

# Débat – Innovation, police et formation en temps de Covid-19



Isabelle Augsburger-Bucheli\*



Matteo Cocchi\*\*



Stefan Aegerter\*\*\*

\* Doyenne de l'ILCE de 2000 à 2020, Directrice du CAS Conduite des engagements de police à l'échelon d'officier (CEP)

\*\* Commandant de la Police cantonale tessinoise

\*\*\* Vice-directeur ISP, chef du domaine Formation et Perfectionnement

*Au moment où les instituts de formation doivent, en cette période de pandémie, faire preuve de souplesse et de sens de l'innovation, nous avons interrogé, dans ce **format** magazine, une professeure et membre de la direction d'une haute école, Isabelle Augsburger-Bucheli, un représentant des polices, Matteo Cocchi, commandant de la Police cantonale tessinoise, et Stefan Aegerter, vice-directeur de l'ISP. Au-delà des particularités de chaque organisme, nos trois interviewé-e-s mettent en avant les enjeux liés à l'introduction d'innovations techniques améliorant le travail au quotidien des polices, tout en abordant les défis en matière d'organisation et de conduite des gestions de la crise du coronavirus. Naturellement, le débat de cette année ne manque pas d'aborder les problématiques à devoir reporter ou adapter les cours en présentiel et organiser des formations distancielles au pied levé.*

**format** magazine: *Qu'est-ce que l'innovation selon vous et comment se manifeste-t-elle dans votre organisation ?*

**Matteo Cocchi:** De mon point de vue, innover, c'est être capable de regarder vers l'avant afin de trouver constamment de nouvelles solutions et méthodes de travail et nouveaux systèmes. Pour ce faire, il est nécessaire de planifier et d'aborder le travail dans une optique d'amélioration continue, en utilisant au mieux les idées du personnel et les développements technologiques. Il est fondamental de créer un environnement de travail positif et proactif, ce qui n'est pas entièrement acquis dans un contexte historiquement hiérarchisé comme celui de la police.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** Galvaudée, la notion d'innovation a des contours flous. Comment la décrire, dans le cadre de l'Institut de lutte contre la criminalité économique (ILCE) de la Haute école de gestion Arc (HEG Arc) qui est à la fois un institut de formation et de recherche? L'innovation se retrouve en particulier dans la manière de créer, planifier et piloter le déroulement d'une formation, de l'évaluer et de mesurer ses impacts dans la pratique, ou encore de suivre de manière électronique (monitorage) les formations continues effectuées par le personnel d'une organisation. Elle s'appuie sur le développement et l'application de méthodes pédagogiques et d'outils (notamment numériques) adaptés à la variété des publics concernés et qui respectent des cahiers des charges toujours plus exigeants. En matière de recherche en lutte contre la criminalité économique et la cybercriminalité, l'innovation déploie ses effets notamment par la sélection de sujets de recherche en phase avec la réalité de notre société, par la conception et l'utilisation d'une méthodologie originale, par de nouvelles formes de recherches pluri- ou multidisciplinaires ou par la création de partenariats différents. Dans tous les cas, pour pouvoir s'épanouir avec succès, l'innovation a besoin d'être portée par des personnes enthousiastes, ouvertes d'esprit et solidement orientées résultats.

**Stefan Aegerter:** Une entreprise devrait toujours être prête à concevoir ses prestations de service et processus en les orientant vers l'avenir. Elle devrait donc être capable de capter les tendances et courants, de les anticiper en les plaçant dans un contexte global institutionnel. La faculté d'innover d'une entreprise dépend essentiellement de la moti-

vation et des qualifications du personnel. L'ISP avait jeté les bases bien avant l'arrivée du coronavirus. L'Institut suit en continu les tendances dans le domaine de la formation, il se concerte avec ses partenaires et observe les nouveautés technologiques. Nous entretenons une culture créative, de manière à réunir les propositions émanant de nos collaboratrices et collaborateurs pour en dégager des solutions innovantes qui s'adaptent à notre public-cible.

**format magazine:** Comment votre organisation a-t-elle géré l'incertitude liée à la proclamation de la situation extraordinaire engendrée par le COVID-19?

**Matteo Cocchi:** Fin février 2020, le Tessin s'est retrouvé, après la Lombardie, à être la première région suisse touchée par le COVID-19. Cela a obligé les autorités à réagir vite et de manière décisive, en mettant en place une organisation par le biais du « Stato Maggiore Cantonale di Condotta (SMCC) » (État-major cantonal de conduite). Cette responsabilité m'a été confiée et j'ai aussitôt adopté une ligne de conduite visant à trouver des solutions immédiates, efficaces et pérennes, de façon à soutenir le gouvernement cantonal, ainsi que la gestion sanitaire de la pandémie. Faire face à une crise de cette ampleur, représentant une menace inconnue même des scientifiques, nécessite un système très solide et une grande capacité de réflexion innovante, de *design thinking*. Même dans les structures de conduite, il faut dans des cas précis, un modèle visant à résoudre des problèmes complexes porté par une vision et une gestion créatives.

**Stefan Aegerter:** Depuis le printemps 2020, nous analysons la situation en permanence, en contact étroit avec les corps de police et nos partenaires, surtout depuis la deuxième vague. Au printemps, la Confédération avait pris les choses en main et fixé les conditions cadres pour faire face à la pandémie. L'ISP était donc paré à toute éventualité. Fin février, la direction a créé une cellule de crise, chargée d'analyser la situation jour après jour, dans un premier temps, puis deux fois par semaine. Les bulletins d'information réguliers ainsi que les mesures prises à l'interne (le télétravail notamment) ont créé un cadre sécurisant, tout en nous donnant la plus grande marge de manœuvre possible. Concrètement, l'ISP a dû annuler plus de 150 cours et cycles de formation prévus et confirmés

en 2020 et les reporter à l'automne 2020 ainsi qu'en 2021. Cela a pu se faire par le biais d'accords individuels avec les états-majors de cours concernés ainsi qu'avec les établissements d'hébergement et de restauration. Grâce aux énormes efforts de notre équipe administrative ainsi que des états-majors de cours, nous y sommes parvenus en peu de jours.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** L'équipe de recherche de l'ILCE (six personnes, env. 2.8 EPT) a largement profité du semi-confinement pour élaborer plusieurs requêtes de financement pour des projets de recherche innovants. En moins de dix jours, elle a par exemple lancé la plateforme [www.coronafraud.ch](http://www.coronafraud.ch) pour effectuer un monitoring des cas de fraudes ou d'abus liés à la pandémie. La situation a été plus tendue du côté de l'enseignement où les incertitudes étaient nombreuses, évolutives au gré des décisions des autorités et, s'agissant de la tenue des examens, très anxiogène pour les personnes concernées. Suite à la décision du Conseil fédéral, notre école a été fermée du 16 mars au 7 juin 2020. Les cours ont alors été dispensés à distance, sauf quelques formations courtes et ateliers qui ont été reportés. Les professeur·e·s et chargé·e·s de cours ont eu une grande liberté de choix dans les méthodes et les outils pédagogiques adoptés. Tout le monde a fait preuve d'un grand engagement pour passer, en une semaine, du présentiel au distanciel. Le télétravail a été imposé à la très grande majorité du personnel, sans rencontrer de problèmes majeurs grâce aux efforts du service informatique, à la débrouillardise et à la résilience des intéressé·e·s. Les responsables de formation et les secrétariats de filières ont dû adapter, au fur et à mesure des décisions prises par les autorités, les scénarios d'organisation des examens et ceux de reprise partielle de cours présentiels, d'ateliers et de laboratoires.

*Tout le monde a fait preuve d'un grand engagement pour passer [...] du présentiel au distanciel.*

**format magazine:** Dans quelle mesure le coronavirus a-t-il contribué à identifier de nouvelles solutions ou à accélérer des processus d'innovation pré-existants?

**Matteo Cocchi:** Il faut comprendre, lors d'une crise aiguë, l'ampleur de l'accélération des processus décisionnels et opérationnels. Pendant cette crise, nous avons pu observer comment la vitesse,

*L'intégration de nouveaux systèmes opérationnels, [...] une plus grande interaction dans la conduite [...] et de nouvelles méthodes de réunions ont joué un rôle décisif.*

l'intensité et la quantité de communication ont été multipliées par dix. Dans ce contexte, l'intégration de nouveaux systèmes opérationnels, par exemple dans la conduite du personnel, une plus grande interaction dans la conduite avec les polices municipales et de nouvelles méthodes de réunions – la vidéoconférence – ont également joué un rôle décisif dans l'obtention de bons résultats.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** L'obligation de passer sans délai à un enseignement à distance nous a permis de progresser très rapidement dans la maîtrise d'outils numériques que la plupart d'entre nous n'utilisons pas encore. Elle nous a incité·e·s à employer d'autres méthodes pour partager et transférer des connaissances et des compétences, mais aussi à réfléchir à d'autres procédés pour évaluer le savoir et le savoir-faire acquis. Elle a également mis en évidence les cas dans lesquels l'enseignement présentiel est préférable, voire indispensable. La pandémie a conduit les écoles à moderniser et/ou à compléter rapidement leurs équipements pour l'enseignement à distance. Depuis début novembre 2020, toutes les classes de la HEG Arc sont dotées de caméras, ce qui élargit encore la palette des activités pédagogiques possibles et sera fort utile pour affronter au mieux l'actuelle deuxième vague de la pandémie. Au niveau opérationnel, il y a fort à parier que les séances par vidéoconférence resteront des options souvent intéressantes même lorsque les risques de contagion auront disparu. Le présentiel est parfois nettement plus efficace, mais force est de constater que ces nouveaux outils ont aussi démontré leur pertinence.

**Stefan Aegerter:** Les crises et autres situations extraordinaires débouchent sur du changement; elles sont le catalyseur de la novation et de l'innovation. Devoir rompre ainsi la routine a également forcé l'ISP à aller plus loin que la simple remise en question des conditions et processus de travail. Les « solutions de secours » ont fait leurs preuves et sont désormais devenues une « nouvelle » normalité. Je ne songe pas seulement aux systèmes de vidéoconférence. Il fallait aussi repenser nos lieux et façons de travailler. Nous avons intégré quasiment en temps réel de nouveaux modes de travail. Au-delà des différents développements, l'important est la capacité

d'une institution à trouver un équilibre entre aspects sociaux, médicaux, techniques et économiques.

**format magazine:** En quoi la crise du COVID-19 a-t-elle favorisé l'échange d'idées et l'apparition de nouvelles synergies tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre organisation ?

**Stefan Aegerter:** Les êtres humains aiment la routine. Le chemin du travail fait lui-même partie de nos habitudes. Il était donc intéressant d'observer les changements d'organisation de la direction de l'ISP. En lieu et place de séances bimensuelles, elle tenait des réunions de crise quotidiennes où elle devait, dans un court laps de temps, prendre des décisions solides et efficaces. Tout cela dans un contexte de constante et rapide évolution. Certes, nous continuons de travailler dans nos « domaines d'activité » respectifs, mais désormais nous pensons bien plus en termes de contextes globaux. C'est un progrès considérable et il s'agira d'intégrer ces enseignements et d'autres encore dans la coopération avec nos partenaires.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** Pour l'équipe de recherche de l'ILCE qui a, dès le premier jour, décidé de se retrouver en visioconférence tous les matins, les échanges ont été motivants, très créatifs et fructueux: entre le 26 mars et le 27 avril 2020, trois projets en lien avec le COVID-19 ont été déposés avec succès, alors que cinq autres projets sur des sujets divers ont été soumis entre mai et septembre de la même année. De fait, la fréquence des échanges de l'équipe dans son ensemble a augmenté avec le télétravail.

**Matteo Cocchi:** Je le répète, une situation extraordinaire de cette ampleur, d'une durée aussi longue, constitue un cas d'école, mais aussi une opportunité à saisir. Dans de telles situations, il y a en effet un terrain fertile pour les innovations et une motivation à « oser » les mettre en place.

**format magazine:** Dans quelle mesure les innovations développées provoqueront-elles la disparition de pratiques obsolètes (exnovation) ?

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** Cette situation a mis en évidence l'opportunité de développer des forma-

tions alliant le présentiel et l'enseignement à distance, avec en perspective un développement de l'attractivité de notre offre de formations. Les activités en présentiel resteront cependant importantes, en particulier pour les formations continues certifiantes et professionnalisantes où l'acquisition de savoir-faire et la création d'un réseau professionnel jouent un rôle fondamental.

**Matteo Cocchi:** Il est évident que des changements définitifs nécessitent encore un certain temps, mais il est clair que certaines innovations pourront remplacer des pratiques qui apparaîtront obsolètes au vu des innovations identifiées.

**Stefan Aegerter:** Attention, tout ce qui est nouveau n'est pas forcément une innovation et il n'y a pas à remettre en question des pratiques établies. Il est clair qu'au lieu de réunions à l'extérieur, nous organisons désormais généralement une vidéoconférence. Si, avant la pandémie, il semblait peu indiqué de ne pas assister aux réunions en personne, cela se justifiait totalement pendant le confinement. Ensuite, les réunions virtuelles sont subitement devenues naturelles. Mais la question centrale reste la même: comment obtenir la plus grande efficacité pour garantir des prestations ciblées sur le public tout en garantissant la qualité? Répondre à cette question reste toujours autant d'actualité et constitue, en outre, une démarche innovante.

**format magazine:** Comment conserver la « dimension humaine » dans un contexte de transformation numérique accélérée, tout particulièrement dans le domaine de la formation ?

**Stefan Aegerter:** Le travail de police se déroule toujours entre individus. Cela ne changera pas. L'apprentissage numérique pose plusieurs défis, tant pour les directions de cours que pour les participantes et participants. Notre offre de formation se base d'ailleurs sur une grande interactivité entre formatrice ou formateur et personne formée. L'ISP veut éviter de « précipiter » sa métamorphose, en planifiant soigneusement et en opérant le changement de système souhaité. La formation et la recherche de solutions aux problèmes ne sont pas des choses qui se transposent en ligne d'un jour à l'autre. Organisation étatique parmi les plus stables, la police ne manque pas de volonté de changement; cependant, dans la formation, le système de milice atteint ses limites.

Toutefois, il faut lui laisser le temps d'opérer le changement, sans oublier de toujours privilégier la qualité à la quantité. Réfléchissant concrètement à encourager les compétences numériques dans l'enseignement à distance, l'ISP prévoit une offre dédiée aux formateurs et formatrices. Par ailleurs, l'Institut étudiera, de concert avec les états-majors de cours, les programmes des cours afin de les optimiser sous les angles pédagogiques et méthodologiques.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** Les visioconférences journalières de l'équipe de recherche, quelques « apéros Zoom » en fin de semaine et beaucoup d'humour ont permis de continuer à cultiver des rapports personnels de qualité, propices pour conserver moral et motivation. Courriels, entretiens téléphoniques personnalisés et séances en visioconférence ont permis de garder un contact avec le corps étudiant. Les étudiantes et étudiants ont également interagi entre eux, spontanément ou pour travailler en groupe selon les exigences de certains ateliers. Pour les formations longues dispensées à distance, il est essentiel d'assurer des contacts personnels réguliers avec les étudiantes et étudiants, mais aussi entre eux. Cela favorise un bon climat d'apprentissage et les activités de réseautage.

**Matteo Cocchi:** Nous ne pensons pas que l'occasion fournie par la transformation numérique passe nécessairement par une suppression de l'interaction humaine directe. Dans le domaine de la formation policière en particulier, cette interaction reste indispensable et constitue la pierre angulaire du concept de formation. Au terme de sa formation, la policière ou le policier se retrouvera tout de même à faire face à la citoyenne ou au citoyen et pas seulement à un écran d'ordinateur. En revanche, les innovations technologiques permettent, si elles sont bien gérées, d'optimiser certains aspects de la formation, notamment en matière de gestion du temps et de déplacements.

**format magazine:** Quelles leçons tirez-vous aujourd'hui de cette période si particulière et que ferez-vous différemment si une situation similaire se représentait ?

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** En mars 2020, en quelques heures, tous nos repères se sont envolés, il

*[L]es réunions virtuelles sont subitement devenues naturelles.*

a fallu (ré)agir dans l'urgence, apprendre l'usage de nouveaux outils numériques et constamment s'adapter à l'évolution de la situation. Le bilan de notre action en cette période de crise est positif en particulier parce que le personnel, les chargé·e·s de cours ainsi qu'une importante majorité des étudiant·e·s ont joué le jeu et su s'adapter à la situation. Alors même que nous avons soigné la communication, c'est probablement dans ce domaine que notre potentiel d'amélioration est le plus grand. Nous développons une nouvelle sensibilité en la matière afin de mieux appréhender les besoins et attentes d'un public que nous ne rencontrons plus régulièrement en présentiel.

*En mars 2020, en quelques heures, tous nos repères se sont envolés.*

**Matteo Cocchi:** La grande leçon que nous pouvons tirer de cette première partie de la gestion de la pandémie, c'est que la formation et l'entraînement sont les principaux outils pour nous préparer à toute situation. En effet, sans une préparation sérieuse et continue permettant de tirer des enseignements et d'entreprendre des améliorations, il est impossible d'être toujours à la hauteur de la mission confiée.

**Stefan Aegerter:** Nous ne parviendrons jamais à revenir complètement et intégralement à la « situation d'avant ». Le meilleur entraînement est et reste de se retrouver face à une crise. Or, c'est précisément lors de crises qu'il faut prendre des décisions. Les outils enseignés dans nos cursus de conduite (rythme de conduite, structures en rapports de situation) sont également utiles à l'ISP dans ses rapports de situation. Dans la grande majorité des cas, nos décisions ont été efficaces et restent pertinentes encore aujourd'hui. Il conviendra de soumettre la direction de l'Institut, voire notre institution, à des tests réguliers de résistance, afin d'entraîner les processus et de les réévaluer de manière à s'adapter à des conditions cadres en constante évolution.

**format magazine:** Comment les innovations introduites seront-elles évaluées au sein de votre organisation afin de déterminer si ce seront des solutions pérennes ?

**Matteo Cocchi:** Sur certains aspects, en particulier celui de la conduite du personnel, nous avons

chargé un groupe de travail de consolider ce qui a été mis en place lors du premier confinement. Ce type d'approche permettra d'évaluer soigneusement les avantages et les inconvénients de l'innovation identifiée et de proposer une solution à moyen ou long terme. Dans une situation comme celle que nous connaissons, il apparaît que des institutions que l'on peut qualifier « de l'urgence », comme la police, sont capables de s'adapter davantage, contrairement à d'autres organisations, qui ne sont pas appelées à répondre au quotidien à des situations de crise ou d'urgence non planifiées.

**Isabelle Augsburger-Bucheli:** Tous nos cours et modules sont évalués. Globalement, les étudiantes et étudiants ont apprécié les efforts des chargé·e·s de cours pour préparer et dispenser très rapidement les cours à distance ainsi que la diversité des solutions utilisées. Il semble que la visioconférence ait été le moyen le plus apprécié de la majorité de nos étudiantes et étudiants.

**Stefan Aegerter:** Après quelques semaines de confinement, l'ISP avait déjà effectué un sondage auprès du personnel. Celui-ci lui a permis d'évaluer comment étaient perçues les différentes décisions de la direction (p. ex. besoin et fréquence du télétravail, perception de la collaboration par visioconférence). Le terme « pérennité » a de nombreuses significations : durabilité, longévité, respect de l'environnement, voire rationalité. Nous le comprenons ainsi : « bien faire ce qui est juste ». Et ne pas craindre de remettre en question ce qui est juste. Tout cela nous ramène à la question de l'innovation.