

LE MAINTIEN DE L'ORDRE COMME AGENCEMENT ORGANISATIONNEL

Si l'on en croit le décret Napoléonien du 18 novembre 1810, créant le « Corps impérial des ingénieurs des mines », ces dernières font depuis longtemps l'objet d'une attention toute particulière, en raison, d'abord, des richesses du sous-sol qu'elles exploitent mais, également, des modes spécifiques de gestion qu'elles nécessitent. Mais depuis de nombreuses années, l'extraction des métaux est nettement moins coûteuse loin de France, en Afrique du Sud, par exemple. La Mine (1) est donc en crise et, depuis quelques temps, les mineurs viennent régulièrement faire part de leur inquiétude aux pouvoirs publics devant les portails des préfectures. La cessation d'activité approchant, ces visites impromptues des mineurs ne sont pas sans conséquence sur l'ordre public et elles constituent, pour l'autorité préfectorale, des moments paroxystiques qui méritent qu'on s'y arrête un instant. Entrée dans les coulisses d'un maintien de l'ordre peu banal.

PAR **Arnaud LACAZE**, DOCTORANT AU CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE (*)

L'organisation du maintien de l'ordre public, c'est-à-dire de la réaction des pouvoirs publics confrontés à une manifestation d'ampleur, est complexe et méconnue. Elle fait appel à des savoir-faire et à des mécanismes de coordination interne, certes bien huilés, mais rarement décrits. Nous allons voir que la théorie de l'agencement organisationnel et

le concept de mandat, récemment formulés par Jacques Girin, chercheur et directeur du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique, sont d'un grand secours pour comprendre comment la force publique s'organise et se met en mouvement en pareille situation.

(*) Arnaud Lacaze est doctorant au centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique. Ses travaux portent principalement sur le « management de la force publique ». Ingénieur Arts et Métiers, il est également titulaire d'un DEA de science politique et ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications. Il a été directement confronté à la gestion opérationnelle des services chargés de la sécurité publique puisqu'en qualité de sous-préfet, il a dirigé à deux reprises le cabinet d'un préfet.

(1) Ce texte est inspiré d'une situation réelle. Afin de protéger les informations et les acteurs de ce dossier, toute référence géographique a été retirée, les dates ont été modifiées sans préjudice de la réalité du récit. C'est la raison pour laquelle les termes génériques de « la mine », « la ville », « la préfecture » sont employés.

L'INQUIÉTUDE COMME FAIT GÉNÉRATEUR DU MANDAT

Nous sommes le lundi 20 septembre. Depuis quelques jours déjà, la perspective d'une manifestation des mineurs est connue de l'autorité préfectorale et la presse commence à en faire état. Des renseignements épars la corroborent et, dès lors, le préfet demande à la gendarmerie et aux renseignements généraux de confirmer aussi vite que possible cette prévision et d'en estimer l'ampleur. À ce moment-là démarre, au sein de l'équipe préfectorale, une préparation minutieuse de ce qui sera une opération de maintien de l'ordre marquante, tant par son intensité dramatique que par le niveau des moyens qu'elle va mobiliser.

La théorie développée par Jacques Girin (2) part du constat que, dans toute organisation, il existe des mécanismes, parfois complexes, de délégation, de commandement ou de coordination. Dans le cas assez courant d'un manager qui « *fait faire* », le lien managérial repose sur une forme d'ignorance (« *débrouillez-vous* » ou « *je ne veux pas savoir* ») à mettre en rapport avec un autre phénomène essentiel, celui du mandat (ou mission confiée). On pourra donc utiliser, d'une part, un premier concept emprunté à la théorie de l'agence : celui du mandat ou, autrement dit, cette faculté présente dans de nombreuses organisations et qui permet de confier à un mandataire, de manière explicite ou informelle, le soin ou la responsabilité d'accomplir, au nom d'un mandataire, une mission. Autour de cette notion centrale, nous pourrions recourir à la théorie de l'agence, comme mode de coordination, et à celle de la cognition distribuée, qui reconnaît au mandataire la qualité de composite puisant dans un ensemble de ressources, humaines, matérielles et symboliques. La description des mandats, de leur définition, de leur exécution, des mécanismes relationnels qui en régissent la mise en place et l'évaluation, nous éclaire, comme nous le verrons plus loin, sur l'organisation dans laquelle se situe l'action.

À la lumière de cette théorie des agencements organisationnels, nous pourrions commencer par dire que l'inquiétude, le caractère anxigène de la situation, est sûrement à la base du mandat dont le préfet va être investi et que lui-même va assigner à ses proches collaborateurs. On relèvera une première différence significative par rapport à l'analyse de Jacques Girin, qui évoque plutôt une inquiétude

née du mandat : il indique, notamment, que « *l'inquiétude fondamentale du mandant, conséquence inévitable de la relation dans laquelle il s'est engagé, est de savoir s'il va obtenir ce qu'il attend précisément (dans le cas d'un mandat clair) ou quelque chose de satisfaisant (dans le cas d'un mandat confus)* » (3). Cette inquiétude n'est sûrement pas absente de la situation décrite mais la préoccupation principale de l'ensemble des acteurs est de faire face : cette inquiétude est, d'une certaine façon, le fait générateur de notre agencement. Comme le souligne par ailleurs Édouard Ebel (4), le maintien de l'ordre public est bien l'une des missions les plus sensibles et, quelque part, la plus anxigène dévolues à un préfet.

Une manifestation des mineurs n'est au demeurant pas une manifestation classique : les mineurs ont déjà prouvé par le passé qu'ils étaient capables de mouvements très durs et ils peuvent utiliser pour ce faire des engins de chantier impressionnants par leur taille (une roue de *dumper*, sorte de gros camion benne, faisant trois mètres de diamètre...). La menace de répandre dans la nature des produits toxiques utilisés pour l'extraction et le traitement du minerai s'est également fait jour : les mineurs ont laissé entendre à leur direction qu'ils pourraient en arriver à cette extrémité. Cela constitue désormais un risque supplémentaire pour cette manifestation. Autour du préfet, la situation cristallise dès lors que la manifestation est confirmée : de sources recoupées, il sait maintenant que les mineurs manifesteront en ville, avec leurs engins, jeudi matin. Le premier mandat fixé au préfet – au sens de la théorie des agencements organisationnels – est celui de faire respecter l'ordre public, tel que cela apparaît, de manière explicite, dans le premier article du décret du 10 mai 1982 fixant les pouvoirs du préfet de département.

DES MANDATS AUX CONTOURS FLOUS

En matière de maintien de l'ordre, depuis la phase préparatoire du dispositif jusqu'à sa mise en œuvre, la description des différents mandats, c'est-à-dire des différentes missions confiées et de leurs modalités, n'est pas aisée. Tous ne sont pas apparents, tous ne sont pas explicites. Jacques Girin classe les mandats en deux types : le mandat clair (bien explicité dans ses attendus, même si sa réalisation n'est pas simple. Par exemple : « *atteindre un taux de profit*

(2) Jacques GIRIN, *Des savoirs en action*, collection « Logiques de gestion », Édition L'Harmattan, 1995 - Les termes en italiques sont empruntés à cet auteur (Cf. p.233-p.235).

(3) *Op. cit.* p.264

(4) Édouard EBEL, *Les Préfets et le maintien de l'ordre public en France au XIX^e siècle*, collection « La sécurité aujourd'hui », Édition la Documentation Française, 1999 et également la *Loi du 28 Pluviôse an VII* (17 février 1800) qui définit une première fois les prérogatives des préfets.

de 12 % ») et le mandat confus (il peut correspondre à une activité simple mais comporte une dimension indéfinie, imprécise ou inexprimée. Par exemple : « *surveiller les locaux d'une entreprise* »). Le préfet est celui dont la fonction porte en elle le mandat originel : un texte de Droit et l'organisation locale des services de sécurité lui confient explicitement la mission de maintenir l'ordre public (5).

Autour de lui, son directeur de cabinet et les différents responsables des services de sécurité constituent l'équipe mobilisée à l'occasion d'un maintien de l'ordre (MO). Le préfet va, pour commencer, demander au directeur départemental de la Sécurité publique (DDSP) de préparer un dispositif. Il va fixer avec celui-ci les modalités d'encadrement de la manifestation. Manifester est un droit constitutionnel mais les manifestations de mineurs ne sont pas sans conséquences matérielles en raison même du déplacement d'engins de chantier et d'une pratique revendicative plutôt remuante. Toute la ville a le souvenir de manifestations précédentes au cours desquelles le feu a été mis au portail de la préfecture, du mobilier urbain dévasté, d'énormes blocs de rocher de plusieurs tonnes déposés sur la chaussée... Bref, quelques raisons d'inquiétude pour l'autorité préfectorale. Le mandat donné au directeur départemental de la sécurité publique (DDSP) va donc avoir pour premier objet de fixer les limites admissibles des éventuels débordements, avec le parti pris que le besoin de s'exprimer des mineurs en ce moment crucial pour leur avenir ne pourra sûrement pas se traduire par une manifestation sage et sans casse. Au cours d'une réunion d'état-major destinée à préparer la manifestation, le préfet va tenter d'explicitier ce qu'il attend de son DDSP : il va indiquer, oralement pour l'essentiel, les bâtiments à défendre, les dégradations qu'il considérera comme inacceptables et le niveau de moyens qu'il souhaitera voir déployer. Jacques Girin parle, dans ce cas, d'un « *rendez-vous initial comportant l'énoncé du mandat, les limitations de responsabilité et la définition des moyens* ». Dans la typologie qu'il dresse, ce mandat est donc un « *mandat confus* » (6). Même si cela n'est pas systématique, cette mission fera l'objet d'une lettre de mission. Un tel dispositif de maintien de l'ordre est pour le DDSP une mission à haut risque : comme pour le préfet, celle-ci fait partie des moments de tension sur lesquels se forge une appréciation qui peut se révéler rapidement coûteuse, en particulier en termes d'évolution de carrière, en cas de manquement avéré.

(5) Une définition de l'ordre public est donnée par les articles L. 131-2-2 et L. 131-4-2 du *Code des Communes* et le Livre II du *Code Général des Collectivités Locales* intitulé « Police ». Évoquant le rôle des polices municipales, l'article L. 2215-1 du CGCT reformule la notion d'ordre public : « *toutes mesures relatives au maintien de la salubrité, de la sûreté et de la tranquillité publiques* ».

Ce jour-là, la préfecture et le palais de justice, séparés par un boulevard, bénéficieront de la protection de CRS et de gendarmes mobiles venus en nombre pour constituer le dispositif de maintien de l'ordre (MO). Les rues autour de ces bâtiments seront interdites à la circulation dès le petit matin et autour de ces bâtiments, tels de véritables soldats du MO, gendarmes et CRS se déploieront.

DES MANDATS INCOMPLETS

Habitué à commencer leur journée à la mine très tôt le matin, les mineurs ont aussi l'habitude de prendre le chemin du centre ville dès l'aube. Il est 6 h 00, l'ensemble du dispositif est en place ; des guetteurs (gendarmes ou policiers des RG) sont postés discrètement face à la sortie de la mine afin de donner le top départ du cortège. Les *dumpers* circulent à allure réduite et l'expérience de précédentes manifestations a montré qu'il leur fallait environ une heure pour rejoindre la ville. Les fonctionnaires chargés de cette mission de surveillance détermineront aussi les nombres de participants, le nombre et le type de véhicules, et ils réuniront tous éléments permettant d'apprécier le potentiel de nuisance de la manifestation. Cette mission de renseignement, qui a débuté à peu près une semaine avant pour tenter de préciser les contours de la manifestation, est cruciale ; pour autant, elle ne fait pas l'objet d'une lettre de mission. Ce mandat s'exprime notamment à l'occasion des « *réunions hebdomadaires de police* », présidées par le préfet ou son directeur de cabinet, au cours desquelles le préfet questionne les services sur l'éventualité de troubles à l'ordre public. De cette manière, chaque semaine, une prévision des manifestations est établie et actualisée. Ce dialogue entre le préfet et ses services, à l'occasion de la « *réunion de police* », est fondateur d'une partie de leur mandat puisqu'il explicite ses priorités et les résultats attendus. Si l'on se réfère au « *rapport d'agence* » défini par Jacques Girin (7) « *comme un contrat selon lequel une personne (le principal), ou plusieurs personnes, demandent à une autre personne (l'agent) d'exécuter un certain service en leur nom, impliquant de déléguer à cet agent une certaine autorité dans la prise de décision* », on observera que tous les ingrédients de cette « *agence* » sont ici réunis : le préfet est le « *principal* », ses collaborateurs en charge des questions de sécurité, les « *agents* ». Ces derniers sont des professionnels aguerris : leur mission comporte *de facto* une certaine autonomie.

(6) Jacques GIRIN, *op. cit.* p.262 et 263, par comparaison au « *mandat explicite* » qui comporterait des spécifications précises et qui serait plutôt évalué en terme d'état d'avancement et de résultats qu'en terme de moyens engagés.

(7) Jacques GIRIN, *op. cit.* pp.237 et 238

L'action débute donc peu après 6h00. Dès 6 h 30, une cellule de crise, animée par le directeur de cabinet, est activée en préfecture. Autour de lui et en écoute sur les différents réseaux radio, un représentant de chacun des services mobilisés : sécurité publique, renseignements généraux et gendarmerie. Des moyens très importants sont déployés : deux compagnies républicaines de sécurité et un escadron de gendarmes mobiles, soit environ deux cents fonctionnaires et militaires, sont venus renforcer les effectifs locaux de la sécurité publique. Nous pourrions ici faire un parallèle avec l'exposé de Jean Saglio à l'École de Paris, le 15 janvier 1998, au cours duquel il indique qu'à bord d'un navire militaire, en temps normal, tout se discute mais, qu'en situation de combat, c'est exactement l'inverse : « *le bateau fonctionne aux ordres, selon les modes définis par l'arrêté 140... la clarté opérationnelle est totale* » (8). Un phénomène semblable se constate, ce jour-là, en préfecture. Le poids de l'enjeu et la prise de responsabilité que représente la mise en œuvre du dispositif font que le préfet est typiquement dans la position du commandant de bord. Apparemment, au moins dans cette situation, le « *mandant dit, le mandataire fait* ».

La lettre de mission rédigée à l'intention du DDSP a toutes les caractéristiques du mandement (littéralement, c'est le texte de la demande du mandant, autrement dit : un ordre écrit) décrit par Jacques Girin. On observera toutefois que ce mandatement écrit ne couvre par l'intégralité du mandat confié puisqu'une partie de la mission a fait l'objet d'un échange oral, en phase préparatoire, notamment lors des réunions de police évoquées plus haut. La mission confiée est bien du type « *garder, surveiller* » et le mandat « *confus* », si l'on applique la typologie proposée par Girin. On remarquera que ce mandat, qui mêle des consignes explicites et des principes d'organisation aux contours plus flous, se décline ensuite oralement et en mots simples (par exemple : « *vous barrez la rue de la République* » ou « *vous vous mettez en protection de l'entrée principale du tribunal* ») auprès des trois commandants d'unité mobile et qu'il gagne en précision à mesure qu'il est décliné. Autrement dit, dans l'agencement organisationnel qui se crée à l'occasion de ce maintien de l'ordre, toujours en référence à la typologie de Jacques Girin, le mandat global qui est un mandat confus, se décline auprès des unités opérationnelles en mandat clair. Convoqués dès leur arrivée sur site par le commissaire divisionnaire, ils vont recevoir sur plan toutes les instructions nécessaires. Les groupes qui composent ces sections vont, chacun, recevoir des instructions (orales) ; tel groupe pourra, par exemple, recevoir comme instruction de barrer une rue, de ne laisser passer ni véhicule, ni individu et

de rendre compte de tout incident. L'emploi éventuel de la force y est évoqué. À partir de quel moment les « *CRS chargeront-ils* », pour reprendre l'expression journalistique consacrée ? Le régime spécifique des gendarmes mobiles qui, en raison de leur statut militaire, figurent au nombre des « *forces armées* », conduit le préfet à signer une réquisition. Ce document, rédigé en vieux français et à la première personne du pluriel (annexe 1, proposée en encart), est celui par lequel le préfet demande le concours des gendarmes pour assurer le maintien de l'ordre (MO). Une « *réquisition générale* » demande ce concours et précise l'unité requise, le nom de son commandant, le lieu et l'horaire de la mission et l'autorité civile sous laquelle elle va s'exercer (ici le DDSP). Des « *réquisitions particulières* » ou « *spéciales* » peuvent en outre préciser la catégorie d'armement utilisable pour la mission ; en particulier, l'usage de grenades ou des armes à feu est complètement encadré par ce document que l'officier commandant l'escadron est en droit d'exiger avant d'activer ses troupes. La réquisition est donc une forme spécifique de mandat.

Poursuivant la ligne hiérarchique, ces consignes vont se décliner, comme évoqué plus haut, jusqu'au plus près du terrain. Pourtant, le dispositif est souvent plus complexe qu'il n'y paraît, notamment parce qu'une grande partie n'en est volontairement pas mise à la vue du public, ni *a fortiori* de celle des manifestants. Par rapport à ces derniers, deux logiques peuvent à cet égard prévaloir : soit le déploiement est visible et ostentatoire, avec pour objectif d'être dissuasif, soit le dispositif est le plus discret possible, avec pour but de ne pas « *agiter le chiffon rouge* ». Ce matin, une partie est bien visible : les limites à ne pas franchir sont tenues par des CRS en habit de maintien de l'ordre et des troupes sont visibles aux abords immédiats de la préfecture. Dans le rapport de force implicite établi avec les manifestants, il s'agit de montrer que tout ne sera pas toléré ce jour-là. L'autre partie est invisible, prête à surgir. Des éléments sont placés dans les jardins de la préfecture. Un dispositif incendie est prêt, au cas où il faudrait éteindre rapidement un feu contre les portails ou à proximité des murs de l'enceinte. Des policiers des brigades anti-criminalité et quelques CRS sont derrière les haies ; certains ont une musette contenant des grenades lacrymogènes, au cas où... D'autres, enfin, ne sont armés que d'appareils photo ou de caméscopes. Il s'agit de fonctionnaires de la police judiciaire, chargés d'identifier les auteurs éventuels de dégradations, les meneurs de la manifestation et de ménager ainsi d'éventuelles possibilités de recours devant la justice.

(8) Jean SAGLIO, « La tradition pour accommoder la contrainte – Vie collective sur un bateau de guerre », *Les annales de l'École de Paris*, Volume V, p. 185

© Richard Damoret/REA

Des moyens très importants sont déployés : deux compagnies républicaines de sécurité et un escadron de gendarmes mobiles, soit environ deux cents fonctionnaires et militaires, sont venus renforcer les effectifs locaux de la sécurité publique.

DES MANDATS À L'ÉPREUVE DU FEU

Ce matin-là, dès 6 h 30, la tension est perceptible. Autour du préfet, son état-major réuni en cellule de crise écoute les transmissions et actualise en temps réel son information. L'agencement organisationnel commence, peu à peu, à monter en température. Compte rendu régulier est fait par le directeur de cabinet à la permanence du cabinet du ministre de l'Intérieur. Les mineurs et leurs engins de chantier approchent. Déjà, quelques-uns, venus en voiture, sont massés derrière les grilles de la préfecture. Les visages sont crispés, comme prêts à en découdre. Un peu plus d'une demi-heure après, les monstres roulants font leur entrée dans le petit centre ville. Il est normalement interdit à ces géants de rouler ailleurs que dans la mine ; c'est même constitutif d'un délit au sens strict. Le conducteur, assis dans sa cabine, à près de cinq mètres du sol, ne voit pas où il roule ; paradoxalement, par sécurité et comme pour l'escorte d'un ministre, des motards de la gendarmerie ouvrent donc la voie à ces gros camions car si tel n'était pas le cas, un piéton ou un automobiliste pourrait ne pas être vu ou surprendre le conducteur. Un long cortège, composé de trois dumpers, d'une niveleuse et deux ou trois autres engins, fait son entrée sur les boulevards. Deux des trois dumpers sont remplis de rochers et l'on imagine fort bien quelle pourrait en être la destination finale quand on sait, de plus, que ces machines peuvent transporter jusqu'à cinquante tonnes de caillasse... Sur leur passage, les dumpers ravagent panneaux indicateurs et feux tricolores pour atteindre le boulevard, entre palais de justice et préfecture. Ils marquent un temps d'arrêt avant d'entreprendre un tour de ville, en direction de la cité administrative. Là, l'un des engins va violemment reculer sur les forces de l'ordre et déverser sans préavis sa cargaison contre les grilles du bâtiment administratif. Un CRS est blessé : le DDSP autorise un jet de grenades de défense pour éloigner les manifestants. La tension est à son comble. Le préfet suit les événements en direct sur le réseau radio police, pendant que son directeur de cabinet converse à intervalles réguliers avec le DDSP sur son téléphone portable. La fumée et les cris envahissent les rues de la ville. Le DDSP et le directeur de cabinet se retrouvent quelques minutes après au pied de la préfecture.

En accord avec le préfet, ils vont à la rencontre des leaders syndicaux. La CGT est le syndicat majoritaire à la Mine, interlocuteur naturel de l'autorité préfectorale pour le suivi du dossier de reconversion des salariés. Les hommes se connaissent donc. Avec le plus grand sang-froid, le DDSP explique de vive voix au leader emblématique de la CGT qu'un fonctionnaire vient d'être blessé et qu'il serait temps d'arrêter les frais. Le dispositif de maintien de

l'ordre, cet agencement organisationnel, vient d'être touché dans sa chair : un point de rupture est atteint. L'explication est franche, le syndicaliste comprend qu'une limite vient d'être franchie. Il n'acquiesce pas, mais on comprend à son regard qu'il va agir. Les mineurs font bientôt repli et se rassemblent tous, à nouveau, derrière la préfecture.

UN MANDAT DÉPASSÉ

Clairement, le DDSP est allé au-delà de son mandat. Nulle part, il n'était écrit qu'il intercèderait de la sorte auprès des manifestants pour leur faire entendre raison et la lettre de mission ne pouvait guère décrire tous les cas de figure de l'action qui vient de se dérouler. Cette hypothèse n'avait pas non plus été évoquée lors des différents briefings. Médiateur discret, le directeur de cabinet tient le préfet informé en direct car, pendant ce temps, le deuxième acte de la pièce se prépare, dans les couloirs de la préfecture.

Pendant le rassemblement, une délégation va être reçue par le préfet. Les RG veillent à sa constitution. Six représentants vont voir le préfet pour porter la parole des camarades descendus crier leur ras-le-bol dans la rue. Accompagné du secrétaire général de la préfecture et du directeur régional de l'Industrie, le préfet va entendre la délégation pendant près de trois-quarts d'heure. Rien de bien nouveau, en fait, dans leur bouche car le dossier est bien connu des services préfectoraux qui planchent depuis plusieurs années sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques de la cessation d'activité. L'audience a, à l'évidence, plus une vocation cathartique qu'une portée technique et elle permettra surtout aux délégués de rendre ensuite compte à leurs camarades de cette entrevue. Il est plus de 10 h 00 et, alors que quelques mineurs ont improvisé un barbecue (arrosé) sur les boulevards, aux pieds de leurs engins, les représentants sortent de la préfecture et rejoignent les manifestants. Ils grimpent sur un rocher, déposé là par les mêmes mineurs à l'occasion d'une précédente manifestation et que la mairie a choisi de ne pas enlever. On l'appelle « *le rocher des luttes* ». Perchés sur celui-ci, deux syndicalistes vont se succéder pour déclamer un compte rendu ponctué de cris d'approbation des quelque cent cinquante manifestants. Ils demandent enfin à ces derniers de se disperser. On n'en attendait pas moins.

La dislocation d'une manifestation n'est toutefois pas sans risque et le dispositif ne sera pas réellement levé tant que tous les engins n'auront pas regagné la Mine. Ce jour-là, la manifestation se termine dans le calme et, un peu plus d'une heure après, la ville retrouve le calme non sans quelques stigmates : les palettes brûlées par les manifestants pour faire un feu de joie et un peu de braise au milieu de la chaussée ont creusé un

Les limites à ne pas franchir sont tenues par des CRS en habit de maintien de l'ordre et des troupes sont visibles aux abords immédiats de la préfecture. Dans le rapport de force implicite établi avec les manifestants, il s'agit de montrer que tout ne sera pas toléré ce jour là.

cratère dans le bitume, une quinzaine de panneaux routiers et des feux tricolores sont abattus, les grilles de la cité administrative sont affaissées et quelques tonnes de gravats sont à débarrasser aux abords de celle-ci et autour de la préfecture. Les services techniques de la ville vont pouvoir se mettre à pied d'œuvre. Celle-ci se retournera sûrement vers l'État pour prendre en charge le coût des dégâts occasionnés par la manifestation. En effet, les dégradations causées lors d'un trouble à l'ordre public peuvent être imputées à l'État dans la mesure où le tribunal pourrait considérer qu'elles ont été commises parce que l'État n'a pas su complètement maintenir l'ordre public. Ce type de contentieux fait, en général, l'objet d'un règlement amiable et on pourra retenir qu'à partir d'une ligne budgétaire dite « *responsabilité de l'État* », des crédits sont délégués aux préfetures pour faire face à ce type de préjudice. Il faut y voir un mécanisme régulateur des tensions sociales ; une manifestation n'est en général pas interdite alors même qu'elle est potentiellement génératrice de dégradations. Le repré-

sentant de l'État le sait : il gère au mieux le trouble à l'ordre public et peut ensuite assurer une prise en charge, sous conditions, d'éventuels dommages collatéraux.

QUESTION DE CONFIANCE

Dans la mesure où tout n'est pas prévisible lors d'une telle manifestation, on peut s'accorder sur le fait que le maintien de l'ordre ne peut relever d'un mandement entièrement explicite. La gestion d'un mouvement social et des tensions exacerbées qui en découlent ne saurait donc relever d'un mandat exhaustif. Une partie de cet auto management repose sur la confiance. Les ressorts de cette confiance sont multiples. Elle se traduit tout d'abord par l'autonomie laissée par le préfet à ses différents collaborateurs ; cette autonomie se caractérise par une marge d'initiative laissée à ces derniers (exemple de la prise de contact entre les leaders syndicaux et le

DDSP), mais surtout par le choix des modalités (le préfet indique qu'il faut éviter le saccage de la préfecture, il ne se prononce en général pas sur le détail du dispositif qui le garantira). Le deuxième élément fondateur de la confiance relève du vécu. Le fait d'avoir déjà eu à essayer de précédents mouvements de la même ampleur permet, d'une part, de reproduire tout ou partie des dispositifs déjà éprouvés, mais aussi de connaître la solidité de ceux qui l'ont mis en œuvre. Le troisième facteur de confiance est organisationnel : la structure managériale, à la tête de laquelle se trouve le préfet, est strictement hiérarchique. Au sein des services de sécurité, celle-ci est encore plus marquée que dans le reste des services de l'État. Ces différents critères sont les mêmes que ceux listés par Jacques Girin quand il développe le concept de « *confiance aveugle* » (qui ne correspond pas à une confiance déraisonnée mais, au contraire, à une confiance solidement fondée ou « *solidarité organique* »), qui repose (de manière non exclusive) sur « *des mandats répétés à la satisfaction du mandant* », « *l'appartenance à un corps* », « *une interdépendance du mandat et du mandataire* »... partiellement contenus dans l'aphorisme « *être dans le même bateau* », qui s'applique assez bien à la situation décrite.

Pour reprendre l'analyse de Jacques Girin, un maintien de l'ordre, tel que nous l'évoquions dans cet exemple, repose donc essentiellement sur une coordination hiérarchique. Le dernier élément de soubassement de cette confiance, d'importance dans la bonne exécution des différents mandats, n'est autre que la peur. Non pas que les différents acteurs de la chaîne de commandement manquent de courage ou craignent le rapport de force avec les manifestants mais simplement tous, y compris le préfet, accordent une attention maximum aux opérations de maintien de l'ordre. Chacun sait qu'un maintien de l'ordre houleux, qui ferait de nombreux blessés ou qui serait la source de trop de débordements, pourrait porter sérieusement préjudice au déroulement de carrière d'un DDSP, d'un commandant de groupement de gendarmerie ou d'un préfet. Même si les modes d'évaluation après coup d'un tel dispositif ne sont ni prévus à l'avance, ni mentionnés dans le mandat, ni même bien présents dans la culture managériale (il n'y a, par exemple, que rarement des débriefings), des mécanismes de rétorsion, essentiellement liés aux futures affectations de ces fonctionnaires, existent. Un lieutenant-colonel commandant un groupement de gendarmerie (c'est-à-dire les gendarmes de tout un département) n'accède généralement au grade de colonel qu'après deux années de commandement réussi. Plusieurs maladresses sur des opérations du type maintien de l'ordre conduiraient sûrement la hiérarchie militaire à différer son inscription au tableau d'avancement ou à l'éloigner de fonctions opérationnelles pour la

suite. Réputation et professionnalisme sont des dimensions déterminantes des métiers préfectoraux ou policiers, qui fonctionnent dans une logique de corps. De manière plus anecdotique, du récit presque guerrier d'une journée comme celle-ci, on pourra aussi retenir le sentiment d'une équipe soudée face à l'adversaire ou la notion de « *manière commune de sentir, de penser et d'agir* » que Jacques Girin évoque en faisant lui-même référence à Claude Riveline (9). Parce qu'elle fait l'objet d'un management rigoureux et parce qu'ils ont en charge une politique publique sensible, l'équipe des services de sécurité forme bien, autour du préfet, une « *tribu* » au sens (non péjoratif) prêté à ce terme par Claude Riveline. Le service de l'État et la sensation de mise en danger à l'occasion d'un maintien de l'ordre sont deux éléments supplémentaires de cohésion.

L'IRRUPTION DU SACRÉ

Pourtant, évoquer le rôle de la confiance dans l'agencement organisationnel figuré par un dispositif de maintien de l'ordre et décrire les différents mandats, qu'ils soient explicites ou non, ne suffit pas à décrire l'ensemble de l'agencement. Au-delà du récit factuel, une autre facette mérite d'être éclairée. Le préfet agit en sa qualité de représentant de l'État et c'est bien vers l'État, dans sa dimension symbolique, que les manifestants se tournent. Ils auraient pu choisir d'aller manifester devant les locaux de l'actionnaire majoritaire – étranger – de la Mine. La notion même d'État, de responsabilité de l'État dans le maintien de l'ordre, le dialogue social ou la réparation du préjudice subi par la commune, souligne l'importance de la dimension symbolique de notre agencement organisationnel. Cette dimension est également renforcée par le recours à la force publique et l'utilisation de la réquisition des policiers et des gendarmes, dont l'usage éventuel de la force, voire de la violence, est légitimé par la situation et se fait en application stricte du Code de Procédure Pénale, c'est-à-dire conformément au Droit. Cela rejoint le rôle de la « *police de souveraineté* » évoqué par Dominique Monjardet (10).

Agencement organisationnel complexe, un maintien de l'ordre comporte, de fait, deux dimensions très prégnantes : il touche à la protection individuelle et collective (à la chair) ainsi qu'à l'intégrité des symboles de l'État (au sacré). Si deux images avaient suffi à résumer notre agencement (la « *brute sage* » et la « *défense du château* »), cette description aurait été incomplète si l'on n'avait rappelé son socle symbolique et ainsi, d'une certaine façon, l'irruption du sacré dans la théorie de l'agence.

9) Claude RIVELINE, « La gestion et les rites », in *Gérer et Comprendre* n° 33, décembre 1993

10) Dominique MONJARDET, *Ce que fait la police*, Collection « Textes à l'appui », Édition La Découverte, 1996



PRÉFECTURE DE LA RÉGION
PRÉFECTURE ISL

CABINET

Réquisition de la force publique – Réquisition générale d'unités mobiles

« Au nom du peuple Français, nous, soussigné, prénom nom, Préfet de ... , requérons en vertu de la Loi, le général commandant de la région de gendarmerie de ... , de prêter le secours des troupes nécessaires pour maintenir l'ordre public à ... (le libellé de la mission peut varier)

Effectif (nombre de sections ou fractions)

Date de mise en place et durée :

Autorité qualifiée pour fixer la mission sur place (Le Préfet de ... , le sous-préfet de... ou le DSDP en général)

Et pour garantie du dit commandant apposons notre signature. »

Fait à ... le ...

Signé : Le Préfet

prénom nom

COPIES – TÉL
0000

00.00.00 – Fax
0000.00

00.00