locataires à ce sujet.

L'intervention se déroule sans encombre. Une fois sortis de la résidence, les agents se rassemblent près des véhicules. L'occasion d'une pause cigarette pour les fumeurs. Les encadrants (Tom et les deux chefs de groupe) se mêlent à eux, et cela semble aller de soi.

23h20 : Fin de mission.

Un travail permanent de reconquête du territoire

Le GPIS répond d'une logique de contrôle social des espaces placés sous sa surveillance. Il exerce une activité régulatrice qui vise à évincer les fauteurs de trouble, et ce, sans usage de la force, puisque les agents n'ont pas de pouvoirs répressifs. D'un point de vue strictement juridique, leur travail revêt une dimension essentiellement préventive : ils ne peuvent qu'inviter les personnes à quitter les lieux, non pas les y contraindre (sauf à faire appel aux services policiers).

« Notre rôle est quand même limité. C'est-à-dire que si les individus disent 'moi, j'habite ici, je n'en ai rien à foutre, je continuerai de rester là', nous n'allons pas plus loin. Nous n'allons jamais jusqu'à l'affrontement physique. C'est les autres qui nous sautent dessus, pas nous. Quand on a affaire à une forte opposition, on se retire et on appelle la police. Nous, on représente le bailleur, c'est une représentation physique. [...] Donc voilà, même si on est fondé en droit, on n'est pas fondé à utiliser la force. Nous, l'éviction, on fait une demande. [...] Par exemple, on ne poussera pas les individus. Nous, on est là simplement pour dire : 'Jeune homme, vous partez s'il vous plaît, ça suffit maintenant !' Et après, avec la force de l'habitude, je pense qu'ils ont compris que ce n'était pas la peine de résister, parce qu'ils risqueraient de perdre encore un peu plus de temps ; si la police arrive, en fonction de leur hostilité, ils risquent de finir au poste. [...] C'est la force que nous représentons qui fait qu'en général, dans 95% des cas, on obtient l'éviction. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Pour chasser les « indésirables », les équipages ne disposent donc que de leur pouvoir de dissuasion et de persuasion. Ils ne misent pas pour autant sur le registre du dialogue et de la médiation, loin s'en faut, mais jouent plutôt sur le registre de la démonstration de force et sur les symboles de l'autorité (gabarit, uniforme, posture, nombre). Dans la majeure partie des cas, le seul fait de « montrer du bleu » suffit à dissuader (cf. encadré n°4) et, sans même un mot échangé, les personnes partent d'elles-mêmes à l'approche des agents en tenue (souvent pour revenir quelques minutes après, dès que le GPIS s'en va – c'est une limite patente du dispositif sur laquelle on reviendra ultérieurement).

Encadré n°4

Face aux « clients » dociles : quand les personnes partent d'elles-mêmes

Séquence d'observation du 10/04/2014

Vacation de la session 1, en véhicule avec Yvan, chef de service, et Nacer, l'un des adjoints.

22h40 : Arrêt rue du Chalet (10^{ème} arrondissement).

Yvan stationne le véhicule à l'angle des rues Hébrard et du Chalet. Nous patientons quelques minutes à l'extérieur, dans l'attente de l'équipage Golf prévu pour s'engager ici. Juste en face, de l'autre côté de la rue, la résidence sur laquelle la patrouille doit intervenir. Cinq jeunes devant le hall d'entrée. À plusieurs reprises, ils nous regardent, mais la présence visible des deux gradés du GPIS, en uniforme, ne les persuade manifestement pas de partir. Ils semblent avoir compris que le drôle d'équipage que nous constituons n'est pas là pour intervenir.

22h45 : Arrivée de la patrouille Golf.

Garés un peu plus bas, les agents Golf arrivent à pied par la rue Chalet. À leur vue, l'un des jeunes lâche : « Allez, on change d'hémisphère ! » Pour le coup, il sait que ses camarades et lui vont être délogés, et il préfère prendre les devants.

Les agents entrent dans la résidence et se déploient comme à leur habitude. Traversée des parties communes, vérifications des portes et des halls, puis des ascenseurs. R.A.S. Au niveau d'une petite cour intérieure, deux femmes sortent de chez elles. « Bonsoir ». Cette cour assez sombre s'ouvre sur une plus grande entrée, donnant directement sur la rue Chalet. C'est là que se sont installés les jeunes délogés quelques minutes auparavant, côté rue. Yvan et Nacer s'arrêtent à leur hauteur pour échanger quelques mots. Quant aux agents Golf, ils poursuivent leur progression. Une fois leur ronde achevée, ils font demi-tour et sortent de l'immeuble.

23h : Fin de mission.

Face aux « clients » plus récalcitrants, les agents du GPIS doivent en revanche se montrer plus insistants (cf. encadré 5) : ils leur signifient expressément de s'en aller (sur un ton plus ou moins ferme, rarement conciliant), quadrillent le terrain et se maintiennent en position statique pour marquer leur présence. En d'autres termes (les leurs), ils « mettent la pression » pour faire céder les individus et les pousser à partir, quitte à user de subterfuges. C'est le cas par exemple lorsqu'ils transmettent « un code BAC » par radio de façon à être bien entendus par tous – comme nous l'explique un agent, « c'est un code fictif pour faire croire qu'on appelle la BAC », ce qui peut avoir son petit effet, quoique « les jeunes s'habituent » et ne sont pas toujours dupes.

Encadré n°5

Face aux « clients » résistants : mettre la pression
Séquence d'observation du 18/06/2014 au 19/06/2014

Vacation de la session 1, avec Rachid et Jonathan, chefs de groupe ESP.

02h20 : Patrouille / environnement sur le 19^{ème} arrondissement, sur le secteur Ney / Mac Donald. « C'est un secteur tendu », disent Rachid et Jonathan.

En passant devant un immeuble de la rue E. Bollaert, Rachid remarque à travers la vitre du hall « cinq gugusses qui fument dans le hall ». Il transmet au PCO pour engager une intervention.

Tour du pâté de maison, puis stationnement avenue d'Aubervilliers, à l'angle de la rue E. Bollaert, dans l'attente des effectifs.

02h35 : Arrivée d'un équipage Delta (2 agents pied à terre), suivi par Camel et Sylvain, deux chefs de groupe Golf affectés sur le secteur, dont tous les effectifs sont momentanément indisponibles (en pause), raison pour laquelle ils se sont rapprochés de cet équipage Delta.

Intervention à six agents, donc : deux Delta + quatre chefs de groupe. De la rue, une quinzaine de marches à monter pour atteindre le hall d'entrée, dans lequel se trouvent trois jeunes, entre 15 et 18 ans. « Bonsoir Messieurs », leur dit le leader Delta, un homme corpulent, crâne rasé, dont le style et le ton sont assez peu liants (pour ne pas dire rudes).

Les jeunes se montrent réticents à bouger. Pas agressifs, mais complètement *stone*. Ils ne disent rien, traînent des pieds. Sortent du hall après quelques instants, mais seul l'un d'eux descend l'escalier pour attendre ses copains sur la voie publique. Regard vague, les deux autres restent en haut des marches devant la porte d'entrée, cernés par les six agents en uniforme postés en ligne à leurs côtés. Pression taciturne du GPIS, résistance aphasique des jeunes – à qui cédera le premier...

Après deux ou trois longues minutes, le leader Delta demande à nouveau aux deux jeunes hommes de bien vouloir s'éloigner. Ce qu'ils font finalement, rejoignant le troisième larron pour rentrer aussitôt dans le hall suivant, dont ils ont l'accès. « Ils sont perdus, ces jeunes », déplore Camel, sincèrement désolé par le désœuvrement de cette jeunesse à la dérive auprès de laquelle il intervient chaque nuit.

Quelques instants plus tard, l'équipage se rend devant l'entrée par laquelle l'un des trois jeunes est monté dans les étages (chez lui ?), les deux autres sortent et regagnent la voie publique, tout près. Vont-ils à nouveau rentrer une fois le GPIS parti ? Sylvain dit à l'adresse de ses collègues : « on revient dans un quart d'heure ! » Le leader Delta commente : « celui avec la capuche, il parle mal, il est là tous les soirs ».

02h50 : Fin de l'intervention.

En ultime recours, quand les individus qui leur font face se montrent trop agressivement résistants, les équipages peuvent faire appel à la police. En cas de flagrant-délit, en situation de légitime défense, il leur arrive aussi d'interpeller et, dans ces circonstances-là, d'user de la force (en vertu de l'article 73 du code de procédure pénale, qui vaut pour les agents du GPIS comme pour tout citoyen¹).

« Le seul moment où on est habilités à pouvoir, entre guillemets, 'user de la force', c'est le cas du flagrant délit. Les gars qui nous caillassent ou s'en prennent à nos agents, mettent un coup de poing ou autres. Et dans ce cas-là, on se défend et on interpelle l'individu. Mais comme tout citoyen peut le faire, articles 53 et 73 du code de procédure pénale. Et là, nous sommes équipés de menottes, on entrave l'individu, on le maintient à terre, et immédiatement, il est fait appel aux forces de police, à qui on le remet immédiatement. Ensuite, nous allons au commissariat, on dépose plainte. On va aux unités médico-judiciaires pour faire constater les blessures sur nos agents. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

À travers ce travail permanent de reconquête du territoire, les agents du GPIS se positionnent dans un rapport de forces avec leur public-cible : à qui saura montrer qu'il est vraiment le maître des lieux. La manière dont ils parlent des sites couverts, la rhétorique quasi-guerrière qu'ils utilisent, est significative de cette logique d'affrontement : « ici on a bien bataillé pour réussir à rétablir le calme », « cette cité-là aussi, on l'a bien regagnée », etc. L'enjeu pour le GPIS est de marquer sa présence et de montrer qu'il est le garant des lieux, non seulement pour dissuader les auteurs de trouble, mais aussi pour rassurer les locataires dans leur ensemble. C'est pourquoi – élément anecdotique néanmoins révélateur – ils s'attachent à monter le volume de leur radio lorsqu'ils se déploient sur site, manière de faire entendre à tous qu'ils sont bien là.

Le quartier Saint-Blaise est emblématique de cet enjeu de appropriation territoriale. Début 2014, à l'entame de notre enquête, cela fait deux ans que le GPIS n'y patrouille plus. Il s'en est retiré en 2012 suite à ce qu'il est convenu d'appeler en interne « l'affaire Saint-Blaise ». Difficile d'en cerner précisément tous les contours, mais d'après ce que l'on a pu comprendre en recoupant différentes sources, tout est parti d'une intervention du GPIS qui a mal tourné. Avec comme élément déclencheur, « une broutille » : une histoire de ballon qu'un enfant aurait lancé sur un équipage, et des grands frères qui s'en seraient mêlés. Ce qui est sûr, c'est que la situation a dégénéré, les services de police sont venus en renfort, ont fait usage de leurs bombes lacrymogènes, et des interpellations s'en sont suivies.

Le GPIS a alors rallié contre lui toute une partie de la population, s'est vu mis en cause dans son mode d'intervention, et même accusé d'avoir sorti les gazeuses (alors même qu'il n'en était pas encore doté). Très peu de temps après, un règlement de compte a eu lieu dans la cité et un jeune a été tué par balle. La tension est montée d'un cran supplémentaire, les rumeurs ont enflé et, dans une certaine confusion, le GPIS, taxé d'avoir « foutu la merde dans le quartier », a été rendu responsable de cette mort tragique par certains. Bref, à ce moment-là, le climat social était très tendu à Saint-Blaise, et les rancœurs vis-à-vis du GPIS franchement affichées. En position délicate face à cette situation sensible, la maire d'arrondissement n'aurait pas apporté au groupement tout le soutien qu'il attendait. C'est la raison pour laquelle le GPIS s'est désengagé du quartier, jugeant qu'il était impossible d'intervenir sur un terrain si hostile.

Puis, au fil du temps, la situation s'est tassée, et la donne a quelque peu évolué. En mai 2014, avec le soutien politique de la mairie d'arrondissement et l'appui opérationnel de la préfecture de police, le GPIS décide de réinvestir le secteur Saint-Blaise, partant du principe qu'« il faut aller partout où il y a besoin ». Ainsi, au moment de l'enquête, nous avons pu assister au retour du GPIS sur Saint-Blaise et observer, sur les deux premiers mois, les différentes phases de ce travail progressif pour regagner le terrain : non sans susciter une certaine appréhension au départ parmi les agents, les opérations se sont d'abord déroulées sous tension, avant de connaître une forme de normalisation (cf. annexe VI).

¹ Dans les cas de crime flagrant ou de délit flagrant puni d'une peine d'emprisonnement, toute personne a qualité pour en appréhender l'auteur et le conduire devant l'officier de police judiciaire le plus proche.

Des situations de travail à géométrie variable

Par-delà la singularité des interventions (nature précise des troubles, tournure des interactions avec le public), différents paramètres d'ordre plus général viennent impacter la situation de travail. Ils s'imposent au GPIS comme autant de contraintes avec lesquelles composer, et l'on voudrait ici en évoquer quelques-uns, sans exhaustivité aucune.

Le premier de ces éléments tient à la configuration des groupes immobiliers à surveiller. De l'avis des agents, les formes architecturales peuvent à la fois :

- favoriser les problèmes (cours intérieures qui font caisse de résonance, parkings mal sécurisés propices au squat et trafics, etc.) ;
- compliquer l'intervention du GPIS (configuration piègeuse des sites enclavés qui n'offrent aucune échappatoire aux équipages en cas de traquenard ou, à l'inverse, configuration poreuse des cités qui en offrent de nombreuses aux délinquants potentiels, niveaux multiples et recoins isolés des quartiers sur dalle, bosquets qui limitent la visibilité, etc.).

À travers leur prisme professionnel, les agents se livrent donc à une lecture critique des partis d'aménagement et des programmes de réhabilitation, tantôt positive tantôt négative selon que leur travail de sécurisation se trouve facilité ou entravé. « Quand on perce une voie au cœur de la cité pour désenclaver, alors ça peut poser problème car ça ouvre les possibilités de fuite par la voie publique », déclare par exemple un chef de service adjoint, avant d'insister par contraste sur les bénéfices de certaines opérations de résidentialisation (« quand elles sont bien faites »). Celles-ci s'accompagnent souvent d'un travail sur le clos (grillages, murets, portails d'accès) qui permet de clarifier le statut des espaces (patrimoine du bailleur vs voie publique) et, de ce fait, le périmètre d'intervention du GPIS (cf. encadré n°6).

Encadré n°6

À propos d'une opération de résidentialisation place des Fêtes

Séquence d'observation du 18/06/2014 au 19/06/2014

Vacation de la session 1, en véhicule avec Rachid et Jonathan, chefs de groupe ESP.

00h10 : Stationnement place des Fêtes pour une intervention sur un site de la rue A. Thierry (19^{ème} ar.).

Rachid et Jonathan retrouvent Camel et Sylvain, deux chefs de groupe Golf qu'ils connaissent bien. Pas d'équipage Golf ni Delta sur cette intervention qui fait suite à l'appel d'un locataire, les quatre chefs de groupe vont l'assurer ensemble.

Sur site, R.A.S., aucune présence n'est constatée devant l'entrée du bâtiment.

Les chefs de groupe livrent alors leurs commentaires sur la toute récente résidentialisation de l'immeuble concerné. En haut d'un escalier relié au trottoir, la courette qui permet d'accéder à l'immeuble a été réaménagée (implantation d'un portail d'accès sécurisé, de grillage et de deux bancs). De l'avis général, « c'est bien, ça délimite » le patrimoine du bailleur et, par conséquent, le territoire d'intervention du GPIS. « Avant, c'était de la VP », dit Jonathan dont la réflexion trahit le flou de ces espaces interstitiels entre les immeubles et la voie publique, soulevant les enjeux de démarcation domaniale. « Bon, ça serait encore mieux si c'était complètement fermé », ajoute Sylvain, constatant que le portillon, si neuf soit-il, est déjà cassé et laisse l'accès libre. « Par contre, ils n'auraient pas dû mettre les deux bancs », poursuit-il, « c'est des lieux de squat ». Lecture des travaux d'aménagement à travers les yeux du GPIS...

00h15 : Fin de mission.

Rachid et Jonathan quittent leurs collègues et remontent à bord de leur véhicule. Point radio avec le PCO : départ en direction du secteur 3.

00h35 : Procédure d'environnement sur la cité Python-Duvernois (20^{ème} ar.).

Rien de particulier à signaler ici ce soir. Cela étant, Rachid et Jonathan estiment que cette cité présente une configuration problématique pour le GPIS compte tenu des imbrications domaniales. Eux sont mandatés pour intervenir sur patrimoine du bailleur, pas sur l'espace public, mais dans le cas présent, les deux s'entrelacent (des rues traversent la cité, un stade et des équipements publics s'y trouvent en contrebas, etc.). Dans le prolongement, les deux chefs de groupe évoquent la « configuration piègeuse » de Saint-Blaise, quartier d'habitat social au sein duquel les effectifs peuvent être pris en tenaille. De manière générale, Rachid conclut sur ce thème de l'aménagement urbain : « C'est le terrain qui dirige comment on va progresser. Il faut toujours prévoir un chemin de repli, d'évacuation. »

Le deuxième paramètre identifié, non plus spatial mais temporel, renvoie aux effets de calendrier. En fait, l'activité du GPIS suit une certaine saisonnalité. De manière générale, elle est plus dense en été qu'en hiver parce que la période est plus favorable aux occupations tardives des parties communes, notamment en extérieur sous les fenêtres des autres locataires, ce qui suscite force insatisfaction. Plus spécifiquement, certains événements festifs ou sportifs génèrent leur lot de nuisances et, par voie de conséquence, un accroissement des « appels-locataires » au standard du PCO. Pendant l'enquête par exemple, entre mi-juin et mi-juillet 2014, avec les beaux jours, la coupe du monde de football et le ramadan, le GPIS a connu une période d'activité assez intense, traitant certaines nuits jusqu'à soixante appels téléphoniques de locataires mécontents.

En particulier, les soirées des 13 et 14 juillet sont, dans certains quartiers d'habitat social, le théâtre de nombreux débordements (tirs de mortier, incendies de poubelles, etc.). Au GPIS, elles sont réputées pour être les plus « chaudes » de l'année, associées dans la mémoire collective du service à nombre d'histoires marquantes de blessures et de guet-apens. Aussi font-elles l'objet d'une préparation spéciale en amont. À l'approche de ces dates fatidiques, le GPIS demande notamment aux bailleurs de bien vouloir s'assurer que les poubelles soient rentrées et les locaux dédiés fermés à clé. Quant aux équipages, ils ont pour consigne de redoubler de vigilance, de repérer tout ce qui pourrait servir de projectiles et de vérifier toutes les cachettes qui pourraient en abriter. Pour les deux jours J, afin de renforcer les effectifs, un appel est lancé aux agents qui sont normalement en repos, et ils sont nombreux à se porter volontaires – ce sont les vacances « à ne pas manquer ». Ces vacances sont certes éprouvantes, mais elles promettent leur dose d'adrénaline et d'action, et l'excitation est palpable au moment de partir sur le terrain. Reste que pour l'année 2014, ces deux soirées tant attendues se sont déroulées sans troubles majeurs. Tous peuvent s'en réjouir au GPIS, puisqu'il n'y a pas eu d'incident notable ni de blessés dans les rangs, et pourtant on a pu percevoir un certain désappointement parmi les agents, presque un regret, comme si les événements n'avaient pas été à la hauteur de leurs espérances aventureuses. « Décevant ! », commente après coup un cadre du GPIS, « ça été très décevant, ça été très calme » – la remarque est révélatrice des aspirations professionnelles.

Ceci étant, au-delà d'un certain seuil de risque, la sur-mobilisation des troupes cède devant l'objectif premier de protéger l'intégrité physique des effectifs. Aussi, quand les situations sont trop tendues et le niveau d'exposition au danger trop élevé, l'état-major du GPIS peut décider de lever le dispositif temporairement. C'est assez fréquemment le cas à l'échelle d'un quartier, notamment lorsque les services policiers signalent des troubles susceptibles de mettre le GPIS en porte-à-faux¹ ; le PCO fait alors basculer le quartier concerné en « secteur interdit ». Plus rarement, ce peut être aussi le cas à l'échelle de la ville tout entière. Ainsi, lors du Mondial de football, le soir où la sélection algérienne s'est qualifiée pour les huitièmes de final, les équipages ont été rappelés à la base pendant deux heures sitôt le score connu, pour éviter d'être bloqués et pris à parti dans les mouvements de liesse populaire qui s'en sont suivis (cf. annexe VII). Autre cas de figure en janvier 2015 : au lendemain des attentats contre Charlie Hebdo, le dispositif a été entièrement suspendu pendant deux jours, le temps que les opérations policières s'achèvent et les esprits s'apaisent. Transparaît ici toute l'ambivalence de ce groupement qui intervient en première ligne dans une logique de sécurisation des espaces et se trouve de ce fait fortement exposé sans avoir pour autant les moyens de réagir face à des situations relevant parfois plus du maintien de l'ordre que de la surveillance préventive.

Outre ces facteurs exogènes, l'état des moyens disponibles en interne pèse parallèlement sur l'activité du GPIS. À ce titre, on peut notamment mentionner des problèmes récurrents d'accès aux sites et d'effectifs.

- Problèmes d'accès aux sites

Quand les badges ne fonctionnent plus (moyens d'accès défaillants) ou que les équipes n'ont pas les passes ni les bons codes d'entrée (moyens d'accès manquants), elles sont ni plus ni moins empêchées d'intervenir et doivent renoncer à leur mission faute de pouvoir entrer dans les résidences – il va sans dire que les agents ne sonnent pas chez les locataires au milieu de la nuit pour se faire ouvrir. Ces difficultés font l'objet d'une rubrique spécifique dans le bulletin d'informations quotidiennement édité à l'attention des bailleurs membres, puisque c'est auprès d'eux que le GPIS récupère les moyens d'accès.

¹ Mais aussi lorsque les services policiers informent d'opérations de police en cours que l'intervention du GPIS pourrait perturber.

- Problèmes d'effectifs

Compte tenu de l'étiage actuel des troupes et des contraintes classiques de gestion des ressources humaines (congé, arrêts maladie, etc.), il n'est pas toujours possible de constituer des équipages complets. Ceux qui ne le sont pas sont jumelés avec d'autres pour des raisons de sécurité, ce qui leur permet de travailler, mais limite les capacités de démultiplication du GPIS sur le terrain. En fonction des impératifs du moment, et faute de patrouilles, il n'est pas non plus toujours possible de répondre à toutes les sollicitations téléphoniques des locataires dans des délais courts. Autrement dit, malgré l'optimisation de la gestion des effectifs, quelques difficultés organisationnelles persistent, et c'est un challenge ardu pour le GPIS de parvenir à satisfaire à l'ensemble de ses obligations, en particulier sur les groupes de niveau 1 puisque les missions ont été priorisées sur les sites les plus sensibles.

« Il est bien évident qu'on est confronté à certaines difficultés d'organisation. Comme par exemple arriver à faire les niveaux 1. Parce que mine de rien, faut quand même les faire. Autant on sait faire pour les niveaux 2, 3, 4 et 5, autant on a plus de difficulté à quantifier notre action sur les niveaux 1. Surtout quand il n'y a pas d'appels locataires pour nous forcer à venir sur le site. Et pour le coup, il a fallu faire un choix, qui n'est pas satisfaisant, mais pour le moment, c'est le seul qui soit en mesure d'apporter un semblant de solution, c'est de dire : il y a un jour dans la semaine où on ne fait que du niveau 1. - *Et pas le reste ?* - Pas le reste. On va faire les activités dirigées bailleurs, qui nous sont demandées, parce que celles-là sont prioritaires. Mais celles qu'on aurait, nous, souhaiter faire, on ne va pas les faire. Statistiquement, il faut pouvoir en faire le maximum [de niveau 1], c'est-à-dire avoir le plus d'équipes sur le terrain et le moins d'appels locataires de manière à pouvoir aligner un maximum de visites de patrimoines. Et c'est le dimanche. Parce que je n'ai pas le moyen de suivre au quotidien ce patrimoine-là. » (Analyste sûreté, GPIS, entretien n°5)

2.1.3. Le collectif de travail

La réalité quotidienne du GPIS n'est pas seulement celle d'un GIE inter-bailleurs (initiative institutionnelle) organisé pour fournir des prestations de surveillance nocturne (système productif). C'est aussi celle d'un collectif d'hommes et de femmes réunis au travail (groupe professionnel), avec sa culture, ses références normatives et ses intérêts propres, son identité spécifique et ses critères de différenciation interne. Quoique notre enquête ne nous ait pas permis d'approfondir cette dimension-là, elle nous a néanmoins révélé quelques éléments saillants qu'on voudrait ici restituer.

Éléments de différenciation interne

Derrière la figure de la « grande famille » et l'esprit de corps que certains tiennent à mettre en avant, il va sans dire qu'au GPIS, comme dans toute organisation professionnelle, la vie du service est rythmée par les histoires internes, les enjeux de pouvoir, les micro-conflits de position et les tensions interpersonnelles. L'image d'un groupement soudé, uni dans l'adversité, n'est pas sans fondement pour autant, et il semble que globalement, les troupes partagent les valeurs de solidarité interne revendiquées par la direction, considérant que sur le terrain, face au danger, « le métier ne souffre pas d'individualisme » (pour reprendre l'expression d'un agent). Ceci étant, tous ne sont pas également investis dans le travail. Au plan individuel, les différentiels de performance trahissent souvent les différentiels de motivation.

D'un point de vue plus collectif, le GPIS agrège plusieurs sous-ensembles, chacun porteurs de ses dynamiques propres, depuis le plus petit niveau des équipages et des groupes, jusqu'au plus large niveau des deux sessions de roulement (semble-t-il). À maintes reprises en tout cas, il nous a été rapporté que les sessions 1 et 2 travaillent différemment, qu'elles n'ont « pas le même état d'esprit », « rien à voir ». La S1, au sein de laquelle la moyenne d'âge serait plus élevée, est souvent décrite comme plus posée, plus mature dans son approche, mais aussi moins téméraire, taxée « de regarder à droite alors que tout se passe à gauche ». Par opposition, la S2 est perçue comme étant plus jeune, plus physique et interventionniste, avec un côté « un peu foufou », celle qui « va plus à l'action » et « fait plus de procédures ». Difficile de dire à quoi tient la réputation contrastée de ces deux sessions, sinon à l'image de leurs chefs respectifs qui impriment effectivement leur marque et impulsent des logiques sensiblement divergentes. Empiriquement, on n'a cependant pas observé de dissimilitudes patentes dans les manières d'intervenir et de

gérer les situations. On est donc tenté de se ranger à l'avis de ce chef de groupe qui a travaillé dans les deux sessions, pour qui il ne s'agit là que d'une « légende » sans réel fondement.

Il est en revanche une ligne de démarcation trans-sessions qui nous semble plus tangible, c'est celle qui distingue les groupes ronds (Golf) du groupe 5 (Delta et K9). Elle clive les effectifs horizontalement au travers de la division fonctionnelle du travail. Dans la hiérarchisation interne des fonctions, il est clair que les équipes de soutien et de protection (ESP) sont les plus valorisées (quoique les cadres de direction s'en défendent), associées à des tâches moins routinières, plus stimulantes et prestigieuses (interventions, opérations conjointes, etc.). Pour faire une transposition avec l'univers policiers, ces ESP sont vis-à-vis des équipages Golf ce que les BAC et autres brigades d'intervention sont vis-à-vis des brigades de roulement. Autrement dit, à l'échelle du GPIS, les Delta et les K9 constituent les unités les plus gratifiantes, celles qui jouissent d'une plus grande reconnaissance symbolique et d'une plus grande autonomie opérationnelle. « Être en Delta, c'est un petit plus », admet un leader d'équipage, « on fait ce qu'on veut » – rappelons qu'on parle de « leader » et non pas de « chef de patrouille » pour les Delta, ce qui est significatif en soi. Dès lors, intégrer le groupe 5 est vécu comme une promotion, le quitter pour retourner parmi les Golf est vécu comme un déclassement. Comme le résume cet agent, « travailler en Delta, c'est ce que je pouvais faire de mieux au GPIS ».

Le PCO constitue une autre entité un peu à part dans l'organisation du groupement, à la fois centrale et isolée, composée d'agents de maîtrise uniquement. Interlocuteurs incontournables, les « Bravo » sont en contact permanent avec le terrain et l'ensemble des équipages, mais dans le cadre d'une relation à distance, médiatisée par le téléphone et la radio. Cette déconnexion physique les éloigne du reste des troupes et n'est pas sans susciter quelques frictions, les contraintes des uns n'étant pas forcément comprises par les autres (et vice-versa).

Enfin, sur le plan vertical, la structuration hiérarchique en trois niveaux trace d'autres lignes de clivage au sein du GPIS. Le staff de direction, l'encadrement intermédiaire et les équipages de terrain forment trois sous-ensembles qui se rencontrent et communiquent pour la bonne marche du service, mais vivent séparément les uns des autres au travail. Placés au milieu, les chefs de groupe sont, assez logiquement, ceux qui ont le plus de liens directs tant avec leurs supérieurs qu'avec leurs subalternes. Mais ils ne se mélangent pas pleinement pour autant. Les temps de pause pris dans les locaux du GPIS sont, à ce titre, significatifs : chacun dans son entre-soi hiérarchique ; les agents prennent leur pause au 6^{ème} étage dans l'espace qui leur est réservé à cet effet, tandis qu'au 7^{ème} étage, les chefs de groupe partagent certes la même salle de repos que les cadres de direction¹ mais ne s'y installent généralement pas en même temps qu'eux.

Une forte régulation de contrôle

Au sein du GPIS, le rapport hiérarchique est effectivement prégnant, et l'activité très encadrée. En d'autres termes, la régulation de contrôle² prédomine. Il ne faudrait pas pour autant perdre de vue les enseignements de la sociologie des organisations. Ici comme ailleurs, une distance sépare les prescriptions formelles des pratiques effectives³. Faute de temps passé avec les agents de la base hors présence des chefs, ce sont là des questions qu'on n'a cependant pas véritablement pu investiguer. Néanmoins, on a pu repérer quelques pas de côté, quelques écarts par rapport aux règles et directives fixées, ne serait-ce que les fréquentes pauses cigarettes sur la voie publique, à la vue de tous, devant les entrées des résidences surveillées (alors que la direction ne les tolère en principe qu'à l'abri des regards, loin des lieux d'intervention). Acteurs au travail, les agents du GPIS parviennent à l'évidence à s'aménager des marges de manœuvre⁴. Lorsqu'ils sont seuls sur le terrain, ils disposent d'un pouvoir d'appréciation et de régulation des tâches en situation qui leur permet notamment de freiner ou d'accélérer le rythme des rondes, ou encore de sélectionner l'information qu'ils veulent ou non faire remonter.

Mais cette autonomie s'avère très restreinte. Comparé aux policiers notamment⁵, le travail des agents du GPIS est beaucoup plus fortement régulé, à la fois par le PCO, qui commande leurs

¹ Ils ont même chacun un mug personnalisé, estampillé du sigle GPIS et de leur indicatif respectif.

² REYNAUD J.D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

³ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.

⁴ CROZIER M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

⁵ MONJARDET D., *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996.

déplacements et peut vérifier leur position grâce au système de géolocalisation, et par leurs supérieurs hiérarchiques, en particulier par leurs chefs de groupe, très présents dans le dispositif. Ces remarques valent y compris pour les équipages Delta. Quand leur temps de travail n'est pas saturé de missions prescrites, ils bénéficient certes d'une liberté de mouvement un peu plus importante, mais somme toute limitée. Avant d'intervenir sur initiative, ils sont tenus de demander l'autorisation au PCO auquel ils doivent constamment rendre compte. Sur toute la durée de la vacation, ils sont en outre, comme les Golf, susceptibles d'être rejoints à tout moment par leurs chefs de groupe.

Le fonctionnement place donc les agents sous contrôle et consacre la primauté de l'autorité hiérarchique. « Ici, on n'est pas en démocratie », répète souvent le directeur opérationnel sous forme de boutade qui n'en est pas vraiment une. Ce modèle managérial de type militaire est pleinement fondé d'un point de vue gestionnaire, en termes de contrôle qualité de la prestation (cf. *infra* 1.2.3) – c'est du reste ce qui distingue le GPIS du tout-venant de la sécurité privée. Il laisse cependant assez peu d'espace au dialogue social et semble n'être pas toujours forcément bien vécu par les agents de la base (qu'il ne nous a malheureusement pas été permis d'interviewer). Lors de nos échanges informels sur le terrain, d'aucuns se sont toutefois montrés critiques vis-à-vis de cette organisation hiérarchique, sur le thème de « l'armée mexicaine », dans l'idée qu'« il n'y a que des chefs et [que] personne ne prend ses responsabilités » (pour citer un agent Golf). Mais ce qui nous est plus largement apparu par-delà les rares propos recueillis à ce sujet, c'est que cette omniprésence hiérarchique, si légitime soit-elle, pèse sur l'expérience du métier, sur la manière dont les agents vivent leur travail au quotidien.

De leur côté, les chefs en ont globalement conscience. L'un des adjoints, par exemple, nous dit savoir, lui qui vient de la base, combien la supervision hiérarchique et les procédures imposées sont contraignantes, mais il les justifie en regard des exigences de protection des agents : « [Ça les fait chier de faire dans la marteau-thérapie, toujours la même chose, ça les fait chier parce qu'on est toujours sur leur dos... mais ils savent que c'est pour leur peau. » Reste que la logique de contrôle et l'absence d'initiative peuvent avoir comme effet pervers de déresponsabiliser et de démotiver certains. À tout le moins, « c'est un encadrement assez paternaliste... mais... très présent », résume un cadre de manière euphémisée – pour ne pas dire oppressant pour qui n'est pas familier de ce type de management. Mais, selon ce même cadre, il n'y a pas d'autre alternative que de s'en accommoder, sinon de quitter le GPIS (et c'est d'ailleurs le crédo de la direction). C'est aussi ce qui expliquerait la surreprésentation des anciens militaires dans le groupement : ils s'adaptent mieux que les autres « parce qu'ils sont formatés au management militaire et à la structure pyramidale » qui prévalent au GPIS.

Zoom sur l'encadrement intermédiaire

Les encadrants de terrain (indicatif Charlie) constituent un maillon central du GPIS. Compte tenu du rôle qui leur est confié et de la matière recueillie à leur sujet¹, un petit zoom s'impose à leur sujet. Parmi ceux que l'on a croisés, les plus jeunes ont la trentaine et les plus âgés approchent la soixantaine. En termes de trajectoires professionnelles, ils sont à l'image du GPIS dans son ensemble. Beaucoup sont d'anciens militaires, d'autres sont passés par la police ou la gendarmerie, d'autres encore sont issus du secteur de la sécurité privée. Le seul profil atypique que nous ayons rencontré est celui d'un chef de groupe d'à peine 40 ans, boucher de formation, qui a travaillé dans la vente avant de connaître une première expérience dans le gardiennage.

Ces agents de maîtrise assurent un management intermédiaire qui, dans l'esprit, ne se réduit pas à une simple mission de contrôle. Ils sont plus largement chargés de coacher les équipes sur le terrain, de les conseiller et de les former en situation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la dénomination « chef de groupe » a été adoptée, pour se démarquer de l'appellation « contrôleur » généralement usitée dans les entreprises de sécurité privée. Ceci étant, le contrôle reste une dimension essentielle du travail, consubstantielle aux fonctions d'encadrement. Les chefs de groupe doivent s'assurer que la prestation est conforme aux exigences et que les agents respectent les cadres imposés. « Ils n'ont pas de marge de manœuvre, et c'est le but », concède un chef de service.

¹ C'est pour l'essentiel avec eux que nous avons mené nos séquences d'observation.

« - Au GPIS, dès le début, il y a eu énormément de chefs de groupe.
 - Et des chefs de groupe qui ne sont pas cantonnés qu'à ce rôle de contrôle. C'est-à-dire avec un vrai rôle pédagogique également, de formation.
 - Casquette de contrôle, de formation, d'accompagnement au sens général. Depuis le début jusqu'à maintenant, les chefs de groupe accompagnent systématiquement une patrouille, changent de patrouille au cours de la nuit, mais le but, c'est que chaque patrouille fasse une intervention ou une ronde avec le chef de groupe.
 - On a beau faire la meilleure sélection au départ – parce que c'est vrai qu'on est assez exigeant en interne par rapport au recrutement, et on se donne une ambition de qualité – ça ne donne aucune garantie. Une fois lâchés sur le terrain, on sait très bien que les mauvaises habitudes se prennent rapidement. Et s'il n'y a pas un garde-fou présent constamment, il peut y avoir des dérives. [...] Mais c'est vrai que sinon, de manière générale, ils n'ont pas de marge de manœuvre, et c'est le but. »
 (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

Concrètement, ce travail d'encadrement recouvre diverses tâches, incluant notamment la préparation des vacations, la gestion des prises de service (appels, briefings), les procédures d'évaluation¹, un peu de « paperasserie »² et quelques réunions collectives³. Mais au quotidien, comme le souligne un Charlie, il y a « peu de moments d'échanges hors des situations opérationnelles » et, pour l'essentiel, le management se fait sur le terrain. Durant chaque vacation, les chefs de groupe tournent sur leurs secteurs d'affectation, suivent leurs équipages à tour de rôle, les accompagnent en intervention, quasi-systématiquement sur les sites les plus sensibles et les missions spéciales (activités dirigées, opérations avec la police) et débriefent avec eux dès que besoin. À travers cette supervision de terrain, il s'agit pour d'entretenir la motivation des agents tout en les recadrant le cas échéant (cf. encadré n°7).

Encadré n°7

Les chefs de groupe en action : débriefing sur le terrain

Exemple 1 : débriefing suite à une OP conjointe sur le secteur Saint-Blaise

Séquence d'observation du 26/05/2014 au 27/05/2014

Vacation de la session 1, avec Éric et Nacer, chefs de service adjoints.

23h37 : Fin d'opération conjointe sur le secteur Saint-Blaise (cf. annexe VI). Départ en direction de la Porte de Montreuil pour un débriefing.

Porte de Montreuil, tous les équipages engagés sur l'opération stationnent et se retrouvent sur le trottoir. Les deux chefs du groupe ESP se mêlent à eux pour débriefer. Je m'approche pour écouter, Éric et Nacer me suivent, et je sens que notre présence crispe quelque peu les agents. Après les avoir globalement félicités, les chefs de groupe leur rappellent la nécessité d'être « maxi-vigilant » dès le début de l'intervention. « Il faut être réactif », disent-ils, notant que certains, une fois sortis des véhicules, ont dû y retourner car ils avaient oublié leurs gants ou autres, alors même que le GPIS essayait des jets de pierres. Sinon, « la progression était impeccable », insistent les chefs de groupe. Vu la configuration du site, quelques agents s'interrogent quant à l'éventualité d'être pris en tenaille par la rue du clos. Ils ne semblent sur ce plan pas totalement satisfaits du dispositif en l'état.

Nacer prend alors la parole, en écho aux chefs de groupe : « Quand on débarque des véhicules, on ne doit pas être dispersé, on doit être prêt ! » « Pour la progression, rien à dire, c'était très beau à voir, quand on est en retrait. Vous avez fait du bon travail, vous pouvez être contents ! » Éric renchérit et exprime lui aussi toute sa satisfaction quant au travail des agents. Pour finir, Nacer insiste sur un point : malgré les difficultés rencontrées sur Saint-Blaise, il faut tenir bon et continuer d'y aller, « le travail doit être effectué partout ! »

Éric et Nacer s'écartent ensuite avec les chefs de groupe. La pression retombe et les comportements se relâchent alors du côté des agents qui, de suite, commencent à plaisanter. Éric et Nacer font une remarque aux chefs de groupe concernant la tenue des agents : deux d'entre eux sont en tee-shirt noir, alors que les autres portent le blouson. Or les équipements doivent être identiques pour tous, Nacer a insisté sur ce point lors du briefing de début de soirée (mais manifestement, le sujet revient de manière récurrente en mi-saison). Ceci dit, les adjoints félicitent à nouveau les Charlie, constatant que leur groupe est homogène et que l'ambiance y est bonne.

23h53 : Fin du débriefing.

¹ Sachant que depuis deux ans, le GPIS a mis en place une politique de fidélisation des groupes, de telle sorte que les chefs ont toujours affaire aux mêmes agents et vice-et-versa.

² Au 6^{ème} étage, les chefs de groupe disposent d'un bureau commun dotés de plusieurs postes informatiques.

³ Ils ont une réunion hebdomadaire avec le staff de direction, ainsi qu'une réunion mensuelle avec les chefs de patrouille.

Exemple 2 : débriefing suite à une Intervention sur un site du boulevard de la Villette

Séquence d'observation du 03/07/2014 au v 04/07/2014

Vacation de la session 1, avec Camel et Sylvain, chefs de groupe Golf.

20h55 : Retour VL après une intervention sur un site du boulevard de la Villette (cf. annexe VIII). Débriefing rapide avec l'équipage Golf et l'équipage Delta engagés.

Une remarque de Sylvain à l'attention de l'équipage Delta, une petite correction à apporter au dispositif. Au moment de quitter le site, avant que les agents Golf et les chefs de groupe ne traversent le boulevard, les agents Delta se sont positionnés comme il se doit sur le trottoir opposé, en sécurisation, regards rivés vers le haut de l'immeuble pour parer aux éventuels jets de projectile. Le hic, c'est que les deux agents munis d'un bouclier se sont postés côte à côte. Pour optimiser le dispositif, il faut alterner un agent avec et un agent sans bouclier, afin que les agents équipés puissent protéger les autres en cas de problème. « Sinon, sécurisation parfaite ! », conclut Sylvain dont la précédente remarque se veut constructive.

Nb. : Sur cette intervention, Sylvain, chef de groupe Golf, n'hésite pas à « prendre le lead » d'un équipage Delta (ce qu'il fera à plusieurs reprises dans la soirée). Je l'interroge à ce propos, il m'explique que tous les chefs de groupe ont vocation à intervenir auprès des agents, qu'ils soient Golf ou Delta : « on est leurs supérieurs directs ». Sylvain me précise que s'il détecte un comportement problématique chez un agent ne relevant pas de son groupe, il en discute avec les chefs de groupe concernés, mais ne se prive pas pour autant d'intervenir en direct auprès de l'agent en question, il estime que c'est son devoir.

En pratique, il existe toute une gamme de variations quant à l'interprétation du rôle de chef de groupe : à chacun son style managérial, plus ou moins formel ou décontracté, disert ou réservé, etc. Dans l'ensemble, il se dégage néanmoins des traits communs, des points de convergence dans la manière dont les agents de maîtrise définissent leur travail. En premier lieu, tous valorisent le terrain, associé à l'action (par opposition au caractère rébarbatif du travail administratif) : « moi, je ne pourrais pas rester enfermer dans un bureau », « ce qui est bon quand on aime le métier, c'est d'aller au contact, en intervention ». Aussi s'agit-il d'« être au maximum sur les interventions », pied à terre, aux côtés des équipages, mais sans pour autant leur faire trop ressentir le poids du contrôle hiérarchique. « Là, on va les laisser, ça suffit pour l'instant », explique un Charlie après avoir suivi un même équipage sur trois missions successives, « ça leur met un peu de pression quand on est là derrière eux ».

Soucieux de maintenir un bon relationnel avec leurs troupes, les chefs de groupe disent « baser tout [leur] travail sur la communication ». Malgré la forte empreinte de la culture militaire au GPIS, ils savent que le modèle du « cabot » aboyant ses ordres ne fait guère recette. De ce fait, ils s'efforcent de construire leur légitimité d'encadrant au travers d'une autorité négociée, fondée sur des liens de confiance et de reconnaissance mutuelle. Ils se saisissent alors des pauses cigarettes et autres temps de latence entre deux interventions comme autant d'occasions d'échanger avec leurs agents, de s'en rapprocher et de maintenir le lien. Mais ils ne voudraient pas pour autant tomber dans les travers d'une relation connivente, et il ne leur est pas toujours évident de trouver le juste équilibre entre distance et proximité, le bon positionnement entre la base et le sommet de la structure pyramidale du groupement.

Men in the middle, les chefs de groupe exercent une fonction tampon parfois difficile à assumer, *a fortiori* pour ceux qui proviennent de la base et l'ont quittée depuis peu, ou ceux qui ont le sentiment que leurs supérieurs hiérarchiques n'assument pas toujours leurs responsabilités et les leur font porter (« faut trancher, faut prendre des décisions ! »). Bref, c'est un rôle exigeant, et certains regrettent à ce sujet de n'avoir pas plus de formation au management (« ça nous permettrait d'éviter de faire des conneries »). Afin de répondre à ce besoin, un programme de formation au management, étalé sur trois ans, vient d'être mis en place en direction des cadres, des agents de maîtrise et des chefs de patrouille. Ceci étant, pour d'autres, là n'est pas l'enjeu principal car les dispositions priment sur les acquisitions : « le truc, tu l'as ou tu l'as pas », « le leadership » ne s'apprend pas. Ce dernier point illustre un constat plus large, valable pour le GPIS dans son ensemble comme pour tous les groupes professionnels, à savoir qu'il n'y a pas de définition objective de l'activité. L'expérience vécue du métier n'est pas seulement fonction des conditions de travail, du milieu d'intervention et des logiques organisationnelles internes. C'est une réalité plurielle, qui varie subjectivement selon les références, les intérêts et les sensibilités de chacun.

2.2. Le GPIS sur la scène parisienne

Comment le GPIS se positionne-t-il sur la scène parisienne ? Pour saisir la portée de son action, il convient de s'interroger sur son inscription dans l'environnement local, sur les liens qu'il entretient avec la population et avec les acteurs de l'habitat social et de la prévention/sécurité.

2.2.1. Face au public : une logique de mise à distance

Agent du GPIS, c'est un métier de terrain, de première ligne, au contact direct de la population. C'est donc un métier relationnel¹, un travail tourné vers l'autre² au sens où la relation de face à face en constitue l'objet principal. Mais s'agit-il d'abord d'un travail pour ou d'un travail sur l'autre³ ? Comment qualifier la nature des rapports au(x) public(s) ?

Des rapports sous tension

Pour définir leur activité, les agents du GPIS font souvent référence à la notion de « service » – sinon de service public, du moins de service au public (travail *pour* l'autre) : « on est une société de service au service des bailleurs et par extension au service des locataires », déclare l'un d'eux. Cette notion est centrale dans leur discours de légitimation professionnelle, c'est ce qui fonde leur utilité sociale, ce qui donne de la valeur à leur travail, dans l'idée qu'ils sont « les anges gardiens des HLM ».

Comme le défend avec conviction l'un des cadres opérationnels, le GPIS doit apparaître « comme un vrai service et pas comme une prestation ». « Je suis quand même très fier de porter mon uniforme », affirme-t-il, « et c'est lié à ce réel service au public. C'est gratuit, ce n'est pas répercuté dans les charges des locataires sociaux. » Et de poursuivre : « la meilleure des reconnaissances, c'est quand on a des gens qui nous remercient, qui nous sollicitent ; on sent qu'on a une vraie utilité, on n'a pas envie d'abandonner ces populations. »

Dans la pratique, force est néanmoins de constater que les agents du GPIS ont bien peu de rapports directs avec les habitants lambda, sauf à considérer les opérateurs du PCO qui traitent les appels téléphoniques des locataires (cf. annexe IX). Certes, il arrive assez régulièrement, sur la voie publique notamment, que les équipages soient apostrophés par des passants ou des résidents curieux de savoir ce qu'est le GPIS, ce à quoi ils répondent généralement de bonne grâce (cf. annexe X).

Au gré des patrouilles, il y a aussi, bien sûr, quelques interactions avec les habitants qui se trouvent là au même moment. Mais le plus souvent, ces interactions se limitent à un simple « bonsoir ». Les agents ne cherchent pas à engager plus avant la relation avec les locataires qui, de leur côté, semblent préférer ne pas trop s'afficher aux côtés du GPIS. Rares sont ceux qui viennent spontanément vers les équipages. En l'occurrence, il s'agit surtout de locataires excédés par les nuisances, qui expriment leur lassitude et interpellent le GPIS quant à son (in)aptitude à rétablir (durablement) la tranquillité résidentielle (cf. encadré n°8).

Ceci étant, sur le terrain, le travail est avant tout orienté sur ceux qui sont identifiés comme les fauteurs de trouble (pour le dire vite, les jeunes qui « tiennent le mur » et « squattent » les halls d'immeuble). Ce sont eux le public-cible du GPIS, et la nuit, sur site, c'est avec eux quasi-exclusivement que les agents entrent en interaction. De ce point de vue, le GPIS assure un travail *sur* l'autre, dans un objectif de contrôle social, de conformation aux règles d'usage et d'éviction des personnes qui occupent les parties communes de manière abusive voire illicite. Cette logique d'action, on l'a développé *supra*, induit de fait un rapport d'opposition entre le GPIS et son public-cible, une dynamique conflictuelle de rattachement du territoire. Partant de là, les relations sont sous tension, âpres et souvent chargées d'agressivité.

¹ DEMAILLY L., *Politiques de la relation, op. cit.*

² DUBET F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

³ Pour reprendre la distinction classique et toujours opérante d'E.C. Hughes. Cf. HUGHES E.C., textes réunis par CHAPOULIE J.M., *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996.

Encadré n°8

« Vous pouvez pas faire quelque chose ! » – Interactions avec des locataires excédés

Séquence d'observation du 03/07/2014 au 04/07/2014

Vacation de la session 1, avec Camel et Sylvain, chefs d'un groupe Golf.

21h10 : Stationnement à proximité d'une cité du 19^{ème} arrondissement. Point de jonction avec deux équipages (un Golf et un Delta).

21h12 : À l'entrée du site. Un homme qui sort de la résidence interpelle les agents. Il dit qu'il y a eu quelques minutes plus tôt une explosion de gaz lacrymogène. « Vous pouvez pas faire quelque chose ! », s'exclame-t-il sans attendre de réponse, manière d'exprimer son ras-le-bol. Sylvain rappelle aux agents que la vigilance s'impose.

Les équipages se déploient. Les agents Golf assurent la ronde (vérification des halls d'immeuble/ascenseurs), les Delta les sécurisent. Selon Camel, il faut compter 40 minutes pour faire le site en totalité (c'est effectivement le temps que durera l'intervention).

Au fond de la première cour, Camel me montre l'appartement d'une locataire, une femme âgée qui a pris l'habitude de jeter des bouteilles d'eau par la fenêtre en réaction aux nuisances sonores provoquées par les regroupements de jeunes. Un jour, elle s'est trompée de cible, et c'est sur les agents du GPIS qu'elle a lancé ses projectiles... Ce qui fait sourire Camel. Et lui fait dire que les locataires sont excédés. Lui ne voudrait pour rien au monde habiter dans de telles cités : « même si on me proposait un logement gratuitement ici, je refuserais ! » Père de deux garçons, il a choisi d'habiter bien loin de Paris et de sa banlieue, « au calme », dans la campagne loirétaine.

Dans l'un des halls d'immeuble au niveau d'une autre cour située plus haut, les agents Golf notent qu'une vieille cuisinière est entreposée. Ils le signaleront dans la main courante.

Sur ce site, c'est « toujours au même endroit » que se concentrent les problèmes et les jeunes les plus virulents. Le *spot* se situe au niveau d'un porche qui donne sur l'extérieur. Le bailleur a décidé de fermer cet accès prochainement, dans l'objectif de supprimer ce point de squat et de limiter les échappatoires.

À cet instant-là, présence d'une poignée de jeunes près du porche. L'un sort. Un autre entre, disparaît dans un hall, puis ressort deux ou trois minutes plus tard. Camel dit bonsoir, moi aussi, mais pas les Delta qui sont postés en sécurisation.

Un peu plus loin, en bas d'un escalier qui donne sur la rue, une femme d'une soixantaine d'années s'approche de Camel, la clope au bec. « Vous avez bien fait de venir », dit-elle avec un accent antillais prononcé, « tout à l'heure on entendait des mammoths¹ ! ». Elle se plaint des nuisances et désordres récurrents dans la cité. À propos des jets de mortier, elle raconte en avoir reçu un sur sa table, un soir qu'elle dînait avec son mari la fenêtre ouverte... Elle ne craint pas de discuter avec un agent du GPIS à la vue de tous, n'a pas l'air effrayée mais semble exaspérée. « Faut pas hésiter à nous appeler ! », lui dit Camel. « Oui, mais le problème, c'est que quand vous partez, ça recommence ! », objecte-t-elle. « Alors faut rappeler ! », insiste Camel, « si vous appelez, on vient ». « Oui, on sait, nous, les locataires, que si on vous appelle, vous venez, mais le problème, c'est quand vous partez... », lui répond-elle sans animosité. Limite évidente de l'action. Pour autant, la femme remercie Camel de bonne grâce : « vous travaillez, bon courage ! »

À peine Camel a-t-il parcouru quelques pas qu'un autre locataire, sexagénaire, s'avance vers lui, la bière à la main. Lui aussi se plaint des troubles incessants. « On dirait que le 14 juillet est en avance cette année ! », ironise-t-il à propos des fréquents tirs de mortier. Camel met poliment terme à l'échange constatant que la mission touche à sa fin. Après quelques minutes de *standby*, les équipages s'écartent du *spot* et s'apprentent à redescendre vers la sortie.

[...]

21h50 : Levée du dispositif.

La plupart des missions se déroulent sans heurt, mais globalement, les équipages évoluent dans un climat de défiance. L'hostilité du public est latente sinon manifeste, et les provocations sont fréquentes (cf. encadré n°9). Les équipages sont régulièrement pris pour cible (fruits pourris, caillassages, tirs de mortiers, etc.) (cf. annexe XI). Selon l'audit de 2011, le taux de blessés dans les rangs du GPIS est supérieur à celui des forces de l'ordre. D'après les tableaux de suivi internes, 424 agents ont été blessés en service entre 2004 et 2014².

¹ Il s'agit de très gros pétards.

² Blessures ayant fait l'objet d'une incapacité totale de travail ou, *a minima*, d'un arrêt de travail).

Encadré n°9
« Viens si t'es un homme ! » – Provocations ordinaires en cours d'intervention
Séquence d'observation du 15/05/2014 au 16/05/2014

Vacation de la session 2, avec Tom, chef de service adjoint.

02h04 : À bord du véhicule avec Tom. En direction d'un site du boulevard de la Villette (19^{ème} ar.), pour rejoindre un équipage Golf. En chemin, à l'écoute des ondes radio, Tom tend l'oreille. Point de situation sur l'intervention du boulevard de la Villette : une dizaine d'individus présents dans un hall à l'entrée du site. Il fait appeler l'équipage Delta le plus proche pour intervenir en renfort.

02h13 : Arrêt au niveau du site.

Sam rejoint les deux équipes (Golf et Delta) déjà sur place. Les agents descendent alors des véhicules et se déploient à l'entrée de la résidence. Trois ou quatre jeunes sortent d'eux-mêmes du hall. Deux autres se montrent plus récalcitrants, mais acceptent finalement de sortir. L'un d'eux, environ 35 ans, très alcoolisé, se montre particulièrement véhément : « Ouais, ouais, on va sur la voie publique, et puis on va revenir après... » Jeu de dupes. Stand-by pendant quatre à cinq minutes : les effectifs Golf et Delta restent positionnés à l'entrée, signifiant qu'il y a un garant des lieux. Sur la rue, l'homme en état d'ivresse les provoque ouvertement : « vous êtes des trous du cul... », leur assène-t-il à trois reprises, « vous êtes là parce que z'avez pas pu rentrer dans la police ! »

Puis quatre agents s'avancent à l'intérieur de la résidence et remontent l'allée sombre et profonde qui dessert cinq entrées côté gauche, ainsi qu'une autre au fond à droite : vérification des halls.

Pendant ce temps-là, quatre autres agents restent postés à l'entrée en sécurisation. Deux sont sur la voie publique, les deux autres à la limite. Le perturbateur continue de provoquer, s'en prenant à un agent en particulier (celui qui est le plus proche de lui) : « Ça sert à quoi d'en avoir une grosse si tu sais pas t'en servir ?! » Les agents restent en position, impassibles. Celui est qui plus directement visé lui répond néanmoins, de manière quelque peu normative (réflexion quant à la consommation excessive de whisky, 'moi, je ne suis pas un déchet'), mais avec calme, sans débordement.

Alors que les agents s'en vont et s'apprêtent à regagner les véhicules, une ultime provocation de la part de l'homme qui se met torse-nu et lance à celui qu'il a pris pour cible : « Tu vois, j'enlève ma chemise pour te défier. Viens, si t'es un homme ! Si t'es un homme, on va régler ça entre nous demain, viens me retrouver au PMU sans ton uniforme, sans tes collègues et tes chiens ! »

00h37 : Fin de mission.

Un métier éprouvant

Le directeur opérationnel nous livre son sentiment à ce sujet. De son point de vue, sur l'ensemble des interventions, 90% ne présentent aucune difficulté majeure ; 5% donnent lieu à « des tensions, résolues avec les renforts internes » (effectifs Delta et K9) ; quant aux 5 % restants, « il faut des renforts extérieurs » (police), « et c'est Beyrouth ! ». S'il ne cède ni à l'exagération des périls ni à l'héroïsation des équipes, le « patron » insiste néanmoins sur la part de danger que comporte le métier et sur le courage qu'il faut malgré tout aux agents pour s'engager sur le terrain. « Je suis assez fier de nos gars », dit-il à ce propos, « si on peut se targuer de la réussite du GPIS, c'est aussi parce qu'on a 90 agents tous les soirs qui battent le pavé et, à un moment donné, courent des risques. »

Pour leur part, les bailleurs membres (du moins les plus investis) sont conscients de ces difficultés auxquelles s'affrontent quotidiennement les équipages. Cette conflictualité qui sous-tend les relations GPIS/population questionne leur positionnement propre en tant qu'organismes HLM et engage leur responsabilité en tant qu'administrateurs et employeurs. Tel que le déclare le directeur général d'ICF la Sablière, vice-président du GPIS, « c'est pour nous une vraie préoccupation, et une interrogation ».

« Le constat que nous faisons en tant qu'administrateur du GPIS, c'est qu'il n'y a jamais eu de dérapage. Il y a des dérapages dont sont victimes les salariés du GPIS, malheureusement, c'est-à-dire que eux sont très souvent agressés. C'est un des problèmes, d'ailleurs. C'est qu'on a affaire à des gens qui, malgré leur formation, malgré leur organisation, malgré leur équipement, malgré leur entraînement physique, malgré leur encadrement, sont amenés à vivre des situations très difficiles. Et il y a assez régulièrement des accidents et des personnes blessées parmi les salariés. Et ça, c'est pour nous une vraie préoccupation, et une interrogation. En se disant : attention, peut-être que la limite de ce type d'organisation, c'est qu'on crée une image fautive, qui est celle d'une milice privée – je dis ça parce que quelques fois, les médias emploient le terme vis-à-vis du GPIS, la milice privée des bailleurs. Et c'est vrai que quand on voit le GPIS de loin dans les rues de Paris le soir, on peut les

confondre avec les forces de l'ordre... ils ont des véhicules bleus, ils ont des uniformes un peu bleus, bon, on pourrait croire à des CRS d'un peu loin. Quand on se rapproche, on voit que ce n'est pas le cas, et ils ne sont pas armés, et c'est une structure tout à fait différente. Mais par rapport à des personnes qui sont dans nos immeubles et qui cherchent quelques fois l'affrontement, il peut y avoir la volonté de prendre pour cible des gens qui symbolisent l'autorité d'une certaine façon. [...] Alors ça, pour nous... enfin pour moi, administrateur, vice-président du GPIS, c'est une vraie interrogation. En disant en permanence : attention aux risques qu'on fait prendre à nos salariés du GPIS ! Qui, malgré leur calme et leur capacité de gestion des situations de crise, sont quand même confrontés à des situations difficiles. Et ce bilan qu'on fait sur Paris des difficultés qu'ont pu rencontrer les équipes du GPIS sur certains quartiers nous interpelle sur des extensions éventuelles à l'extérieur de Paris. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

Face à l'animosité ambiante, il faut, une fois de plus, souligner le professionnalisme du dispositif, la rigueur des modes d'intervention, et le sang-froid dont font généralement preuve les agents. Contrairement à ce qu'aurait pu laisser craindre la création d'une « milice privée » de bailleurs, il semble n'y avoir pas eu de dérapage significatif en dix ans d'existence. C'est un constat sur lequel appuie également le président du bureau de conseil qui a réalisé l'audit de 2011.

« [Les agents du GPIS] sont provoqués, insultés, c'est impressionnant. Ce qu'ils entendent en une soirée sur leurs mères, leurs sœurs, etc. ! Donc ils sont restés sur ce mandat, maintenir l'autorité du bailleur la nuit. Ça n'a pas généré de bavures, ni d'insultes à caractère raciste, ni d'actes de discrimination, ni d'actes violents. Et ils ont en contrepartie globalement gardé leur sang-froid, parce qu'ils ont eu de nombreuses blessures. Parce que ce qui caractérise le GPIS et que l'audit a mis en relief, c'est l'exposition aux risques physiques de ces personnels. Largement plus victimisés que les gendarmes et les policiers – on a fait les ratios. » (Président, Sûretis, entretien n°35)

Cette gestion relativement maîtrisée des relations tendues est probablement liée aux profils des personnes recrutées, souvent expérimentées, en partie sélectionnées et testées sur ces aptitudes-là. Le GPIS compte notamment nombre d'anciens militaires qui « en ont vu d'autres » en opex dans le cadre de situations incomparablement plus dures que celle de la sécurisation nocturne des HLM parisiens, ce qui leur permettrait d'appréhender plus sereinement leur milieu d'intervention actuel. En tout cas, c'est ainsi que l'expliquent plusieurs de nos interlocuteurs. Pour ce chef de groupe retraité de la légion étrangère par exemple, « une carrière militaire, ça compte » et s'en ressent sur la manière de percevoir les événements – pas de quoi se laisser impressionner par un incendie de poubelle ou un tir de mortier. Pour ne citer qu'eux, le directeur du GPIS, tout comme le chef de la sécurité publique parisienne, insistent dans le même sens sur « le vécu » des agents, qui sont « bien dans leurs baskets dans l'ensemble ».

« Il y a quand même pas mal de gars expérimentés. La moyenne d'âge est assez élevée, autour de trente ans. On a quand même des gens qui ont un peu de vécu, et c'est important. Si, parfois, en milieu policier, on a des difficultés dans les banlieues, c'est parce qu'on y affecte les sorties d'école, des gamins qui ont 20 ans, 21 ans, ils ne connaissent rien ! Ils sortent de chez papa/maman ! Quand je dis ça, ce n'est pas une critique, mais on n'a pas assez d'anciens par rapport au nombre de jeunes. [...] Ils n'ont pas encore eu le temps de vieillir pour, par exemple, faire baisser des situations conflictuelles qu'un gars de trente ans arriverait à gérer. Faire baisser la tension. Et ils vont avoir tendance à compenser par une sur-agressivité. Ce qui est normal. [...] Bon, nous, nos gars ont une expérience professionnelle en général. Et ça, c'est important. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

« C'est souvent d'anciens militaires, des gens plutôt posés, pas si jeunes que ça, donc ça ne se passe pas trop mal. [...] Je trouve des gens plutôt courageux, bien dans leurs baskets dans l'ensemble. [...] On voit... encore une fois, que ce ne sont pas des tout jeunes, c'est important, ils ont déjà un vécu. Beaucoup d'anciens militaires. Ce ne sont pas des gens qui ont peur, et ça, c'est important. Quand vous avez vu pas mal de choses à l'armée, en légion étrangère, vous êtes moins facilement impressionné. » (Directeur territorial de la sécurité publique du 75, Préfecture de police, entretien n°30)

Il n'empêche que le travail au GPIS est éprouvant, y compris pour les plus endurcis. Sans même parler des horaires de nuit, c'est un métier éreintant et exposant. « On est habitué aux provocations », assure un adjoint, « mais il faut être bien dans sa tête » car les insultes et les violences pèsent effectivement. À force (d'encaisser sans rien dire), cette expérience difficile des rapports avec le public peut frustrer, aggraver et abîmer. C'est certainement là le principal facteur de pénibilité du métier.

« Il est dur, leur travail. Vous n'avez pas le droit d'y aller en premier, il faut attendre que vous soyez agressé. Les gens qui vous traitent de tous les noms... il faut voir, c'est une horreur ! Il faut ne rien dire, rester stoïque. Souvent, ils le font, ils se mettent sur la voie publique, sachant que vous ne pouvez rien faire. Donc il y a quand même une grosse frustration. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

« Les difficultés pour les agents, à mon avis, c'est le dialogue avec les individus qui sont récalcitrants. [...] C'est ce qui est le plus usant pour les agents. De se faire insulter en permanence. [...] Il y a ce rapport de force perpétuel avec certains individus, qui bien souvent sont les mêmes. Parce qu'on les gêne. Et c'est aussi ce rapport de force constant avec tout ce qui peut représenter l'institution. Dès qu'il y a une présence externe à la cité, on représente une menace, et on n'est pas les bienvenus. Après, pour les agents, ce qui revient de manière récurrente dans nos réunions mensuelles, c'est d'être les cibles de projectiles, les crachats, insultes, menaces, les procédures qui sont lourdes, qui impliquent des déplacements sur leur temps de repos, etc. [...] Et surtout, avec tout ce qui va être lié derrière, menaces de représailles sur eux-mêmes, sur leur famille... » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

À cet égard, un cadre de l'équipe de direction met en avant les impacts psychologiques et les phénomènes d'usure professionnelle. Tous les agents ne supportent pas d'être constamment malmenés sur le terrain, certains même « pètent un plomb » et doivent alors quitter le GPIS. Là encore, en tendance, « les 'milis' s'en sortent mieux » compte tenu de leur passé professionnel. Reste que parmi les agents « qui bouffent du bitume » aujourd'hui encore, très rares sont ceux qui ont intégré le GPIS dès ses débuts. Si le turn-over est important malgré les conditions de rémunération relativement attractives pour la branche, c'est aussi parce qu'il est rude d'être quotidiennement exposé aux affres du terrain et de tenir sur le long terme. Pour aider le personnel sur ce plan, une cellule de soutien psychologique a été mise en place, mais, selon le directeur opérationnel, « les agents ne veulent pas en entendre parler, ils considèrent que c'est faire preuve de faiblesse » que d'y avoir recours.

Une posture défensive

Quoi qu'il en soit, la rugosité des relations avec le public éprouve les agents. Elle les conduit à adopter une posture défensive de fermeture à l'autre et de repli sur leur groupe de pairs. Face aux usagers (spécialement ceux qui sont considérés comme les mauvais usagers), ils se tiennent à distance, cherchant à se protéger d'un environnement qu'ils perçoivent comme potentiellement dangereux – un « milieu hostile », précise le directeur. Il faut dire *a fortiori* que le mode de déploiement paramilitaire du GPIS, si « pro » soit-il, les y prédispose.

En pratique, le dispositif opérationnel est fondé sur l'évitement du dialogue – en intervention, les agents parlent le moins possible. Il répond d'une logique de contrôle et de sécurisation (non pas de lien social et de médiation), d'extériorité institutionnelle et de mise à distance du public (non pas d'ancrage territorial et de proximité). En ce sens, l'adjectif « préventif » est discutable pour qualifier la nature effective de l'action. Même si le GPIS n'est doté d'aucun pouvoir de sanction, c'est une image répressive qu'il renvoie de fait, celle du bras armé des bailleurs, d'une force chargée de maintenir l'ordre en public¹, de faire respecter les règles et d'évincer les fauteurs de trouble. À l'évidence, cette image ne favorise pas d'emblée la communication.

Contrairement aux correspondants de nuit notamment, le GPIS s'inscrit dans un registre explicitement sécuritaire, il n'y a guère d'ambiguïté à ce sujet. Les agents ne sont certes pas des policiers et sont d'ailleurs fréquemment contestés sur ce thème (« vous n'êtes pas des vrais flics ! ») – cela étant, moins que ce à quoi l'on aurait pu s'attendre. Mais dans l'ensemble, ils parviennent sans mal à « manifester une autorité sans contrainte »², et ce, d'autant mieux que leurs modes opératoires, leur nombre, leur carrure, leur tenue, leurs chiens et leurs équipements en imposent. En particulier, l'armement « a marqué les esprits ». Sur le plan symbolique, il est venu renforcer la crédibilité dissuasive du GPIS.

« Pour moi, un des tournants majeurs, ça a été l'arrivée de l'armement. Qu'on attendait depuis longtemps. [...] Parce que mine de rien, ça a marqué les esprits en face. Même si ça a eu aussi des effets pervers. Par exemple une escalade de violence dans certaines situations – ils ont été encore plus vindicatifs qu'ils ne l'étaient, c'est quand même l'effet pervers. Mais par contre, ça a quand même calmé une grande majorité. Le fait de se dire : ils ont le tonfa et la gazeuse, on va éviter de jouer. Et puis ça a ce côté dotation de prérogatives. L'impact visuel. Surtout que le tonfa est quand même très lié à tout ce qui est maintien de l'ordre. [...] Donc ça a été un virage important. » (Chef de service, GPIS, entretien n°6)

¹ C'est ainsi que S. Roché nomme cet ordre social ordinaire qui permet le bon déroulement de la vie collective, ici dans les HLM. Cf. ROCHÉ S., *La société incivile. Qu'est-ce que l'insécurité ?*, Paris, Seuil, 1996.

² Pour reprendre une formule de J. De Maillard concernant les difficultés de positionnement des médiateurs sociaux. Cf. DE MAILLARD J., « Réguler les espaces publics : le rôle ambivalent des nouveaux métiers », *Métropolitiques*, 16 janvier 2013. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Reguler-les-espaces-publics-le.html>

En d'autres termes, le rapport d'adversité qui oppose le GPIS à son public-cible fait prévaloir une logique de démonstration de force. Celle-ci sous-tend le dispositif tout entier et transparaît même jusque dans l'anatomie des agents. C'est ainsi que le directeur justifie notamment le gabarit des agents, comme un élément d'« adaptation au milieu ambiant ».

« - Vous avez vu le nombre de blessés... Ce qui montre aussi la qualité de nos interventions, les gars sont vraiment très professionnels. On a des gars qui n'ont pas peur. Vous avez vu, ils ont des beaux gabarits. Parfois... ce n'est pas qu'on nous le reproche, mais on nous plaisante à ce sujet.

- *Comme au GPSR...*

- Mais c'est obligatoire ! Vous le voyez, vous avez la même chose au GPSR, c'est obligatoire. En police, vous retrouvez exactement la même chose dans les unités spécialisées, c'est-à-dire les BAC. Dans les BAC, on n'a pas des gars qui font 50/60 kilos !

- *C'est la nature de l'action qui justifie...*

- La nature de l'action, et j'allais dire, entre guillemets, la nature de 'l'adversaire'. Ce n'est peut-être pas le mot qui convient, mais disons de ceux qui s'opposent à nous. Ceux qui s'opposent à nous sont, pour la plupart, de beaux gaillards. Donc c'est une adaptation au milieu ambiant. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Au fond, cette posture défensive, ces logiques d'action et ces techniques d'intervention s'expliquent assez légitimement au regard de l'exposition au risque, pour mieux parer aux dangers, mais aussi mieux gérer la charge émotionnelle du travail. Elles ont toutefois pour conséquence d'évacuer la dimension relationnelle du métier, et ce n'est pas sans poser question concernant les finalités de la prestation – il s'agit bel et bien d'une activité tournée vers l'autre qui, en principe du moins, s'inscrit dans une démarche préventive de présence humaine et de continuité de service des bailleurs la nuit.

Ces constats forts n'autorisent cependant pas à caricaturer la situation. Si, globalement, le dispositif arbore un air martial et néglige la communication, il n'empêche que sur le terrain, les agents sont amenés à interagir avec le public. Peu ou prou, ils investissent la relation, composent avec les individus présents et parviennent parfois à dénouer des situations tendues grâce au dialogue. Nos observations montrent néanmoins qu'ils ne sont pas toujours très à l'aise dans l'exercice, restent souvent assez froids et distants, et que les échanges (lorsqu'échanges il y a) se réduisent souvent au minimum.

Ceci étant, quelques-uns se démarquent par un style plus avenant et n'hésitent pas à faire quelques traits d'humour pour détendre l'atmosphère. Ils ont des compétences relationnelles et les mobilisent pour désamorcer les tensions avec les perturbateurs, mais aussi pour calmer les locataires énervés ou rassurer les plus angoissés. Ce sont ceux dont les chefs disent qu'ils « parlent bien ». Le commentaire indique que cette faculté communicationnelle est reconnue par la hiérarchie, mais il trahit aussi le fait que la plupart des autres ne la possèdent pas. Autrement dit, c'est un plus de savoir gérer les relations, mais ce n'est pas une condition nécessairement requise pour exercer au GPIS.

Certains semblent même prendre plaisir à aller vers les gens, qu'ils se refusent à considérer comme des ennemis potentiels. À l'aise face aux différents publics, ils s'inscrivent dans un rapport de confiance, ne s'effacent pas derrière leur tenue et s'affirment au travers d'une approche centrée sur le relationnel. Mais de ce fait, ils peuvent aussi se sentir marginalisés en interne. C'est le cas de Cyril, qui se définit lui-même comme un chef de groupe « atypique » et sait qu'il est considéré comme tel par ses pairs. À la question de savoir pour quel motif, il nous répond qu'il « aime discuter avec les gars qui squattent ou font un peu de bruit ». Il estime que nombre de situations peuvent être ainsi résolues par la parole. Sa démarche suscite toutefois des incompréhensions au sein de son groupe et lui a valu des frictions avec des collègues qu'il appréciait personnellement, mais avec qui il ne partageait pas grand-chose professionnellement.

De manière générale, les encadrants se disent pourtant assez sensibles aux enjeux relationnels, s'accordant sur l'idée que « tout est question d'approche » (cf. annexe XII). En sept ans d'exercice au GPIS, un adjoint se prévaut en ce sens d'avoir eu « seulement trois procédures »¹. Ce qui prime à ses yeux, c'est la façon dont l'agent s'y prend dans l'interaction, dont il se comporte vis-à-vis du public : « il y a une manière de procéder, de dialoguer », « toujours poli, courtois... ferme aussi, mais courtois ».

¹ Cas d'atteintes verbales ou physiques sur un agent du GPIS donnant lieu à des poursuites judiciaires.

Sur le terrain, les encadrants se montrent effectivement plus prompts que leurs troupes à entrer en relation avec le public. S'ils accordent une certaine importance à la communication, ils ne le manifestent cependant pas franchement dans leurs orientations managériales au quotidien. Qu'il s'agisse des briefings en début de vacation, des débriefings post-opérations ou des petits recadrages au gré des interventions, ils insistent davantage sur la protection de l'intégrité physique des agents, sur les objectifs de réalisation des missions et sur la dimension technico-opérationnelle des modes de déploiement. Leurs messages se rapportent aux placements, aux gestes professionnels d'intervention, au respect des *process* et règlements internes ou encore aux considérations logistiques, mais jamais à la gestion des relations avec le public, comme si c'était un aspect quasi-dénié de l'activité (cf. annexe XIII).

Assurément, il y a matière à investir la dimension relationnelle du métier, à travailler sur les compétences afférentes et à sensibiliser les agents sur ce plan (cf. *infra*. 3.2.1). Il en va de la légitimité sociale du GPIS, de sa capacité à créer des liens avec la population dans toutes ses composantes, y compris avec les « clientèles » juvéniles les plus récalcitrantes – faute de quoi l'absence de communication entretient un climat de défiance mutuelle, chacun restant crispé sur sa vision négative de l'autre. De ce point de vue, le groupement s'affronte au même défi que la force publique¹. Comme les policiers, les agents du GPIS représentent l'ordre et en pâtissent. Ils cristallisent une certaine hostilité à l'égard de l'uniforme et partagent une même vision amère et désabusée des rapports avec le public. C'est alors dans un réflexe de repli défensif face au sentiment de menace extérieure qu'ils renforcent leur propre unité, ce qui a toutefois pour effet pervers d'alimenter plus encore les tensions avec l'environnement. En somme, leur identité professionnelle emprunte plus à la culture des métiers de la sécurité publique qu'à celle du métier de bailleur, qui ne fait pour ainsi dire pas partie de leurs références. Leur univers normatif, leur positionnement face au public et leur expérience vécue du travail rappellent en bien des points ceux des policiers avec lesquels ils entretiennent d'ailleurs des rapports étroits.

2.2.2. Aux côtés de la police nationale : un partenariat serré

La question de l'inscription territoriale du GPIS ne soulève pas seulement celle des relations avec la population. Elle concerne aussi les enjeux de positionnement dans le paysage institutionnel parisien, en particulier vis-à-vis des autres intervenants locaux de la prévention/sécurité (partenaires réels ou potentiels), à commencer par les services policiers.

Une coopération effective reconnue par tous

Entre le GPIS et la police nationale, la coopération est effective. Qu'ils s'expriment au nom du GPIS, des organismes HLM, de la ville ou de la Préfecture de police (PP), l'ensemble des acteurs institutionnels rencontrés dans le cadre de cette étude s'accordent sur ce constat et soulignent la qualité des relations partenariales.

À la création du groupement, les réticences étaient pourtant fortes du côté policier. Tel que le rapporte le directeur adjoint de Paris Habitat, « certains syndicats étaient un peu émus » par la mise en place de ce dispositif qu'ils percevaient *a priori* comme une atteinte au monopole régalien de la sécurité parisienne – dispositif qui a pu par ailleurs éveiller « une certaine jalousie » eu égard au niveau d'équipement, par comparaison à la dotation moyenne des commissariats d'arrondissement. « Au départ il y a eu une grande méfiance », « on était très regardés », « dédaignés », disent les anciens du GPIS. « Mais on a été vite acceptés », s'empressent-ils d'ajouter. Le directeur parisien de la sécurité publique témoigne dans le même sens. C'est en prenant la tête du commissariat du 20^{ème} arrondissement qu'il a découvert le GPIS il y a quelques années. D'abord circonspect, pour ne pas dire suspicieux, il déclare avoir été rapidement rassuré par le professionnalisme de la structure, et même « plutôt séduit ».

« Je les ai découverts en 2007. C'est mes adjoints qui, dans un premier temps, m'ont expliqué à quoi ça correspondait. Et moi, ne connaissant pas du tout ce groupement, j'étais assez circonspect. Je me suis dit : qu'est-ce que c'est que cette affaire ? Parce que défenseur de la police nationale, je me suis dit 'c'est certes sur un espace quasi-privé', mais enfin c'était à la marge, je ne voyais pas ça d'un très

¹ Voir notamment : MOUHANNA C., *La police contre les citoyens*, Nîmes, Champ social éditions, 2011.

bon œil. Et après avoir rencontré les responsables du GPIS, et surtout avoir vu les gens de terrain travailler avec les miens, j'ai été plutôt séduit. [...] J'ai vu que c'était bien cadré, pas de souci. Et ils restent dans leur sphère de compétence. Ils ne se prennent pas pour la police. Ça aussi, c'était une crainte. » (DTSP Paris, DSPAP PP, entretien n°30)

Une fois les réserves initiales dépassées, les policiers ont effectivement trouvé bien des avantages à collaborer. Les craintes et les résistances corporatistes ont cédé devant l'intérêt bien compris de pouvoir compter avec le GPIS sur le terrain. Aujourd'hui, le GPIS a acquis « une reconnaissance certaine » ; il est considéré comme un partenaire à part entière pour la police nationale, et la réciprocité est vraie.

Concrètement, cette coopération revêt différentes formes. Régulièrement, des réunions se tiennent à la préfecture de police (niveau stratégique) ou au GPIS (niveau opérationnel). Mais les échanges ne se limitent pas à ces cadres formels. Au quotidien, les services sont en liaison constante. Le PCO dispose d'une ligne téléphonique spécialement dédiée aux communications avec la Préfecture de police. Chaque soir en début de vacation, avant le briefing des encadrants, le chef de poste appelle les référents indiqués pour s'enquérir des éléments d'information utiles et ajuster le dispositif en conséquence. C'est sur cette base qu'il décide notamment d'interdire certains secteurs au GPIS, sachant l'absence de renforts policiers disponibles ou le déroulement d'opérations judiciaires à ne pas perturber.

Sur le terrain, le partenariat s'actualise aussi au gré des circonstances, dans une logique d'assistance et d'appui mutuels, avec une grande réactivité de part et d'autre (*cf. infra*). Plus encore, des opérations communes sont fréquemment programmées, associant sur une même zone des équipages du GPIS et de la police, chacun dans son registre d'action (surveillance, relevé des dysfonctionnements techniques et évictions pour les premiers / contrôles d'identité, fouilles et interpellations le cas échéant pour les seconds). Ces opérations sont dites « coordonnées » lorsque les agents du GPIS interviennent sur les résidences HLM et les policiers, sur la voie publique aux abords immédiats ; elles sont « conjointes » lorsqu'ils se déploient tous ensemble sur le patrimoine du bailleur (*cf. annexe XIV*).

Pour le directeur du GPIS, ces opérations sont fort utiles, en premier lieu parce qu'elles permettent de faire nombre et de donner à voir un dispositif d'envergure dissuasif et rassurant : « les individus en face savent qu'ils n'auront pas la loi, et c'est bon pour la population qui voit qu'on se préoccupe d'elle et qu'il y a une bonne occupation terrain, ça sécurise tout le monde ». Ceci étant, « parce que c'est à la fois chronophage et coûteux en hommes », et parce que ce n'est pas non plus la mission première du GPIS, il a été décidé d'en ralentir le rythme – mais pas de les supprimer pour autant, « ça reste une constante ».

Réalité(s) du partenariat

Le GPIS et la police travaillent ensemble au quotidien, c'est un constat indéniable. Il ne s'agit pas pour autant de verser dans une représentation idéalisée de ce partenariat qui, à vrai dire, n'a rien d'uniforme. Le degré de coopération varie selon les secteurs, la nature des liens effectivement tissés et la propension des commissaires à jouer le jeu du partenariat. « Je pense que le taulier est quand même assez prégnant sur le sujet », déclare en ce sens un cadre du GPIS, comparant entre eux les dix arrondissements couverts (là où « ça se passe bien » avec la police, là où « c'est mi-figue mi-raisin » et là où « c'est vraiment une catastrophe »). Aussi faut-il bien distinguer les différents niveaux de partenariat. Au sommet des hiérarchies respectives, entre les chefs, les rapports sont très bons et réguliers (et le fait que le directeur du GPIS soit un ancien commissaire y contribue en partie). Mais cela ne saurait gager de la qualité de la coopération effective au niveau opérationnel des encadrants intermédiaires et des équipages de terrain. De ce fait, il peut y avoir des écarts de perception sur les réalités du partenariat, différemment vécues selon la position occupée dans la chaîne organisationnelle (*cf. annexe XV*).

En pratique, le partenariat est effectivement un peu moins fluide que ce que le discours institutionnel pourrait laisser croire. Comme dans toute dynamique collaborative, il y a parfois des ratés, des points de tensions, des frictions interpersonnelles et des frottements interprofessionnels. Cela nécessite des ajustements et réclame des efforts permanents pour composer avec les contraintes des uns et des autres (*cf. encadré 10*).

Encadré n°10
En amont d'une OP conjointe sur Saint-Blaise :
les petits ratés et les ajustements du partenariat
Séquence d'observation du 15/05/2014 au 16/05/2014

Vacation de la session 2, avec Tom, chef de service adjoint.

00h10 : Arrêt au commissariat du 20^{ème} en vue d'une opération (OP) conjointe sur Saint-Blaise.

Albert, Pierre et Stéphanie, les trois chefs de groupe mobilisés sur l'OP, sont déjà présents dans le hall du commissariat. Le planton nous ouvre à Tom et moi, avant de s'en retourner dans un bureau à l'abri des regards, sans même nous avoir adressé la parole. Accueil glacial.

Quid de l'OP, sachant que le point de jonction entre les équipages de la police et du GPIS était initialement prévu à minuit ? « Ils sont pas au courant », nous rapporte Albert, pas plus étonné que cela. Petit raté dans le système, en décalage avec l'image d'un partenariat parfaitement bien rôdé.

00h30 : Tom et les chefs de groupe estiment qu'il est inutile de patienter ici plus encore. Après avoir prévenu le planton, ils rejoignent leurs équipages postés place Gambetta depuis plus d'une demi-heure.

00h35 : Arrivée de « deux effectifs PP » (c'est-à-dire deux équipages policiers véhiculés).

Le responsable policier descend de véhicule et s'approche vers les gradés du GPIS. « C'est Stéphane », dit Albert, content de voir qu'il s'agit d'un brigadier connu, avec qui la collaboration est régulière et bonne. Sur un mode informel et avenant, celui-ci échange pendant environ cinq minutes avec Tom et Albert. En fait, il s'interroge sur leur marge de manœuvre (« je ne sais pas comment ça se passe, vous, avec votre hiérarchie ») et vient leur demander de revoir les horaires de ces OP conjointes sur Saint-Blaise.

S'il tient à réaffirmer que ses collègues et lui sont tout à fait partants pour ces OP (« nous, on est là pour vous porter assistance, y'a pas de problème »), il veut aussi faire valoir leurs contraintes propres : « nous, la fin de service, normalement c'est 1h, et puis tu sais, mes gars, quand ils rentrent, ils ont les rapports à faire, l'administratif... et là, mes gars, depuis lundi¹, ils font du rabiote... ».

Aussi, Stéphane demande s'il ne serait pas possible de prévoir ces OP un peu plus tôt dans la soirée, vers 23h30/23h45. Tom et Albert doivent comme moi penser intérieurement que l'OP était aujourd'hui prévue à minuit et que la police a 35 minutes de retard, mais ils n'en disent mot (Tom me dira par la suite ne vouloir mettre personne en porte-à-faux au commissariat). Toutefois, lorsqu'au détour de la conversation, Stéphane indique avoir été prévenu de l'OP à la dernière minute, Tom lui explique que les plannings sont arrêtés à l'avance au niveau des états-majors et qu'un mail a dû être envoyé. Et le brigadier d'admettre : « le mail, je l'ai peut-être reçu, mais j'en reçois tellement... ».

Quoi qu'il en soit, Tom et Albert se montrent compréhensifs et accèdent à la demande de Stéphane : pas de problème pour avancer l'horaire des OP. Pour justifier le planning initialement prévu, ils lui précisent néanmoins que l'objectif était de jouer sur différents créneaux horaires au fil de la semaine pour éviter d'habituer à la clientèle à des rondes à heures fixes.

Arrangeant, Albert propose alors d'engager les OP dès 22h. Mais Stéphane lui fait comprendre que ce serait pour le coup trop tôt : « nous, c'est en première partie de soirée qu'on fait des affaires », et une mobilisation des équipages dès 22h pour une OP conjointe avec le GPIS, « ça casse notre dispo ». Il faut composer...

En tout cas, Stéphane et Tom s'accordent sur l'idée qu'entre leurs équipes respectives, « ça s'est toujours bien passé », « c'est inutile de créer des tensions ». D'où la nécessité de réajuster les dispositifs en tenant compte des besoins et des contraintes de chacun, de se caler en direct au niveau des responsables opérationnels (par-delà les schémas hiérarchiques établis au sommet, donc).

Malgré ces difficultés somme toute assez banales, on peut dire que le GPIS et la police nationale ont su nouer des liens serrés, incommensurablement plus forts que ceux qui existent généralement (ou pas) entre la force publique et les acteurs de la sécurité privée². Ces liens reposent sur l'intérêt mutuel que les deux parties trouvent à coopérer. Le GPIS a besoin de la police compte tenu des limites de son mandat. Face aux situations qui débordent ses prérogatives, il demande le soutien de la police et lui passe le relais, quitte à rester sur place avec elle, mais sous son autorité.

« On ne se prend pas pour des policiers. On reste dans nos prérogatives qui sont réduites. Quand on a des individus un peu plus résolus, on reste un peu plus longtemps. Et si vraiment on sent qu'ils veulent aller à l'affrontement, on se retire, et là, on fait appel aux effectifs de police qui, eux, font les contrôles. Pour que ce ne soit pas l'autre partie qui occupe et gagne le terrain. Si les forces de police ne sont pas disponibles, on laissera la situation en l'état puis on y reviendra. Et si elles sont disponibles, on ré-

¹ Date à laquelle les opérations conjointes police/GPIS ont commencé sur Saint-Blaise.

² Voir notamment : BONNET F., « Les effets pervers du partage de la sécurité. Polices publiques et privées dans une gare et un centre commercial », *Sociologie du travail*, n°50, 2008, pp.505-520.

intervient mais avec eux. Et eux, dans ce cas-là, sont l'élément principal, et nous, nous devenons entre guillemets leur 'auxiliaire'. Ce n'est pas le mot qui convient, mais c'est un peu ça. Parce que nous, on connaît très bien les lieux. Souvent mieux que les policiers. [...] Ce qui fait qu'ils sont très heureux de nous avoir, parce qu'on connaît tous les coins et recoins. Mais c'est eux les maîtres d'œuvre, ce n'est pas nous. Et chacun sa partie. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Mais la police aussi a besoin du GPIS, ne serait-ce que pour récupérer les moyens d'accès aux immeubles des bailleurs sociaux. Elle s'appuie plus largement sur lui pour obtenir des éléments d'information sur les sites, ou même pour faire nombre – ce qui est une manière de renforcer ses propres effectifs et de pallier ainsi les manques de moyens.

« - En fait, c'est un besoin mutuel. Nous, on va les soulager de la partie privée qu'ils ne peuvent pas gérer. Et leur donner aussi un coup de main quand ils sont en difficulté, pour les sécuriser.
- Oui, ça arrive de temps en temps, parce qu'ils sont en sous-effectifs. Et nous, comme on a la possibilité de regrouper énormément de monde dans un court laps de temps... En dix minutes, nous, on récupère 20 agents, 30 agents, c'est énorme. Ce que ne peut pas forcément faire la police.
- [...] C'est une vraie complémentarité d'action. Avec nos limites de prérogatives à nous. [...] Nous, on peut bénéficier de leurs prérogatives en matière de contrôle d'identité, même sur voie publique pour pouvoir continuer l'action, et de sécurisation bien sûr. A contrario, ce qu'on peut leur apporter, c'est la connaissance du terrain, c'est les moyens d'accès, c'est la connaissance de la population.
- Les moyens d'accès, maintenant, c'est rentré dans les mœurs, ils viennent les chercher ici. Pourtant, ils ont un logiciel, ils ont un Pass Vigik, mais souvent ça ne fonctionne pas chez eux [...]. Donc ils viennent souvent ici, de plus en plus, même des services un peu spécialisés comme les stup, le 36. » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

Sans confusion des rôles (?)

Au fond, ces questions de coopération renvoient aux missions respectivement assurées par le GPIS et par les services policiers dans le système de coproduction de la sécurité parisienne. Leur partenariat est construit sur un principe de complémentarité, sans confusion des rôles, et les cadres du GPIS insistent souvent sur ce point : « nos gars ne doivent pas se prendre pour ce qu'ils ne sont pas ». Ni policiers ni médiateurs, les agents du GPIS interviennent dans les interstices, sur un créneau qui leur est (devenu) propre : la régulation des désordres sur le patrimoine des bailleurs sociaux.

« Nos gars ne se prennent pas, et ne doivent pas se prendre – nos messages sont très clairs – pour des policiers, des gendarmes. On est dans le patrimoine privé. On n'est pas là pour chercher la bagarre. Alors, on n'est pas dans la médiation non plus, ce n'est pas les correspondants de nuit. On n'est pas dans la médiation. On est là pour que la tranquillité revienne à la suite de troubles qui nous ont été signalés : nuisances sonores, petites dégradations, occupations de halls, etc. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Cette complémentarité revendiquée reflète en réalité une redistribution des rôles en matière de sécurité urbaine. Elle traduit à la fois le recentrage des services étatiques sur leurs missions prioritaires d'interpellation et d'investigation, et l'engagement croissant des bailleurs en compensation. Autrement dit, le GPIS prend le terrain que les autres lui abandonnent, celui de la tranquillité résidentielle dans le parc d'habitat social – on ne saurait compter le nombre de fois où l'on a entendu, dans le cadre de cette étude, l'adage selon lequel « la nature a horreur du vide ».

C'est en ces termes que les salariés du GPIS expliquent leur raison d'être. « La police est obligée de se désengager de certains pans d'activité », explique notamment le directeur, « en tout cas de ceux qu'elles pensent être les plus minimales. »

« La nature a horreur du vide. Les fonctions policières, les tâches qui sont dévolues aux policiers, qui sont en constante progression, font que, depuis quelques années, la police s'est un peu, en tout cas sur Paris et en petite couronne, désengagée de ce qu'on appelle, je n'aime pas trop ce terme, les incivilités. C'est-à-dire les nuisances sonores, les troubles de voisinage, les petites dégradations et tout. La police s'est retirée parce que... dans le monde policier, on fixe toujours des tâches à la police mais on n'en retire jamais. Et les effectifs n'augmentent pas, voire diminuant – si on est stable, c'est déjà pas mal – les responsables policiers sont coincés. Parce qu'ils n'ont pas assez d'agents pour remplir l'ensemble des missions. Et sur des criminalités moyennes, puisque la sécurité publique, c'est la criminalité moyenne, les vols à l'arraché, les vols violences, les cambriolages, etc., c'est un peu cet ensemble. Et je pense que le GPIS a été l'instrument qui permettait au moins de compenser. Ça, je l'ai fortement ressenti. Et il y a une forte attente des gens sur notre présence. Parfois même, quand il y a de l'irritation, c'est parce qu'on ne passe pas assez ! » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

C'est ce que disent également les bailleurs, dont le discours rappelle singulièrement celui des maires au sujet des polices municipales¹. Quand bien même ils ne sont pas idéologiquement portés sur les questions de sécurité et s'interrogent sur la légitimité de leur positionnement en la matière, ils se sentent pragmatiquement contraints d'apporter des réponses aux besoins qui se font jour face à ce qu'ils perçoivent comme un désengagement de l'État.

« L'autre sujet qu'on pourrait évoquer, c'est de dire : 'Mais comment ?! Vous faites ça ?!!! Mais ce n'est pas votre boulot de faire ça ! Vous feriez mieux d'utiliser vos fonds propres pour faire de la maintenance de vos immeubles plutôt que de faire le travail de la police !' La réponse est compliquée. Nier tout en bloc, c'est un peu faux. En principe, quand nos locataires appellent la police parce qu'il y a des squats de halls ou du tapage nocturne, la police devrait intervenir. Sauf que la réalité, c'est qu'elle ne le fait pas. Et que c'est nous qui en subissons les conséquences. Nous et nos locataires. Nous, nos salariés, nos locataires. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

Les policiers eux-mêmes admettent cet état de fait. « Nos collègues du GPIS font du très bon boulot », déclare l'un d'eux, brigadier à la CSI (notons l'emploi du terme « collègues »), « nous, on n'a plus les moyens de faire cette sécurisation qui faisait pourtant partie du travail avant ». Un autre, affecté au commissariat du 20^{ème} depuis plusieurs années, relate qu'avant la création du GPIS, les interventions dans les halls d'immeuble représentaient une large part de son activité : « c'était 70% de mon boulot, je sais ce que c'est ». C'est pourquoi il a positivement accueilli la mise en place du dispositif interbailleurs : « contrairement à certains de mes collègues qui disaient 'les cadors', moi, j'ai dit : 'c'est bonnard, comme ça, on va pouvoir faire plus d'anti-délinquance !' ».

Le directeur parisien de la sécurité publique ne dit pas autre chose : « Faut avoir l'honnêteté de dire qu'ils font des choses qu'on ne fait plus trop ou moins ». Il reconnaît volontiers que les équipes du GPIS ont su s'imposer sur un terrain délaissé par la police, à tel point qu'il serait désormais difficile de s'en passer : « leur absence nous ferait cruellement défaut. On pourrait compenser, on peut toujours, mais on serait moins performant. »

Ce qui se joue entre le GPIS et la préfecture de police est révélateur d'un mouvement plus large de pluralisation du *policing*, à l'œuvre à Paris² comme partout en France³ et dans la plupart des pays comparables⁴. Sur fond de restriction des ressources étatiques, ce mouvement se manifeste notamment par la légitimation officielle de la contribution de la sécurité privée. Pour F. Ocqueteau et D. Warfman, « reconsidérer sa place, c'est permettre aux fonctionnaires des forces publiques, dont le nombre décroît tendanciuellement, de se débarrasser de 'charges indues' et par suite, de se recentrer sur un 'cœur de métier' professionnel valorisant, la détection et la répression des crimes, des délits ou des menaces majeures »⁵.

Le système de production de la sécurité se reconfigure donc à travers la diversification des acteurs engagés. Ainsi que le constate M. Cusson, « par la force des choses, il s'est développé une division du travail *de facto* entre la répression publique et la sécurité privée »⁶. En termes plus précis (ceux de F. Bonnet), « les policiers se spécialisent dans les infractions à la loi (*law enforcement*) » tandis que les agents privés se préoccupent de « la qualité de vie (*order maintenance*) » et se chargent des « problèmes de sécurité qui ne sont pas purement délictuels au sens juridique »⁷.

Mais, si clair soit-il en principe, le partage des tâches entre le GPIS et la police s'avère parfois l'être un peu moins en pratique. Jusqu'où le champ de la tranquillité résidentielle couvre-t-il ? Quels en sont précisément les contours ? Comment éviter les chevauchements, sachant que le GPIS est positionné « sur tous les interstices », « un peu aux lisières » des responsabilités respectives des bailleurs et de l'État ?

¹ MALOCHET V., « Les polices municipales, les maires et les transformations du paysage français de la sécurité publique », *op.cit.*

² DE MAILLARD J., ZAGRODZKI M., « *Plural policing in Paris* », *op.cit.*

³ ROCHÉ, S., « Vers la démonopolisation des fonctions régaliennes : contractualisation, territorialisation et européanisation de la sécurité intérieure », *Revue Française de Science Politique*, 2004, 54 (1), p. 43-70

⁴ BAYLEY D., SHEARING C., *The New Structure of Policing*. Washington, National Institute of Justice, 2001.

⁵ OCQUETEAU F., WARFMAN D., *La sécurité privée en France*, *op.cit.*

⁶ CUSSON M., « La sécurité privée : le phénomène, la controverse, l'avenir », *Criminologie*, 31-2, 1998.

⁷ BONNET François, « Les effets pervers du partage de la sécurité », *op.cit.*

« - *Directeur général* : On voit bien qu'on est là vraiment sur le champ de la tranquillité. Quand il y a un gros pépin, le GPIS fait appel à la police. Il ne va pas faire le boulot de la police. Par contre, on est sur tous les interstices. L'occupation des halls, selon qu'elle est dangereuse et agressive ou qu'elle est plutôt calme mais néanmoins perturbante, un peu bruyante et gênante, on voit bien qu'on est un peu aux lisières de 'c'est aux bailleurs/c'est à l'Etat, à la police de gérer'.

- *Directrice territoriale* : En même temps, les uns et les autres connaissent bien leurs prérogatives. C'est très clair pour tout le monde dans la chaîne. Et pourtant... c'est vrai que parfois, on est à la limite... On est à la limite des missions des uns et des autres. Mais même en étant à la limite, chacun sait très bien quelles sont ses prérogatives, et voilà, chapeau, parce que c'est quand même pas si évident que ça. » (Directeur général + directrice territoriale, ICF La Sablière, entretien n°23)

Par-delà les discours entendus sur la complémentarité (chacun ses prérogatives), les séquences d'observation laissent entrevoir certains glissements dans les missions du GPIS, une relative perméabilité des frontières d'action en situation, et l'on voudrait évoquer trois points à ce sujet.

- *Primo*, ces glissements sont liés au fait que les problèmes à traiter s'affranchissent des limites foncières entre espaces publics et privés. Le GPIS est mandaté pour intervenir sur le patrimoine des bailleurs exclusivement, mais que faire lorsqu'il y a dans la rue, au pied d'un immeuble placée sous sa surveillance, sous les fenêtres des locataires, un groupe d'individus bruyants ? « Moi, je leur demande de se déporter », répond sans ambages un encadrant, estimant qu'il est de son devoir de faire cesser les nuisances – et c'est là le point de vue majoritaire.
- *Deuxio*, ces glissements se manifestent aussi sur le plan des répertoires d'action. Ils tiennent à la nature (labile) des situations auxquelles les équipages du GPIS sont de fait exposés, et renvoient à des phénomènes qu'on a pu pareillement observer au sujet des polices municipales¹ ou des services de sécurité internes des sociétés de transport². En première ligne sur le terrain, les agents peuvent être confrontés à des cas de figure difficiles qui débordent leur cadre d'intervention et relèvent parfois plus du maintien de l'ordre que de la régulation préventive des désordres mineurs. Dans ces cas-là, on l'a dit, ils ont pour consigne de se retirer et d'appeler la police pour lui passer le relais. Il n'en reste pas moins que dans l'attente des renforts, ils doivent faire face aux problèmes qui se posent à eux. Lorsqu'ils sont directement pris à parti, ils peuvent être amenés à faire usage de la force, à utiliser leurs armes et à se repositionner dans un registre plus répressif qui n'est pas le leur initialement.
- *Tertio*, ces glissements s'actualisent également au travers des relations de coopération, la police étant naturellement tentée d'utiliser le GPIS comme une force d'appoint, comme une variable d'ajustement permettant d'optimiser l'emploi de ses propres ressources. En ce sens, à la question de savoir ce que les opérations conjointes apportent à ses services, le directeur de la sécurité publique répond d'abord « moins de récriminations des bailleurs, moins de récriminations des locataires », mais aussi « moins de déperdition de patrouilles. On peut concentrer ailleurs. Quand vous êtes obligé de faire des halls d'immeuble à jet continu sur un arrondissement comme le 20^{ème}, c'est autant d'effectifs qu'on ne met pas ailleurs. »

De fait, il arrive que le GPIS se positionne comme un service supplétif plus qu'un service complémentaire. Deux exemples pour illustrer :

- quand plusieurs équipages restent postés une dizaine de minutes en sécurisation autour de policiers qui procèdent à une opération de contrôle sur un groupe de jeunes (cf. encadré n°11) ;
- quand, sur réquisition, des agents du GPIS transportent jusqu'au commissariat, à bord de leur véhicule, des produits stupéfiants qu'ils ont découverts ou des personnes qu'ils ont interpellées (voire des personnes interpellées par des policiers qui n'ont plus de place dans leur propre véhicule – la situation s'est présentée pendant la période d'enquête).

¹ MALOCHET V., « De la surveillance du bon ordre au maintien de l'ordre. L'action des polices municipales en question », *Délinquance, justice et autres questions de société* [En ligne], 2010.

² MALOCHET V., LE GOFF T., *Etude sur la sécurisation des transports publics franciliens*, Paris, IAU îdF, septembre 2013.

Encadré n°11
Une opération conjointe rue de la Glacière : le GPIS comme force d'appoint
Séquence d'observation du 15/05/2014 au 16/05/2014

Vacation de la session 2, avec Tom, chef de service adjoint.

17h30 : Dans le bureau du patron. [...]

Le directeur opérationnel informe Tom d'une OP conjointe prévue ce soir à 21h rue de la Glacière, en renfort des effectifs policiers du 13^{ème} qui se sont fait malmener la veille sur ce site. « C'est tombé tout à l'heure », explique le patron, et c'est à la demande du commissariat. « Échange de bons procédés », conclut-il, estimant que le commissariat du 13^{ème} a su prêter mains fortes au GPIS en d'autres occasions. [...]

21h30 : Tom stationne le long du boulevard Blanqui au niveau du métro Glacière (13^{ème} ar.). Il rejoint les effectifs GPIS déjà sur place (Albert et Pierre, les deux chefs de groupe + 1 équipage Delta + 1 équipage K9). Les équipages policiers ne sont pas encore arrivés, ils ont prévenu qu'ils auraient du retard [...].

21h36 : Un véhicule de la police nationale se gare. Une policière descend, c'est elle la cheffe d'équipe. Tandis qu'elle s'approche, Albert va à sa rencontre. « Désolée », dit-elle lapidièrement pour s'excuser du retard. Albert et elle calent rapidement le dispositif, puis chacun monte dans son véhicule pour gagner le groupe d'immeubles situé rue de la Glacière à quelques centaines de mètres.

21h40 : Arrivée sur site.

Accès au niveau d'une place située rue de la Glacière. L'OP commence, avec 40 minutes de retard par rapport à l'horaire initialement fixé.

En termes d'effectifs, il y a sur le terrain, pied à terre (sans compter les gardes VL, donc) :

- côté GPIS : 9 agents (4 agents Delta + 2 agents K9 et 1 chien + 2 chefs de groupe + 1 adjoint) ;
- côté PP : 6 policiers nationaux.

Dispatchage en plusieurs petits groupes sur le terrain. Les deux agents K9 restent à l'entrée du site, effet 'chien de garde'. Dans mon champ de vision, deux policiers procèdent à un contrôle d'identité au fond de la place, trois agents du GPIS se positionnent autour d'eux en sécurisation. D'autres se déploient dans les halls d'immeuble donnant sur la cour droite. Fouilles des parties communes. Tom et les chefs de groupe restent quelques minutes à ce niveau-là, puis traversent la place derrière un équipage mixte (2 Delta + 2 policiers) et pénètrent dans une cour d'immeuble dont l'accès est sécurisé. Ils saluent deux habitants qui passent alors et stationnent là un moment, le temps que les agents achèvent leur ronde dans les halls et les cages d'escalier. Deux autres policiers accompagnés d'agents du GPIS les rejoignent pour leur dire qu'ils vont « faire un dernier hall ». Rien de particulier à signaler.

Alors que tous quittent les immeubles et se retrouvent sur la place, les policiers décident de procéder au contrôle d'identité de sept jeunes gens regroupés là tout près de la rue de la Glacière. Quel est le statut domanial de cette place ? Pour Tom, on est là sur la voie publique, non plus sur le domaine du bailleur. Quoi qu'il en soit, alors qu'une poignée de policiers palpent et contrôlent les jeunes docilement alignés les mains sur la tête le long d'un muret, tous les effectifs GPIS présents (encerclent le dispositif et sécurisent l'intervention (encadrants compris). Dans ce cas de figure, il est clair que le GPIS sécurise l'intervention policière. Dans ces conditions, *a fortiori* si l'on est sur la voie publique, il constitue ni plus ni moins une force d'appoint pour les services de la PP.

Cette intervention dure plus d'une dizaine de minutes au total. Pourquoi est-ce si long ? Les policiers attendent-ils un retour de leur PC concernant des passages au fichier ? Ou s'agit-il, comme le suppose Tom, « de faire un peu mariner » ces jeunes, en réaction au fait que des policiers ont été la veille un peu malmenés sur ce site ? Finalement, le contrôle se termine, les jeunes se dispersent dans le calme, les policiers et les agents du GPIS regagnent leurs véhicules.

22h25 : Fin de mission.

Pour le directeur du GPIS, « ces glissements sont légitimes ». Il les assume et les justifie, ce sont « des échanges de bons procédés » qui s'inscrivent dans le cadre d'« un vrai travail partenarial », dans une logique de soutien mutuel. Dans le même sens, face à ceux qui dénoncent la subordination du GPIS à la police, le directeur opérationnel rétorque sans détours : « moi, je parle de coproduction ». À ce titre, il tient à rappeler que « la carte de police, c'est d'abord une carte de réquisition de toute autorité publique ou privée », et qu'il est donc normal que le GPIS réponde aux sollicitations de la PP. En outre, il argue de la bilatéralité des relations de coopération : si le GPIS venait à ne plus donner suite aux demandes de la police, alors l'équilibre partenarial s'en trouverait affecté, et il faudrait s'attendre en retour à une moindre réactivité de la police pour porter assistance au GPIS. Plus fondamentalement, il estime que la police et le GPIS « travaillent en bonne intelligence » et que tous ont à gagner à cette collaboration.

Il n'empêche que ces glissements posent des questions de fond(s) s'agissant de l'investissement des bailleurs en matière de sécurité urbaine. Aussi, ils alimentent certaines réserves critiques dans le monde du logement social quant à l'opportunité d'un dispositif tel que le GPIS. Pour l'USH notamment, les bailleurs, acteurs de la tranquillité résidentielle, sont certes des partenaires de la sécurité publique mais ne doivent en aucun cas en devenir des contributeurs directs. Or, pour la responsable du département tranquillité/sécurité de l'USH, le GPIS se situe « à la limite du passage entre la tranquillité résidentielle et la sécurité ». « C'est devenu un exemple à suivre pour l'État », un exemple qui, de ce point de vue, encourage le désengagement des services régaliens et leur donne matière à justifier un transfert de charges accru vers les bailleurs.

Sans exagérer ni minorer la tendance, il convient de souligner ce risque d'auxiliarisation du GPIS et de réinterroger son positionnement. Comme le résume un consultant, « l'un des périls, c'est d'être assimilé à une force d'appoint ». Tout comme les polices municipales avec lesquelles le parallèle s'impose une fois encore¹, le GPIS a intérêt à cultiver sa singularité pour gagner en légitimité sociale et convaincre de sa valeur ajoutée dans le paysage de la prévention/sécurité.

« Le GPIS est dans un lien contractuel avec un bailleur qui lui-même a des obligations légales et contractuelles en matière de tranquillité. [...] C'est un risque de dérive qu'il soit perçu, vécu, instrumenté comme une force auxiliaire. C'est exactement le même péril qui guette les polices municipales quand elles veulent mimer la police nationale, alors que pour être complémentaire, il faut être différent. Donc il faut qu'ils cultivent leur singularité, qui est fondée par leur statut. L'un des périls, c'est d'être assimilé à une force d'appoint : on prépare le terrain de la police. Ce n'est pas ça. Ils ont des modes d'action qui sont spécifiquement 'bailleurs', patrimoniaux, et qui doivent le rester. » (Président, Sûretis, entretien n°35)

Dans les rangs du GPIS, les agents ne sont cependant pas tous forcément sensibles à cet enjeu, certains étant davantage tournés vers une forme de « policiarisation » du métier. Les glissements évoqués *supra* ne sont effectivement pas que factuels. Ils transparaissent également dans les esprits, dans les représentations que les agents du GPIS se font de leur travail. Souvent, dans la manière de se présenter dans le discours et de se mettre en scène sur le terrain, ils donnent à voir un certain tropisme policier, une survalorisation des missions qui bougent, des découvertes (de stupéfiants, d'armes) et des interpellations qui, pourtant, ne constituent qu'une faible part de l'activité quotidienne. Une parole parmi d'autres, celle d'un encadrant : « Pour moi, personnellement, je ne fais pas de la sécurité. Au GPIS, on est plus sur de l'anti-délinquance ». « Et on pourrait dix fois plus ! », ajoute-t-il avant de développer ce qu'il entend : agir plus efficacement sur les nuisances sonores et les regroupements abusifs si le GPIS obtenait des prérogatives de verbalisation en la matière.

2.2.3. Vis-à-vis des autres acteurs locaux : une articulation minimale

Indéniablement, les agents du GPIS relèvent de la grande famille des métiers de l'ordre, de la « famille policière étendue » pour reprendre l'expression anglo-saxonne consacrée (*the extended policing family*²). C'est à cette famille professionnelle-là qu'ils se sentent appartenir, c'est en elle qu'ils se reconnaissent. En termes de référentiels, ils ne s'identifient en revanche pas directement aux bailleurs (dont ils revendiquent pourtant l'autorité tutélaire – ce sont ni plus ni moins leurs employeurs). Ils ne s'identifient pas non plus au vaste ensemble des autres métiers de la ville, pas même à ceux avec lesquels ils partagent pourtant les mêmes territoires d'intervention (gardiens d'immeubles) et/ou les mêmes plages horaires décalées (correspondants de nuit). Comment leur action s'articule-t-elle avec ces derniers ? Quelle est la nature des relations entre le GPIS, les personnels de proximité des bailleurs et les dispositifs municipaux de prévention ?

Des liens institutionnels

Au plan institutionnel, il existe des liens entre le GPIS et ces autres services. Le directeur du GPIS participe ainsi à toute une série d'instances partenariales plus ou moins larges, notamment :

¹ MALOCHET V., *Les policiers municipaux*, op.cit.

² Cf. notamment : CRAWFORD A., LISTER S., *The Extended Policing Family. Visible Patrols in Residential Areas*, JR Foundation, 2004.

- aux cellules de veille opérationnelle qui se tiennent deux fois par mois à la mairie de Paris en présence de l'ensemble des directeurs de la ville, sous l'égide de la DPP – dans cette enceinte-là, le GPIS est le seul service à n'être pas proprement municipal ;
- aux réunions qui ont lieu à l'échelle des mairies d'arrondissement dans le cadre des conseils de sécurité et de prévention de la délinquance (CSPDA) ;
- aux réunions des trois zones de sécurité prioritaires parisiennes (ZSP du 18^{ème}, du 19^{ème} et du 20^{ème} arrondissement) ;
- aux groupes locaux de traitement de la délinquance (GLTD) pilotés par le procureur ;
- ponctuellement, à des réunions d'associations de locataires à la demande des bailleurs.

À un niveau plus opérationnel, des réunions techniques d'arrondissement (RTA) sont organisées par le GPIS une fois par trimestre. Elles sont animées par l'analyste sûreté et associent des représentants des bailleurs (référénts sûreté ou responsables territoriaux), de la ville (coordonnateurs CSPDA) et de la police nationale (gradés du commissariat concerné). Dans ces RTA, résume le directeur opérationnel, « on n'est pas là pour commenter les chiffres, on est là pour faire le point sur l'opérationnel ». Dans le même sens, la directrice parisienne d'ICF la Sablière déclare : « c'est une réunion qui nous permet de faire un point par arrondissement sur l'évolution de la situation et des résidences surveillées. Et là, on est vraiment sur des échanges très terre à terre. » Au cours de l'enquête, il nous a été permis d'assister à une série de quatre RTA calées sur une même journée. Le rythme a été dense, le taux d'absentéisme relativement élevé du côté des bailleurs conviés (plus élevé qu'habituellement, nous ont signifié les cadres du GPIS), mais pour le reste, nos observations confirment les propos précédemment relayés : les RTA créent une véritable espace de discussion entre tous (et ce, par l'entremise du GPIS), une occasion de parler à bâtons rompus des problèmes rencontrés sur le secteur, des moyens mis en œuvre et des contraintes de chacun, ce qui permet d'ajuster les dispositifs respectifs pour une meilleure coordination globale.

Pas de connexion sur le terrain

Pour l'essentiel, c'est à travers ces cadres formalisés que se joue le partenariat entre le GPIS, les organismes HLM et la ville. Mais en pratique, les acteurs de première ligne n'ont quasiment aucun lien entre eux.

Les bailleurs membres, du moins les plus impliqués, n'hésitent pourtant pas à prendre attache avec le GPIS dès que besoin, en dehors des instances établies (conseils d'administration, comités de pilotage, RTA). Mais ces relations s'engagent au niveau des cadres, pas au niveau de la base. Les salariés des antennes de gestion et les gardiens d'immeuble, qui travaillent de jour et n'ont donc pas l'opportunité d'interagir avec les équipes de surveillance nocturne, peuvent éventuellement faire remonter des situations problématiques voire même réclamer l'intervention du GPIS. Cela étant, leurs demandes sont médiatisées, centralisées suivant un circuit administratif interne plus ou moins bien balisé. L'objectif est de ne pas démultiplier les interlocuteurs pour le GPIS, mais aussi de protéger ces personnels de proximité et d'éviter de les exposer à des repréailles. Du côté du GPIS, les consignes sont strictes : les agents ont interdiction formelle de nouer des liens visibles avec les gardiens résidant sur site.

S'agissant des dispositifs de prévention de la délinquance mis en place par la ville, il n'y a pas non plus de contact direct. Comme le relevait la directrice adjointe de cabinet de la précédente élue chargée de la prévention/sécurité, « sur le terrain, il y a plus d'échanges entre le GPIS et les commissariats d'arrondissement qu'avec les autres services de la DPP ». L'absence de relations avec les correspondants de nuit est particulièrement notable, puisqu'en l'occurrence, l'argument de la plage horaire décalée ne saurait valoir. Mais « ce ne serait pas les servir » que de développer des relations, estime le directeur opérationnel du GPIS, « ça risquerait de les mettre en porte-à-faux » et de les discréditer dans leur positionnement de médiateurs sociaux – la justification souligne en creux l'orientation sécuritaire du GPIS. Selon le directeur adjoint de Paris Habitat, le GPIS et les correspondants de nuits sont « deux dispositifs qui s'ignorent globalement » : « on n'a pas créé de liens, ni ressenti le besoin d'en créer ».

Sur le terrain, le GPIS n'entretient donc aucun rapport ni avec les gardiens d'immeuble, ni avec les correspondants de nuit, et c'est un parti pris assumé par la direction, considérant qu'il n'y a pas forcément matière à collaborer et que tout rapprochement pourrait leur nuire. Cela s'entend

parfaitement, mais n'en soulève pas moins la question de l'articulation des dispositifs entre eux, de l'interconnaissance des métiers et de la transition entre ce qui se passe le jour et la nuit, à l'intérieur et à l'extérieur des cités d'habitat social. Cet enjeu fort est bien identifié par la ville de Paris qui souhaite « creuser les réponses en complémentarité avec les autres partenaires », consolider l'ancrage territorial du GPIS et renforcer ses liens avec les mairies d'arrondissement, les dispositifs de prévention, les équipes des bailleurs et les associations de locataires.

« Un premier sujet sur lequel je suis un peu interrogative, c'est la capacité d'être dans la transmission de l'information, et de fait, dans la question de la gouvernance. [...] Donc le lien avec les mairies d'arrondissement, évidemment. Mais encore plus ancré dans le territoire, le lien entre l'ensemble des acteurs qui interviennent dedans ou dehors. Typiquement, je n'ai pas encore compris quel était le lien par exemple avec les correspondants de nuit. Je n'ai pas encore totalement compris quel était le lien avec les clubs de prévention. J'ai à peu près compris quel était le lien avec les commissariats, et il me semble que c'est plutôt celui qui fonctionne le mieux. Mais dans la rue, et dans les halls et les parties communes, il y a d'autres personnes qui vont intervenir, qui vont aller, qui vont venir, sur des préoccupations qui ne sont pas exclusivement les mêmes mais qui, à un moment donné, peuvent se croiser. Là-dessus, je ne suis pas sûre qu'on soit totalement dans la fluidité de l'information, dans le partage de l'information. Et si on descend encore plus, la question du lien entre les gardiens et le GPIS ne m'apparaît pas comme étant complètement éclatante. Je prends un exemple complètement caricatural, je m'en excuse. Ça explose un après-midi dans une cité, le gardien le sait, le gardien va d'ailleurs en gérer une partie, mais une fois que le gardien aura fermé sa loge et sera parti, pas sûr que le GPIS sache, lui, qu'il s'est passé des choses qui ne sont pas anodines en termes de vie à l'intérieur de la cité. C'est la même chose avec les associations de locataires. D'ailleurs, c'est un constat qui a été posé par [le président du GPIS], qui me paraît assez juste, de dire : nous, on a la capacité d'être appelé directement par des locataires, on est à peu près d'accord au bout de quelques années de fonctionnement pour dire qu'un immeuble dans lequel on n'a jamais aucun appel n'est pas nécessairement un immeuble où tout va bien. Donc pour moi, il y a une question d'articulation entre le dedans et le dehors, qui, aujourd'hui, est un élément d'interrogation. Avec une multiplicité d'acteurs autres – je vous en ai cité quelques-uns, je ne suis même pas sûre que la liste soit exhaustive. » (Adjointe à la maire chargée de la sécurité, de la prévention, de la politique de la ville et de l'intégration, de la prévention, de la politique de la ville et de l'intégration, ville de Paris, entretien n°28)

Pour une coordination renforcée

Comment travailler cette articulation pour une plus grande cohérence d'ensemble ? En la matière, deux principaux axes se dégagent. Le premier soulève la question de la continuité du service dans le parc d'habitat social. Entre la fin de service des personnels de proximité présents en journée et le déploiement effectif du GPIS sur le terrain (à partir de 19h30), il s'écoule un laps de temps pendant lequel il n'y a pas d'intervenants, alors même qu'il y a des problèmes de regroupements et de tranquillité résidentielle. Pour combler ce « trou dans la raquette », est-il envisageable d'étendre la plage d'intervention du GPIS plus tôt dans la soirée ? C'est une interrogation portée par la mairie de Paris notamment.

« Entre le moment où la loge du gardien ferme et l'arrivée potentielle du GPIS, il y a un temps dans lequel, sur les parties communes, il n'y a pas grand monde qui peut intervenir. Un peu les correspondants de nuit. Théoriquement, ils peuvent le faire, mais encore faut-il – là, la pierre est totalement dans le camp de la ville – qu'ils sachent, qu'ils soient mobilisés et qu'on leur demande. Et là, il y a une sorte de trou dans la raquette qui me laisse un peu interrogative. Je vous le dis aussi trivialement qu'une dame me l'a dit il n'y a pas très longtemps [...] : 'c'est super de venir à 2h du matin parce qu'on ne peut plus dormir, mais moi, je ne peux pas rentrer chez moi à 18h30 avec ma gamine parce qu'il y a 25 personnes dans le hall qui m'empêche de rentrer !' Ok, c'est caricatural, mais ce n'est pas la première fois que ce sujet arrive d'une manière ou d'une autre. Et là, sur ce que sont les missions mêmes du GPIS, j'ai une interrogation. Sur le fait de me demander s'il n'y a pas un trou dans la raquette et dans l'organisation de la journée par rapport au temps de vie des habitants. » (Adjointe à la maire chargée de la sécurité, de la prévention, de la politique de la ville et de l'intégration, ville de Paris, entretien n°28)

Pour sa part, le directeur du GPIS se montre plutôt opposé à cette éventualité, non seulement pour des raisons organisationnelles (il faudrait créer des équipes dédiées et/ou revoir le système actuel), mais aussi, et plus fondamentalement, parce que le dispositif actuel ne lui paraît pas forcément adapté au type de population et de problèmes à gérer sur le créneau du tout début de soirée. « Ce n'est pas le même travail », dit-il ; « là, on passerait peut-être plus sur de la médiation, c'est un changement de philosophie... pas simple. L'unité de temps est importante pour la cohésion telle qu'elle est. »

Le second axe de réflexion concerne le traitement partagé des informations et conduit à s'interroger sur la masse des renseignements transmis par le GPIS au travers des rapports quotidiens¹ et des synthèses diverses². C'est l'un des objectifs initiaux du groupement que d'alimenter le diagnostic sur l'ambiance nocturne et l'état du patrimoine, ce que le système de *reporting* permet de faire de façon exhaustive. « C'est très, très bien suivi », déclare à ce titre le directeur sûreté et cadre de vie d'Élogie. « Il y a une vraie remontée d'informations sur les dysfonctionnements techniques et sur les événements de la nuit », précise la directrice parisienne d'ICF la Sablière. Mais en quoi ces informations servent-elles aux bailleurs, à la ville et à l'ensemble des autres partenaires potentiels ? Que peuvent-ils en tirer concrètement ?

Comme le résume le directeur adjoint de Paris Habitat, le GPIS constitue « une grande source d'informations... dont on ne fait rien ». La directrice des politiques sociales d'Emmaüs Habitat s'exprime dans le même sens : « les rapports quotidiens, on en prend connaissance, mais c'est vrai que ce n'est pas forcément évident à exploiter, ce n'est pas très opérationnel ». À l'instar des fiches diffusées par les correspondants de nuit³, les documents émis par le GPIS ne trouvent donc pas de réel écho partenarial dans la mesure où ils sont assez peu suivis d'effets. D'une certaine manière, ils traduisent un « défaut d'empathie » avec les métiers des bailleurs (*dixit* l'un de nos interlocuteurs). La forme sinon le fond demandent à être revus afin de mieux hiérarchiser les informations et d'interpeller plus directement les services destinataires concernant ce sur quoi ils sont en capacité d'agir dans l'immédiat. Aussi, pour le directeur parisien d'Immobilier 3F, il convient d'harmoniser les visions eu égard aux « écarts » perceptibles « entre ce que constate le bailleur le jour et ce que constate le GPIS la nuit » : « il faut qu'on mesure la même chose et aujourd'hui, ce n'est pas le cas ».

L'analyste sûreté du GPIS a investi le sujet et se montre particulièrement sensible à ces enjeux (d'autant plus qu'il a lui-même été conseiller sûreté chez Paris Habitat et saisit donc mieux les attentes des bailleurs). Au moment de l'étude, il travaille sur une refonte de la main courante, dans l'objectif d'en faire un instrument de pilotage plus opérant en interne comme pour les donneurs d'ordre et les partenaires : « La main courante, on ne peut pas travailler sans », estime-t-il. « L'intérêt, et ce que j'essaie d'en faire, c'est de la rendre vraiment utile aux bailleurs, parce qu'aujourd'hui, quoi qu'on en dise, elle est très difficilement exploitable. » Le chantier est ouvert.

¹ Le relevé quotidien des missions (RQM) et le bulletin quotidien de renseignement (BQR) sont édités et diffusés chaque jour à chacun des bailleurs membres. Le RQM détaille l'intégralité de l'activité du GPIS sur le patrimoine du bailleur concerné tandis que le BQR ne reprend que les éléments les plus significatifs (évacuations, dégradations, etc.).

² Chaque semaine, la ville de Paris (DPP) est destinataire d'un bilan d'activité synthétique. Quant à la police nationale et le parquet, ils reçoivent un récapitulatif hebdomadaire des faits susceptibles d'intéresser leurs services (nombre d'évacuations, découvertes, etc.).

³ DE MAILLARD J., BENECH-H-LE ROUX P., *Évaluation de l'activité des correspondants de nuit de la ville de Paris*, rapport pour la mairie de Paris, Paris, Cездip, 2011.

Point conclusif sur la deuxième partie

Ni policiers, ni médiateurs, ni même vigiles au sens classique du terme, les agents du GPIS se mobilisent sur un champ d'action interstitiel qui leur est spécifique : le maintien de la tranquillité résidentielle dans le parc d'habitat social la nuit. Ils constituent des équipes mobiles qui assurent à la fois des rondes, des opérations de surveillance renforcée et des interventions réactives en réponse aux appels des locataires. En tout cas, leur travail quotidien relève d'une logique de contrôle social du territoire. Il est tendu vers un objectif opérationnel bien identifié : l'éviction des individus qui occupent abusivement les espaces communs.

De ce point de vue, le positionnement du GPIS est clair et assumé. Malgré les glissements liés à la porosité relative du périmètre d'intervention, ce n'est pas un métier flou¹ car il n'y a pas d'ambiguïté sur l'orientation de l'action. Il s'agit d'un dispositif de sécurisation qui vise à déloger les fauteurs de trouble et repose à cet effet sur des techniques de déploiement de type paramilitaire particulièrement bien rôdées. En termes d'approche, la démonstration de force l'emporte largement sur la communication.

Face à leur public, les agents du GPIS se tiennent effectivement à distance, sur la défensive, comme enfermés dans un rapport d'adversité induit par la nature même de l'activité. Constamment exposés aux provocations, ils sont éprouvés par ces confrontations rugueuses, sinon dangereuses pour leur intégrité physique. Sur ce plan, ils vivent une expérience assez proche de celle des policiers avec lesquels ils partagent un même univers professionnel et nouent des relations de coopération fortes. En revanche, vis-à-vis des autres acteurs locaux, des antennes de gestion des bailleurs, des gardiens d'immeubles, des services de la direction de la prévention et de la protection de la ville de Paris et des correspondants de nuit notamment, l'articulation est minimale et les liens sur le terrain sont quasi-inexistants.

L'analyse des relations avec la population et avec les autres acteurs locaux nous éclaire sur les modes d'insertion du GPIS dans le fonctionnement de la ville au quotidien. Par-delà la vocation revendiquée de « vrai service à disposition des locataires du patrimoine social », les agents entretiennent un rapport paradoxal à leur territoire d'intervention, rapport qui se caractérise à la fois par un ancrage de fait et par une logique de mise à distance. Si leur métier s'inscrit pleinement dans la ville, jusque dans ses dimensions les plus intimes (l'habitat la nuit), leur manière d'investir le travail les conduit à s'abstraire de cet environnement urbain qu'ils aspirent à fuir dès qu'ils quittent leur uniforme.

À l'épreuve du terrain, le GPIS révèle alors une identité professionnelle hybride, qui se construit et s'affirme à la croisée de la sécurité publique et de la sécurité privée. Tel que l'énonce un cadre de l'équipe de direction, « on est à mi-chemin entre ce qui est une société de gardiennage et ce qui pourrait être une police municipale ». Si, juridiquement parlant, le GPIS relève pleinement des activités privées de sécurité, son positionnement vis-à-vis de la branche s'avère relativement ambivalent. D'un côté, il cherche à s'en démarquer et à s'affranchir de l'image repoussoir des vigiles en faisant valoir son professionnalisme et sa dimension parapublique. De l'autre, il aspire à la légitimation du secteur dans son ensemble en référence aux modèles anglo-saxons et veut se situer à l'avant-garde dans l'avènement d'un nouveau régime de coproduction de la sécurité qui institutionnalise le rôle majeur des acteurs privés.

En tout état de cause, le GPIS appartient au monde des métiers de la sécurité, pas à celui des bailleurs sociaux. Compte tenu de son action et de sa visibilité dans les quartiers HLM, il s'impose comme un maillon important du *policing* parisien, comme un acteur incontournable de l'ordre quotidien dans la ville.

¹ JEANNOT G., *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octarès Ed., 2011 (1^{ère} ed. 2005).

3. Regards évaluatifs et prospectifs

Au terme de ce travail, que penser du GPIS ? Comment évaluer son action ? Quelles voies de développement s'ouvrent-elles à lui ? Cette dernière partie de l'étude vise à dégager un bilan d'ensemble et quelques perspectives d'avenir.

3.1. Bilan d'ensemble

Comme la plupart des secteurs professionnels aujourd'hui, le GPIS est soumis à une exigence de résultats, à un ensemble de normes de performance plus ou moins explicites fondées sur des critères de rentabilité et d'utilité du travail¹. Cette exigence impose une obligation de suivi et d'évaluation à des fins de rationalisation des moyens. Dans le contexte budgétaire actuel, c'est une préoccupation partagée par les bailleurs et la ville de Paris (autrement dit les financeurs), un enjeu décisif pour convaincre du bien-fondé du dispositif et garantir sa pérennisation. Comme le dit trivialement l'un des administrateurs, « ce qui est mis dans le GPIS n'est pas mis ailleurs. Nous devons en avoir pour notre argent, et nous attendons cela du GPIS. Et en tant que membres du CA, nous en sommes garants. »

Mais comment mesurer les résultats produits ? À l'aune de quels objectifs ? Ces questions interrogent à la fois les réalisations effectives (*outputs*) et leurs impacts dans l'environnement (*outcomes*). Les éléments de réponse qu'on y apporte ici sont forcément partiels compte tenu des limites de notre enquête. Ils reposent pour l'essentiel sur les retours d'expérience des bailleurs et des autres acteurs institutionnels rencontrés – pas sur ceux des habitants qu'il serait pourtant nécessaire de prendre en compte pour une vision plus complète, mais ce serait là l'objet d'une autre étude.

3.1.1. *Outputs* : une prestation à la hauteur

S'agissant de l'activité même, les avis des parties prenantes convergent globalement. Eu égard aux objectifs initialement fixés, ils estiment que le GPIS assure une prestation de qualité, à la hauteur des attentes des bailleurs et de la ville.

Une structure professionnelle et sérieuse

Le premier point fort qui ressort quasi-systématiquement des entretiens concerne le professionnalisme du GPIS et la rigueur des procédures d'intervention. Pour résumer le constat partagé, il s'agit d'un dispositif organisé, structuré, bien cadré, qui se distingue par sa politique de recrutement, de formation et d'encadrement, se caractérise par « un très bon management opérationnel » et peut se prévaloir de n'avoir pas connu de dérapages en dix ans. Pour les consultants en sûreté qui ont travaillé sur le sujet, ce sont là des éléments remarquables : « On n'a pas de dérive. Et la conclusion de l'audit, c'est aussi la conclusion des magistrats : il y a eu des dizaines de milliers d'intervention depuis que le GPIS existe, et on n'a pas eu une bavure sérieuse. Cela veut bien dire que le dispositif est cadré et qu'il est propre déontologiquement. »

« Il y a une structure qui est extrêmement hiérarchisée. Avec un management très strict des équipes aujourd'hui. Il n'y a pas de contentieux. [...] Il y a un très bon management opérationnel des troupes. Parce que ce n'est pas simple d'avoir à gérer ces questions de tranquillité... ils vont sur le terrain, ils sont au contact... [...] Du coup, c'est de l'organisation, c'est du savoir-faire sur le terrain, c'est de la formation. Et ça, l'encadrement opérationnel, c'est fondamental. Ils ont un très bon savoir-faire. »
(Directrice, Cronos Conseils, entretien n°35)

Dans l'ensemble, les responsables rencontrés chez les bailleurs tiennent un discours similaire. « On est face à des personnels professionnels et responsables », affirme par exemple le directeur régional d'Éfidis.

¹ Sur ce thème générique, voir notamment : BOUSSARD V., DEMAZIÈRE D., MILBURN Ph. (dir.), *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR, 2010.

« Il y a un gros travail de recrutement et de formation. [...] Les critères de recrutement sont très stricts, le temps de formation est important. Il y a une formation qui est aussi juridique, qui permet aux salariés de mesurer l'étendue de leurs responsabilités, ce qu'ils ont le droit de faire et ce qu'ils n'ont pas le droit de faire. Et le constat que nous faisons en tant qu'administrateur du GPIS, c'est qu'il n'y a jamais eu de dérapage. [...] Il y a vraiment une très grande rigueur qui caractérise cette structure. Je ne sais pas si c'est le côté policier ou militaire, mais il y a une très grande rigueur. Pourtant, avec un nombre de salariés importants, qui ne sont pas toujours des salariés très qualifiés, mais qui, néanmoins, trouvent leur place. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

Pourtant, dans son orientation et ses modes opératoires, le GPIS s'éloigne assez largement de la culture traditionnelle des bailleurs et des actions qu'ils portent plus généralement. C'est pourquoi il suscite souvent des réactions sceptiques au départ parmi les acteurs du logement social, et l'on a recueilli plusieurs témoignages en ce sens, ceux de cadres qui l'ont découvert en prenant de nouvelles fonctions à Paris et se sont d'abord montrés perplexes, avant de se laisser convaincre par le dispositif. C'est le cas par exemple du directeur départemental d'I3F. « Un peu méfiant » à la base, il se déclare maintenant « plus que rassuré ». Sur ce plan, il dit tout l'intérêt qu'il a trouvé à tourner une nuit avec le GPIS. Pour lui, « il y a eu un avant et après ». « Avant », précise-t-il, « j'étais concentré sur ma partie », à savoir l'analyse administrative et financière de la structure. Mais cette expérience d'observation directe a modifié son approche : « ça m'a permis de me faire une meilleure idée du rendu opérationnel, et ça m'a aussi permis de voir le patrimoine sous un autre jour ». C'est également le cas de la directrice territoriale d'ICF la Sablière, qui dit combien son regard sur le GPIS a changé, entre l'image de « milice des bailleurs » qu'elle en avait initialement et le fonctionnement réel du dispositif tel qu'elle l'appréhende aujourd'hui.

« Quand vous arrivez sur une direction territoriale, à Paris, où on vous explique qu'il y a ce service-là, la première impression que ça vous donne, en tout cas en ce qui me concerne, je me suis dit : qu'est-ce que c'est que cette milice des bailleurs ?!!! C'était un peu caricatural, mais c'était un peu ça que j'avais en tête. Puis quand vous commencez à regarder un peu comment ils fonctionnent, à travailler avec eux, puisque c'est un vrai partenariat, vous vous rendez compte que... aujourd'hui, je me dis : mais comment je ferais sans ?!!! Vraiment, comment je ferais sans ? Parce qu'ils ont une manière, et je pense que c'est lié au fait d'être rattaché directement aux bailleurs, il y a quelques principes de base au GPIS qui sont très importants... Et finalement, dans un immeuble, vous vous rendez compte que c'est une vraie continuité de service. » (Directrice territoriale Paris, ICF La Sablière, entretien n°23)

De l'avis de plusieurs de nos interlocuteurs, cette qualité de service tient beaucoup à l'équipe en place, et notamment à l'investissement personnel du directeur opérationnel, qui porte la structure depuis l'origine et incarne ce modèle managérial d'inspiration militaire. « Le GPIS, c'est lui », affirme la directrice parisienne de la Siemp, consciente qu'il imprime de sa marque l'ensemble du dispositif. Mais de ce point de vue, ce qui fait actuellement la force de la structure pourrait s'avérer être un facteur de fragilisation. Comme le pointe un consultant, « le risque qui pourrait altérer l'avenir du GPIS serait que décline la qualité managériale d'une maison comme celle-ci. Le risque serait que des changements dans les hommes, dans l'organisation, altère la qualité du contrôle et de la déontologie. »

En tout cas, derrière ces appréciations positives sur le professionnalisme du GPIS, transparaissent des critiques sur les travers d'autres types de mesures mises en place en matière de tranquillité résidentielle. « Pour avoir vécu dans une vie antérieure chez un autre bailleur », le directeur proximité de Proxilogis revient par exemple sur le cas d'« une structure boiteuse » de médiation sociale qu'il a connue naguère et « qui avait pour caractéristique de n'avoir que des gros bras ; il y a eu des dérives, à tel point qu'il a fallu la dissoudre ». Par contraste, le GPIS lui paraît être « une structure professionnelle et sérieuse ». Mais c'est surtout par rapport aux prestations classiques de sécurité privée que les bailleurs fondent leur jugement. Comparativement, plusieurs soulignent la plus-value du GPIS. « Des sociétés de gardiennage, 3F a les moyens de s'en payer », affirme par exemple le directeur parisien de cette ESH. Mais le GPIS lui paraît être une solution plus satisfaisante. Arguments avancés : « le professionnalisme et la garantie d'avoir un service qui reste, par l'intermédiaire du GIE, l'émanation des bailleurs » – « on sait que les agents sont formés, payés, qu'ils sont en règle, qu'ils ont leurs jours de congés, etc. ». « C'est un service de qualité », conclut-il, « avec des gens qui sont des vrais professionnels de la sécurité. À charge pour le CA de veiller à ce que le fonctionnement administratif soit à la hauteur de la qualité opérationnelle. C'est un GIE, nous en sommes responsables ».

Un système souple et adaptable

Le second point fort mis en évidence renvoie à la souplesse de fonctionnement du GPIS. « C'est une structure en mouvement qui sait s'adapter aux nouveaux enjeux », estime le directeur de la proximité de Logis-transport, pour qui cette souplesse présente néanmoins des limites liées au périmètre d'intervention. L'an passé par exemple, alors qu'il rencontrait des problèmes de squat dans un immeuble du 16^{ème} arrondissement, il a sollicité le GPIS pour lui demander d'y intervenir ponctuellement, le temps de rétablir le calme. Il s'est vu opposer « une fin de non-recevoir » pour la simple et bonne raison que « le 16^{ème} arrondissement ne fait pas partie de l'assiette géographique couverte par le GPIS » : « il y a une règle du jeu assez stricte sur les limites territoriales. Donc acte. Dommage. Après, on le comprend aussi aisément. ».

Ces considérations périmétriques mise à part, nos interlocuteurs s'accordent à dire que le GPIS fait montre d'une grande capacité d'adaptation, d'une « volonté de répondre de la façon la plus ajustée possible aux situations mouvantes » auxquelles il est confronté.

« Le GPIS a bien compris qu'au-delà de ses missions très strictes définies par le bailleur, avec des discussions chaque année autour du budget, en disant 'sur telle résidence, voilà le type d'intervention que je vais faire', il y a à côté de ça un peu de souplesse de fonctionnement qui leur permet de se rendre indispensable d'une certaine façon. Et de vendre cette souplesse d'adaptation et cette qualité de service. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

À plusieurs reprises, le GPIS s'est ainsi efforcé de revoir son organisation dans un objectif d'optimisation du dispositif. À ce titre, on peut notamment rappeler qu'il n'a pas hésité à supprimer d'une part, son unité dédiée à la sécurisation des parkings, d'autre part, le report au PCO des images de vidéosurveillance des bailleurs, considérant dans les deux cas que l'efficacité n'était pas démontrée. Comme le dit la directrice d'un cabinet de conseil, « le GPIS est un dispositif intéressant aussi pour ça, parce que c'est plutôt rare dans des structures de ce type, quand on installe quelque chose, de revenir en arrière sur l'organisation. »

Avec les bailleurs, on peut aussi insister sur l'intérêt du nouveau mode de déploiement opérationnel en cinq niveaux. Mis en place dans un souci d'adaptation aux contraintes budgétaires, celui-ci permet d'ajuster le patrimoine confié en temps réel et de répondre de manière plus réactive aux nécessités du terrain. Pour la directrice de la cohésion sociale de Paris Habitat, « le principe est intelligent, c'est pertinent de concentrer les moyens sur les territoires qui en ont le plus besoin ».

« Ils répondent à ce qu'on attend d'eux d'autant plus que, depuis l'année dernière, on a modifié les modalités d'intervention opérationnelle. [...] C'est quand même bien plus intéressant de déployer un effort sur les sites qui en ont réellement besoin. Et de le redéployer ailleurs à un autre moment parce que le problème se déplace, évolue, etc. C'est beaucoup plus intéressant que d'être figé dans un dispositif immuable jusqu'au 1^{er} janvier de l'année suivante. Et selon une périodicité qui ne sert à rien quelques fois – parce que passer cinq fois par semaine dans un immeuble où il ne se passe plus rien, ça n'a aucun intérêt. » (Directrice agence Paris, Siemp, entretien n°22)

Tel que l'indique le bilan d'activité de 2014, ce nouveau mode de déploiement opérationnel s'est traduit par une baisse marquée du nombre de rondes simples et par une explosion des activités dirigées, « le GPIS renforçant automatiquement sa présence sur les sites réellement impactés par des troubles à la tranquillité ». Au total, en 2014, il a assuré 60 694 activités, dont 44 341 rondes simples, 11 164 interventions sur appels de locataires, 3 862 activités dirigées, 928 opérations de sécurisation, 359 opérations conjointes avec la police nationale et 74 vérifications approfondies du patrimoine. Quant au nombre d'évictions (44 337), il est resté à peu près stable depuis 2012, ce qui conforte la direction quant à la cohérence de sa politique.

Un dispositif conforme aux attentes

En somme, en regard des objectifs fixés, des moyens mis en œuvre et des indicateurs de réalisation, la prestation est conforme aux attentes institutionnelles. « Le GPIS a été voulu comme ça, et aujourd'hui, il est ce qui a été désiré », note le président du cabinet de conseil qui avait accompagné la création du GIE. L'audit qu'il a réalisé par la suite confirme cet état de fait et « salue la performance technique et opérationnelle d'un groupement qui a su rallier de plus en plus de bailleurs » et « rester sur la voie étroite qui lui avait été tracée, c'est-à-dire dans le cadres des prérogatives du bailleur ».

À la mairie de Paris, les retours sont similaires. « Le GPIS assure les missions qui lui sont confiées », nous déclarait notamment, en décembre 2013, une collaboratrice de l'ex-adjointe référente sur ce dossier. Quant à l'actuelle élue chargée de la sécurité, elle abonde dans le même sens et se dit « frappée de voir que l'ensemble des maires d'arrondissement ont un regard très positif sur le GPIS », précisant que « ce n'est pas si courant que cela » de susciter une telle unanimité. Quant aux bailleurs interrogés, à deux exceptions près¹, ils expriment également leur satisfaction. « Si on n'était pas content du GPIS », réplique la directrice de la cohésion sociale chez Paris Habitat, « on ne mettrait pas autant d'énergie à le faire vivre ! »

Quoique certains regrettent, « philosophiquement parlant, de ne pas pouvoir utiliser tous ces moyens et cette énergie pour des choses plus positives, pour rénover et améliorer l'existant », les avis convergent donc globalement, dans l'idée que le GPIS répond aux besoins identifiés, à une demande sociale de sécurité que la police ne semble plus en mesure de traiter. « C'est une structure qui permet d'éviter que les choses empirent, c'est nécessaire », affirme le directeur de la proximité de Logis-Transports, « sur tout ce qui peut pourrir la vie de nos locataires, la vie d'un bailleur, les incivilités, la petite délinquance... ce n'est plus le domaine de priorité de la police aujourd'hui ». « Le GPIS ne va pas régler tous les problèmes », concède le directeur général de la Sablière, « mais nos locataires, qui sont confrontés à un problème sérieux sur une résidence, peuvent 7 jours sur 7, et toute la nuit, appeler le GPIS, et le GPIS se déplacera. [...] Donc il y a une vraie qualité de service. »

Autrement dit, le GPIS a su « se rendre indispensable » sur un champ d'action qu'il est désormais le seul à prendre en charge, celui de la tranquillité résidentielle dans le parc HLM. À tel point que plusieurs de nos interlocuteurs se demandent comment ils pourraient aujourd'hui s'en passer. « Si le GPIS ne le faisait pas, qui le ferait ? », s'interroge l'adjointe au maire chargée de la sécurité, « il me semble que de ce point de vue-là, a été créée une réponse à des besoins particuliers qui n'étaient pas couverts et qui ne l'auraient pas été. » De ce point de vue, le « schéma » semble « irréversible » et l'avenir du GPIS garanti.

« Globalement, ça répond aujourd'hui à l'attente. Ça répond à un besoin incontestable. Pour le formuler différemment, si demain on se disait 'on résilie le GPIS', je pense qu'on se remettrait dans un système où on aurait des phénomènes sur le terrain qui nous déborderaient assez vite. [...] On est dans un schéma mis en place, en tout cas pour l'instant, qui me semble irréversible. » (Secrétaire général, Emmaüs Habitat, entretien n°26)

3.1.2. **Outcomes : portée et limites d'un dispositif à l'efficacité (toute) relative**

Par-delà ce bilan favorable, l'évaluation de l'action du GPIS ne saurait éluder la question centrale de l'efficacité. Si positive soit-elle, l'appréciation de la prestation produite ne renseigne pas directement sur la nature des résultats obtenus. Dans l'ensemble, les bailleurs jugent que le GPIS est utile, ne serait-ce que parce qu'il assure une certaine continuité de service, leur permet de montrer qu'il y a un garant des lieux sur leur patrimoine en période nocturne, de réagir aux sollicitations des locataires et de faire remonter de l'information sur leur parc de logements. Mais outre ces bénéfices-là, quelle est la portée globale du dispositif en regard des finalités recherchées de sécurisation des sites et d'amélioration du cadre de vie des locataires ?

Ni les bailleurs ni la ville ne sont indifférents à ces préoccupations. Sur ce plan, le directeur opérationnel est formel : « la bâtonite, ils s'en fichent, l'objectif est non pas de faire du chiffre mais du résultat ». À la question de savoir quels types de résultats, il renvoie à la vocation principale du GPIS, à savoir « maintenir et restaurer l'autorité des bailleurs sur le patrimoine » : « on est là pour garantir aux locataires un climat serein, la paisible jouissance des lieux ». Mais comment évaluer l'impact du GPIS en la matière ? Quels indicateurs retenir ? À ce sujet, le directeur opérationnel s'en remet à la citation d'Albert Einstein affichée sur un mur de son bureau : « ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. » Assurément, ces questions soulèvent des enjeux méthodologiques d'importance qu'on ne développera pas ici dans le détail. On voudrait néanmoins s'interroger sur les effets de l'action et ouvrir quelques pistes de réflexion à ce propos.

¹ En l'espèce, les représentants de deux « petits » bailleurs à l'échelle du GIE, l'un pour qui le GPIS reste un dispositif flou, l'autre pour qui il ne sert pas à grand-chose (faute de pouvoirs répressifs).

Quid de la satisfaction des locataires ?

Pour mesurer l'utilité du GPIS, il faudrait notamment pouvoir évaluer la satisfaction des locataires, puisque ce sont eux les destinataires du service. À défaut d'avoir directement investigué cet axe-là, on s'est tourné vers les bailleurs pour obtenir de la matière à ce sujet, mais force est de constater qu'ils disposent finalement d'assez peu d'éléments tangibles.

A minima, plusieurs d'entre eux insistent sur le fait que « les locataires ont des attentes fortes concernant la sécurité et le cadre de vie » et « voudraient toujours plus de bleu en bas de leur immeuble ». « Ce qu'ils aimeraient », dit un référent sûreté, « c'est voir le GPIS plus souvent, qu'il soit plus présent ». On ne saurait dire sur quelles bases précises ces affirmations s'appuient, mais elles dénotent en tout cas une certaine uniformisation de la demande sociale de la part des bailleurs. En fait, les résidents ne forment pas un ensemble homogène. Leurs attentes sont plurielles, en particulier sur ces problématiques de sécurité dont la perception diffère largement selon les sensibilités individuelles. On peut néanmoins considérer que leurs appels téléphoniques en direction du GPIS constituent un indicateur intéressant sur ce plan. Ce sont des sollicitations directes attestant de la réalité des demandes d'une partie des habitants. Depuis la création du GPIS, ces appels ont pris une place croissante dans l'activité, ce qui semble traduire une forme de confiance.

« L'appel locataire prend une place de plus en plus forte dans la prescription de l'intervention du GPIS. Du coup, ils ont conquis la confiance des locataires. C'est quand même un indicateur important. [...] En 2010, en moyenne un locataire sur cinq appelle le GPIS au cours de l'année. On a fait des comparaisons. Le dispositif Présence de nuit, celui de Saint-Etienne, qui est quand même un bon dispositif, qui tient dans la durée, qui est financé sur la politique de la ville, etc., ils reçoivent 50 appels pour 1 000 logements, et le GPIS, trois fois et demi plus. Et là, ils ont gagné en légitimité. » (Président, Sûreté, entretien n°35)

De ce point de vue, le bilan d'activité de 2014 donne à voir une tendance nouvelle qu'il est délicat d'interpréter. Il fait état d'une nette diminution du nombre d'appels de locataires par rapport à 2012 (-23%) et 2013 (-22%), ce qui, pour la direction, « semble correspondre à une meilleure prise en compte des problématiques de tranquillité résidentielle par le GPIS ». Cette explication probable reste néanmoins discutable, tous nos interlocuteurs convenant par ailleurs qu'à l'échelle des sites, l'absence d'appels ne signifie pas forcément que la situation est calme. Dans certains cas, la crainte des représailles peut effectivement dissuader les locataires de recourir au GPIS.

S'agissant non plus des demandes mais des jugements portés sur la prestation effective du GPIS, quels types de retours les bailleurs ont-ils ? Sauf erreur de notre part, seuls Paris Habitat et la Sablière interrogent périodiquement leurs locataires à ce sujet dans le cadre de leurs enquêtes de satisfaction, et les résultats sont globalement positifs¹. Pour la directrice territoriale de La Sablière, cela tient en partie à la discrétion dont fait preuve le GPIS dans le traitement des interventions : « les locataires sont rassurés, bien sûr, aussi parce qu'ils disent des choses qu'on ne les entend pas dire à la police nationale... À aucun moment le GPIS ne divulgue l'information de qui les a appelés, à quelle heure, etc. Ça fait partie de leurs impératifs. »

Quant aux autres bailleurs membres, ils admettent avoir peu de retours sur le GPIS de la part des résidents, et lorsqu'ils en ont par l'intermédiaire des amicales de locataires notamment, ce sont le plus souvent des échos négatifs. « Les gens ne s'expriment que pour râler », déclare l'un de nos interlocuteurs, « généralement, ils ne s'expriment pas pour vous dire que c'est formidable, ils s'expriment pour vous dire que ça ne sert à rien ». Un autre de relayer les récriminations concernant les équipages du GPIS : « on ne les voit pas », « quand on les appelle ils arrivent trop tard, et ils ne montent pas dans les étages... » Aussi les bailleurs invitent-ils à relativiser ces avis critiques, considérant que seuls les mécontents se font entendre et mais qu'« il y a une majorité silencieuse qui [...] est rassurée quand même par la présence de ce dispositif ».

« Il faut relativiser, parce que souvent, ceux qui s'expriment, c'est ceux qui ne sont pas contents. Comme toujours. Il faut faire attention à ça. Parce qu'il y a une majorité silencieuse qui, à mon avis, est rassurée quand même par la présence de ce dispositif. C'est rassurant d'appeler quelqu'un, d'entendre 'j'arrive' et de voir qu'effectivement il y a quelqu'un qui vient. Ce qui n'est plus le cas des policiers aujourd'hui, faut le dire quand même. Donc ça, c'est très important, pour nos locataires. Et pour nous

¹ En 2010 notamment, 60,9% des locataires de Paris Habitat se déclarent (assez ou très) satisfaits par le GPIS (contre 16,9% peu satisfaits et 22,2% pas du tout satisfaits).

aussi, c'est rassurant de savoir qu'il y a cette réponse. Donc je pense que globalement, la majorité des locataires trouve que ça a du sens. Après, ils sont comme nous, ils sont aussi en jugement par rapport aux limites. Mais ce n'est pas le GPIS qui est en cause. » (Directrice des politiques sociales urbaines, Emmaüs Habitat, entretien n°26)

Ces retours négatifs trahissent cependant une interrogation sur l'utilité du GPIS, sur les limites de son action en regard des aspirations des habitants. En ce sens, après avoir mis en avant le professionnalisme de la structure, la directrice de la gérance de la RIVP indique en contrepoint : « cela dit, quand je vais à la pêche aux infos du côté des locataires, il n'y a pas de satisfaction. [...] Ils se focalisent sur les problèmes restants, ils ne voient pas ce qui est résolu. ». « Ce qui rassure les locataires », poursuit-elle, « c'est de voir passer des gens, c'est la présence. Or, le GPIS, c'est l'intervention. Il y a une différence entre la présence et l'intervention ». Pour elle, il y a donc « un décalage de besoins », « un décalage fort » entre la prestation assurée et les attentes des locataires, et c'est ce qui génère l'insatisfaction. Claire sur le constat, elle concède cependant n'avoir pas forcément de réponse à la question de savoir comment optimiser le service rendu aux habitants. Elle est néanmoins convaincue de la centralité de cet enjeu de présence humaine : « C'est ça le sujet. Les locataires ne voient pas. Et comme ils ne voient pas, ça n'existe pas. Ce qu'ils voient, c'est que les jeunes continuent d'être là. Donc que les rondes sont inefficaces. »

Quid de l'impact sur l'ambiance des sites ?

Pour mesurer l'utilité du GPIS, il faudrait effectivement pouvoir aussi évaluer l'impact de l'activité sur l'ambiance des sites. Mais une fois encore, la question des indicateurs pertinents se pose.

L'outil statistique du GPIS se concentre exclusivement sur le nombre d'évictions. Au fondement du nouveau mode de déploiement opérationnel, il permet d'actualiser le diagnostic en temps réel sur la base des faits constatés par les équipages. Selon l'analyste sûreté, il permet de mieux apprécier « le rendu sur le terrain », y compris sur les *hot-spots* : « on quantifie vraiment le retour au calme, comme on quantifie l'augmentation des troubles à la tranquillité. »

« Si j'en crois l'expérience, et ça fait deux cents jours que je relève quotidiennement l'évolution des groupes, franchement c'est satisfaisant. Alors, vous avez des groupes, qui ne sont heureusement pas nombreux, qui peuvent rester au niveau 5 pendant quasiment 70 jours d'affilé, c'est très lourd. Mais le fait de ne pas baisser les bras, à un moment donné, ça craque et ça diminue. Après, ça peut remonter, mais nous, on réagit tout de suite. On a des groupes extrêmement lourds où on a tenu le choc pendant près de cent jours, et les locataires ont gagné trois mois de tranquillité. Et là, le groupe qui était tranquille, s'il est en train de redémarrer, on les accompagne. » (Analyste sûreté, GPIS, entretien n°5)

Les données produites en interne présentent néanmoins des limites :

- d'une part, parce qu'elles ne permettent pas d'isoler l'effet propre de l'action du GPIS sur l'évolution des situations (celles-ci peuvent être impactées par d'autres facteurs liés aux dynamiques endogènes des résidences, aux mesures parallèlement mises en œuvre, etc.) ;
- d'autre part, parce que le GPIS ne peut pas être partout constamment et n'est donc pas en capacité d'avoir une vision exhaustive sur l'ensemble des groupes immobiliers qu'il couvre, notamment sur ceux où il n'effectue qu'un passage par semaine tout au plus.

Pour enrichir et objectiver l'analyse, il faudrait alors pouvoir croiser les chiffres du GPIS avec d'autres indicateurs potentiels du climat de tranquillité, tels que les réclamations des locataires ou les remontées des gardiens d'immeubles et des gestionnaires de proximité. Il serait aussi intéressant de pouvoir estimer les coûts de maintenance et de réparation liés au vandalisme que le GPIS permet d'économiser – c'est du moins ce que présupposent les bailleurs, qui reconnaissent cependant n'être pas équipés pour les mesurer.

« - *Directrice territoriale* : Il y a des coûts de maintenance, des coûts induits qu'on ne mesure jamais, mais si on n'avait pas le GPIS, il y a certains endroits où le vandalisme serait bien plus important que ce qu'on connaît.

- *Directeur général* : Ce sont des coûts qu'on a vraiment du mal à évaluer. Quand ils existent, on sait combien ça coûte. Quand ça n'existe plus, on imagine plus difficilement ce que ça a permis d'éviter.

- *Directrice territoriale* : Du coup, ce qu'on regarde, c'est le coût du GPIS, mais on a du mal à regarder ce que ça ne nous coûte pas du fait de leur intervention. » (Directeur général + directrice territoriale, ICF La Sablière, entretien n°23)

Ces questions relatives à l'impact du GPIS recourent celles qui se posent classiquement en matière d'évaluation des politiques de prévention de la délinquance. Comment apprécier les effets d'une démarche préventive et dissuasive, autrement dit ce qui est évité, ce qui n'a pas lieu ? La directrice parisienne de la Siemp rend bien compte de cette difficulté : « quand on nous demande 'qu'est-ce que ça vous apporte le GPIS ?', moi, je n'en sais rien, ce que ça m'apporte. Pour le savoir, il faudrait tout arrêter pour voir ce qu'il se passe. »

Concrètement, par rapport à l'objectif initial qui vise à garantir la jouissance paisible des lieux, l'efficacité du GPIS paraît en tout cas très relative face à la persistance des problèmes de tranquillité résidentielle. L'intervention du GPIS peut permettre de les résorber momentanément, voire de les déporter, mais pas fondamentalement de les résoudre. Ce sont là « toutes les limites de l'exercice », pour reprendre une expression récurrente dans les entretiens, et l'on peut à ce titre dégager trois principaux points.

- L'action du GPIS permet d'évincer temporairement les auteurs de trouble mais rien n'empêche ces derniers de se réinstaller dès que les agents quittent les lieux : c'est le jeu du chat et de la souris. Cette logique d'intervention ponctuelle peut avoir une utilité immédiate, mais ses effets ne sont pas nécessairement durables. « Quand le GPIS arrive », note un bailleur, « les jeunes partent comme des volées de moineaux... et reviennent quand le GPIS est parti ». « Ils voient le GPIS arriver, ils vont tout seuls dehors, à la limite le GPIS n'a même pas à sortir de la voiture », affirme un autre, « et ils attendent que le GPIS reparte pour réintégrer les lieux ! »

« Parfois, quand on vient, il n'y a plus personne parce qu'on a mis vingt minutes pour aller sur le lieu et que les gars sont partis. Ou simplement, ils ont vu la voiture du GPIS, ils ont leur chouffe comme on dit, ils vont se défilier avant. Parfois, ils se mettent sur la voie publique, où là, on ne peut plus rien faire. C'est le jeu du chat et de la souris. Et après, quand on repart, ils reviendront. Et c'est pour ça que parfois, on ré-intervient. En termes d'efficacité, il y a une efficacité, mais il ne peut pas y avoir d'efficacité maximale. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

- L'action du GPIS ne fait que déplacer les problèmes aux abords, sur la voie publique ou sur les résidences voisines : c'est l'effet plumeau. « Quand vous recommencez trois fois par nuit à sortir toujours les mêmes, au bout de la quatrième, ils vont ailleurs », constate une directrice territoriale, « donc ça tourne, ça bouge, on se les échange. Le GPIS intervient beaucoup sur les mêmes quartiers... 'inter-bailleurs' entre guillemets. »

« [Les auteurs de trouble] vont être un mois dans nos entrées, le GPIS va y être tous les jours pour les déloger, pour mettre une pression, et ils vont partir dans l'immeuble d'à côté, chez un autre bailleur ! Et l'autre bailleur va faire pareil et voilà... Voilà, c'est ça, le problème. Là, on ne peut rien faire, c'est difficile. » (Directeur sûreté et cadre de vie, Élogie, entretien n°20)

- L'action du GPIS a « une relative efficacité tant que la délinquance n'est pas prégnante sur le secteur » mais sa portée dissuasive est bien faible sur les sites les plus durs. Là où la délinquance est profondément enracinée, le GPIS constitue « une réponse insuffisante ». Pour le chargé de mission sûreté de Logement français, « il est impuissant, ses moyens sont quasi-inexistants et les locataires se demandent à quoi ça sert. Qu'est-ce que ça résout, le GPIS ? »

« Il me semble qu'il y a des sites sur lesquels il y a une vraie problématique de besoin de surveillance humaine en continu. Et ça, le GPIS, ce n'est pas la réponse adaptée. C'est-à-dire qu'il ne peut pas tout. Le GPIS, c'est une réponse, c'est bien que ça existe. Mais je ne suis pas convaincue que, quand il y a des problèmes très enkystés... on le voit apparemment sur certaines cités de Paris Habitat dans le 19^{ème}, enfin... je ne crois pas que le GPIS ait réussi à résoudre la situation de ces résidences. » (Directrice agence Paris, Siemp, entretien n°22)

Malgré ces fortes limites dont tous sont conscients, les acteurs rencontrés sont majoritairement convaincus que l'action du GPIS porte en partie ses fruits. Selon le directeur général de la Sablière, « il y a une efficacité. Ce qui ne veut pas dire qu'on arrive à zéro occupation de hall, zéro tapage nocturne. Mais il y a quand même une efficacité ». Pour le directeur du GPIS, « s'il n'y en avait pas, les gens ne demanderaient pas notre présence ». Empiriquement, celle-ci reste cependant à démontrer, ce qui n'a rien d'évident méthodologiquement.

À tout le moins, plusieurs prétendent que les problèmes de sécurité dans le parc social seraient probablement plus marqués encore sans l'intervention du GPIS. Comme le résume la directrice de la cohésion sociale de Paris Habitat, « les limites, on en est conscient, mais s'il n'y avait pas le GPIS, ce serait pire ». C'est une hypothèse que défend aussi ce consultant qui travaille

beaucoup avec les organismes HLM. Comparé aux secteurs les plus durs de la couronne francilienne, ces « sites terriblement enkystés par le trafic de drogue [...] où l'on ne peut pas rentrer [...] et où le bailleur a complètement perdu la maîtrise de son patrimoine et du territoire », il constate que Paris reste relativement épargné. Il n'y a pas de situations telles dans la capitale, et c'est probablement à mettre au crédit du GPIS : « je pense que le GPIS a énormément gêné le trafic, bien que scientifiquement, ce soit difficile à établir ».

« Ce que je constate, c'est qu'à Paris, ces situations [les plus dures] n'existent pas. Et c'est une hypothèse – je ne sais pas si elle est valide ou pas, parce que c'est difficile scientifiquement de l'établir – le fait d'avoir tous les soirs depuis maintenant dix ans des gens relativement costauds, relativement organisés, qui vont partout, [...] ça peut avoir un véritable impact. [...] Une des hypothèses, c'est de considérer que cette présence continue, avec toutes ses limites, a quand même énormément gêné le trafic de stup. [...] Le GPIS, ils sont là en permanence. Ils passent, ils tournent, et ils font des centaines et des centaines de vérifications. [...] Comme ils saisissent beaucoup, même des petites quantités, ça gêne énormément les trafiquants qui ne peuvent pas stocker beaucoup. [...] Si on n'a pas de trafics enkystés, de points très très durs à Paris, c'est certainement par le côté répétitif, systématique de ces visites. » (Président, Sûretis, entretien n°35)

Un outil parmi d'autres qui ne saurait suffire à lui seul

En termes d'évaluation de l'utilité, s'il est un point qui fait consensus outre ces difficultés d'objectivation, c'est que le GPIS n'est pas la solution miracle qu'en matière de sécurité dans les quartiers d'habitat social. C'est un outil parmi d'autres qui ne saurait suffire à lui seul, et les bailleurs soulignent à ce sujet deux idées-clé.

Primo, le GPIS n'a pas vocation à se substituer à la nécessaire action de la police et de la justice face à des problèmes de délinquance dont le traitement dépasse largement ses prérogatives. Si les bailleurs tiennent à rappeler cette position de principe, ils ont toutefois souvent le sentiment d'une défaillance des services régaliens de l'État.

« - *Directrice des politiques sociales* : Il ne faut pas se leurrer. Le vrai problème, c'est vraiment les voyous, les dealers, qu'est-ce qu'on en fait ? On peut travailler une escalade de dispositifs dans tous les sens, le problème, c'est : qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui ? Que fait l'État, dans ses fonctions régaliennes, sur le traitement de ces situations ? Prévenir la délinquance, je pense qu'on peut tous y arriver. Mais une fois qu'elle est là, qu'est-ce qu'on fait ? Et ça nous plombe sur tous les sujets. Ça nous plombe en tant que bailleur sur la relation avec nos locataires, l'entretien de notre patrimoine, les investissements qu'on est obligés de faire, sur le climat social d'une résidence... Ça nous plombe aussi sur les actions sociales, parce que nous, quand il y a un dealer qui fait peur à tout le monde dans une cage d'escalier, on est coincés ! Donc voilà. Qu'est-ce qu'on fait quand on a un voyou chez nous ? Qu'est-ce qu'on fait ? [...] La réponse n'est jamais pérenne.

- *Secrétaire général* : C'est-à-dire que, même s'ils sont pris en charge par les forces de police, on les retrouvera 48h après... C'est un peu ça qu'on a à gérer aussi. Le découragement d'une population qui se dit que c'est perdu, il n'y a rien à faire pour elle. Des gens qui se disent qu'ils n'obtiendront rien.

- *Directrice des politiques sociales* : Et qui ont peur. Parce que les repréailles, c'est une réalité. » (Secrétaire général + directrice des politiques sociales urbaines, Emmaüs Habitat, entretien n°26)

Secundo, le GPIS est un dispositif à utiliser en complément d'autres mesures dans le cadre d'une stratégie plus globale. Comme un leitmotiv, le directeur régional d'Éfidis répète ainsi que « le GPIS, c'est un outil, l'un des outils, mais ce n'est pas le seul. Mobiliser le GPIS seul, ça ne peut pas marcher ». Autrement dit, les bailleurs partagent la doctrine qui prévaut aujourd'hui en matière de prévention de la délinquance, celle d'une approche intégrée qui joue sur différents répertoires d'action. En l'espèce, pour ce qui les concerne, certains évoquent notamment la prévention situationnelle et les solutions d'aménagement, le renforcement de la présence humaine et de la gestion de proximité, le recours à des entreprises privées de gardiennage, les démarches d'animation et de prévention sociale ou encore l'implication dans les partenariats locaux.

Il est un autre levier assez peu investi sur lequel on voudrait insister en conclusion de ce chapitre, c'est celui de la participation des habitants. Dans son rapport de 2002 pour la secrétaire d'État au logement, D. Peyrat écrit à ce propos qu'« il faut oser reconnaître la coexistence de phénomènes contradictoires dans l'habitat social : à la fois que la qualité de vie est tout simplement ravagée par l'insécurité ; à la fois qu'existent les traces multiples d'une fantastique ingéniosité de la cohabitation au quotidien et, à l'intérieur d'une demande ultra-majoritaire de sécurité, une disponibilité des résidents – probablement sous-estimée et inemployée – pour participer à son

rétablissement ou à sa sauvegarde »¹. En matière de sécurité comme dans les autres domaines, les bailleurs semblent avoir tout à gagner à renouveler leur posture vis-à-vis des locataires, à leur reconnaître une vraie place et à travailler en lien avec eux².

Ainsi que le montrent les travaux menés par l'USH, il existe sur ce plan diverses modalités pratiques, mais il importe en tout cas de rappeler que la politique des bailleurs doit « intégrer l'habitant non seulement comme victime ou fauteur de trouble mais également comme acteur de la tranquillité »³. En ce sens, dans un ouvrage fort éclairant, T. Oblet revient utilement sur la fameuse théorie d'O. Newman⁴ et invite à dépasser les interprétations par trop réductrices dont elle a pu faire l'objet : rendre l'espace défendable, ce n'est pas seulement ériger des grilles et protéger le bâti par des aménagements dissuasifs, c'est d'abord faire en sorte que les résidents se sentent la responsabilité et le pouvoir (*empowerment*) de préserver leur cadre de vie. Sans sombrer pour autant dans l'obsession sécuritaire⁵, il s'agit de promouvoir la dimension civique de la police des villes et de « repérer les pistes susceptibles d'encourager la participation des habitants à la production de leur propre sécurité »⁶.

¹ PEYRAT D., *Habiter, cohabiter*, op. cit. p. 51.

² LANÇON G., BUCHOUD N., *Ces banlieues qui nous font peur*, op.cit.

³ THIEFFRY C., HASSID O., OHL F., « La participation des habitants au 'vivre ensemble'. », op. cit.

⁴ NEWMAN O., *Defensible space*, Mac Millan, New York, 1972.

⁵ OBLET T., « Peut-on parler de sécurité sans être taxé d'obsession sécuritaire », *Implications philosophiques*, 2010.

⁶ OBLET T., *Défendre la ville*, Paris, op. cit.

3.2. Perspectives d'avenir

Pour clore ce rapport, il nous semble important d'interroger les perspectives d'avenir du GPIS, à la fois dans le contexte parisien s'agissant des évolutions éventuelles du dispositif existant, et sur un périmètre plus large s'agissant des questions de transférabilité à d'autres villes et des enjeux soulevés par le débat métropolitain du Grand Paris.

3.2.1. Voies de développement du dispositif parisien

À l'heure actuelle, le GPIS reste un dispositif unique en son genre. Mais ce qui relevait il y a dix ans de l'expérimentation innovante constitue aujourd'hui un service bien installé dans le système parisien de la prévention/sécurité. Institutionnellement parlant, le GPIS remporte l'adhésion. Il fait l'objet d'un consensus politique fort. Compte tenu de la satisfaction globale des bailleurs membres, du niveau d'implication de Paris Habitat et de l'engagement réaffirmé de la ville, sa pérennité semble assurée.

« L'avenir du GPIS, je le crois assuré parce qu'il y a un consensus politique. [...] Deuxièmement, il y a quand même, dans le GIE, un nombre conséquent de bailleurs, et il n'est guère envisageable que Paris Habitat se retire. C'est quand même Paris Habitat qui assure la pérennité je dirais financière du dispositif. Donc ça, ce sont quand même des points très favorables. Et tant que l'organisation et le management seront de cette qualité, je pense que l'avenir, en tout cas à moyen terme, est assuré. Et aussi parce qu'en droit social, la réversibilité est extrêmement compliquée. Parce que ça fait 205 personnes qui, si elles n'étaient plus portées par le GIE, devraient probablement l'être par les bailleurs eux-mêmes, puisqu'ils sont les donneurs d'ordre uniques. » (Président, Suretis, entretien n°35)

Quelles voies de développement s'ouvrent-elles alors pour le GPIS demain ? Deux grandes orientations se dégagent, répondant à deux logiques distinctes qui ne sont néanmoins pas forcément incompatibles : celle du crédit de l'autorité et celle de la légitimation sociale.

Crédibilisation de l'autorité : renforcer les prérogatives

La première voie de développement possible conforte la montée en puissance du GPIS au travers d'une extension des attributions. Elle le démarquerait plus encore de la branche de la sécurité privée en consolidant son statut particulier et en renforçant son caractère parapublic. Pratiquement et symboliquement, elle viendrait asseoir la dimension sécuritaire du dispositif, raffermir l'autorité des agents et, pour ainsi dire, « policieriser » l'activité. Au sein du GPIS, plusieurs envisagent l'avenir en ce sens, et différentes pistes de réflexion sont à l'étude au niveau de l'équipe de direction.

▪ *L'accès aux voies de bus*

La première, peu sujette à controverse, concerne l'accès aux voies de bus. Le GPIS souhaiterait pouvoir les emprunter pour réduire ses délais d'intervention et éviter d'être trop impacté par la circulation dense en début de vacation. Cette revendication a été relayée à la mairie de Paris, le traitement du dossier est en cours. Si le GPIS obtient gain de cause, cela constituera un élément supplémentaire de dérogation au droit commun dans le régime qui l'encadre.

« L'usage des voies de circulation de bus, c'est un dossier en cours, et j'espère que ça va avancer, parce que ça serait un vrai plus pour nous. Notamment en début de service. Entre 19h et 21h, c'est compliqué. Surtout pour rejoindre le Sud. Il y a pas mal de temps de délai d'intervention. Au détriment des résidents. » (Chef de service, GPIS, entretien n°6)

▪ *L'assermentation*

La deuxième piste est celle de l'assermentation des agents du GPIS. Au moment de l'enquête, les chefs de service travaillent sur ce dossier dans l'objectif de le présenter au conseil d'administration (à qui reviendra, *in fine*, la décision de porter ou non une telle démarche). À cet effet, ils ont consulté un cabinet d'avocats pour mieux en cerner les tenants, les aboutissants et les apports concrets. Le principal argument qu'ils avancent pour justifier ce projet tient à la reconnaissance de la qualité d'agent concourant à une mission de service public, et celle-ci n'est

pas sans incidence sur le traitement des procédures judiciaires (en cas d'outrages et de rébellions). De fait, le Parquet attribue déjà cette qualité aux agents du GPIS, mais aucun texte juridique ne vient en appui et elle peut donc être contestée en cas de litige. L'assermentation permettrait donc de graver dans le marbre ce qui n'est pour l'heure qu'une pratique jurisprudentielle. Cela étant, l'assermentation aurait d'autres implications, dans le sens où elle est généralement associée à l'exercice de missions de police et pourrait donc s'accompagner d'une habilitation à dresser des procès-verbaux.

« - L'assermentation, nous, on voulait juste savoir ce que ça allait pouvoir nous apporter, c'est pour ça qu'on a consulté un cabinet d'avocats. [...] Déjà, ça nous apporte la possibilité de faire des PV sur les individus qui sont dans les halls, qui fument, etc. Bon, alors ça, je ne sais pas si ça sera suivi... Ça nous apporte la possibilité de faire un relevé d'identité. Et clairement, ça nous apporte le fait d'être agent concourant à une mission de service public, les outrages et les rébellions sont retenus par le parquet. Alors que sinon, ils ne le sont pas. C'est pour ça aussi que c'est important. Ce n'est plus du tout la même chose. Et nous, des outrages et des rébellions, on en a toutes les semaines. Et c'est une reconnaissance, aussi, d'être assermentés. Les agents vont prêter serment au tribunal.

- Partant du principe qu'un postier a cette reconnaissance de service public, un agent EDF a cette reconnaissance, pourquoi pas un agent du GPIS ? On rend aussi des services à la population. [...] Moi, c'est la conception que j'en ai. Et la démarche, c'était de voir les implications derrière, qu'est-ce que ça nous amène comme plus. » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

▪ *La verbalisation des infractions relatives à la tranquillité résidentielle*

Dans les rangs du GPIS, plusieurs personnes nous ont déclaré être favorables à l'obtention de pouvoirs de verbalisation, notamment en matière de nuisances sonores ou d'occupation abusive des parties communes. Ce serait à leurs yeux le moyen d'être plus efficace, de conforter les agents dans leur travail de sécurisation et de donner plus de poids à leur intervention.

Constatant que « la situation sur certains sites ne s'améliore pas du tout », le chargé de mission sûreté de Logement français défend une position similaire. Il estime que « la logique d'action du GPIS n'est pas complète » : « pour une pleine opérationnalité, il faut aller plus loin et donner au GPIS les moyens de sanctionner ».

L'habilitation à verbaliser les infractions relatives à la tranquillité résidentielle ne serait toutefois pas anodine. Si elle peut être considérée comme le prolongement logique de l'action, elle marquerait néanmoins une inflexion par rapport au mandat initial, un changement de cap dans la doctrine d'emploi. Positionné sur « le petit ordre judiciaire pénal », le GPIS prendrait alors une nouvelle dimension. Il s'éloignerait plus encore du commun des sociétés de gardiennage et se rapprocherait des services de sécurité internes de la SNCF et de la RATP qui sont, eux, habilités à verbaliser les infractions au code des transports.

▪ *Le transport des personnes interpellées*

Le dernier sujet ici mentionné se rapporte à une problématique bien précise à laquelle le GPIS est parfois confronté, celle du transport des personnes interpellées. Dès lors que des agents appréhendent un individu et le privent de sa liberté de mouvement, ils doivent le mettre à disposition de l'officier de police judiciaire le plus proche. Mais s'il n'y a pas d'effectifs disponibles au commissariat pour venir le chercher et que la police leur demande de l'y conduire directement, comment peuvent-ils procéder ? À quel titre ? Dans quel cadre juridique ? Qu'en est-il de leur responsabilité vis-à-vis des personnes menottées qu'ils transportent ? Il y a là certaines ambiguïtés que le GPIS voudrait pouvoir lever pour intervenir plus sereinement.

« - On a une grosse problématique, c'est de déplacer un individu menotté dans un véhicule pour l'emmener au commissariat. Ça nous est déjà arrivé, le commissariat n'avait plus du tout d'effectifs. Nous, on avait déjà menotté l'individu, donc on ne pouvait pas le relâcher. [...] Parce que si l'individu porte plainte contre nous, on l'a privé de ses droits et ensuite on l'a libéré... ce n'est pas à nous de le libérer. [...] Donc notre problématique, c'est de déplacer un individu. Le souci, c'est que dans le texte de loi, en gros, l'agent qui menotte un individu est responsable de l'individu qu'il a menotté, qui, lui, est privé de ses mouvements. Donc si on a par exemple un accident de véhicule lors de ce déplacement, c'est notre agent qui va être mis en cause. Si l'individu dépose plainte. Alors nous, on a les assurances pour les gens qui montent dans nos véhicules, mais là, l'individu est menotté, donc c'est complètement différent. Ça, c'est une grosse problématique. » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

Or, face à cet enjeu, l'assermentation ne résout rien. En revanche, tel que les chefs de service le suggèrent, la qualité d'agent de police judiciaire (APJ20) ou, plus raisonnablement, d'agent de police judiciaire adjoint (APJ21 – celle dont bénéficient les policiers municipaux) pourrait dénouer la situation : « ça nous permettrait normalement, légalement, de pouvoir déplacer un individu et de l'emmener au commissariat ; ça nous couvrirait. »

Cela dit, cette éventualité paraît beaucoup plus hypothétique et lointaine, et la démarche autrement plus lourde puisqu'il faudrait nécessairement passer par la voie législative pour rendre le statut du GPIS compatible avec une telle qualité judiciaire. En outre, celle-ci ne serait pas sans conséquence en termes d'image et d'orientation générale de l'activité. Elle risquerait là encore d'alimenter la confusion des genres entre la police et le GPIS. Vis-à-vis du public-cible, elle pourrait néanmoins avoir des vertus dissuasives et conforter l'autorité des agents – c'est du moins ce que présume l'un des chefs de service.

« - Après, l'autre aspect auquel il faut qu'on réfléchisse, c'est la visibilité vis-à-vis du public, et notamment vis-à-vis des résidents. Qu'ils ne fassent pas l'assimilation non plus police-GPIS, on est vraiment deux services différents.

- Moi, je suis pour, parce que ça met nos agents en sécurité plus rapidement. Bon, la police, à Paris, dans des arrondissements, on les a en cinq minutes, ils sont sur place. Mais dans d'autres arrondissements, ça va mettre dix ou quinze minutes. Et il y a la possibilité – comme là, c'est arrivé deux fois récemment – qu'il n'y ait pas du tout d'équipage disponible. Donc ça met nos équipes en difficulté. Parce que rester dix minutes avec un individu menotté sur un site, alors qu'il y a ses copains à côté, ça devient très compliqué au bout d'un moment. Si on pouvait avoir cette autorisation, même si ce n'est pas systématique, de pouvoir monter l'individu dans le VL et de l'emmener au commissariat, ça mettrait nos agents en sécurité. [...] Et vis-à-vis des locataires lambda, peut-être que ça serait mal perçu. Par contre, pour les individus eux-mêmes [*les fauteurs de trouble*], là, ça changerait tout. Parce que le fait qu'on les menottes et qu'on les emmène directement au commissariat, ça les fera changer de comportement vis-à-vis de nous, ça les dissuadera. » (Chefs de service, GPIS, entretien n°6)

Légitimation sociale : travailler le lien avec la population

La deuxième orientation qu'il nous paraît important de défendre ici répond d'une toute autre logique. Elle vise à travailler le lien avec la population pour renforcer la légitimité sociale du GPIS. Cette orientation recouvre au moins deux axes qui se déclinent respectivement au plan stratégique du pilotage du dispositif et au plan opérationnel de l'action sur le terrain.

La question du lien avec le public se pose d'abord au niveau des bailleurs membres et de la direction du GPIS. Elle interpelle leur politique globale quant à la place absente des habitants dans la gouvernance du groupement. Partant de ce constat, l'objectif serait de travailler en concertation plus étroite avec les locataires (par l'intermédiaire de leurs amicales notamment), à la fois pour mieux expliciter l'action et pour aboutir à un diagnostic partagé des problèmes permettant d'ajuster le dispositif au plus près des besoins.

La mise en œuvre d'une telle approche n'a cependant rien d'évident, et plusieurs bailleurs mettent en avant leurs difficultés à travailler en transparence avec les locataires sur ce « sujet sensible » qu'est la sécurité. Pour exemple, deux d'entre eux évoquent la question délicate des immeubles qu'ils décident d'extraire du dispositif considérant qu'ils ne présentent pas ou plus de problèmes particuliers. « C'est de l'information *a minima*, on ne va pas crier sur tous les toits qu'on les a retirés », déclare une administratrice, « on ne sait pas très bien communiquer là-dessus, ce n'est jamais facile de retirer un service ». Plus catégorique, un autre assume : « je n'ai pas communiqué sur les résidences qui sont sorties du GPIS, c'est impossible », au risque, sinon, d'alimenter un sentiment d'impunité et d'abandon.

Au fond, en l'état actuel des choses, la gestion du GPIS se fonde pour l'essentiel sur la vision des acteurs institutionnels. Comme souvent dans les affaires de sécurité publique et de politique de la ville¹, la vision des habitants est finalement assez peu prise en compte. Il y a probablement des efforts à engager pour mieux associer les locataires, pour organiser des échanges plus systématiques, faire remonter leurs attentes et leurs retours, en discuter, etc. De notre point de vue, il s'agit là d'un enjeu fort, bien identifié par la conseillère technique de l'adjointe au maire chargée de la sécurité.

¹ DONZELOT J. MEVEL C., WYVEKENS A., *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Paris, Seuil, 2003.

« J'étais chargée de mission prévention-sécurité dans le 18^{ème} auparavant, et pour avoir participé aux réunions techniques d'arrondissement, je dirais qu'avec le GPIS, les échanges se font, ça permet d'avoir des retours, des bilans. Mais que ce soit en conseil de quartier, en réunion publique ou même en réunion avec les amicales de locataires, le retour qui était fréquent et qu'on se faisait aussi, c'était ce lien entre le GPIS et les habitants. Cette présence et ce retour sur leurs actions qui n'étaient parfois pas forcément très bien comprises. [...] À l'échelle de l'arrondissement, l'expérimentation était plutôt satisfaisante, on avait essayé d'associer le GPIS aux réunions publiques ou même aux réunions avec les amicales de locataires. [...] C'était l'amicale de locataires qui venait concrètement montrer dans le parking où étaient les problèmes, où concrètement ils souhaitaient que le GPIS passe, les créneaux horaires. Et d'avoir ce retour en direct pour vraiment montrer le besoin ressenti. [...] Et aujourd'hui, le GPIS pêche un peu là-dessus. Après, ce n'est pas leur cœur de métier, on l'entend. Ils ne sont pas forcément aptes, et disponibles par rapport à leurs horaires de travail, pour pouvoir participer à ce type d'échanges. Mais c'est peut-être là-dessus qu'il y a vraiment une grande attente. » (Conseillère technique, cabinet de l'adjointe à la maire chargée de la sécurité, ville de Paris, entretien n°28)

La question du lien avec le public se pose aussi au niveau opérationnel des équipes de terrain. Elle interroge les modes de déploiement, les manières de faire et la logique de mise à distance analysée *supra* (cf. 2.2.1.). Certes, le GPIS est un dispositif de sécurisation et certainement pas de médiation, le positionnement est clair. Mais l'activité n'en est pas moins tournée vers l'autre, en ce sens que la relation avec le public-cible en constitue la matière première. De ce point de vue, les compétences relationnelles importent au premier chef. Elles constituent un atout majeur dans la gestion quotidienne des interactions. Ces savoir-être, cette intelligence des situations, cette forme de tact et d'humour que C. Gayet-Viaud nomme l'habileté civile¹ permettent d'apaiser les tensions et de préserver l'innocuité des relations. Parallèlement à la maîtrise des procédures, des placements et des techniques d'intervention, ce sont ces compétences-là qu'il s'agit donc aussi de travailler pour encourager les agents à investir la dimension relationnelle de l'activité. C'est une composante de leur métier sur laquelle il convient de les responsabiliser et de les valoriser.

Or, au GPIS comme dans nombre de professions en confrontation directe avec le public, « la régulation des comportements est encore perçue comme un problème de plus à traiter et non comme une des vocations du métier. Inversement, le savoir-faire psychologique dont font preuve certains pour désamorcer l'agressivité est une compétence difficile à mesurer et qui est donc peu prise en compte dans les critères d'évaluation, de formation ou de recrutement des employés concernés »². À notre sens, il y a donc un véritable chantier à investir sur ce plan, un travail à engager tant sur les profils que sur la formation³, le management, l'évaluation ou encore le développement des partenariats avec les services à vocation plus sociale.

3.2.2. Question de la transférabilité à l'heure du Grand Paris

Les perspectives d'avenir du GPIS ne se limitent pas au périmètre parisien. Elles se rapportent aussi à la question de la transférabilité du dispositif. À l'échelle nationale (voire internationale), cette question se pose parce que les problématiques de tranquillité résidentielle sont globalement partagées dans le monde du logement social. À l'échelle francilienne en particulier, elle revêt une acuité singulière dans le contexte actuel de préfiguration du Grand Paris.

Reproduire ailleurs, étendre ou dupliquer au-delà du périphérique ?

À notre connaissance, il n'existe pas à ce jour de structure équivalente au GPIS. On peut néanmoins mentionner deux dispositifs cités par un consultant auxquels on peut trouver quelques airs de cousinage avec le GPIS :

- à Reims, un GIE inter-bailleurs récemment créé, dédié aux enjeux de sécurité, qui n'a cependant pas la même nature : il s'agit d'une petite structure qui supervise un marché privé, établit le cahier des charges et contrôle le service fourni par l'entreprise de gardiennage ;

¹ GAYET-VIAUD Carole, *L'égard et la règle. Déboires et bonheurs de la civilité urbaine*, Thèse de doctorat de sociologie, 2008.

² ANDRÉ Pascal, BEAUQUIER Sophie, GORGEON Catherine, « Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? », *Lien social et Politiques*, n°57, 2007, pp.151-162.

³ Le GPIS a mis en place un module sur le thème de la gestion des conflits, un champ de formation qu'il y aurait matière à renforcer.

- à Saint-Etienne, un dispositif de sécurisation plus ancien nommé « Présence de nuit », réputé pour bien fonctionner, qui diffère lui aussi du GPIS : il ne s'agit pas d'un GIE, mais d'une prestation classique de sécurité privée, pilotée par un bailleur unique.

Autrement dit, le GPIS reste la seule véritable application de la disposition de la loi du 02 mars 2010 autorisant les bailleurs à constituer une personne morale dont l'objet est l'exercice, pour le compte de ses membres, d'une activité de surveillance des immeubles¹. Mais s'il n'a pas fait d'émules pour l'instant, « il fait des envieux » (*dixit* le chef de service tranquillité de Paris Habitat). Pour certains, il fait figure d'exemple à suivre, largement relayé dans la presse professionnelle spécialisée et même dans les médias généralistes. Cet exemple suscite aussi des critiques, en particulier du côté de l'USH, considérant qu'il encourage indûment le transfert de charges de l'État vers les bailleurs en matière de sécurité. Mais en tout cas, le GPIS force l'intérêt. Il a notamment reçu la visite d'élus et de techniciens d'autres collectivités, et même des délégations étrangères (d'Allemagne, de Suède, du Québec). Comme le prédisent plusieurs de nos interlocuteurs, « des structures comme le GPIS, on en trouvera bientôt ailleurs », « malheureusement, ce type de dispositif a de l'avenir ».

Assez logiquement, c'est au plus près, dans l'aire francilienne, que se pose le plus ardemment la question de savoir si cette expérience proprement parisienne est transposable. À ce propos, il faut préciser que dans l'acte constitutif établi il y a dix ans, le GPIS a été défini comme « un service de gardiennage mobile, adapté aux spécificités du patrimoine social parisien et/ou de proche banlieue ». Autrement dit, dans les statuts d'origine, il y avait cette idée d'une intervention potentielle du GPIS au-delà du périphérique. Nombre d'élus locaux y seraient manifestement favorables. Selon le directeur régional d'Efidis, « c'est un outil que les maires des communes limitrophes nous envient », ce que confirme l'adjointe au maire de Paris chargée de la prévention/sécurité.

Parmi les bailleurs membres du GPIS, ceux qui ont du patrimoine ailleurs en Île-de-France se positionnent également sur le sujet. « J'aurais le GPIS sur des communes comme Stains, Pierrefitte ou Villejuif, ça pourrait m'aider », déclare le directeur de la proximité, de Logis-Transports. Par-delà l'utilité d'un tel dispositif en banlieue, ces bailleurs s'interrogent à l'échelle régionale sur les déséquilibres internes de leur politique de tranquillité : « il y a le GPIS, mais qu'est-ce qu'on fait pour le reste du territoire ? » Comment justifier les disparités du service fourni aux locataires ? Les investissements consentis à Paris pour le GPIS et l'absence de dispositif équivalent sur des secteurs pourtant plus fortement exposés aux problèmes d'insécurité ? Comme l'affirme le directeur général de la Sablière, « il y a, de fait, une inégalité de traitement ».

« Le GPIS est un service qui n'est pas facturé à nos locataires. C'est un service qui est payé, en gros, pour la moitié, par des subventions de la ville de Paris, et à moitié par nos fonds propres de bailleurs. Nos locataires des sept autres départements d'Île-de-France pourraient dire : pourquoi vous mettez autant d'argent sur Paris *intra-muros* alors que ce ne sont pas forcément les sites les plus exposés ? Et pourquoi vous ne mettez pas la même chose sur d'autres départements ou sur d'autres résidences où les problèmes rencontrés sont parfois beaucoup plus graves ? Il y a, de fait, une inégalité de traitement. » (Directeur général, ICF La Sablière, entretien n°23)

La mise en place de la métropole du Grand Paris à l'horizon 2016 donne un relief plus fort encore à ces enjeux. Ce contexte mouvant de réforme territoriale invite l'ensemble des acteurs locaux à repenser l'action publique à cette nouvelle échelle, ce qui, dans le champ de la prévention de la délinquance, n'est pas sans interroger l'avenir du GPIS. « On est obligatoirement dans une logique de relire avec une vision métropolitaine l'ensemble de nos politiques », déclare en ce sens l'élue parisienne chargée de la sécurité. « La question de la métropole va de fait entraîner une interrogation sur la manière dont les bailleurs sociaux traitent ces questions de tranquillité à une échelle qui sera plus vaste que celle de Paris », anticipe le directeur général de la Sablière, « et la question du GPIS, qui est quand même assez connue aujourd'hui en Île-de-France, va se reposer à cette échelle-là ». « Ce qui aujourd'hui est un peu gommé par la notion de commune le sera beaucoup moins demain par la notion de métropole », poursuit-il : « les habitants de la métropole seront en droit d'attendre [...] une forme d'égalité de service ».

¹ Article 2 de la loi de la loi du 02 mars 2010 renforçant la lutte contre les violences de groupes et la protection des personnes chargées d'une mission de service public.

« On comprend que les élus, les habitants, nos locataires des territoires extérieurs à Paris souhaitent le même niveau de service. Et ce qui aujourd'hui est un peu gommé par la notion de commune le sera beaucoup moins demain par la notion de métropole. Les habitants de la métropole seront en droit d'attendre, au sein de toute la métropole, une forme d'égalité de service. Et vont peut-être se tourner vers nous. [...] On peut dire aujourd'hui : les habitants de la Courneuve ou de Vitry ou de Paris sont dans des communes différentes, mais demain, ils seront dans la même métropole, qui sera une intercommunalité avec une fiscalité à cette échelle-là. Et je pense que la demande d'égalité de service va se poser de façon tout à fait différente. »

Au cœur des débats métropolitains et régionaux, les enjeux relatifs aux inégalités territoriales se rapportent donc aussi à la sécurité des biens et des personnes et à la qualité du cadre de vie. À ce titre, ils s'illustrent au travers du GPIS. Comme le note un consultant en sûreté, « ce serait assez singulier que Paris reste encore une fois la mieux traitée en termes de surveillance mobile du logement social, et que le Grand Paris ne permette pas une espèce de péréquation ».

« Je pense que le Grand Paris va poser la question. Pourquoi est-ce que ce dispositif serait exclusivement parisien ? Alors que vous avez des concentrations d'habitat social en banlieue et que l'acuité des problèmes est beaucoup plus forte. [...] Il y a un policier pour 120 habitants à Paris, il y en a un pour 330 à la Courneuve, et encore, plus vous vous éloignez, plus ce ratio diminue. Donc ce serait assez singulier que Paris reste encore une fois la mieux traitée en termes de surveillance mobile du logement social, et que le Grand Paris ne permette pas une espèce de péréquation. Donc ce dispositif, il a quand même une vocation à être porté sur des zones de très forte concentration d'habitat collectif. À mon avis. » (Président, Sûretis, entretien n°35)

Difficultés de transposition

D'un point de vue moral et politique, la question de la transférabilité du GPIS se justifie pleinement. En pratique, la réponse est néanmoins complexe. C'est ce que souligne la directrice parisienne de la Siemp : « que le GPIS franchisse la frontière périphérique, on ne voit pas pourquoi ça ne serait pas envisageable dans le cadre de Paris Métropole, ça serait légitime... mais à la fois, on ne voit pas comment ça pourrait tenir ». Au fond, les bailleurs se disent très partagés entre les réponses qu'ils voudraient pouvoir apporter en termes d'égalité de traitement des locataires et les difficultés objectives sur lesquelles bute la transposition d'un tel dispositif en banlieue. Les propos du directeur du GPIS reflètent bien le sentiment général. Pour lui, « c'est une structure très originale qui correspond bien au milieu parisien, mais qui n'est pas forcément traduisible même si on parle beaucoup du Grand Paris, en tout cas pas aussi facilement traduisible qu'on le pense en petite couronne, et encore moins en grande couronne ». En l'occurrence, les points de blocage identifiés sont de deux ordres. Ils tiennent d'une part, au montage politique et financier, d'autre part, à la faisabilité opérationnelle.

▪ Difficultés liées au montage politique et financier

Il est admis par tous que le GPIS a pu voir le jour à Paris précisément « parce que c'est Paris », parce que la ville-capitale jouit d'un statut d'exception, qu'il y a une unité territoriale et politique et que la mairie est en mesure d'apporter un soutien important à un tel dispositif inter-bailleurs. Mais ailleurs, le montage ne pourrait probablement se faire qu'à une échelle intercommunale voire départementale, sur des territoires plus larges, avec une pluralité d'acteurs en jeu, ce qui soulève une problématique déterminante de cohérence politique.

« Déjà, sur un plan administratif, à Paris, on a un territoire unique avec un maire. Si vous prenez les départements de la petite couronne, jamais une commune ne pourra se payer un GPIS, donc forcément, faudra que ce soit une communauté de communes. Et il y a aussi le conseil général. Il y a un préfet, mais qui n'est pas préfet de police. Donc, déjà, une multitude d'acteurs, faudra mettre ça en branle. Il y aura le problème du fonctionnement du budget. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

En lien, la question qui se pose surtout, c'est celle du budget. Le GPIS coûte cher, et l'équilibre financier paraît difficile à tenir sans la subvention de la ville de Paris. Pour le directeur adjoint de Paris Habitat, « la facture, c'est le frein majeur » à la transférabilité de l'expérience.

« Oui, ce serait légitime qu'il y ait un dispositif de ce type. Mais je ne vois pas du tout comment. Parce qu'aucune commune de banlieue n'a les moyens financiers de supporter un tel dispositif. Ou alors les communes qui ont les moyens de supporter ça, ce ne sont pas celles qui connaissent les problèmes... il n'y a pas forcément d'adéquation entre les endroits où il y a des problèmes et les possibilités financières des villes. » (Directrice, agence Paris, Siemp, entretien n°22)

S'il partage ce point de vue, le consultant en sûreté qui a accompagné la création du GPIS s'interroge néanmoins sur les possibilités d'autres types de montages financiers, mettant à contribution plusieurs autres partenaires publics (État, région, métropole, départements), dans un effort collectif visant l'intérêt général et la défense des territoires les moins favorisés.

« Ce qui est transférable, dans les conditions de base, c'est l'imbrication des patrimoines, c'est éviter l'égoïsme patrimonial, si vous permettez l'expression. Ce qui est transférable, ce sont les procédures. Capitaliser toutes les procédures qui ont été mises en place. Ce qui est moins transférable, c'est l'aspect financier, avec la subvention énorme de la ville de Paris. Alors est-ce qu'on peut y pallier autrement ? Est-ce que ça peut être une Région ? Est-ce que ça peut être une autre forme de financement ? Est-ce qu'on peut imaginer qu'un fonds interministériel national alloue 10 millions d'euros chaque année à la sécurisation du patrimoine social sur les ZSP ? Après tout, on peut imaginer beaucoup de choses... Si on a 10 millions sur le Grand Paris à mettre sur le tapis et que les bailleurs doivent mettre 10, bon, avec 20 millions, vous faites beaucoup de choses. Donc, en vérité, dire que ce n'est pas transférable, c'est un petit peu rapide. » (Président, Sûretis, entretien n°35)

▪ Difficultés opérationnelles

La transposition du GPIS en d'autres lieux soulève en outre de nombreuses difficultés opérationnelles. Celles-ci tiennent d'abord à la configuration du secteur d'intervention. À Paris, le parc d'immeubles à surveiller est relativement dense et concentré sur un territoire somme toute assez restreint. Par contraste, en banlieue, selon les logiques de mutualisation à l'œuvre, le patrimoine à couvrir pourrait être plus dispersé sur un territoire plus étendu, ce qui compliquerait le déploiement du dispositif, et notamment l'intervention des renforts internes ou policiers.

« Sur le plan géographique. Paris, c'est quand même un habitat, globalement sur l'ensemble des arrondissements, très resserré. [...] c'est quand même très, très concentré. Banlieue : là, c'est des habitats immenses, avec des parcs... les Tarterêts, les 3000, etc., vous avez des territoires immenses. Un équipage va être perdu là-dedans. Tout petit. Donc se pose le nombre d'effectifs. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Pour les cadres du GPIS comme pour les bailleurs membres, c'est bien là le principal problème : face aux risques d'agression, comment assurer aux équipages l'assistance dont ils peuvent avoir besoin ? À Paris, les délais d'intervention des renforts policiers sont très courts (moins de cinq minutes en moyenne). Mais ailleurs, parce que le maillage est moindre, ce délai semble inégalable, ce qui pourrait mettre en péril les effectifs du groupement inter-bailleurs – cet argument rend bien compte de l'interdépendance fonctionnelle avec les services de l'État, sans le soutien desquels le dispositif ne saurait tenir.

« Le soutien du GPIS, il sera plus long à venir parce que le territoire est beaucoup plus immense. Parce que les équipages seront beaucoup plus dissous. Et deuxièmement, le soutien des forces de l'État. Là, nous, quand vous avez une prise à partie de nos agents, la violence, c'est très rapide, et ça peut faire mal très vite. Quatre minutes, cinq minutes, c'est énorme. Et les forces de police parisiennes, en général, nous soutiennent dans les cinq minutes. En petite couronne, et je parle même plus de la grande couronne que je connais, ça sera plutôt en vingt minutes. [...] Si on n'a pas une intervention des forces de l'ordre rapide, on envoie les gars au casse-pipe ! Je ne suis pas d'accord. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

Qui plus est, d'aucuns pointent le degré de criticité des situations à traiter. Bien plus dures dans certains quartiers de petite ou de grande couronne qu'à Paris, elles exposeraient trop fortement les agents et les obligeraient à changer de répertoire d'action. En ce sens, le directeur opérationnel pose « la question de la vocation » du GPIS : « notre travail, c'est de faire de la surveillance et de la prévention, pas de la sécurité publique », estime-t-il, doutant que cette approche-là corresponde aux cités les plus sensibles de banlieue.

« Je pense que la délinquance en petite et grande couronne est encore plus violente que la délinquance des immeubles sociaux parisiens. [...] Certes, les agents du GPIS ont un métier. Ils savent que dans ce métier, il y a une part de risque. Mais quand même... Il y a le risque acceptable, et celui où... Et il ne faut quand même pas oublier que nous sommes dans une structure de droit privé et que les agents ont le droit au retrait. Et les gars, si je leur dis ça, ils vont me dire 'nous, on n'y va pas ! On exerce notre droit de retrait ! Et je les comprends. » (Directeur, GPIS, entretien n°1)

En somme, malgré les interrogations émergentes à l'heure du Grand Paris, le dispositif semble difficilement extensible ou reproductible à l'identique au-delà du périphérique. Si transpositions il devait y avoir, elles devraient nécessairement procéder à des aménagements pour s'adapter au territoire couvert, intégrer à la fois les exigences opérationnelles et les spécificités contextuelles.

Point conclusif sur la troisième partie

Les dix ans d'existence du GPIS permettent non seulement de capitaliser les retours d'expérience, mais aussi d'entrevoir quelques pistes pour l'avenir.

En termes évaluatifs, quelles sont les principaux éléments à retenir ? Du point de vue des acteurs impliqués, le bilan d'ensemble est globalement bon. S'agissant de la prestation effective, tous expriment leur satisfaction, insistant sur le professionnalisme de la structure, la rigueur des modes de gestion opérationnelle et la souplesse d'adaptation face aux contraintes budgétaires et aux réalités mouvantes du terrain. Le service rendu est à la hauteur des attentes institutionnelles.

S'agissant de l'impact du GPIS, les résultats sont toutefois plus nuancés. En regard des objectifs de prévention de la délinquance et de lutte contre le sentiment d'insécurité, le dispositif n'a qu'une portée réduite, et cela tient à la nature même de l'activité, de l'ordre de l'intervention ponctuelle. L'efficacité dissuasive des rondes et des évictions reste très limitée dans la durée, notamment sur les sites les plus durement touchés par la délinquance. Autrement dit, le GPIS ne résout pas fondamentalement les problèmes, qu'il parvient au mieux à déporter ou à suspendre temporairement. Ce n'est cependant pas négligeable car, comme le dit un cadre du GPIS, « c'est toujours un peu de tranquillité de gagnée pour les locataires ». On peut en outre se demander ce qu'il adviendrait de l'ambiance nocturne dans certains quartiers d'habitat social si le GPIS ne s'y déployait pas. Pour la plupart de nos interlocuteurs, il ne fait aucun doute que la situation serait bien pire, quoique que ce soit méthodologiquement invérifiable. C'est pourquoi le GPIS a de l'avenir à leur sens, considérant qu'il a, malgré ses limites, une réelle utilité.

En termes prospectifs, quelles perspectives se dégagent-elles alors à court ou moyen terme ? Concernant le dispositif existant, deux voies de développement possibles apparaissent. Elles ne sont pas antinomiques mais répondent de deux logiques bien distinctes :

- une logique de crédibilisation de l'autorité qui passe par le renforcement des prérogatives (assermentation, verbalisation des infractions à la tranquillité résidentielle, etc.), conférant au GPIS un statut de force de sécurité parapublique, un peu dans l'esprit d'une police des bailleurs qui s'affranchirait de la branche de la sécurité privée ;
- une logique de légitimation sociale qui consiste à travailler le lien avec la population, tant au niveau stratégique de la gouvernance du GPIS (pour mieux communiquer en direction des locataires et mieux faire remonter leurs besoins) qu'au niveau opérationnel des équipes engagées sur le terrain (pour mieux faire valoir la dimension relationnelle du métier).

Mais l'avenir du GPIS n'est peut-être pas seulement parisien, en attestent les responsables locaux qui, ailleurs en France et à l'étranger, manifestent leur intérêt pour ce dispositif innovant de gestion des enjeux de tranquillité résidentielle. En Île-de-France en particulier, avec la mise en place de la métropole du Grand Paris à l'horizon 2016, la question se pose de l'extension ou de la duplication d'un tel dispositif au-delà du périphérique, il en va de l'égalité de traitement des habitants du parc social face aux problématiques d'insécurité. Mais si légitime soit-elle en principe, cette éventualité se heurte en pratique à de nombreux obstacles. Ceux-ci tiennent tant au montage politique et financier qu'aux difficultés de transposition opérationnelle dans des territoires autrement plus sensibles et étendus. Quant à savoir si l'on trouvera demain des dispositifs équivalents au GPIS dans l'aire métropolitaine du Grand Paris, la réponse semble donc encore incertaine.

Conclusion

Le GPIS, acteur de la tranquillité résidentielle dans le parc d'habitat social

Créé en 2004 à l'initiative des bailleurs sociaux et de la ville de Paris, le GPIS est constitué d'équipes mobiles qui patrouillent et interviennent dans les parties communes des résidences HLM la nuit. En l'espace d'une décennie, ce dispositif unique en son genre s'est imposé comme un acteur de premier plan dans la lutte contre l'insécurité dans les quartiers d'habitat social.

Un dispositif original et hybride qui a su s'imposer sur la scène parisienne

Le GPIS n'est pourtant pas sans poser question quant à savoir qui se charge de la sécurité dans la ville et jusqu'où les bailleurs doivent s'impliquer en ce domaine. Aussi suscite-t-il des réserves critiques, notamment dans le monde du logement social, sur le double thème de la privatisation de la sécurité et du désengagement de l'État. Toutefois, sur la scène institutionnelle parisienne, force est de constater qu'il remporte l'adhésion. Il a su se rendre incontournable auprès des organismes HLM, de la ville et des services policiers, à tel point que d'aucuns se demandent comment ils pourraient désormais s'en passer.

Il faut dire que sur le terrain de la tranquillité résidentielle, le GPIS vient répondre à des besoins que personne d'autre ne semble en mesure de satisfaire. C'est du moins ce qu'affirment tous nos interlocuteurs, y compris ceux de la Préfecture de police. À ce titre, le GPIS illustre la pluralisation des modes de régulation des désordres dans les territoires, en l'espèce dans le parc d'habitat social. Il est révélateur de « l'élargissement du spectre des activités de *policing* »¹, de la multiplication des acteurs en jeu et du brouillage des frontières public/privé dans la coproduction de la sécurité quotidienne.

Portés par des organismes de statuts divers (OPH, ESH, SEM), ce GIE inter-bailleurs est un dispositif hybride, politiquement et financièrement soutenu par la ville de Paris, cependant régi par le cadre juridique des activités privées de sécurité. Bien qu'il témoigne d'évolutions plus largement observables en termes de gouvernance urbaine, il reste sans équivalent pour l'heure. C'est un dispositif spécifiquement parisien, qui reflète à sa façon le statut d'exception dont jouit la capitale en matière de sécurité comme sur bien d'autres plans.

Un service qui, malgré ses limites, a su faire valoir son professionnalisme et son utilité

En réalité, le GPIS se démarque nettement du secteur classique des entreprises de gardiennage. Dégagé de toute pression commerciale, il évolue hors du marché concurrentiel de la sécurité privée et se donne les moyens de ses ambitions pour promouvoir un modèle de service tout entier fondé sur une exigence de qualité professionnelle. Cela passe notamment par un recrutement sélectif, des efforts de formation, un taux d'encadrement, un niveau de rémunération et d'équipement bien supérieurs à ceux qui prévalent dans la branche.

Cette exigence transparaît aussi dans l'organisation du travail. Celle-ci repose sur une structuration hiérarchique de type pyramidal, un management opérationnel très présent, des procédures « carrées » et des techniques de progression qui, toutes proportions gardées, font penser à celles des unités d'intervention de la police et de la gendarmerie. Sur ce registre particulier, la rigueur et le professionnalisme du GPIS sont reconnus par tous.

Sur la base des statistiques quotidiennement actualisées, le mode de déploiement opérationnel vise à concentrer les moyens là où les besoins sont les plus manifestes. Concrètement, les équipages assurent différents types de missions : interventions sur appel des locataires, rondes simples ou renforcées, vérifications approfondies du patrimoine, etc. Mais dans tous les cas, ils exercent un travail de contrôle et poursuivent une même finalité pratique : l'éviction des personnes qui s'approprient indûment les parties communes. Ils agissent dans une logique de reconquête des espaces et de conformation aux règles d'usage, l'objectif étant de garantir la jouissance paisible des lieux d'habitation.

¹ OCQUETEAU F., *Polices entre État et marché*, op.cit.

En regard de cet objectif, la portée du dispositif semble toutefois relativement limitée. Entre le GPIS et son public-cible, c'est le jeu du chat et de la souris : dès que les équipages s'en vont vers un autre site, rien n'empêche les auteurs de trouble de réintégrer le hall d'immeuble ou la cage d'escalier d'où ils viennent d'être délogés. Le mode d'action du GPIS, de l'ordre de l'intervention ponctuelle, permet tout au plus de déplacer les problèmes, mais pas de les éliminer durablement. L'efficacité dissuasive et l'impact sur l'ambiance résidentielle sont donc restreints, notamment sur les sites les plus exposés aux nuisances et à la délinquance.

Malgré ces limites fortes, le GPIS a su convaincre de son utilité. Dans l'ensemble, les bailleurs expriment leur satisfaction à l'égard de la prestation fournie et soulignent les bénéfices multiples qu'ils en tirent, en termes de présence régulatrice, de réaffirmation de l'autorité, de veille technique et de continuité de service la nuit. En somme, le GPIS répond à leurs attentes.

Enjeux et pistes de réflexion

Nonobstant ce bilan globalement positif, l'étude soulève une série d'enjeux qui ouvrent quelques pistes de réflexion sur le quadruple plan de la gouvernance, de la gestion interne, du positionnement et de la transférabilité du GPIS.

Gouvernance

S'agissant de la gouvernance, le premier élément qui interpelle concerne l'inégale implication des bailleurs dans le GIE. Celle-ci se caractérise à la fois par le clivage statutaire entre les organismes fondateurs (administrateurs) et les nouveaux membres (simples adhérents), le leadership indiscutable de Paris Habitat (qui représente à lui seul près 70% des logements couverts), et les niveaux de mobilisation effective, très variables en pratique.

À l'évidence, cette inégale implication traduit le poids différentiel des uns et des autres dans le parc social parisien et, de ce fait, se justifie en partie. Néanmoins, eu égard à l'esprit partenarial et mutualiste du projet, il y a un enjeu de rééquilibrage des relations et des positions interbailleurs dans la gouvernance du GPIS. En ce sens, le conseil d'administration vient d'acter une première avancée majeure, puisqu'à compter de 2015, la subvention municipale bénéficiera à l'ensemble des membres, et non plus seulement aux bailleurs historiques. Dans le prolongement, on peut se demander s'il ne faudrait pas aller plus loin pour permettre à tous d'être représentés au conseil d'administration. On peut en outre s'interroger sur les moyens de renforcer la dynamique de responsabilisation collective et, notamment, la participation des bailleurs les moins investis.

Sur fond de restriction budgétaire, la seconde question qui se pose se rapporte au rôle de la ville de Paris dans le pilotage du dispositif, sachant que le régime juridique du GIE la place officiellement hors gouvernance. Depuis la création du GPIS, son influence est pourtant déterminante et sa contribution financière décisive. Bien qu'elle ait diminué, la subvention versée aux bailleurs représente un tiers du budget du GPIS. Autrement dit, la ville est un partenaire indispensable. De ce point de vue, il paraîtrait légitime de lui donner un droit de regard plus direct et de lui permettre de faire plus ouvertement entendre sa voix quant à la définition des objectifs stratégiques et des missions prioritaires. C'est dans cet esprit qu'un comité de pilotage ville/GPIS a été mis en place, mais faudrait-il aller plus loin et inventer une nouvelle formule juridiquement viable pour reconnaître à la ville une vraie place dans la gouvernance du GPIS ?

Gestion interne

Sur le plan du fonctionnement interne, le GPIS se distingue par un mode de gestion relativement performant. Le dispositif opérationnel est cadré, contrôlé, et de l'avis majoritaire, c'est ce qui fait la force du GPIS, ce qui explique l'absence de dérapage et garantit la qualité de la prestation. Ce modèle managérial à l'orientation militaire assumée présente toutefois certains travers, et ce sont ni plus ni moins les défauts de ses qualités. Il n'offre pas nécessairement la configuration la plus favorable au dialogue social et peut conduire à marginaliser ceux qui ne s'en accommodent pas pleinement. Compte tenu de l'organisation pyramidale du groupement, il n'offre pas non plus de réelles perspectives de carrière à tous.

Les possibilités de promotion interne sont limitées, ce qui peut nourrir des insatisfactions professionnelles. À cela s'ajoute la dureté d'un travail de nuit particulièrement éprouvant, et l'on comprend pourquoi le turnover est relativement important malgré les conditions de rémunération attractives. Dans ce système, charge alors aux encadrants d'entretenir la motivation des troupes, notamment aux chefs de groupe sur lesquels pèsent de fortes exigences. Aussi certains souhaiteraient-ils plus de formation au management pour mieux y faire face.

Positionnement

Le principal point sur lequel on voudrait insister touche au positionnement du GPIS dans son environnement, face au public et vis-à-vis des autres services existants. En l'occurrence, et c'est là encore un atout, la doctrine d'emploi est clairement définie : rappeler l'autorité des bailleurs sur leurs sites, faire respecter les règles et évincer les fauteurs de trouble. Les agents n'ont certes aucun pouvoir répressif, mais il n'y a pas d'ambiguïté dans le référentiel d'action : ils assurent un travail de surveillance et de sécurisation, non pas de médiation. Ce sont bel et bien des acteurs de l'ordre quotidien dans la ville. Ils appartiennent à la grande famille des métiers de la sécurité, c'est en elle qu'ils se reconnaissent professionnellement.

En termes d'identité collective et d'expérience vécue du travail, les agents du GPIS se sentent bien plus proches des policiers que des métiers des bailleurs ou des autres métiers urbains avec lesquels ils n'ont, de fait, quasiment aucun lien sur le plan opérationnel. Pourtant le groupement gagnerait certainement à renforcer l'articulation, notamment avec les personnels de proximité des bailleurs (gardiens) et les équipes de prévention de la mairie de Paris (correspondants de nuit). En l'espèce, il n'y a pas forcément matière à développer des relations directes sur le terrain, mais plutôt à travailler sur la transition entre les dispositifs diurnes et nocturnes, les passages de relais, la diffusion de l'information et l'exploitation partagée de la masse des données journalièrement transmises par le GPIS au travers de ses bulletins d'activité.

Avec les services de la préfecture de police, le GPIS entretient en revanche des relations serrées. D'un côté comme de l'autre, les responsables en soulignent tout l'intérêt et s'accordent à organiser la coopération dans une logique d'assistance mutuelle, sans confusion des rôles. En pratique, l'enquête laisse cependant entrevoir certains glissements dans les missions, une relative perméabilité des frontières d'action (entre patrimoine social et voie publique notamment), de telle sorte que le GPIS donne parfois le sentiment d'être une force supplétive pour les commissariats de secteur. Aussi s'agit-il pour lui de parvenir à maintenir cette qualité partenariale dans un esprit de réelle complémentarité (et non pas d'auxiliarisation), pour affirmer son rôle propre et persuader de sa valeur ajoutée dans le système de production de la sécurité urbaine.

En situation, le positionnement du GPIS n'interroge pas seulement le rapport aux partenaires, mais aussi, et surtout, le rapport à la « clientèle ». La nature même de l'activité place les agents dans un rapport d'opposition vis-à-vis du public-cible. Les relations sont souvent sous tension, rugueuses et chargées d'agressivité. Quotidiennement, elles mettent les agents à l'épreuve et les conduisent à adopter une posture défensive de mise à distance de la population. Cette posture à laquelle leurs modes opératoires les prédisposent vise à les protéger d'un milieu d'intervention perçu comme potentiellement dangereux. Elle peut cependant avoir l'effet pervers d'alimenter l'animosité ambiante. De ce point de vue, et sans infléchir la mission pour autant, il nous semble y avoir un véritable enjeu à travailler sur la dimension relationnelle du métier, à encourager les agents à s'ouvrir sur leur environnement et à investir positivement les interactions avec le public. Mais c'est aussi et d'abord au niveau plus stratégique de la direction et des bailleurs membres qu'il nous semble y avoir matière à approfondir le lien entre le GPIS et les locataires, pour ajuster le dispositif au plus près des besoins ressentis, le piloter et l'évaluer en fonction.

Transférabilité

La dernière piste de réflexion dégagée concerne la transférabilité de l'expérience. Parce qu'il a fait ses preuves, le GPIS suscite de l'intérêt bien au-delà de Paris *intra-muros*. Mais dans quelle mesure le schéma est-il reproductible ailleurs ? La question se pose naturellement pour les acteurs locaux face aux problématiques de sécurité rencontrées dans les quartiers d'habitat social. Elle se pose avec d'autant plus d'acuité à l'échelle du Grand Paris que la mise en place de la métropole rend plus saillantes les inégalités territoriales entre la ville centre et sa banlieue, et

celles-ci se rapportent aussi à la gestion des phénomènes d'insécurité. En termes de justice sociale et d'égalité de traitement des locataires du parc HLM, il serait donc tout à fait légitime d'étendre ou de dupliquer le GPIS au-delà du boulevard périphérique.

Mais en pratique, une telle démarche supposerait de lever plusieurs obstacles importants, d'abord liés au financement et à l'unité politique du projet, mais aussi aux conditions opérationnelles s'agissant notamment des capacités de renforts sur des secteurs d'intervention plus larges et plus sensibles. Autrement dit, la reproduction du dispositif à l'identique paraît difficilement envisageable. Néanmoins, sur la base de l'expérience capitalisée par le GPIS, peut-être y a-t-il d'autres formules à inventer, des transpositions possibles, adaptées aux réalités locales, qui permettent de travailler dans une dynamique inter-bailleurs pour mieux répondre aux attentes des locataires quant à la sérénité de leur cadre de vie ?

Ce qui est sûr en tout cas, c'est qu'à Paris comme ailleurs, un service tel que le GPIS ne saurait apporter la solution miracle aux problèmes de tranquillité résidentielle. Pour avoir une portée optimale, ce type de dispositif doit à l'évidence s'inscrire dans le cadre d'une politique globale, qui combine toute une gamme d'actions complémentaires (présence humaine, dispositifs techniques, prévention sociale et situationnelle, gestion urbaine de proximité, etc.) et joue notamment sur un levier que peu investissent réellement pour l'heure : la participation des habitants.

Bibliographie

- ANDRÉ Pascal, BEAUQUIER Sophie, GORGEON Catherine, « Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? », *Lien social et Politiques*, n°57, 2007, pp.151-162.
- AORIF, « La place de la sûreté chez les bailleurs sociaux », dossier ressource n°22, octobre 2010.
- AUBERTIN C., « Service interne et entreprise prestataire : deux notions fondamentales du droit de la sécurité privée », *Cahiers de la sécurité et de la justice*, n°27-28, 2014, pp. 217-225.
- BAYLEY D., SHEARING C.. *The New Structure of Policing*. Washington, National Institute of Justice, 2001.
- BEAUX S., PIALOUX M., *Violences urbaines, violence sociale*, Paris, Fayard, 2003.
- BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BONNET F., « Les effets pervers du partage de la sécurité. Polices publiques et privées dans une gare et un centre commercial », *Sociologie du travail*, n°50, 2008, pp.505-520.
- BOUCHER M., *Turbulences. Comprendre les désordres urbains et leur régulation*, Paris, Téraèdre, coll « Réédition », 2010.
- BOUSSARD V., DEMAZIÈRE D., MILBURN Ph. (dir.), *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR, 2010.
- BRETESCHÉ S., « Le service de proximité dans l'habitat social : utopie rationalisatrice et rapport moral au locataire », in *Être logé, se loger, habiter, Regards de jeunes chercheurs*, Paris, L'Harmattan, coll. Habitat et société, 2011, pp. 45-56.
- CASTEL R., *L'insécurité sociale*, Paris, Seuil, 2003 ; CASTEL R., *La discrimination négative*, Paris, Seuil, 2007.
- CHALUMEAU E., BOUTES R., IMBERT F., TESTARD F., dossier « Sécurité, tranquillité. Guide pratique et déontologique de la vidéoprotection à l'usage des bailleurs sociaux », *Les Cahiers de l'USH*, n°141, 2011.
- CORTESERO R. (dir.), *La banlieue change !*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2012.
- CRAWFORD Adam, « Vers une reconfiguration des pouvoirs ? Le niveau local et les perspectives de la gouvernance », *Déviance et Société*, 2001, vol.25, n°1, pp.3-32.
- CRAWFORD A., LISTER S., *The Extended Policing Family. Visible Patrols in Residential Areas*, JR Foundation, 2004.
- CRAWFORD A., LISTER S., BLACKBURN S., BURNETT J., *Plural Policing. The Mixed Economy of Visible Patrols in England and Wales*, Bristol, Policy Press, 2005.
- CRAWFORD A., « L'hétérogénéité du concept de sécurité : ses implications sur les politiques publiques, la justice et la durabilité des pratiques », *Cahiers de la sécurité et de la justice*, n°27-28, 1^{er} sem.2014, pp.125-134.
- CROZIER M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- CUSSON M., « La sécurité privée : le phénomène, la controverse, l'avenir », *Criminologie*, 31-2, 1998.
- DEBARBIEUX E. (dir.), *L'oppression quotidienne. Recherches sur une délinquance des mineurs*, Paris, La Documentation française, 2002.
- DE MAILLARD J., BENEC'H-LE ROUX P., *Évaluation de l'activité des correspondants de nuit de la ville de Paris*, rapport pour la mairie de Paris, Paris, Cesdip, 2011.
- DE MAILLARD J., « Réguler les espaces publics : le rôle ambivalent des nouveaux métiers », *Métropolitiques* [En ligne], 16 janvier 2013.
- DE MAILLARD J., ZAGRODZKI M., « *Plural Policing in Paris. Cooperation and Differentiation* », à paraître.
- DEMAILLY L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008, pp. 265 et suivantes.
- DONZELOT J. MEVEL C., WYVEKENS A., *Faire société. La politique de la ville aux Etats-Unis et en France*, Paris, Seuil, 2003.
- DUBET F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.
- GANDHAO T., *La mise sous surveillance du « client roi ». Analyse sociologique des dispositifs et pratiques d'encadrement des clients-usagers dans les centres commerciaux*, Thèse de doctorat de sociologie, Evry, Université Paris XIII, 2010
- GAYET-VIAUD Carole, *L'égard et la règle. Déboires et bonheurs de la civilité urbaine*, Thèse de doctorat de sociologie, 2008.
- HEURTEL H., *Enquêtes « Victimation et sentiment d'insécurité en Île-de-France »*, Paris, IAU îdF.
- HUGHES E.C., textes réunis par CHAPOULIE J.M., *Le regard sociologique*, Paris, EHESS, 1996.
- JEANNOT G., *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octarès Ed., 2011 (1^{ère} ed. 2005).
- KOKOREFF M., *La force des quartiers*, Paris, Payot, 2003.
- KOKOREFF M., LAPEYRONNIE D., *Refaire la cité. L'avenir des banlieues*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2013.

LANÇON G., BUCHOUD N., *Ces banlieues qui nous font peur... Une stratégie d'action pour transformer la gestion des quartiers d'habitat social*, Paris, L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2003.

LAPEYRONNIE D., « Révolte primitive dans les banlieues françaises. Essai sur les émeutes de l'automne 2005 », *Déviance et société*, 2006/4 (vol.30), pp. 431-448.

LAPEYRONNIE D., *Ghetto urbain*, Paris, R. Laffont, 2008 ; BOUCHER Manuel, *Les internés du ghetto*, Paris, L'Harmattan, 2010.

LE GOFF T., MALOCHET V., « Jeunes des cités : présomption de dangerosité », *Cahiers de l'IAU îdF*, n°164, 2012, pp.25-27.

LEPOUTRE D., *Cœur de banlieue*, Paris, O. Jacob, 1997.

MALOCHET V., *Les policiers municipaux*, Paris, Puf/Le Monde, 2007.

MALOCHET V., « De la surveillance du bon ordre au maintien de l'ordre. L'action des polices municipales en question », *Délinquance, justice et autres questions de société* [En ligne], 2010.

MALOCHET V., LE GOFF T., *Etude sur la sécurisation des transports publics franciliens*, Paris, IAU îdF, septembre 2013.

MALOCHET V., « Les polices municipales, les maires et les transformations du paysage de la sécurité publique », *Les Cahiers de la sécurité*, n°26, 2014, pp.30-40.

MARCUS M., VOUREC H. C., « La sécurité comme bien commun », *Esprit*, décembre 1998, pp. 76-100.

MAUGER G., *Les bandes, le milieu et la bohème populaire*, Paris, Belin, 2006.

MOHAMMED M., *La formation des bandes*, Paris, Puf, 2011.

MOIGNARD B., *L'école et la rue : fabriques de délinquance*, Paris, PUF, 2008.

MONJARDET D., *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996.

MOUHANNA C., *La police contre les citoyens*, Nîmes, Champ social éditions, 2011.

MPEPPD, *La prévention de la délinquance et la gestion du parc social de l'habitat*, rapport, mai 2012.

MUCCHIELLI L., *Violences et insécurité. Fantômes et réalités dans le débat français*, Paris, La Découverte, 2001 ; LE GOAZIOU V., MUCCHIELLI L., *La violence des jeunes en question*, Nîmes, Champ social, coll. « Questions de société », 2009.

NEWMAN O., *Defensible space*, Mac Millan, New York, 1972.

OBLET T., *Défendre la ville. La police, l'urbanisme et les habitants*, Paris, PUF, coll. La ville en débat, 2008.

OBLET T., « Peut-on parler de sécurité sans être taxé d'obsession sécuritaire », *Implications philosophiques*, 2010.

OCQUETEAU F., 2004, *Polices entre État et marché*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

OCQUETEAU F., WARFMAN D., *La sécurité privée en France*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2011.

OHL F., « Sécurité, tranquillité. La médiation dans une politique de tranquillité résidentielle », *Les Cahiers de l'USH*, n°142, 2011.

ONZUS, *Rapport 2012*, Éd. du CIV, 2012, pp. 163-183.

PEYRAT D., *Habiter, cohabiter. La sécurité dans le logement social*, Rapport à M.N. Lienemann, secrétaire d'État au Logement, 2002.

RENAUDIE O., *La préfecture de police*, Lgdj, coll. « Bibliothèque de droit public », 2008.

REYNAUD J.D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

ROBERT Ph., *Le citoyen, le crime, l'État*, Genève-Paris, Droz, 1999.

ROCHÉ S., *La société incivile. Qu'est-ce que l'insécurité ?*, Paris, Seuil, 1996.

ROCHÉ, S., « Vers la démonopolisation des fonctions régaliennes : contractualisation, territorialisation et européanisation de la sécurité intérieure », *Revue Française de Science Politique*, 2004, 54 (1), p. 43-70

SANSON G., LE BRETHON B., HESSE C., *Rapport sur la formation aux métiers de la sécurité privée*, rapport de l'IGA, juillet 2012.

SAUVADET T., *Le capital guerrier*, Paris, A. Colin, 2006.

SG-CIPD, *Stratégie nationale de prévention de la délinquance 2013-2017, Approche globale de la tranquillité. Rôle et moyens des partenaires dans le domaine de l'habitat (T.1), Outils juridiques et procédures (T.2)*, mai 2014.

SHEEPERS J., « Rendre légitime l'intervention sur autrui. Naturalisation et essentialisation des compétences chez les vigiles », in BOUCHER M., MALOCHET V. (dir.), *Regards croisés sur la régulation sociale des désordres*, Paris, L'Harmattan, 2012.

TAFFERAND N., *Le business. Une économie souterraine*, Paris, PUF, 2007.

THIEFFRY C., HASSID O., OHL F., « La participation des habitants au 'vivre ensemble'. Une condition de la tranquillité dans les quartiers d'habitat social », Synthèse de la journée professionnelle du 04 décembre 2008, sept. 2009.

USH, *Politique de la ville et de renouvellement urbain : quelles nouvelles perspectives pour les quartiers d'habitat social ?* Contribution de la commission quartiers de l'USH, septembre 2013.

XELOT F., Dossier « Sécurité : des quartiers sous tension », *Habitat et société*, n°72, déc. 2013, pp.16-37.

Annexes

Table des annexes

Annexe I	Liste des entretiens et séquences d'observation
Annexe II	Les instances de gouvernance du GPIS
Annexe III	Intégration de onze nouvelles recrues affectées à la session 2
Annexe IV	Exemples d'interventions effectuées par des équipages Golf
Annexe V	« Le règlement, c'est le règlement »
Annexe VI	Retour du GPIS sur le secteur Saint-Blaise (20^{ème} ar.)
Annexe VII	Quand l'actualité percute l'intervention du GPIS
Annexe VIII	Une intervention sur un site du boulevard de la Villette
Annexe IX	Un soir au PCO : appels traités sur le créneau 19h30-23h00
Annexe X	« Vous avez des calibres ? » Interrogations du grand public sur ce qu'est le GPIS
Annexe XI	Jets de projectiles sur Sierra 24/28
Annexe XII	« Tout est question d'approche »
Annexe XIII	« C'est important d'avoir un dialogue »
Annexe XIV	Une opération conjointe avec la police nationale
Annexe XV	Discussion en salle de repos : écarts de perception sur les réalités du partenariat
Annexe XVI	Acronymes et abréviations

Annexe I

Listes des entretiens et séquences d'observation

Tableau 1 : Liste des entretiens

Organisme	N°	Statut	Date
GPIS			
	1	Directeur	10/03/2014
	2	Directeur opérationnel	11/02/2014
	3		03/03/2014
	4		22/09/2014
	5	Analyste sûreté	10/03/2014
	6	2 chefs de service	12/03/2014
	7	2 chefs de service adjoints session 1	26/05/2014 *
	8	1 chef de service adjoint session 2	15/05/2014 *
	9	1 chef de service adjoint session 2	12/06/2014 *
	10	2 chefs de groupe ESP	12/06/2014 *
	11	2 chefs de groupe ESP	18/06/2014 *
	12		13/07/2014 *
	13	2 chefs de groupe Golf	26/06/2014 *
	14	2 chef de groupe Golf	03/07/2014 *
	15	1 chef de groupe Golf	24/07/2014 *
Bailleurs			
Paris Habitat**	16	DGA chargé des politiques patrimoniales et sociales	11/12/2013
	17	Directrice cohésion sociale Chef de service tranquillité résidentielle/sûreté	18/06/2014
RIVP**	18	Directrice de la gérance	07/07/2014
I3F**	19	Directeur départemental agence de Paris	23/06/2014
Elogie	20	Directeur sûreté et cadre de vie	25/03/2014
Sageco/Efidis**	21	Directeur régional Paris	01/09/2014
SIEMP**	22	Directrice agence de Paris	22/07/2014
ICF La Sablière**	23	Directeur Directrice territoriale Paris	31/03/2014
Logement francilien**	24	Chargé de mission sûreté	17/06/2014
France Habitation**	-	<i>Ce bailleur n'a pas donné suite à notre sollicitation</i>	-
Batigère	25	Responsable agence Paris	30/09/2017
Emmaüs Habitat	26	Secrétaire général + directrice des politiques sociales	02/10/2014
Logis Transport	27	Directeur Proximité	09/09/2014.

* Entretien de type informel (sans prise de rendez-vous préalable).

** Bailleurs membres « historiques » siégeant au CA du GPIS.

Organisme	N°	Statut	Date
Ville de Paris			
	28	Adjointe au maire chargée de la prévention/sécurité Directeur de cabinet Conseillère technique	02/10/2014
	29	Directrice adjointe de cabinet de l'adjointe au maire chargée de la prévention/sécurité	06/11/2013
Préfecture de police			
	30	Directeur territorial DTSP 75	27/06/2014
	31	Brigadier, BSQ, commissariat du 20 ^{ème} arr.	22/05/2014 *
	32	Chef d'équipe, C ^{ie} de sécurisation et d'intervention	12/06/2014 *
Autres personnes interviewées			
USH	33	Responsable du département Tranquillité	05/06/2014
Cabinet Suretis	34	Président	18/03/2014
Cabinet Cronos Conseil	35	Directrice	31/03/2014

* Entretien de type informel (sans prise de rendez-vous préalable).

** Bailleurs membres « historiques » siégeant au CA du GPIS.

Tableau 2 : Liste des séquences d'observation

N°	Type	Date	Plage horaire
1	Intégration de 11 nouvelles recrues	15/03/2014	16h00-19h45
2	Vacation session 1 – avec un chef de service et un adjoint	Nuit du 10 au 11/04/2014	17h00-02h00
3	Vacation session 2 – avec un chef de service adjoint	Nuit du 15 au 16/05/2014	17h30-03h00
4	Vacation session 1 – avec deux chefs de service adjoints	Nuit du 26 au 27/05/2014	17h30-03h15
5	RTA 10 ^{ème} /13 ^{ème} /19 ^{ème} /20 ^{ème} arrondissements	02/06/2014	10h00-17h30
6	Vacation session 2 – avec deux chefs de groupe ESP	Nuit du 12 au 13/06/2014	17h30-01h30
7	Vacation session 1 – avec deux chefs de groupe ESP	Nuit du 18 au 19/06/2014	17h30-03h15
8	Vacation session 2 – avec deux chefs de groupe Golf	Nuit du 26 au 27/06/2014	17h30-03h30
9	Vacation session 1 – avec deux chefs de groupe Golf	Nuit du 03 au 04/07/2014	17h30-04h00-
10	Vacation session 2 – avec deux chefs de groupe ESP	Nuit du 13 au 14/07/2014	17h00-04h40
11	Vacation session 2 – au PCO + avec 2chefs de groupe Golf	Nuit du 24 au 25/07/2014	17h30-03h40

Annexe II

Les instances de gouvernance du GPIS

Les instances de gouvernance du GPIS

- **Le conseil d'administration (CA)**

- Membres : les représentations des bailleurs « historiques ».
- Objet : administration du GIE, suivant le principe « un bailleur = une voix ».
- Rythme : 1 fois par trimestre minimum.

- **L'assemblée générale (AG)**

- Participants : les représentants de l'ensemble des bailleurs membres.
- Objet : concertation sur la politique du GPIS, validation du budget, quitus de gestion.
- Rythme : deux fois par an minimum.

- **Le comité technique**

- Participants :
 - pour les bailleurs : soit les administrateurs (personnes physiques), soit leurs collaborateurs ;
 - pour le GPIS : le directeur opérationnel, son adjointe, l'analyste sûreté ainsi qu'une assistante.
- Objet : préparation des dossiers en vue du CA.
- Rythme : 1 fois par trimestre minimum (en amont de chaque CA).

- **Le comité de pilotage avec la ville**

- Participants : ville de Paris (élue et collaborateurs + DPP), représentants du GPIS, de la préfecture de police et du parquet.
- Objet : concertation / coordination.
- Rythme : variable.

- **Les réunions techniques d'arrondissement (RTA)**

- Participants : représentants du GPIS, des bailleurs concernés (référents sûreté ou responsables territoriaux), de la DPP et des commissariats.
- Objet : partage d'information, coordination opérationnelle.
- Rythme : 3 fois par an en principe.

Annexe III

Intégration d'onze nouvelles recrues affectées à la session 2

Séquence d'observation du 15/03/2014

Onze nouvelles recrues sont aujourd'hui convoquées au QG du GPIS pour ce que les dirigeants du GPIS appellent l'étape d'« intégration ».

• Partie administrative

La séquence débute au 7^{ème} étage (celui de l'équipe de direction) par « la partie administrative ».

16h30 : Les agents sont installés autour de la grande table dans la salle de réunion. L'assistante de direction ouvre la séance. Elle distribue à chacun un dossier contenant divers documents (contrat de travail, déclaration d'embauche, mutuelle obligatoire, assurance prévoyance, règlement intérieur, code de déontologie, etc.). Après avoir brièvement expliqué quels documents remplir et signer, elle indique que le directeur viendra en suivant. [...]

Sur les onze recrues, il n'y a que des hommes, aux cheveux courts (quatre ont le crâne rasé), plutôt costauds dans l'ensemble. Derrière cette impression générale conforme à l'image des métiers d'ordre, l'observation plus en détail laisse transparaître une certaine diversité dans les profils physiques.

- En termes d'âge : si la plupart semblent avoir entre 25 et 35 ans, trois paraissent un peu plus jeunes, tandis que deux autres sont visiblement plus âgés (la quarantaine et la cinquantaine).

- En termes de couleur de peau : sept Blancs, trois Noirs et deux hommes au teint basané.

- En termes de corpulence : dans l'ensemble, ces hommes ont une allure sportive, et nombre d'entre eux pratiquent manifestement la musculation. Mais tous ne sont pas des armoires à glace, loin s'en faut. L'un (qu'on appellera Abdel) se démarque par sa petite taille et sa musculature sèche, un autre encore (qu'on nommera Moussa) par son fort embonpoint.

17h00 : Ambiance sérieuse et silencieuse. Alors que les agents s'attachent à remplir leur dossier, la responsable RH fait son entrée et se tient disponible pour aider les agents si besoin.

17h15 : La plupart des agents ont fini de remplir leur dossier, les retardataires s'y emploient. Suite à quelques questions concernant les formulaires à compléter (« quand on n'a pas de copine et pas d'enfant, on met qui sur le formulaire de l'AG2R ? »), l'ambiance commence à se détendre. Les personnalités se dégagent. Deux ou trois « grandes gueules » occupent l'espace sonore, d'autres jaugent en silence, d'autres encore cherchent à se faire le plus discret possible.

17h30 : Après avoir récupéré l'ensemble des dossiers, la responsable RH et l'assistante de direction prennent chacune leur tour la parole pour un petit topo sur le volet administratif, insistant d'une part, sur les avantages statutaires qu'offre le GPIS (13^{ème} mois, primes, etc.), d'autre part, sur les obligations des agents qu'elles énoncent avec fermeté (exigence de ponctualité, visites médicales, etc.). [...]

S'en suit une série de questions, concernant entre autres les possibilités de stationnement des véhicules personnels aux abords de la base. « - Y a-t-il des places réservées ? – Non. – Y a-t-il des accords avec la ville de Paris pour éviter la verbalisation de nos véhicules ? – Du tout ! Venez en transport ! Ici, c'est la galère pour se stationner !!! » Un agent s'alarme alors quant à savoir comment faire pour rentrer chez lui au petit matin, lorsqu'il n'y a plus ni train ni métro. Confortés par l'assistante, les autres le rassurent : la fin de vacation, c'est 4h30, et le temps de se changer et de sortir, le trafic a déjà repris.

Autre question en lien : « De toutes façons, c'est pas possible de partir d'ici en tenue ? » « Normalement c'est in-ter-dit », répond l'assistante, « et je ne vous le conseille vraiment pas ». Du côté gauche de la table, quatre ou cinq agents poursuivent la conversation sur le thème « En tenue GPIS dans mon quartier ? T'imagines même pas !!! » Quelques bribes entendues. « Moi, j'ai jamais eu de problème jusqu'à maintenant, même en tenue » de vigile, pondère l'un. « Mais c'est tendu quand même », objecte un autre, « au Galion 3000, j'ai habité là-bas, c'est chaud ! » « Ouais, je connais très bien », dit un autre encore, « j'habite juste à côté ». Manifestement, nombre des agents chargés de la sécurisation du patrimoine social sont eux-mêmes issus de quartiers populaires.

17h50 : Fin de la partie administrative. La responsable des ressources humaines et l'assistante de direction quittent la salle de réunion, après avoir annoncé la venue imminente du directeur opérationnel.

Les agents sont laissés seuls dans la salle. Les plus à l'aise engagent la conversation, les plus réservés se contentent d'écouter et de sourire. Il est notamment question du climat délinquant dans les quartiers d'habitat social. Tous (ceux qui parlent et opinent de la tête du moins) semblent d'ores et déjà partager la même vision hostile de l'environnement dans lequel ils vont être amenés à travailler. Moussa, qui se targue de bien connaître des « baqueux du 93 », insiste sur le caractère délicat des interventions auprès des jeunes fauteurs de trouble des cités. Ce n'est pas tant la dangerosité des missions qu'il met en avant, mais plutôt le cadre légalement contraint de l'action, les limites à ne pas dépasser en tant qu'agent de sécurité (public ou privé) pour ne pas risquer d'être soi-même inquiété : « Les délinquants, maintenant, ils ouvrent le code pénal », « même les flics » sont sans cesse contestés dans leur autorité.

• Discours du patron

18h10 : C'est l'heure du discours du directeur opérationnel. Son assistante a préalablement demandé aux agents de bien se positionner en demi-cercle autour de la table. Face à eux, l'analyste sûreté et les deux chefs de service font leur entrée, puis le directeur opérationnel arrive. Tous les agents se lèvent, après quoi ils sont invités à se rasseoir.

Alors que ses collaborateurs se tiennent un peu en retrait, debout dans une posture assez solennelle, le directeur opérationnel occupe pleinement le devant de l'espace. Son discours vise à marquer les esprits, à faire passer des messages clairs sur « les valeurs » du GPIS et les règles qui président au bon fonctionnement du groupement.

Comment les agents y réagissent-ils ? Sous leur air sérieux, certains ne laissent rien transparaître. Étincelle dans le regard, d'autres semblent vibrer intérieurement, comme exaltés par ce rituel d'intégration qui marque symboliquement leur appartenance au GPIS. Un moment fort pour eux à n'en pas douter. Esquissant un demi-sourire un peu amusé, seul le quinquagénaire fait montre d'une attitude plus distanciée.

Après avoir souhaité la bienvenue aux nouveaux agents, le patron rentre d'emblée dans le vif du sujet. Il veut s'assurer que tous aient bien saisi ce qu'est le GPIS, refusant toute confusion des genres. L'occasion de baliser le champ du groupement, de se démarquer à la fois des sociétés privées de gardiennage et des forces de l'ordre : les agents vont travailler pour un service interne de surveillance, en l'espèce un service inter-bailleurs. S'il ne s'agit pas de se prendre pour des policiers, il ne s'agit pas non plus de les dénigrer, et le directeur opérationnel est sans équivoque à ce sujet, insistant sur le nécessaire respect de ces derniers et le soutien indispensable qu'ils apportent au GPIS.

Point suivant : il n'y a pas de place au GPIS pour l'affirmation des opinions politiques, religieuses, etc. Quelles que soient les convictions et confessions de chacun, elles doivent rester au vestiaire. Aucun propos discriminatoire ne sera toléré : mise à pied immédiate si de tels propos remontent aux oreilles du patron. « C'est valable vis-à-vis des jeunes, c'est valable aussi vis-à-vis des collègues, que les choses soient claires ». Tous doivent être respectés dans leur diversité, quelles que soient leurs origines, leur couleur de peau ou encore leurs orientations sexuelles. Dans le même sens, le patron poursuit : « si certains ne supportent pas de travailler avec des femmes ou de recevoir des ordres d'une femme », mieux vaut ne pas intégrer le GPIS.

Rappel statutaire : les agents du GPIS sont soumis à un double agrément. Pour pouvoir exercer, ils doivent non seulement avoir leur carte professionnelle, mais aussi obtenir l'agrément de la préfecture.

Afin de mieux cerner le profil des nouvelles recrues, le patron demande alors : « Y a-t-il parmi vous d'anciens militaires ? » Quatre répondent par l'affirmative, il leur demande de préciser dans quel corps ils ont servi, manifestant un certain intérêt. Il demande ensuite qui a été ADS ou GA et où (trois agents sont concernés), puis qui a travaillé dans la sécurité privée et pour quelle boîte (trois autres concernés). Au total, sur les onze recrues, seule une n'a pas d'expérience antérieure dans les métiers de l'ordre.

Après avoir fait ce petit tour de table, le patron s'empresse de prendre le contrepied : « On ne vous prend pas pour ce que vous avez été, on vous prend pour ce que vous êtes et ce que vous pouvez apporter au GPIS ». Volonté affichée de remettre les compteurs à zéro, de valoriser le potentiel et le mérite de chacun. L'occasion de dire qu'« ici, il n'y a pas de place pour l'ancienneté. Chacun a sa place à faire. Vous serez jugé sur votre valeur. À vous de faire votre carrière. »

[...]

Après avoir évoqué la tenue et le port obligatoire du gilet pare-balle, le patron soulève ensuite la question de l'armement. Deux mises en garde :

- Au terme de leur semaine de formation au maniement des armes, les agents sont soumis à une obligation de résultats. S'ils sont en échec, c'est un motif de licenciement.
- L'utilisation des armes est strictement encadrées, il n'est pas question de jouer au cow-boy.

Point sur « les règles de protocole » :

- Faire montre de respect vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques : il est attendu des agents qu'ils se lèvent en leur présence et les vouvoient.
- Bien présenter : aucun bijou apparent, coupe de cheveux propre, barbe taillée.

Point sur les modes de transport domicile/travail.

- Pour ceux qui viennent en deux-roues, il y a possibilité de se stationner dans le parking du GPIS.
- Pour ceux qui viennent en voiture, « article 22 du règlement intérieur » : à chacun de se débrouiller.
- Pour ceux qui viennent en transport en commun, le patron rappelle qu'il est interdit de porter la tenue du GPIS en dehors des horaires de service. En écho au conseil donné par son assistante, il met en avant les dangers auxquels s'exposeraient ceux qui seraient tentés de le faire : ils risquent d'être pris pour cible.

Tout en précisant que chacun est libre de faire ce qu'il veut (hors travail s'entend), le patron en appelle plus largement à la discrétion des agents. Pour mieux les convaincre, il fait référence au cas précis d'un agent qui, sur son profil Facebook, avait mentionné son appartenance au GPIS, ce qui lui avait valu bien des ennuis. « À vous de voir », conclut-il. Cette histoire suscite quelques échanges de regards et commentaires à voix basse, les recrues semblant désapprouver unanimement un tel affichage.

[...]

Le patron énonce ensuite une dernière série d'éléments et de recommandations concernant le mode de fonctionnement du GPIS. [...] Pour finir, il demande solennellement aux agents : « Je vais maintenant vous poser individuellement la question : êtes-vous sûrs de vouloir rentrer au GPIS ? » Et chacun de répondre « oui » à tour de rôle. Manière symbolique de marquer l'engagement dans le groupement. [...]

18h30 : Fin du discours. Le directeur opérationnel sort, suivi par les autres encadrants. Seul reste le chef de service chargé d'encadrer le groupe en suivant.

● **Speech du chef de service**

18h30 : Dans la salle de réunion, le chef de service se réserve une dizaine de minutes pour se présenter aux agents et leur délivrer à son tour quelques messages. Après leur avoir confirmé qu'ils allaient rester jusqu'à 5h du matin, face à l'étonnement de ceux qui ne l'avaient pas prévu, il rebondit : « il y a un vieux principe militaire qui dit 'jamais surpris, jamais baisé' Pour les autres, tant pis ! »

Le chef résume alors quel sera le programme de la soirée :

- perception des équipements,
- premier module de formation,
- observation dans une patrouille sur un secteur défini.

Le chef s'emploie ensuite à définir à grands traits le rôle du GPIS. Il insiste notamment sur le respect du public et le sens du service : « Chez nous, on part du principe que si on veut le respect, il faut le donner. [...] On n'est pas là pour juger les gens, mais pour leur donner un service. » Après avoir insisté sur cette dimension, il ajoute en complément : « On a aussi un aspect 'autorité'. On est là pour faire respecter les règles, ce qui n'est pas évident ». Tension des logiques d'action. « Le challenge, c'est de faire respecter les règles dans les parties communes tout en restant courtois. » Et ce, quel que soit l'individu qui fait face aux agents, qu'il s'agisse « du costume-cravate ou du sweat-baggy-airwalk ». Dernière dimension que souligne le chef de service : « on est aussi là pour relever les dysfonctionnements » sur le parc social.

● **Perception des équipements au 2^{ème} étage auprès du service logistique**

18h40 : Le chef de service invite les agents à le suivre pour la perception de leurs équipements individuels. En chemin, il leur présente son adjoint qui les retrouvera plus tard dans la soirée. Après avoir descendu les étages par les escaliers, le groupe arrive au 2^{ème}. En passant devant la salle de sport, les plus curieux ne manquent pas de jeter un œil. Devant la réserve du service logistique, tous s'arrêtent. Le chef de service présente les deux agents postés à la réserve par leurs indicatifs respectifs : « Ici, on parle essentiellement par indicatifs. Sur le terrain, on ne donne jamais de nom. »

À tour de rôle, les agents vont être appelés pour percevoir leurs équipements (tenues, gants, lampes, etc.), fournis dans un gros sac noir. En attendant, ils se tiennent debout dans le couloir. Plusieurs microgroupes se forment et discutent. Certains profitent du moment pour poser quelques questions au chef. L'un demande notamment : « est-ce qu'on va avoir un papier avec tous les codes personnel ? » « Mieux que ça », répond le chef, « vous allez avoir une sacoche avec tous les mémos ». Et d'énumérer rapidement les divers supports écrits, en lien avec les différents modules de formation. Un autre poursuit : « Est-ce qu'il y a des remises à niveau, une mise à jour de la formation ? » « En permanence », répond le chef. « Ici, on a du temps pour bien faire les choses. Le but étant de se prémunir au maximum des risques spécifiques à notre métier ».

19h : Les quelques recrues qui ont déjà perçu leurs équipements échangent avec les autres sur la qualité du matériel. Le chef commente : « Il faut de bons outils pour avoir de bons ouvriers ». En particulier, un agent se félicite de la technicité de la paire de gants. « Ce sont les tout derniers qu'on ait touchés », précise le chef, « les autres [agents] ne les ont pas encore, vous allez faire des jaloux ! » Sentiment collectif d'être bien dotés. Mieux, même, que dans les services policiers de l'État. À propos des gants toujours, un ancien ADS dit : « en police, les gants, c'est limite des gants Mappa, sauf qu'ils sont noirs ! Et encore, faut attendre six mois pour les avoir ! » Le chef précise qu'il y a dans le packaging quatre types de tenue. « C'est le patron qui définit le calendrier ! Quand il a froid, vous avez froid ; quand il a chaud, vous avez chaud ! », plaisante-t-il.

Abdel rebondit : « Le blouson, il est gros ! Faut l'avoir sur soi ? Parce que pour courir... » Face à cette interrogation qui en dit long sur l'image aventureuse qu'il peut se faire du métier, le chef s'efforce de recadrer la logique d'action : « Courir, c'est 200 mètres max. Sinon, c'est qu'il y a un problème que je n'ai pas prévu. Et c'est pas notre rôle. » « Mais si on interpelle, on menotte ? », relance Abdel. « Ça dépend des situations », tempère le chef, « et nous, à la différence de la police, on ne menotte pas pour interpeller, on menotte pour sécuriser ».

L'échange qui s'engage alors invite les nouvelles recrues à se projeter dans leur futur quotidien professionnel. À l'adresse du chef, les questions commencent à fuser, dénotant quelque impatience chez certains agents, l'envie de se retrouver sur le terrain pour de vrai. « On est à combien dans les véhicules ? », « comment on fait pour maîtriser un individu ? », etc. Avec calme, le chef s'emploie à apporter des éléments de réponse. Concernant les manières de s'y prendre face à des individus agités, il rappelle les limites du cadre d'intervention du GPIS : « En police, ils ont d'autres procédures. Nous, on est obligé d'être plus inventifs pour se protéger. On a nos propres procédures. Nos procédures, c'est un medley issu d'anciens milis, d'anciens gendarmes, de la sécurité privée pure ».

Face aux risques du métier, le chef estime qu'« il faut être un peu parano ». Il évoque à ce titre les précautions qu'il prend hors service (ne pas afficher son appartenance au GPIS, éviter de fréquenter les lieux où il est susceptible de croiser des personnes auprès desquelles il est intervenu, etc.). La question de l'image du GPIS, du poids de l'uniforme et des réactions hostiles qu'il déclenche revient de manière récurrente au fil de cette session d'intégration. C'est une dimension du métier qui interroge bien des agents. [...] Après avoir précisé bien connaître la Goutte d'Or, Moussa indique que le GPIS n'y jouit pas forcément d'une bonne réputation. « On a eu pas mal d'aventures là-bas », confirme le chef, avant d'illustrer par quelques anecdotes, contribuant ainsi à entretenir la mémoire collective du service.

La conversation dérive sur les sites les plus problématiques. Les agents soumettent les noms de différents quartiers qu'ils associent à des lieux chauds, afin de savoir quelle en est l'appréciation du chef.

« - Dans le 13^{ème} ?

- On a des sites tendus comme à Olympiades, mais ça reste isolé et concentré. [...]

- Et porte de Vanves, c'est un peu chaud, là-bas, non ?

- Y'a du bon deal... [...] Mais c'est surtout sur Paris Nord qu'on a les situations les plus tendues. C'est concentré sur le 18, le 19 et le 20^{ème}. [...]

- Et Saint-Blaise ? Il y a eu des histoires, là-bas ?

- On n'y va plus. [...]. Et il y a une partie de la population qui a pris fait et cause contre le GPIS. »

- Qu'est-ce qui s'est passé exactement ? C'est parti d'une histoire de ballon, non ?

- Oui, ça a été l'élément déclencheur, c'est parti de rien... Mais il y avait des causes plus profondes derrière. C'était tendu, c'est clair qu'on gênait. [...] »

Comme pour clore le sujet « Saint-Blaise », le chef s'empresse de relativiser : « Mais sur la majorité des sites, ça se passe bien. Comme je vous dis, si vous respectez... Dans 95% des cas, ça se passe bien. Après, les 5% restants, ça peut aller sur des trucs un peu intenses. Le plus grave qu'on ait eu, c'est trois coups de couteau. » Le chef relate alors l'histoire en question. [...] Parti à raconter, il évoque ensuite un autre épisode, qui s'est soldé par « 15 minutes de *fight* ». « C'est super long ! », s'exclame à juste titre un agent. « Ça date », précise le chef, « c'était au début, c'était un vrai lynchage en règle ». Et de conclure : « donc voilà, il peut y avoir des choses intenses comme ça. Mais c'est très rare ».

Autour de ces discussions, l'ambiance s'est réchauffée dans le couloir. Manifestement intéressées voire captivées, la plupart des recrues se sont rapprochées du chef pour mieux l'entendre et partager avec lui ces histoires marquantes. L'intégration opère, et l'on sent une certaine émulation collective. [...]

19h45 : Fin de la séquence d'observation.

Annexe IV

Exemples d'interventions assurées par des équipages Golf

Séquence d'observation du 03/07/2014 au 04/07/2014

Vacation de la session 2, en véhicule avec Camel et Sylvain, chefs d'un groupe Golf.

01h49 : Départ en direction de la rue de la Solidarité pour une intervention suite à l'appel d'un locataire. Camel et Sylvain sont suivis par les deux patrouilles Golf mobilisées à cet effet.

01h54 : Arrivée sur site rue de la Solidarité (19^{ème} ar.).

Camel et Sylvain assurent la procédure d'environnement. En voiture, ils passent au ralenti devant les trois cours du 2/4, 6/8 et 10/12 rue de la Solidarité. Aucune présence visible, sinon une personne âgée qui rentre chez elle, traînant péniblement une valise. « On va faire une éviction ! », plaisante Sylvain.

Puis Camel et Sylvain font le tour du pâté d'immeubles pour se stationner près des deux véhicules Golf à l'angle des rues David d'Angers et Solidarité.

Les agents Golf et leurs chefs progressent ensemble vers la première cours au niveau du n°2/4 rue de la Solidarité, puisque c'est sur cette adresse-là que porte précisément la demande d'intervention. À l'approche, aucune nuisance sonore. Au niveau du hall 2, présence de trois individus d'une vingtaine d'années (deux femmes et un homme), calmes, avec un husky. Éviction sans résistance. Après quoi les équipages s'en retournent aux VL, sans vérifier les autres cours.

02h04 : Fin de mission.

Départ. Message du PCO pour demander une intervention sur un site de la rue du Chalet (10^{ème} ar.). Décidemment, « il n'y a que des interventions ce soir », constate Camel. C'est la haute saison pour le GPIS, « ça va être quelque chose pendant quinze jours ! ». Effectivement, hormis deux rondes effectuées sur des cités du 19^{ème} arrondissement, les équipages Golf que j'ai pu observer ce soir ont été engagés sur des interventions. Certes avec le soutien d'un équipage Delta le plus souvent, mais pas systématiquement. Si les interventions sont en principe prioritairement confiées aux ESP, elles ne leur sont donc pas exclusivement réservées. *A fortiori* en cette période estivale d'intense activité.

02h10 : Arrivée sur site rue du Chalet (10^{ème} ar.)

Devant l'entrée principale de la résidence, à l'angle de la rue Hébrard, quatre jeunes sont assis sur les marches, dans cet espace interstitiel un peu flou entre le patrimoine fermé du bailleur et la voie publique. Trois autres discutent debout de l'autre côté de la rue. « Bonsoir » courtois.

Suivis des chefs de groupe, les agents Golf rentrent à l'intérieur de la résidence. Aucune présence. Mode de progression habituel, mais les positions sont quelque peu relâchées. Traversée des deux cours, vérification rapide des halls et du local à poubelles. R.A.S.

L'équipe ressort par l'accès situé un peu plus haut sur la rue du Chalet. Avant de remonter à bord de son véhicule, un agent Golf s'adresse à l'un des jeunes resté assis devant l'entrée principale de la résidence : « Monsieur, s'il vous plaît, pas sur les marches. Si éventuellement des locataires voulaient rentrer... » Le jeune homme se lève.

02h18 : Fin de mission.

Départ. Sylvain commente : « Il ne doit plus y avoir d'inter' sur le secteur 2, on va pouvoir faire des rondes maintenant qu'on a bien joué ». Remarque révélatrice : assurément, l'intervention est valorisée, presque ludique comparée aux rondes plus routinières qui constituent pourtant l'essentiel de l'activité des groupes Golf.

Annexe V

« Le règlement, c'est le règlement ! »

Entre application stricte et distance critique

Extrait 1 : Séquence d'observation 03/07/2014 au 04/07/2014

Vacation de la session 1, en véhicule avec Camel et Sylvain, chefs d'un groupe Golf.

02h29 : Arrêt Square d'Aquitaine (19^{ème} ar.)

Intervention d'un équipage Golf suite à l'appel d'un locataire. Sur un banc, dans la cour intérieure de la cité, six adolescents (garçons et filles) discutent tranquillement, sans faire de bruit. Les agents leur demandent de quitter les lieux, les jeunes sortent sans broncher.

Camel me dit être un peu mal à l'aise dans de tels cas de figure, face à des jeunes gens apparemment calmes et respectueux, qui ne dérangent personne a priori (« faut bien qu'ils puissent se retrouver »). De son point de vue, lorsqu'il n'y a que deux personnes, les agents peuvent faire preuve de tolérance et les laisser. Dans le cas présent, comme les individus sont plus nombreux, il convient de les évincer. Et peut-être qu'au rez-de-chaussée, dans l'appartement qui donne juste derrière le banc, habite un vieil homme, qui, compte tenu de la chaleur, a dû ouvrir sa fenêtre et peine à dormir à cause du brouhaha même léger provoqué par les causeries des jeunes gens. Système de rationalisation de l'action.

02h36 : Fin de mission.

Sur la voie publique, non loin des grilles d'entrée de la résidence, pause cigarette en compagnie des effectifs Golf. Face à une grande cité qui relève aussi du patrimoine surveillé par le GPIS, cité dont l'un des agents dit qu'il faut au moins une heure pour effectuer la ronde – faible enthousiasme à cette perspective...

02h45 : Départ en direction de la base.

Alors qu'ils démarrent, Camel et Sylvain constatent que les six jeunes évincés quelques minutes plus tôt ont échoué sur le banc de l'abris-bus à proximité immédiate.

Extrait 2 : Séquence d'observation du 24/07/2014 au 25/07/2014

Vacation de la session 2, en véhicule avec Cyril, chef d'un groupe Golf.

00h20 : Arrêt au 1, rue André Bréchet (17^{ème} ar.)

Sur site, sont présents le chef de groupe des ESP, un équipage Delta et un équipage K9. Je reste en retrait avec Cyril.

L'équipage Delta s'approche d'un groupe d'adolescents âgés d'une quinzaine d'années tout au plus. Installés sur les marches à l'entrée d'un hall, ils boivent, fument et parlent fort. Manifestement alcoolisés, ils mettent un peu de temps avant de se décider à quitter les lieux. En partant, ils disent « bonsoir » et saluent les agents avec une pointe d'amertume. Deux d'entre eux semblent « défoncés » et titubent.

Les agents du GPIS poursuivent leur patrouille et s'avancent plus au fond vers un autre groupe que j'ai d'abord du mal à distinguer. Cyril me dit alors : « je n'aime pas faire ça, c'est le plus dur ». Je lui demande ce qu'il veut dire, et il m'indique qu'il s'agit là de quatre jeunes filles qui discutent tranquillement, sans éclat de voix. Elles habitent certainement la cité et se retrouvent en bas des immeubles simplement pour bavarder. En l'occurrence, elles ne cherchent pas à rester. À la vue des uniformes, elles sortent d'elles-mêmes sur la voie publique.

Les agents les suivent et ferment le mouvement. À l'adresse de Cyril, l'un d'eux lève les yeux au ciel et lance avec humour : « le règlement, c'est le règlement... » Cyril lui sourit d'un air entendu. Il me dit ensuite que c'est pour lui problématique de ne pas pouvoir faire la part des choses entre les individus qui dérangent et ceux qui profitent des bancs et des espaces verts mis à la disposition des locataires.

Annexe VI

Retour du GPIS sur le secteur Saint-Blaise (20^{ème} ar.)

Séquence 1 : l'appréhension Séquence d'observation du 15/05/2014 au 16/05/2014

Vacation de la session 2.

Depuis le début de la semaine, et après deux ans d'absence, le GPIS ré-intervient sur le secteur Saint-Blaise, appuyé par la police nationale. Ce soir, pour la quatrième nuit consécutive, une opération conjointe y est prévue. Elle a été fixée à 00h30. Le retour du GPIS dans le quartier est donc tout récent, et le sujet est présent dans tous les esprits.

[...]

19h05 : Briefing des chefs de patrouille.

Patrick, chef de groupe Golf, anime la première partie du briefing. Après avoir délivré les consignes à l'ensemble des chefs de patrouille Golf, l'un d'eux lui demande un compte-rendu de l'opération de la veille sur Saint-Blaise. Patrick le remet en place gentiment : « on s'est vu hier sur Périchaux, on en a parlé ! ». Les autres sourient de l'inattention du chef de patrouille. Sa question ne me semble toutefois pas anodine ; elle traduit l'appréhension que partagent nombre d'agents à retourner sur Saint-Blaise.

[...]

19h10 : Fin du briefing pour les Golf, début du briefing des ESP.

Les chefs de patrouille des groupes ronds sortent. Ne restent plus que les six chefs d'équipe du groupe 5 (Delta et K9). C'est Albert, leur chef de groupe, qui prend la parole et leur transmet les directives les concernant spécifiquement.

S'agissant de l'opération conjointe sur Saint-Blaise, Albert précise l'heure de la prise de contact (00h00), le lieu du point de jonction (place Gambetta), l'ordre d'engagement des équipes et le positionnement des renforts. « Même manip qu'hier », dit-il, « et j'ai tous les moyens d'accès ».

« Comment ça s'est passé hier sur Saint-Blaise ? », relance un leader Delta. Albert et Patrick racontent : plutôt bien, « trois individus sont partis en courant mais c'est tout », « y'a un Tmax¹ et un véhicule qui ont tourné pour observer ».

Albert apporte ensuite quelques précisions sur les modifications d'aménagement qu'a connues Saint-Blaise depuis l'époque où le GPIS a cessé d'y intervenir (création d'une nouvelle artère de circulation notamment). Il insiste : « Pour ceux qui ne connaissent pas [le site], c'est hyper-important de connaître la configuration pour le jour où ça part en sucette ». À cet effet, après le briefing, Patrick prendra l'initiative d'imprimer un plan des lieux dans son bureau et de le distribuer aux différents équipages.

En complément, les deux chefs de groupe relaient les informations que leur ont remontées les policiers du 20^{ème} : « ils ont un peu discuté avec les 30/35 ans » pour prendre le pouls, et il est clair que « le GPIS n'est pas le bienvenu » dans le quartier. Albert, qui veut à la fois rassurer et mettre en garde ses équipes, conclut : « Tant qu'on reste réglo, ça ira. Mais pas de cadeau sinon ! Soyez hyper-méfiant ! »

Pour finir, Albert anticipe : « Ce soir, ça risque d'être tendu pour les pauses, je préfère vous prévenir. Sur ce, bon courage ! » [...]

20h50 : En véhicule avec Tom, chef de service adjoint.

Échange sur la manière dont Tom interprète son rôle d'adjoint, insistance sur la nécessité d'être au maximum sur le terrain. « C'est important d'être à Saint-Blaise avec eux », dit-il notamment. Pourquoi Tom choisit-il précisément cet exemple ? À l'évidence, parce que c'est l'enjeu du moment pour le GPIS, et parce qu'il y a, explique-t-il, « une appréhension des équipes au départ » à réinvestir ce site. De son point de vue, cette appréhension est « liée au passif, mais aussi aux rumeurs, à la psychose », elle s'alimente à la fois de « l'historique des anciens » et du « renouvellement des effectifs » (les recrues d'après 2012 seraient d'autant plus enclines à se laisser gagner par la crainte qu'elles n'ont pas vécu les événements antérieurs et n'ont pas l'expérience directe du site leur permettant de relativiser la situation). En tout cas, pour Tom, cette appréhension a des effets de « déstabilisation » : « l'émotion prend le dessus, ils perdent leur concentration ». D'où « l'importance d'être présents » en tant qu'encadrant, « pour rassurer ».

[...]

00h45 : Début de l'opération conjointe à Saint-Blaise.

Avec 15 minutes de retard par rapport à l'horaire initialement prévu compte tenu d'un petit raté partenarial au commissariat du 20^{ème}. Côté police nationale, deux équipages sont mobilisés (soit huit fonctionnaires) ; côté GPIS, deux équipages Delta et un K9 (soit treize agents) – sachant que deux autres équipages Delta et K9 circulent alentours en sécurisation.

¹ Scooter Yamaha de grosse cylindrée.

Les véhicules du GPIS et de la police stationnent les uns derrière les autres au beau milieu de l'étroite rue Saint-Blaise, rue en sens unique dont ils bloquent donc la circulation. Configuration piègeuse, puisqu'il n'y a pas d'échappatoire en cas de problème.

Quartier quasi-désert et silencieux à cette heure-ci. Alors que les équipages commencent à se déployer sur le site, Stéphane, le brigadier responsable du dispositif côté police nationale, vient à la rencontre de Tom. Les deux hommes, qui se connaissent peu, restent discuter ensemble, postés à l'angle de la rue Saint-Blaise et du square de la Salamandre – je suis avec eux et ne visualise donc pas précisément le chemin de ronde des agents. [...]

Cela fait un bon quart d'heure que les équipages mixtes patrouillent sur Saint-Blaise quand, soudainement, le climat se tend. D'où je suis, je ne saisis pas précisément de quoi il retourne, mais je vois plusieurs agents converger vers un même point, un peu plus haut sur la rue Saint-Blaise. Ils viennent en fait renforcer un autre équipage qui a maille à partir avec un groupe de jeunes installés à ce niveau-là. Alertés par ce mouvement, Stéphane et Tom interrompent le fil de leur conversation et s'approchent calmement de la scène. Tout comme les chefs de groupe et quelques policiers, ils restent néanmoins à une certaine distance – il ne s'agit pas de faire monter la pression et d'envenimer la situation. Stéphanie, une chef de groupe Golf, semble un peu tendue ; elle dit à Tom que les agents du GPIS ont été directement menacés : « vous allez voir quand la PP sera partie ! » Stéphane n'est pas surpris et fait part des échos qu'il a eus : le retour du GPIS est mal vécu dans le quartier. « Ça confirme nos retours », conclut Tom sur un ton neutre.

Je n'entends ni ne vois distinctement comment se clôt l'interaction avec les jeunes en question, mais après quelques minutes, policiers et agents du GPIS se retirent et remontent à bord des véhicules. Bilan de l'opération : présence conjointe sur le site, déploiement sur plusieurs halls et bâtiments, une altercation, pas d'interpellation. Avant de se séparer, responsables du GPIS et policiers se saluent cordialement.

01h15 : Fin de mission.

01h20 : Débriefing des encadrants du GPIS à l'angle de deux rues tranquilles du 20^{ème} ar.

Tom et les trois chefs de groupe engagés sur Saint-Blaise stationnent et descendent des véhicules. Débriefing. Pour l'essentiel, ce sont Albert et Stéphanie qui parlent (fort), ils semblent en avoir besoin. Décompression. Ils paraissent préoccupés par le climat d'hostilité qui règne à Saint-Blaise (« c'est trop tendu ! »), quelque peu inquiets face aux menaces proférées – appréhension que je suppose partagée par une bonne partie des agents. Très animés tous les deux, ils ont des échanges vifs, on pourrait presque croire qu'un différend les oppose (« cinq minutes que vous vous engueulez », leur signifie Pierre, le troisième chef de groupe), mais c'est simplement qu'ils évacuent la tension.

Stéphanie s'interroge notamment sur les solutions de repli en cas de problème : comment s'échapper ? Il importe d'y réfléchir et de revoir le dispositif au plus vite car en l'état, les conditions d'intervention sur Saint-Blaise ne lui conviennent assurément pas. Sceptique, elle se demande s'il est bien « judicieux d'y retourner maintenant, en plein dedans », autrement dit en haute saison (celle des beaux jours, des festivités diverses, de la coupe du monde de football et de leurs lots de nuisance). N'aurait-il pas mieux valu commencer cet hiver, pour reprendre progressivement pied sur le terrain au moment où il n'y a personne dehors ? Ou alors attendre six mois de plus, tant qu'à faire ?

Quant à Pierre, il reste silencieux, un peu en retrait. Lui qui joue d'habitude les grandes gueules pour amuser la galerie préfère ne pas en rajouter. Tom non plus. Mais il est là et écoute ce que les agents de maîtrise ont à dire.

01h34 : Départ vers d'autres interventions.

Séquence 2 : sous tension **Séquence d'observation du 26/05/2014 au 27/05/2014.**

Vacation de la session 1, avec Éric et Nacer, chefs de service adjoints.

22h30 : Point de jonction place Gambetta avant l'opération conjointe sur Saint-Blaise.

Éric et Nacer rejoignent Rachid et Jonathan, les chefs du groupe 5 qui sont déjà sur place. Bon relationnel, ils aiment à plaisanter ensemble. Mais le ton devient plus sérieux à l'évocation de l'opération à venir. Comme il se doit, Rachid et Jonathan viennent d'effectuer la procédure d'environnement sur Saint-Blaise, ils ont « mesuré la température », et ont été accueillis de la sorte en passant : « vous allez mourir, on va tous vous niquer ! ». Jonathan ajoute : « ce soir, ça va partir en cacahuète, je le sens ! » Il vapote, tandis que Rachid ne cesse de gigoter. La tension monte. Nacer s'efforce de les calmer, répétant qu'« il faut revenir sur Saint-Blaise », tandis qu'Éric les rassure en disant que l'équipe est très solide. Côté police, Nacer me précise que deux équipages sont prévus.

Alors que les ESP arrivent et se regroupent sur la place Gambetta, Éric, Nacer et Jonathan parcourent à pied les quelques dizaines de mètres qui les séparent du commissariat du 20^{ème} arrondissement. Devant l'entrée, ils sonnent, mais personne ne leur ouvre la porte, ce qui les agace quelque peu. Après trois ou quatre minutes d'attente, toujours à l'extérieur, un brigadier arrive derrière eux. C'est Nicolas, il les connaît tous et les informe que seule son unité les appuiera ce soir sur Saint-Blaise, l'autre équipage étant retenu ailleurs. Le temps de caler le dispositif, tous repartent vers les véhicules place Gambetta.

22h55 : Les chefs de groupe briefent rapidement les équipages GPIS. Comme consigne, ne pas répondre aux provocations tant qu'elles restent verbales. Dans les rangs, quelques remarques fusent (« ça va péter ce soir ! »). Rachid s'approche des adjoints pour leur livrer son impression : « ça sent pas bon ! »

23h : Départ pour l'opération.

Dans l'étroite rue Saint-Blaise, les véhicules se garent en enfilade. Alors que les équipages sortent des voitures, j'entends l'impact de cailloux jetés sur le sol. Éric s'écrie : « Ça commence ! Ça commence ! ». Les agents du GPIS se positionnent tous face à l'immeuble d'où les projectiles ont été lancés. Quant à Nacer, il est déjà sous le balcon de l'immeuble en question et pointe un appartement que Nicolas, le policier, éclaire avec sa lampe. Concentrés, les équipages maintiennent leur position puis commencent à se déployer. La tension est palpable. Je suis Nacer qui avance le long de la rue Saint-Blaise et entre dans le square des Cardeurs où des agents du GPIS vérifient tous les halls. Au loin, des sifflements sonores, nombreux et répétés. Nacer me dit que ce sont les dealers qui s'avertissent de la présence de la police et du GPIS.

La ronde se poursuit. Certaines cours d'immeuble sont en travaux et donc difficilement praticables. Les policiers cheminent aux côtés du GPIS ; ils utilisent leurs lampes ultra puissantes de façon frénétique. J'entends certains d'entre eux siffler pour s'avertir de leur progression. Sur une dalle, deux jeunes femmes chargées de courses traversent, l'une d'elle s'exclame : « Holala, il se passe quoi ici ?! » Retour sur la rue Saint-Blaise que nous remontons désormais. Au niveau des commerces (ouverts pour certains), des jeunes gens squattent. Certains dénigrent le GPIS et adoptent une attitude assez provocatrice. L'un d'eux lance avec défiance : « Qu'est-ce que t'as à me regarder ?! » Le climat est électrique. La police essaie de faire tampon.

Un peu plus haut, Nacer retrouve Stéphane, un autre brigadier du 20^{ème} dont l'équipe a été appelée en renfort suite au caillassage en début d'opération. Stéphane et Nacer se connaissent bien, ils semblent contents de se voir. Ils échangent un peu au sujet de Saint-Blaise. Stéphane soutient l'intervention du GPIS mais constate que la situation reste tendue. « Le jour où la PP décidera d'arrêter de vous appuyer, les choses peuvent être très dures à gérer pour vous », dit-il à Nacer, « ils ne veulent pas de vous ici ». Les deux hommes continuent de discuter tout en marchant vers le square des Salamandres. Éric, qui les a rejoints, décide de prendre les clés de voiture et d'aller sécuriser la sortie.

Puis Stéphane et Nacer s'arrêtent un moment pour observer leurs équipes en action. Trois policiers encerclent et contrôlent deux jeunes d'une quinzaine d'années, adossés à un mur devant un hall d'entrée. Jonathan et deux autres policiers se tiennent en retrait de deux ou trois mètres, tandis que d'autres agents du GPIS sécurisent la scène plus en arrière. Les jeunes disent n'avoir pas de papiers d'identité sur eux. Les policiers leur demandent ce qu'ils font là et essaient d'établir un dialogue. Les jeunes récriminent contre les agents du GPIS, affirmant avec aplomb : « ils ont pas le droit d'être ici ! » Les policiers les interrogent alors : « c'est quoi, votre problème avec le GPIS ? » L'un des adolescents fait référence au meurtre d'un jeune homme du quartier il y a deux ans et accuse ouvertement le GPIS d'en être responsable : « c'est à cause d'eux ! » Et de renchérir : « ils ont pas le droit d'être ici, le juge leur a interdit ! ». Un policier en particulier s'efforce de maintenir la communication et de raisonner les adolescents : « C'était un règlement de comptes, le GPIS n'a tué personne ! Ils ne font que leur taf ! » Stéphane me regarde et dit avec humour : « Vous voyez, on fait un travail pédagogique à la police aussi ! » Pour leur part, en dépit des calomnies, les agents du GPIS restent impassibles. Aucun ne réagit aux propos dénigrants, aucun non plus ne s'en saisit pour amorcer le dialogue. Au final, les policiers enjoignent les jeunes de quitter les lieux, ce qu'ils font sans rien dire.

Tous les équipages regagnent ensuite la rue Saint-Blaise et les véhicules. Stéphane salue Nacer amicalement et lui redit à nouveau combien il faudra être vigilant lorsque le GPIS interviendra seul à Saint-Blaise sans le soutien policier.

23h30 : Fin de mission

Séquence 3 : la normalisation Séquence d'observation du 12/06/2014 au 13/06/2014

Vacation de la session 2, avec Albert et Kevin, chefs de groupe ESP.

22h30 : Long arrêt place Gambetta.

Dans la foulée d'une grosse opération menée sur deux groupes immobiliers du 20^{ème}, et dans l'attente de l'opération suivante sur le secteur Saint-Blaise, Albert et Kevin stationnent place Gambetta. Ils le font à l'invite de Tom, qui est accompagné de son binôme Philippe et d'un troisième chef de groupe (Pierre). Tom nous offre à tous une glace à emporter dans l'établissement de restauration rapide sis juste à côté.

22h50 : Arrivée progressive des effectifs du GPIS prévus pour l'OP.

Seuls Albert et Kevin vont les voir, pas de communication directe avec les adjoints.

23h00 : Arrivée de l'équipage du commissariat du 20^{ème}, parfaitement à l'heure pour le point de contact.

Côté GPIS, briefing minimal des troupes : « comme d'hab' », le dispositif est calé. Ce soir, je ne perçois pas d'appréhension particulière à y aller, ni chez les chefs de groupe, ni chez les agents.

23h07 : Départ en direction de Saint-Blaise.

Albert et Kevin font la procédure d'environnement. Ils repèrent et comptent les quelques jeunes présents (du moins ceux qui sont visibles sur la voie publique) et transmettent l'information par radio.

23h15 : Début de l'opération conjointe.

Stationnement sur site. À la différence des deux précédentes séquences d'observation, les véhicules ne sont pas garés en enfilade sur la voie de circulation, mais en divers points autour du croisement des rues Saint-Blaise et du Clos – ce qui évite de bloquer la rue et permet de s'échapper plus rapidement si besoin. Le dispositif antérieur, qui mécontentait bien des agents, a donc été revu.

R.A.S. s'agissant de l'OP en tant que telle. Déploiement des équipages dans le calme. Quelques jeunes çà et là, quelques passants aussi ou des habitants qui rentrent et sortent. Une femme s'approche d'un agent Delta posté en sécurisation à l'angle des rues Saint-Blaise et du Clos ; elle l'interroge sur la présence du GPIS et se demande si les agents interviennent toujours avec la police. L'agent lui répond volontiers, poliment – on voit toutefois qu'il n'a pas forcément l'habitude du dialogue avec le public, et il se fait d'ailleurs gentiment chamberer par ses collègues après coup.

Après quelques minutes, Tom, Philippe, Albert, Kevin et Pierre s'avancent vers le square de la Salamandre. Avec un policier national qui se trouve là, ils discutent un peu. Puis traversent la rue et patrouillent dans la cour de l'immeuble RIVP actuellement en chantier.

23h54 : Fin de mission. Rien de notable sur Saint-Blaise ce soir. Sur ce site sensible au lourd passif avec le GPIS, les opérations récemment reprises semblent se normaliser.

Annexe VII

Quand l'actualité percute l'intervention du GPIS

Suspension temporaire du dispositif un soir de match

Séquence d'observation du 26/06/2014 au 27/06/2014

Vacation de la session 2.

18h : Échange avec Yvan, chef de service.

Yvan évoque la coupe du monde de football qui se joue actuellement au Brésil. Un événement sportif d'envergure planétaire qui, dit-il, est facteur de tensions sur le terrain. Dimanche soir notamment, l'Algérie a gagné 4-2 contre la Corée du Sud. Dans les rues de Paris, cette victoire a donné lieu à des débordements. S'agissant du GPIS, précise Yvan, des agents ont été pris à partie sur la voie publique et des véhicules ont été dégradés. La police doit venir faire des constatations.

18h20 : Briefing des chefs de groupe.

C'est Tom, chef de service adjoint, qui mène le briefing, avec Philippe à ses côtés, son binôme nouvellement recruté. Autour de la table, il y a huit chefs de groupe et trois agents de maîtrise du PCO.

Entre autres éléments et consignes, Tom insiste sur l'événement de la soirée : le match Algérie-Russie. Il faudra adapter le dispositif en fonction, et les équipages devront anticiper leurs déplacements. À compter du coup de sifflet final (aux alentours de 23h30), le PCO passera les quartiers de La Chapelle et de Barbès en secteurs interdits. « Et la Goutte d'Or aussi ! », ajoute un chef de groupe. En cas de victoire de l'Algérie, il est probable que la circulation soit bloquée sur le périphérique et les Maréchaux. Afin d'éviter les altercations, les agents devront se regrouper en un point de jonction pour une pause (évaluée à 30 minutes environ). En fonction de la situation, un retour à la base pourra être envisagé. En lien, Tom indique qu'il n'y aura pas d'opération conjointe sur Saint-Blaise ce soir, la PP n'ayant pas d'effectifs disponibles (tous mobilisés pour la gestion de l'après-match). Dernière piqûre de rappel pour finir : « si ça pue, on rentre tous ce soir ! ».

[...]

20h40 : Départ en véhicule, avec Steeve et Lucas, chefs de groupe Golf.

[...]

23h28 : Ronde sur un site de la rue Firmin Gémier (18^{ème} ar.)

Sur place, Steeve et Lucas retrouvent un équipage Golf. [...] La cour de l'immeuble est arborée et le bâtiment plutôt joli. R.A.S., la visite est rapide. Il n'y a qu'un hall à vérifier, après quoi les agents font cependant le tour de la cour, puis quittent le site.

23h40 : L'Algérie fait match nul, ce qui lui assure une qualification pour les 8^{èmes} de finale. « Ça va être la misère ! », commente Steeve avant de me demander : « Vous savez courir ? »

En lien avec le PCO, qui indique à Lucas que le point de jonction de son groupe doit se faire porte de Saint-Ouen. Mauvaise idée selon Lucas, pour qui « la porte de Saint-Ouen, ça craint ».

En chemin, sur l'avenue de Saint-Ouen, on distingue au loin une sorte de manifestation. Un bus est à l'arrêt, sur lequel des gens essayent de grimper. « Non, pas par là, ils vont nous bloquer ! », s'écrit alors Lucas, et Steeve, au volant, de faire demi-tour à toute vitesse. [...]

Lucas avertit le PCO, la porte de Saint-Ouen est trop difficile d'accès. Nouvelle consigne : point de jonction porte de Clichy, en bas de la base du GPIS.

23h45 : Porte de Clichy.

Les différents équipages du groupe de Steeve et de Lucas arrivent progressivement. Dehors, les supporters de l'équipe algérienne fêtent leur victoire. Des scooters klaxonnent, des voitures passent à vive allure, vitres grandes ouvertes, avec des passagers assis sur les portières ou les capots. Dubitatifs et critiques, les agents sortent de leurs véhicules et regardent la scène.

[...]

00h12 : Retour à la base – suspension temporaire du dispositif.

Toutes les patrouilles sont appelées à rentrer à la base. Les agents y arrivent au fur et à mesure, avec l'aide du PCO qui les informe que le périphérique est bloqué. Je m'installe en salle de repos au 7^e étage, l'occasion d'échanger avec les encadrants présents. [...]

02h00 : Les agents sont appelés à regagner leur véhicule, l'activité va reprendre après 2h de pause forcée.

Annexe VIII

Une intervention sur un site du boulevard de la Villette

Séquence d'observation du 03/07/2014

Vacation de la session 2, avec Camel et Sylvain, chefs de groupe Golf.

20h00 : Départ de la base en VL. En direction d'un site boulevard de la Villette pour une intervention. De l'avis de Camel et Sylvain, c'est « un site sensible », pour lequel « on a peu de vision sur ce qui se passe à l'intérieur ».

20h25 : Notre VL passe devant les deux équipages du GPIS mobilisés pour l'intervention (1 Golf et 1 Delta). Dans l'attente, ils sont stationnés côté des numéros impairs en amont du boulevard de la Villette.

20h26 : Début de la procédure d'environnement.

À hauteur du site, mais de l'autre côté du boulevard. À cette distance, derrière l'imposante structure du métro aérien, les chefs de groupe distinguent une dizaine d'individus devant l'entrée du site et le signalent par radio.

Au niveau du rond-point de la place du Colonel Fabien, Sylvain repère un fourgon de police stationné devant l'entrée du site. « Ah, il y a la PP sur place », note-il à voix haute.

20h29 : À hauteur de l'immeuble, Sylvain relaie par radio : « Une quinzaine d'individus d'apparence calme. PP sur place, n'intervient pas sur site mais devant le site ». En l'espèce, deux policiers font face à un homme, à cheval entre la route et le trottoir ; ils semblent contrôler ses papiers de voiture.

20h32 : Les chefs de groupe rejoignent les équipages stationnés en amont du boulevard de la Villette.

Briefing. C'est Sylvain qui parle. Il se cale avec les deux chefs d'équipe, Adil, celui de la patrouille Golf, et Julie, celle de la patrouille Delta, qui semble à la fois très à l'aise et très pro.

Visiblement, Sylvain et Julie ont l'habitude de travailler ensemble. Ils ajustent le dispositif avant l'intervention. Discussion opérationnelle, sans verbiage : il s'agit de définir le mode de déploiement le plus adapté/le moins risqué, compte tenu de la configuration du site (qui passe en premier ? quel chemin de progression ? où les Delta se positionnent-ils en sécurisation ? etc.). Il est aussi question des moyens d'accès qu'il faut récupérer, Julie s'en charge en direct.

Plus réservé, Adil paraît aussi un peu anxieux, moins sûr de lui. Il écoute mais ne se prononce pas sur les choix tactiques que Sylvain et Julie sont en train d'opérer. Il précise n'être jamais rentré sur ce site – ce qui explique peut-être en partie son appréhension perceptible. « S'il y a des projectiles, qu'est-ce qu'on fait ? Repli véhicule ? » Adil envisage un scénario peu favorable. Prêts à intervenir, Sylvain et Julie ne manifestent quant à eux aucune crainte mais s'efforcent de parer en amont à tout risque. Sylvain décide de sortir deux boucliers (pour les Delta) ; Julie invite l'ensemble des agents à porter les lunettes de protection.

20h40 : Devant la grille d'accès au site.

Une quinzaine de jeunes sont assis sur les murets de part et d'autre de l'entrée de la résidence. Attitude calme, aucune agressivité. « Bonsoir ».

À l'intérieur du site, derrière le portail d'entrée, se trouvent deux vigiles, actuellement affectés sur cette résidence de 16h à 2h du matin. Échanges cordiaux avec les agents du GPIS. Camel semble découvrir qu'un prestataire privé assure ainsi la surveillance du site.

Alors que la majeure partie des agents reste postée en sécurisation aux abords de l'entrée, deux agents Golf et Camel se rendent dans la cour sur laquelle porte la demande d'intervention. Rien de particulier à signaler, sinon trois jeunes enfants qui jouent – Sylvain m'avait prévenu qu'en début de vacation, c'est à de jeunes mineurs que le GPIS a beaucoup affaire. Un travail de régulation sociale qui demande du discernement et consiste avant tout, dans le cas où la présence des parents fait défaut, à inviter les enfants à rentrer chez eux.

Les agents effectuent ensuite une ronde sur le site. Vérification de tous les halls d'immeuble. RAS. Au gré de cette ronde, ils croisent quatre ou cinq locataires. « Bonsoir » à chaque fois.

En toute fin de ronde, au bout d'un couloir, un sexagénaire parle avec l'un des deux vigiles. Il se plaint des nuisances répétées. Lorsqu'Adil s'approche pour achever ses vérifications, le locataire l'interpelle du regard et l'inclut dans la conversation. Soucieux de lui témoigner son soutien, le vigile lui répond : « on va les avoir à l'usure ! » Et le locataire de rétorquer : « Messieurs, si vous m'en débarrasser, je vous paye un verre ! Je suis musulman, je ne bois pas, mais je vous l'offrirai de bon cœur ! » « Je vous comprends, M'sieur », lui dit Adil à deux reprises avant de s'en retourner vers la sortie.

20h55 : Retour VL. Débriefing rapide avec l'équipage Golf et l'équipage Delta engagés.

Annexe IX

Un soir au PCO : appels traités sur le créneau 19h30-23h00

Séquence d'observation du 24/07/2014

Vacation de la session 2, au PCO avec Florian, chef de poste, ainsi que Pascal et Pierre, opérateurs.

19h43 : Appel locataire. Pascal décroche. Il s'agit d'une femme, assez âgée d'après sa voix, résidente d'un immeuble du 18^{ème} arrondissement. Elle se plaint d'un groupe de jeunes qui bloque l'ascenseur lorsqu'elle rentre chez elle avec ses courses. Elle le prend pour elle, car elle leur a déjà signifié qu'ils faisaient trop de bruit. Elle n'est pas très claire dans ses explications. Pascal lui répond courtoisement : « On va faire le nécessaire, Madame, on va envoyer une équipe ». Il se trouve qu'une ronde est déjà prévue sur ce site, mais Pascal note l'objet de l'appel sur une feuille dédiée et propose de programmer un autre passage dans la soirée.

19h47 : Deux appels locataires en simultané.

Pascal répond au premier. C'est un locataire exaspéré par les jeunes qui squattent son hall d'immeuble, qu'il accuse de dealer. Pascal traite sa demande, tout en lui indiquant que le GPIS ne peut pas faire grand-chose contre le trafic de stupéfiants : « Ce n'est pas notre boulot, Monsieur, on ne peut pas les empêcher de dealer... »

Florian répond au second. Il parle posément, doucement, et je ne saisis pas précisément de quoi il retourne, sinon qu'il explique à une locataire comme porter plainte. De son côté, il va faire remonter le problème et tenter « de mettre des choses en place avec le bailleur ». L'appel dure 12 minutes au total. De manière générale, Florian reste plus longtemps en ligne que les autres opérateurs. Il aime prendre le temps avec les appelants, c'est ainsi qu'il envisage son travail.

[...]

19h59 : Appel locataire. Florian décroche. Une porte anti-intrusion est ouverte sur un site, Florian explique qu'il va tenter de faire passer une équipe.

[...]

20h02 : Appel locataire. Florian décroche. Je n'entends pas de quoi il s'agit.

[...]

20h12 : Appel locataire. Florian décroche. C'est un résident du 11, rue Saint-Fargeau. Manifestement alcoolisé, il appelle pour prévenir qu'il fête ce soir l'anniversaire de sa femme et risque de faire un peu de bruit. Florian met le haut-parleur, on entend de la musique en fond sonore. Florian explique qu'en cas de plaintes des voisins, le GPIS devra néanmoins intervenir pour lui demander de baisser le volume. L'homme s'agace au bout du fil et objecte : « Je paye 850 euros par mois !!! » « Tout le monde a le droit à sa tranquillité », rétorque Florian.

[...]

20h36 : Appel locataire. Pierre décroche. Une porte de hall est en accès libre, il en prend note.

20h37 : Appel locataire. Pierre décroche. Une femme se plaint de jeunes gens qui jouent au ballon dans la cour de son immeuble. Pierre demande s'il s'agit de mineurs, auquel cas, explique-t-il, le GPIS ne pourra rien faire. Mais il prend note et demande à la locataire d'essayer de voir auprès des parents.

[...]

20h52 : Appel locataire. Pierre décroche. Des jeunes occupent les parkings aériens d'une cité. Pierre programme une ronde sur le site concerné.

[...]

20h58 : Appel locataire. Pierre décroche. C'est un locataire du boulevard Davout. « Il va falloir attendre un peu, car nous avons beaucoup d'interventions ce soir », lui précise Pierre.

21h20 : Appel locataire. Pierre décroche. C'est un autre résident du 11, rue Saint Fargeau, et il appelle pour se plaindre des nuisances sonores en provenance de chez son voisin. Celui-ci non seulement fêterait l'anniversaire de sa femme tous les soirs, mais lui aurait en outre envoyé une lettre de menace. Pierre répond : « Ah, vous avez reçu une lettre de menace ? Vous avez porté plainte auprès de la police ? Rappelez-moi l'étage ? » Et il programme une intervention.

21h22 : Appel locataire. Pascal décroche. Il demande au locataire de lui préciser son adresse précise, l'étage concerné, et dit envoyer une équipe. Il programme alors une intervention sur son tableau de suivi.

[...]

21h36 : Appel locataire. Pascal répond. Nuisances sonores des voisins du dessus. L'appel de la dame n'est pas clair, au début j'ai l'impression qu'elle parle d'une fuite. Pascal demande le nom de la dame pour l'accès à l'interphone, elle lui donne sans hésiter. Puis, il envoie une équipe pour une levée de doute.

21h42 : Appel locataire. Florian décroche. Le locataire a déjà appelé concernant du « squat » en bas de son immeuble ; il prévient que les jeunes sont revenus. Florian indique qu'il va renvoyer une équipe, tout en rappelant les limites d'action du GPIS, qui ne peut intervenir que sur le patrimoine du bailleur et non sur la voie publique.

[...]

21h46 : Au terme d'une rapide recherche, Pascal se rend compte que l'appel de 21h36 concerne un site que le GPIS ne couvre plus – il a été récemment retiré par le bailleur qui n'a pas forcément communiqué sur le sujet. S'il s'en était aperçu alors qu'il était encore au téléphone, il aurait pu l'expliquer au locataire et l'inviter à contacter la police. Mais sur ce coup-ci, il est trop tard. Florian estime qu'il serait bon de mieux informer les locataires sur le fait que les sites surveillés peuvent évoluer tous les trois mois, sortir puis rentrer à nouveau dans le giron du GPIS.

22h07 : Appel locataire. Florian décroche. C'est encore un locataire du 11, rue Saint-Fargeau, lui aussi se plaint des nuisances sonores provoquées par la fête de son voisin. Florian répond que le GPIS est en cours d'intervention.

22h10 : Appel locataire. Florian décroche. Il reste en ligne près de 10 minutes avec un locataire qu'il conseille sur les modalités de prise de contact avec les services policiers. Face à ses interlocuteurs téléphoniques, il me semble à la fois très à l'écoute et très à l'aise. « Florian, il aurait dû faire du social ! », s'amuse ses collègues, ce qui le fait sourire.

[...]

22h26 : Appel locataire. Pierre décroche. Je ne saisis pas l'objet.

22h34 : Appel locataire. Pierre décroche. Je n'entends pas précisément là non plus.

Le PCO commence à organiser les pauses des différents équipages, qu'il lui faudra toutes caler sur le créneau 23h-02h.

[...]

22h45 : Appel locataire. Florian décroche. Il traite rapidement cet appel, cependant que Pierre reçoit un message radio à caractère urgent. « Prenez un code 17 pour le 11, rue St Fargeau ! », dit-il. Florian contacte alors directement la préfecture de police pour demander l'assistance des services policiers. Avant de lancer ce code 17, le chef de la patrouille engagée rue Saint-Fargeau avait en fait téléphoné à Florian pour lui exposer la situation : son équipage est allé frapper à la porte du locataire bruyant, mais celui-ci s'est montré particulièrement agité et a refusé de baisser le son. D'où la demande de renforts policiers.

22h56 : Appel locataire. Pascal décroche. Une femme se plaint d'un homme qui n'habite apparemment pas l'immeuble et traîne dans la cour tous les soirs. Pascal lui demande si elle a prévenu le bailleur ou la police. Comme elle ne l'a pas fait, il l'invite à le faire, tout en lui indiquant qu'il envoie ce soir une équipe pour une ronde.

Annexe X

« Vous avez des calibres ? »

Interrogations du grand public sur ce qu'est le GPIS

Séquence d'observation du 12/06/2014 au 13/06/2014

Vacation de la session 2, avec Albert et Kevin, chefs de groupe ESP.

00h38 : Intervention d'un équipage Delta sur un site de la rue des Reculettes (13^{ème} arrondissement).

Je m'engage sur le site avec Albert et Kevin, qui suivent les agents Delta. Au niveau de la grille d'accès de la cité, trois jeunes discutent, dehors, sur la voie publique. L'un d'eux m'interpelle poliment : « M'dame, vous êtes de la police ? De quelle brigade ? Du 36 ? » « Rien à voir, Messieurs », réplique Kevin avec le sourire.

Le jeune homme le relance : « - Mais vous, vous êtes des fonctionnaires ? - Non, nous, on est privé. - Mais vous avez des calibres ? - Non, pas besoin », lui rétorque Kevin du tac au tac – référence au physique imposant des agents ou à la nature de l'activité ? Tout est dans l'implicite, mais en tout cas, la réponse de Kevin fait mouche et suscite le rire général. « On est curieux, hein », se justifie le jeune homme. « Y'a pas de mal », conclut Kevin, qui s'est montré ouvert au dialogue.

Dans l'enceinte de la cité, vérification rapide de la cour extérieure. R.A.S., demi-tour et départ.

00h45 : Fin de mission.

Annexe XI

Jets de projectiles sur Sierra 24/28

Séquence d'observation du 03/07/2014 au 04/07/2014

Vacation de la session 1, avec Camel et Sylvain, chefs d'un groupe Golf affecté ce soir au secteur 2.

00h20 : Sylvain reçoit un appel. C'est Julie, la leader de l'équipage Delta qui tourne actuellement sur le secteur. Elle se prépare pour une intervention sur un site du 19^{ème} arrondissement (indicatif Sierra 24/28) et l'appelle pour savoir si elle doit l'engager avec ou sans Camel et lui. Sans, lui répond Sylvain, qui lui précise toutefois « je reste à l'écoute ».

Une ou deux minutes plus tard, sur les ondes radio, on reconnaît la voix de Julie. Elle fait part de la procédure d'environnement qu'elle vient d'effectuer sur Sierra 24/28, il y a eu un jet de mortier au moment de son passage. Dans ces circonstances, l'intervention sur Sierra 24/28 devient prioritaire pour Camel et Sylvain. Sans avoir besoin de se parler, ils abandonnent l'intervention sur le site vers lequel ils faisaient route et vont rejoindre les équipages sur Sierra 24/28.

00h25 : Point de jonction place du colonel Fabien. Camel et Sylvain rejoignent l'équipage Delta de Julie et deux équipages Golf (dont celui d'Adil). Début d'un assez long briefing.

Pas d'appréhension, mais une certaine tension, comme une montée en pression. La procédure d'environnement a mis les effectifs en alerte, c'est pourquoi le briefing est plus long qu'à l'accoutumé. Chacun a conscience que l'intervention peut s'avérer délicate : le GPIS pourrait être pris pour cible, essuyer des tirs de mortier et se faire malmener. Objectivement, il me semble que c'est un risque réel – les faits le confirmeront en partie par la suite. Mais il me semble aussi que les agents se plaisent à anticiper ce risque-là, à se projeter en situation critique : l'éventualité du danger et de l'affrontement les exalte intérieurement. Elle confère à leur métier un caractère aventureux fortement valorisé. Attitude professionnelle oblige, l'excitation suscitée reste contenue. Elle est néanmoins perceptible chez certains, notamment chez ce tout jeune agent Golf qui jouait ce soir le garde-véhicule mais dont Adil dit aux chefs de groupe qu'« il veut venir sur l'inter' », en quête d'adrénaline et d'action...

Sur le plan managérial, c'est Sylvain qui s'impose et fait figure d'autorité. À l'évidence, il aime à jouer au chef de groupe, spécialement pour une intervention a priori sensible. « Je prends le lead des Delta », dit-il, ce qui semble convenir à Julie. Il reviendra donc à Camel de superviser les Golf lors de l'intervention. Après quelques hésitations et plusieurs minutes de discussion (par où rentrer ? faut-il ou non scinder le groupe en deux ?), les deux chefs de groupe et les trois chefs de patrouilles calent le dispositif. À faire valider par Nacer, le chef de service adjoint qui doit arriver d'un instant à l'autre.

Au total, cinq boucliers sont disponibles dans les différents véhicules. Sylvain prévoit de tous les sortir et d'en confier deux aux Golfs (qui n'en sont pas dotés normalement) ; il briefe Adil sur le mode d'emploi.

Quand Nacer arrive, les chefs de groupe et lui discutent un peu à l'écart du groupe pour valider le dispositif. Quant aux agents, nombre d'entre eux fument une cigarette.

00h52 : Départ vers Sierra 24/28.

Nacer m'invite à le suivre à bord de son véhicule. C'est auprès de lui que je resterai le temps de l'intervention, afin de ne pas interférer sur le dispositif en première ligne et d'éviter de trop m'exposer.

00h54 : Stationnement à proximité de Sierra 24/28.

Au total, seize effectifs GPIS pied à terre : dix agents (deux patrouilles Golf + une équipe Delta), cinq chefs de groupe et un adjoint. En effet, Camel et Sylvain viennent d'être rejoints par les chefs du groupe ESP, Rachid et Jonathan, eux-mêmes accompagnés d'un troisième agent de maîtrise qui tourne avec eux ce soir.

Équipement de circonstances : cinq boucliers, et lunettes de protection pour tous. Déploiement : les effectifs s'engagent sur le site par la même entrée, puis se scindent en deux groupes. Les agents que suivent Camel et Nacer s'avancent dans la première cour sur la droite. Il y a là six jeunes qui se dispersent calmement.

Une vingtaine de mètres plus loin, au niveau des bosquets qui bordent le jardin d'enfants sis au cœur de la cité, sont assis cinq ou six gamins d'une dizaine d'années, ainsi qu'un jeune adulte à l'air un peu paumé. Les agents les invitent à circuler. Ce que font sans broncher l'homme et deux enfants. Les autres se sont levés mais ne semblent pas décider à bouger, trop curieux d'observer le GPIS se déployer et de voir comment les agents vont être accueillis plus haut, au niveau du spot de la cité. Nacer s'en désole. « Rentrez chez vous ! », leur intime-t-il sur un ton protecteur.

De là, alors que les effectifs progressent vers le spot et s'engagent à droite dans une autre cour, Nacer reste en queue de dispositif. Sur l'axe principal qui relie le jardin d'enfants à un escalier débouchant sur la rue, je n'ai plus dans mon champ de vision que Nacer, qui marche devant moi, Rachid, qui s'est déporté un peu plus haut, et Jonathan, qui se tient posté sur l'escalier en haut de l'allée.

Je marche les yeux levés, et c'est alors que je vois un pétard-mortier qui s'enflamme en l'air, tiré dans notre direction. Concentrés sur le déploiement des effectifs, ni Nacer ni les chefs de groupe ne l'ont remarqué.

D'une petite voix faussement calme, je les interpelle et leur dis : « attention ! » en pointant le doigt vers le ciel. Jonathan lève la tête et crie d'une voix bien plus sonore : « projectile !!! » Dans un réflexe de protection, Rachid se voute et se bouche les oreilles. Le pétard-mortier tombe à terre et s'éteint sans avoir explosé. Ouf ! Nacer le récupère.

La trajectoire du projectile indique qu'il a été lancé du haut des escaliers donnant sur la rue. Nacer demande alors à Jonathan, Rachid et à deux agents Golf de « chouffer sur les marches » et de rester positionnés là en sécurisation.

Dans le même temps, sur le spot de la cité, d'autres agents se sont rapprochés de la vingtaine d'individus rassemblés au niveau du porche. Camel est intervenu : dispersion sans accroc.

Nacer rattrape les équipages de tête dans un renforcement, devant l'une des entrées d'immeubles. Là, une dizaine de jeunes, assis sur un muret. À l'invite des agents du GPIS, ils se dispersent sans trop résister. Certains ont l'air défoncé. Peu perturbé, l'un d'eux continue de rouler un joint en marchant.

01h15 : Fin de mission, levée du dispositif.

Je remonte en VL avec Camel et Sylvain. « Finalement, ça s'est plutôt bien passé », me risque-je à dire. Pourquoi les deux chefs de groupe ne semblent-ils pas convaincus ? Oui, me répond Sylvain en substance, ça s'est plutôt bien passé vis-à-vis du public puisque la situation n'a pas dégénéré (hormis le jet raté de pétard-mortier, il n'y a pas eu d'agression, les personnes se sont montrées dociles)... mais pas si l'on considère l'action même du GPIS, « c'est nous qui avons été mauvais ». Ce qui m'a totalement échappé, je ne suis pas en mesure d'apprécier en quoi, mais je comprendrai mieux lors du débriefing.

01h20 : Débriefing place du colonel Fabien.

Nacer et les chefs du groupe ESP parlent ensemble, un peu à l'écart. Quant à Camel et Sylvain, ils sont au milieu des agents et débriefent avec eux à bâtons rompus. Tous semblent s'accorder sur le fait qu'il y a eu des ratés dans le dispositif. Sylvain s'efforce d'être constructif, il ne réprimande pas mais veut mettre les choses à plat pour en tirer les leçons utiles. Il analyse le problème en ces termes : « incompréhension par rapport aux consignes ». Face à lui, des agents Golf font remarquer – manière implicite de le déplorer – que Camel s'est trouvé seul pour intervenir auprès des individus nombreux sur le spot. « Vous auriez dû le suivre », répond Sylvain, « on l'avait dit au brief, Camel avait le lead des Golf ». Et les agents de se défendre, arguant que le chef de service adjoint leur a demandé de se poster en sécurisation sur les marches, « sans bouclier ». Directive qu'ils désapprouvent à l'évidence, mais qu'auraient-ils dû faire ? Désobéir à l'autorité hiérarchique supérieure ? C'est ce que Sylvain leur répond très clairement : « la prochaine fois, vous respectez les consignes transmises en briefing », quitte à refuser de suivre les instructions d'un cadre, « j'assume, je prendrai sur moi de m'expliquer avec les Alpha » au besoin.

01h30 : Fin du débriefing.

Annexe XII

« Tout est question d'approche »

Séquence d'observation du 03/07/2014 au 04/07/2014

Vacation de la session 1, avec Camel et Sylvain, chefs d'un groupe Golf affecté ce soir au secteur 2.

21h10 : Stationnement à proximité d'une cité du 19^{ème} arrondissement. [...]

21h12 : À l'entrée du site. [...] Les équipages se déploient. [...] Sur ce site, c'est « toujours au même endroit » que se concentrent les problèmes et les jeunes les plus virulents. Le *spot* se situe au niveau d'un porche qui donne sur l'extérieur. [...]

À cet instant-là, présence d'une poignée de jeunes près du porche. [...] Camel dit bonsoir, moi aussi, mais pas les Delta qui sont postés en sécurisation. [...]

Après quelques minutes de *stand-by*, les équipages s'écartent du *spot* et s'apprêtent à redescendre vers la sortie. À ce moment-là, un jeune homme, resté seul assis sur les marches près du porche, met feu à quelque chose qui ressemble à un journal. Le papier s'enflamme entre ses jambes. La leader Delta, qui ne s'est pas encore repliée, le remarque et le signale à Camel. « Là, faut y aller », dit-elle, « il a allumé un feu » – pas question de ne pas réagir, question de responsabilité et de crédibilité. Camel acquiesce, mais c'est lui qui y va. « C'est de la provoc' », me dit-il en aparté, alors que le feu s'est éteint et que le jeune joue ostensiblement avec son briquet. « Là, si on y va, il va nous dire qu'il ne fait rien de mal... »

À l'aise, Camel s'approche du jeune homme. Des agents Delta se tiennent à distance en sécurisation. De là où je suis postée, je n'entends pas ce qui se dit, mais Camel me le rapporte après coup. Jouant de la proximité professionnelle en cette période de ramadan, il l'a interpellé ainsi : « T'as pas mangé ? Je n'ai pas mangé non plus ! On est tous sur les nerfs, c'est pas le moment de chercher à faire des histoires ». Le jeune s'est montré docile et lui a assuré qu'il ne comptait rien faire de mal. Fin de l'échange.

Pour Camel, « tout est question d'approche » : il ne faut pas hésiter à entrer en contact avec les jeunes, ne pas avoir peur de dialoguer, non pas sur le mode du copinage, mais dans une attitude à la fois ferme et respectueuse. Il faut « montrer qu'on n'a pas peur », ne manifester aucune appréhension. Dans l'interaction, Camel semble effectivement très à l'aise. Fort de son expérience antérieure (il a servi dans les CRS algériennes pendant la révolution kabyle), il relativise la difficulté des situations qu'il a aujourd'hui à gérer ; il ne sent pas particulièrement en insécurité.

21h50 : Levée du dispositif.

Annexe XIII

« C'est important d'avoir un dialogue »

Séquence d'observation du 18/06/2014 au 19/06/2014

Vacation de la session 1, avec Rachid et Jonathan, chefs de groupe ESP.

21h40 : Sur le périph', en direction d'une résidence de la place Souham, 13^{ème} ar., pour une intervention.

21h58 : Stationnement place Jeanne d'Arc. Rachid et Jonathan retrouvent sur site un équipage Delta.

Les trois agents Delta s'engagent sur l'allée piétonne qui longe la résidence concernée, Rachid et Jonathan les suivent d'assez près. Au niveau du deuxième hall d'entrée, six jeunes. Ils sortent d'eux-mêmes. L'un d'eux fait d'abord mine de rester, un autre le tire par la manche. Quand nous arrivons à leur hauteur, tous sont sur la voie publique, derrière les grilles qui délimitent le patrimoine du bailleur – l'immeuble a fait l'objet d'une résidentialisation, mais le portail d'accès est cassé, donc ouvert. « Bonsoir », rien de plus. Les jeunes fument du shit. Les agents jettent un œil dans le hall et restent positionnés quelques instants devant l'entrée pour marquer leur présence.

Lorsqu'à l'initiative du leader, l'équipage se retire, Rachid reste en retrait pour me dire qu'à son avis, les agents auraient pu engager l'échange avec ces jeunes, « c'est important d'avoir un dialogue ». « Même si les jeunes sortent d'eux-mêmes, rien n'empêche de prendre contact. Pour montrer qu'on maîtrise la situation. Faut pas leur donner l'impression qu'on ne les calcule pas. Si on doit revenir après... »

Ce sont là des remarques dont Rachid semble personnellement convaincu, mais qu'il s'abstient de faire aux agents lorsque, de retour aux véhicules, il discute avec eux quelques minutes. Lui qui ne se prive généralement pas de les reprendre sur leur tenue ou leur positionnement, pourquoi ne les incite-t-il pas à plus de dialogue ? Ne s'y autoriserait-il pas ?

22h17 : Départ vers une autre intervention.

Annexe XIV

Une opération conjointe avec la police nationale

Séquence d'observation du jeudi 12/06/2014 au vendredi 13/06/2014

Vacation de la session 2, avec Albert et Kevin, chefs de groupe ESP.

19h43 : Départ pour une OP prévue sur deux groupes immobiliers du 20^{ème}. Direction le commissariat d'arrondissement.

Albert et Kevin m'explique que cette OP conjointe a été décidée hier soir. Plus précisément, « ça s'est calé à [leur] niveau », à la demande du brigadier qui se trouvait avec eux sur Saint-Blaise.

Deux mots à propos des sites concernés :

- un groupe de la rue H. Jacobowicz : « c'est mal fichu », « en fait il y a deux cités de chaque côté et une rue au milieu », « c'est mieux d'intervenir avec du monde » ;
- un groupe de la rue Télégraphe : « on a déjà fait des découvertes », « il y a souvent du monde », « mais on n'a pas de procédures là-bas » (comprendre qu'il n'y a pas d'altercations) ;

Je demande aux chefs de groupe comment ils se calent avec la police sur une opération de ce type. « On est adaptable », me répondent-ils, « on s'adapte en fonction de ce qu'ils veulent et de ce qu'ils font ». Ce soir, ce seront des équipages de la brigade de soutien de quartier (BSQ) habitués à travailler avec le GPIS : l'exercice du déploiement conjoint est avec eux bien rôdé. Sans cela, précise Albert, « on met en place notre dispo et la police se greffe dessus » –au risque, parfois, de perturber les modes opératoires du GPIS.

L'OP devrait débuter à 20h30 et durer jusqu'à 22h environ (après quoi, anticipe Albert, « on va enquiller sur Saint-Blaise » dans la foulée). Effectifs prévus côté GPIS : 3 patrouilles Delta (de 4 agents chacun) + 2 patrouilles K9 (l'une à 3 agents, l'autre à 2 agents).

Comment, au vu du nombre, envisager le GPIS autrement que comme une force supplétive pour la police nationale ? « La PP est contente de pouvoir compter sur nous », affirment en tout cas Albert et Kevin, « c'est ce qu'ils nous disent, oui ! C'est impossible pour le commissariat de dégager 18 ou 20 bonhommes comme ça ! »

20h30 : Arrêt au commissariat du 20^{ème}.

Albert et Kevin se présentent au comptoir. Accueil chaleureux du planton, qui leur indique que les effectifs mobilisés pour l'OP ne sont pas encore là mais ne sauraient tarder. Pas de problème, Albert et Kevin vont patienter dehors. [...]

20h38 : Arrivée de Nicolas, le brigadier avec qui Albert et Kevin vont traiter ce soir.

Les trois hommes se saluent et discutent quelques minutes pour caler le dispositif. On voit qu'ils se connaissent et commencent à avoir l'habitude de travailler ensemble. Nicolas indique qu'en sus de ses 3 équipages de la BSQ du 20^{ème}, il y aura sur le dispositif 2 équipages de la compagnie de sécurisation et d'intervention (CSI).

Sur le site de la rue Jacobowicz, « nous, on fait d'abord tout ce qui est contrôlable côté gauche », précise Nicolas avant d'ajouter : « on ne fait pas les minots de 10 ans », seulement les individus dont le contrôle est susceptible d'avoir des suites judiciaires intéressantes. Après quoi, deux possibilités : « S'il y a des interpel', on lève le dispo » (puisque les policiers devront conduire les personnes au poste et engager les procédures) ; « sinon, on fait le côté droit, puis on va sur Télégraphe ».

Sans se montrer ouvertement critique pour autant, Albert s'interroge sur la pertinence de commencer par le côté gauche, sachant que « c'est sur le côté droit qu'il y a toujours plus de monde ». Une fois l'OP terminée, « on enchaine sur Saint-Blaise ? », demande-t-il ensuite. « Ça va pas être possible pour nous », répond Nicolas, expliquant que ses équipages devront gérer les appels en attente et prendre leur pause entre temps ; il propose un déploiement vers 23h pour l'OP Saint-Blaise.

20h43 : Briefing place Gambetta. Albert et Kevin relaient les directives à leur groupe.

20h51 : Départ pour l'OP – un cortège de véhicules (VL) sérigraphiés.

« C'est le bordel », lâche Albert dans la voiture, estimant qu'il a beaucoup (trop) d'équipages engagés et que « c'est compliqué » de gérer tant d'effectifs.

21h54 : Arrivée sur site.

À douze VL au total (5 pour la PP, 7 pour le GPIS incluant celui des chefs de groupe et celui de Tom et Philippe, les chefs de service adjoints qui viennent de rejoindre le dispositif).

À l'intersection de la rue de Ménilmontant, à peine la première voiture de police s'engage-t-elle en haut de la rue Jacobowicz que le signal d'alarme est donné : l'ambiance sonore de la cité s'échauffe d'un coup, l'espace d'une minute ou deux. On entend des sifflements et des cris, les « chouffeurs » hurler : « ils arrivent !!! ». Les VL ne sont pas même stationnés que toute la cité est prévenue de la descente de flics – ce qui laisse quelques instants aux délinquants éventuels pour s'échapper ou planquer ce qu'ils ont à cacher. Accueil hostile : ni la police ni le GPIS ne sont les bienvenus.

Une fois les VL garés, les différents équipages se déploient rapidement, chacun là où il le doit :

- ceux de la BSQ pénètrent dans la cour de la cité dans l'objectif d'effectuer des contrôles ;
- ceux de la CSI se positionnent en soutien dans la rue ;
- ceux du GPIS se divisent entre :
 - ceux qui procèdent aux vérifications des halls et du patrimoine,
 - ceux qui restent en sécurisation aux points d'entrée de la cité.

De mon point d'observation, bonne visibilité sur ce qui se passe dans la rue Jacobowicz. Tom et Philippe, les adjoints, se trouvent quelques mètres plus haut avec des effectifs Delta. Une autre ESP s'est positionnée devant la deuxième entrée de la cité un peu plus bas. Face à eux, côté droit, trois jeunes qui ne semblent pas spécialement perturbés par la présence des uniformes et se relaient, tout le temps que dure l'OP, à faire des tractions sur une barre de clôture de la résidence.

Stationnés en enfilade, les douze voitures et fourgons sérigraphiés donnent l'impression d'un déploiement de forces massif. Ils bloquent complètement la rue, la circulation sera donc coupée jusqu'à la fin de l'OP. À bord d'une mini-voiture, un jeune homme se trouve d'ailleurs coincé. Il s'est rangé devant l'entrée de la cité, mais après cinq minutes d'attente à ne se savoir que faire, il décide de laisser son véhicule là et de rentrer chez lui le temps que l'OP se termine. Un autre est descendu de son vélo pour observer ce qui passe. Il s'en va lui aussi après un moment.

À côté des VL, les agents de la CSI veillent, attentifs à l'environnement. Pour parer à d'éventuels projectiles, ils regardent en hauteur, notamment côté droit vers les fenêtres des résidences qui donnent directement sur la rue. L'un d'eux, arme à l'épaule (flashball ?), les yeux rivés dans le viseur, se tient tel un sniper. À travers la fenêtre de son appartement, dans les hauts étages de la résidence qui nous fait face, un homme le provoque verbalement. Visage fermé, l'agent ne répond pas mais ne détourne pas le regard et vise en sa direction. Ambiance... Plus détendu, Alain, le chef de brigade de la CSI, préfère s'amuser de ce genre de provocations. Il sourit à l'écoute de l'homme qui, deux ou trois minutes durant, continue à se répandre en invectives contre la police.

Après en avoir fini avec la partie gauche, comme il n'y a pas eu d'interpellations, les équipages basculent finalement sur la partie droite de la cité, de l'autre côté de la rue Jacobowicz. OP de contrôle plus rapide.

21h35 : Fin de l'OP sur Jacobowicz, R.A.S.

Nicolas, le brigadier du commissariat, s'avance vers Alain pour l'informer de la fin de la mission sur ce site et le prévenir que l'OP va maintenant se poursuivre sur un autre site rue Télégraphe. « Ok, on vous suit », dit Alain, « jusqu'au bout ».

21h41 : En VL direction le groupe immobilier de la rue Télégraphe.

21h43 : Sur site.

Déploiement conjoint des effectifs PP/GPIS. Kevin s'engage avec les agents, tandis qu'Albert reste à l'entrée du site avec Tom, Philippe et les encadrants de la police nationale. Trois ou quatre halls d'entrée desservent cette barre d'immeuble. Les équipages s'y répartissent.

Au niveau du hall 1, « moyens d'accès out », fait remarquer l'agent Delta qui précède Kevin. L'agent en question sollicite alors un jeune qui se trouve assis là, sur les marches devant l'entrée, écouteurs dans les oreilles. Celui-ci donne le code, « merci, bonne soirée ! ».

Ronde dans cette partie de l'immeuble : ascenseur pour monter, puis descente à pied des 14 étages, vérifications systématiques des coins et recoins (colonnes sèches, etc.). Sur la colonne centrale de l'escalier, je remarque une affichette apposée : « Attention ! Interdit de squatter les parties communes pour des raisons de sécurité et pour les locataires ».

Au 5^{ème} étage, jonction avec Nicolas. Côté GPIS, R.A.S., dit Kevin. Nicolas signale quant à lui que les étages du bas ont déjà été vérifiés et que du papier cellophane a été trouvé dans les poubelles au 2^{ème}.

Une fois descendu, Kevin, comme cinq autres agents du GPIS, vient se poster le long du grillage qui fait face à la barre d'immeuble. *Stand-by* pendant cinq minutes. Le jeune homme vu tout à l'heure est toujours assis sur les marches devant le hall 1. Une femme qui vient jeter un sac dans les poubelles extérieures demande à Kevin : « qu'est-ce qu'il se passe, Monsieur ? » ; « rien, Madame, juste une surveillance », lui répond-il sur un ton rassurant.

22h10 : Fin de mission, repli VL.

Les équipages se saluent, les encadrants se serrent la main. Départ de la CSI vers d'autres horizons, Nicolas remercie Alain. Avec Albert, il confirme le rendez-vous à 23h place Gambetta pour la seconde OP conjointe de la soirée prévue sur le secteur Saint-Blaise.

NB : Bien plus tard dans la soirée, à l'occasion d'une pause cigarette, l'un des chefs de groupe donnera son sentiment sur cette OP et ironisera sur l'absence de résultats (en termes d'interpellations s'entend) : « 2h d'OP pour 1 contrôle CNI¹ !!! Sur Jacobowicz !!! Non mais, allo quoi ! » Et se demandera à nouveau pourquoi la police a décidé de commencer par le côté gauche de la cité, alors que « c'est sur le côté droit qu'il y a toujours du monde... »

¹ Carte nationale d'identité.

Annexe XV

Discussion en salle de repos : écarts de perception sur les réalités du partenariat

Séquence d'observation du 15/05/2014 au 16/05/2014

Vacation de la session 2, avec Tom, chef de service adjoint.

19h30 : Pause repas pour les encadrants opérationnels avant de partir sur le terrain. Autour de la table, l'adjoint chef de service en poste ce soir, et quatre chefs de groupe. En bout, le « patron » qui est resté dîner ici ce soir. [...]

Ambiance plutôt bonne, relativement décontractée. Les Charlie, qui se restaurent entre eux d'habitude, ne sauraient toutefois se lâcher totalement en présence du directeur opérationnel [...]. Même si le patron s'emploie à animer la tablée dans la bonne humeur, il y a comme un gap relationnel, subrepticement perceptible, entre les agents de maîtrise et lui. Ce gap témoigne ni plus ni moins de la distance hiérarchique qui les sépare, les chefs de groupe sachant bien que si le patron peut s'autoriser à se montrer familier avec eux, l'inverse n'est pas vrai. [...]

Au fil de la discussion, il est question des rapports avec la police nationale, et le patron souligne la qualité des partenariats opérationnels. Sourires en coin et mous critiques des Charlie, qui n'osent le démentir frontalement mais n'en pensent pas moins. Leur avis est manifestement plus mitigé. « J'imagine que ça dépend un peu des arrondissements et que les relations varient selon les équipes, non ? », dis-je en forme de compromis.

Tous acquiescent, y compris le patron, qui met notamment en avant l'excellent partenariat avec le commissariat du 20^{ème} et déplore par contraste la mauvaise volonté que le commissariat du 15^{ème} mettrait à collaborer avec le GPIS. L'un des chefs de groupe se permet alors une remarque succincte mais suffisamment explicite pour signifier qu'« il n'y a pas que dans le 15^{ème} » que les relations sont problématiques, « il y a le 13^{ème} aussi ».

Le patron s'étonne d'abord de cette réflexion, arguant des bons rapports qu'il entretient avec l'état-major de ce commissariat. Mais les relations qu'il noue à son niveau ne reflètent pas nécessairement celles que les encadrants intermédiaires entretiennent avec les équipages policiers sur le terrain. Et les autres Charlie de citer plusieurs exemples pour étayer ce constat, des ratés dans les opérations conjointes, quand les policiers arrivent avec beaucoup de retard voire n'arrivent pas, ne préviennent pas, se montrent désagréables, etc.

La version que les chefs de groupe donnent, force anecdotes à l'appui, diffère donc de celle du patron. Celui-ci ne semble cependant pas piqué au vif d'être ainsi contredit. Il se montre en revanche soucieux de remédier aux situations qui lui sont remontées, il en parlera avec les gradés du commissariat du 13^{ème} qu'il doit justement rencontrer prochainement. Mais il tient à responsabiliser les chefs de groupe à ce sujet : c'est à eux de l'informer des difficultés rencontrées, sans quoi il ne saurait agir, ni même les deviner – « je ne suis pas Nostradamus ! »

20h30 : Fin de la pause repas, l'adjoint et les chefs de groupe s'apprêtent à quitter la base pour rejoindre les équipages sur le terrain.

Annexes XVI - Acronymes et abréviations

ADS	Adjoint de sécurité (police nationale)
APJ20	Agent de police judiciaire (au titre de l'article 20 du Code de procédure pénale)
APJ21	Agent de police judiciaire adjoint (au titre de l'article 21 du Code de procédure pénale)
BAC	Brigade anti-criminalité
BSQ	Brigade de soutien de quartier (sécurité publique, Préfecture de police)
CA	Conseil d'administration
CCH	Code de la construction et de l'habitation
CLSPD	Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance
CNAPS	Conseil national des activités privées de sécurité
CNI	Carte nationale d'identité
CPP	Code de procédure pénale
CRS	Compagnie républicaine de sécurité
CSI	Code de la sécurité intérieure
CSI	Compagnie de sécurisation et d'intervention (sécurité publique, Préfecture de police)
CSPDA	Conseil de sécurité et de prévention de la délinquance d'arrondissement
CT CERIC	Cycle technique Centre d'enseignement des risques dans l'industrie, le commerce et les collectivités
DDP	Direction de la prévention et de la protection (ville de Paris)
DRIHL	Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement
DU	Diplôme universitaire
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat
ESP	Équipe de soutien et de protection
FILLS	Fonds d'intervention pour le logement locatif social
GIE	Groupement d'intérêt économique
GLTD	Groupe local de traitement de la délinquance
GPIS	Groupement parisien inter-bailleurs de surveillance
GTPi	Gestes et techniques professionnels d'intervention
HLM	Habitations à loyer modéré
IAU-idF	Institut d'aménagement et d'urbanisme Île-de-France
LOPS	Loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité
LOPSSI	Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure
MPEDPPD	Mission permanente d'évaluation de la politique de prévention de la délinquance
ONZUS	Observatoire national des zones urbaines sensibles
OP	Opération
OPAC	Office public d'aménagement et de construction
OPH	Office public pour l'habitat
OPJ	Officier de police judiciaire
PCO	Poste de commandement opérationnel
PP	Préfecture de police
SAGI	Société anonyme de gestion immobilière
SEM	Société d'économie mixte
SEMIDEP	Société anonyme d'économie mixte immobilière interdépartementale de la région parisienne
SGIM	Société de gérance d'immeubles municipaux
SIEMP	Société immobilière d'économie mixte de la ville de Paris
TPH	Téléphone
RIVP	Régie immobilière de la ville de Paris
RTA	Réunion technique d'arrondissement
USH	Union sociale pour l'habitat
VAP	Vérifications approfondies du patrimoine
VL	Véhicule
ZSP	Zone de sécurité prioritaire
ZUS	Zone urbaine sensible



L'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France est une fondation reconnue d'utilité publique par décret du 2 août 1960, financée par la Région Île-de-France et par l'État.

15, rue Falguière - 75740 Paris cedex 15 - 33 1 77 49 77 49 - www.iau-idf.fr
n° d'ordonnancement : 20.14.01