

Mars 2015

# Le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS)

Sociographie d'une exception parisienne

Synthèse



INSTITUT  
D'AMÉNAGEMENT  
ET D'URBANISME



# Le Groupement Parisien Inter-bailleurs de Surveillance (GPIS)

Sociographie d'une exception parisienne

Synthèse

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'ordonnement : 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*, Synthèse, IAU îdF, 2015.



# Sommaire

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction</b>                                                                         | <b>5</b>  |
| <b>1. Un dispositif unique en son genre</b>                                                 | <b>7</b>  |
| <b>1.1. Un acteur singulier dans le champ de l’habitat social et de la sécurité urbaine</b> | <b>7</b>  |
| 1.1.1. La marque d’un nouveau régime de coproduction de la sécurité                         | 7         |
| 1.1.2. Genèse d’un dispositif proprement parisien                                           | 8         |
| 1.1.3. Dix ans d’existence : repères chronologiques                                         | 10        |
| <b>1.2. Un groupement inter-bailleurs producteur de sécurité privée</b>                     | <b>11</b> |
| 1.2.1. Cadre juridique : un statut hybride                                                  | 11        |
| 1.2.2. Mode de gouvernance : des déséquilibres structurels                                  | 12        |
| 1.2.3. Organisation interne : le « nec plus ultra » de la sécurité privée                   | 13        |
| <b>2. Le GPIS à l’épreuve du terrain</b>                                                    | <b>15</b> |
| <b>2.1. Le travail au quotidien</b>                                                         | <b>15</b> |
| 2.1.1. Bref aperçu de l’activité                                                            | 15        |
| 2.1.2. Un dispositif de conformation aux règles d’usage                                     | 16        |
| 2.1.3. Le collectif de travail                                                              | 17        |
| <b>2.2. Le GPIS sur la scène parisienne</b>                                                 | <b>19</b> |
| 2.2.1. Face au public : une logique de mise à distance                                      | 19        |
| 2.2.2. Aux côtés de la police nationale : un partenariat serré                              | 20        |
| 2.2.3. Vis-à-vis des autres acteurs locaux : une articulation minimale                      | 22        |
| <b>3. Regards évaluatifs et prospectifs</b>                                                 | <b>25</b> |
| <b>3.1. Bilan d’ensemble</b>                                                                | <b>25</b> |
| 3.1.1. <i>Outputs</i> : une prestation à la hauteur                                         | 25        |
| 3.1.2. <i>Outcomes</i> : portée et limites d’un dispositif à l’efficacité (toute) relative  | 26        |
| <b>3.2. Perspectives d’avenir</b>                                                           | <b>29</b> |
| 3.2.1. Voies de développement du dispositif parisien                                        | 29        |
| 3.2.2. Question de la transférabilité à l’heure du Grand Paris                              | 31        |
| <b>Conclusion</b>                                                                           | <b>33</b> |



# Introduction

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.

Dans le paysage institutionnel, le GPIS constitue un cas de figure tout à fait singulier, 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. Modèle à promouvoir pour les uns, exemple à ne pas suivre pour d'autres, il répercute en tout cas la question de savoir qui se charge de la sécurité dans la ville et quels sont sur ce plan les leviers pertinents pour améliorer la qualité de vie des habitants.

Cette étude de l'IAU Île-de-France apporte un éclairage inédit sur ce dispositif unique en son genre. Dans le prolongement d'autres travaux dédiés aux acteurs de la prévention/sécurité, elle permet d'alimenter la réflexion sur les nouveaux modes de gestion de la tranquillité dans les territoires. À partir d'une enquête sociographique, elle invite à découvrir le GPIS de l'intérieur, au plus près des acteurs concernés. Elle permet d'en saisir la genèse, le fonctionnement, l'activité concrète et les enjeux de positionnement dans l'environnement parisien.

Résolument empirique, la démarche repose sur une méthodologie qualitative. Pour l'essentiel, le travail de terrain 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 total.

Cette enquête comporte deux principales limites qu'il convient de mentionner d'emblée. 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 (au détriment des locataires dont il faudrait intégrer les points de vue pour une vision plus complète, mais ce serait là l'objet d'une autre étude). La seconde limite 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 vacances nocturnes.

Ces limites prises en compte, l'enquête 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 formes actuelles de *policing*<sup>1</sup> territorial. C'est sur ce matériau que l'étude s'appuie, et c'est pourquoi l'on a pris le parti de le valoriser dans le rapport intégral disponible en ligne sur le site de l'IAU<sup>2</sup>. Cette synthèse en restitue les principaux résultats sous forme condensée, suivant la même trame en trois parties. Elle vise d'abord à dégager une vue d'ensemble sur le GPIS, retrace l'historique du service et décrit son organisation actuelle. À l'épreuve du terrain, 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. Pour finir, il s'agit d'amorcer une réflexion évaluative et prospective et de croiser les regards en la matière, à la fois pour tirer un bilan général du dispositif et pour ouvrir quelques perspectives d'avenir.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Cf. *Le GPIS. Sociographie d'une exception parisienne*, Rapport intégral, IAU îdF, mars 2015. Téléchargeable sur le site de l'IAU îdF : <http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/societe-et-habitat/securite-prevention/>



# 1. Un dispositif unique en son genre

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

## 1.1. Un acteur singulier dans le double 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. D'un point de vue sociétal, il reflète d'abord la saillance des phénomènes d'insécurité dans les quartiers d'habitat social. Largement disqualifiés, ces derniers font peur et alimentent les discours politico-médiatiques sur l'explosion (supposée) de la délinquance juvénile et de la violence urbaine. Il ne faudrait pas pour autant les réduire à cette dimension-là et sombrer dans une vision par trop alarmiste qui empêche de valoriser tout leur potentiel. Il importe de dépasser les idées reçues sur les cités populaires, 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 la délinquance. Mais il ne faudrait pas non plus 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 la précarité, une manifestation indissociable des processus cumulatifs de ségrégation sociale, ethnique et spatiale. C'est un symptôme des transformations profondes qu'ont connues les quartiers populaires ces dernières décennies, un climat pesant qui affecte les habitants, en attestent les résultats des enquêtes en population générale menées par l'IAU sur ce thème<sup>1</sup>. En d'autres termes, dans ces quartiers, les préoccupations sécuritaires sont fortes et interpellent directement les acteurs locaux. À ce titre, le GPIS constitue une réponse visible à un besoin social identifié.

Sur un plan plus institutionnel, la création du GPIS témoigne aussi de l'évolution des modes de traitement de la sécurité quotidienne et de la prévention de la délinquance. Face à l'inflation des demandes en la matière, les politiques publiques mises en œuvre se veulent plus partenariales et localisées, centrées sur la résolution des problèmes et la qualité de vie. Le référentiel de la coproduction consacre ainsi l'idée que la sécurité est l'affaire de tous. Cela n'empêche pas d'y voir un transfert de charge 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. Le *policing* se pluralise. Il donne à voir une multiplication des acteurs en présence, une redistribution des rôles, et comme une atténuation du clivage public/privé, 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. 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 passer ;
- 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 ;
- comme GIE inter-bailleurs, le GPIS révèle l'implication d'une somme d'autres acteurs locaux concernés par les problématiques de sécurité, même si là n'est pas leur cœur de métier – en l'espèce, les organismes HLM.

<sup>1</sup> L'enquête « victimation et sentiment d'insécurité en Île-de-France » de 2013 montre que, dans leur quartier, les habitants du parc locatif social sont en proportion plus nombreux que les autres Franciliens à se sentir en insécurité (28,7% vs 21,3%) et à se plaindre de nuisances (73,6% vs 50,5%), notamment de problèmes de drogue (40% vs 18%) et de bandes de jeunes gênantes (36,5% vs 18,7%).

En ce sens, sur son site web, l'Union sociale pour l'habitat (USH) définit la tranquillité résidentielle comme « une mission centrale des bailleurs ». Leur mobilisation croissante en ce domaine s'explique par plusieurs facteurs, résultant de la pression conjuguée des personnels, des locataires et des pouvoirs publics. À ce sujet, trois éléments peuvent être mis en évidence :

- les obligations générales des employeurs concernant la sécurité et la protection des travailleurs. 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 et poussent de ce fait les bailleurs à agir.
- le tournant managérial pris par les organismes HLM ces dernières années. Les bailleurs 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-clients. 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.
- le renforcement des obligations légales des bailleurs concernant la tranquillité. En vertu de l'article 1719 du Code civil, le bailleur doit, 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 organismes HLM à des fins de sécurisation de leur patrimoine. Sur cette base, plusieurs dispositions juridiques ont été prises ces dernières années en vue d'étendre et de consolider leur champ d'action en la matière. Tenus de prendre les mesures nécessaires pour faire cesser les troubles de voisinage et garantir la tranquillité résidentielle, ils sont notamment soumis à des obligations de gardiennage ou de surveillance, de prévention situationnelle (éclairage, systèmes de contrôle d'accès), et fortement incités à collaborer avec les forces de l'ordre (auxquelles ils peuvent retransmettre leurs images de vidéosurveillance, délivrer une autorisation permanente de pénétrer dans les parties communes des immeubles et demander d'intervenir en cas d'occupation abusive).

Pour ces différentes raisons, les bailleurs se sentent plus ou moins contraints de s'impliquer davantage sur le terrain de la tranquillité résidentielle, ce qui, sur le plan opérationnel, recouvre diverses approches et toute une gamme d'actions complémentaires (ingénierie, aménagement des espaces, gestion des sites, surveillance, médiation, etc.). Comme le dit un cadre dirigeant d'un organisme 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 ». La question est alors de savoir comment et dans quelle mesure 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.

### **1.1.2. 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. Afin d'en retracer la genèse, il nous faut revenir au point de départ et caractériser la situation telle qu'elle se présente au tournant des années 2000, avant la création du GIE. Étonnamment, c'est la ville qui, depuis 1987, porte et finance alors le principal dispositif existant en matière de sécurisation du parc HLM parisien : une prestation de surveillance en H24 confiée à une société privée de gardiennage dans le cadre d'un marché de plus de 10 millions d'euros HT/an. 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, ces derniers gèrent isolément leurs problèmes de sécurité, chacun à sa manière. C'est dans ce contexte qu'au début des années 2000, certains d'entre eux 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 alors, associant des responsables de l'Opac, de la RIVP, de la Sagi et d'I3F. 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 en souligner les défaillances patentes : les équipes se déploient à la petite semaine, il n'y a ni donneur d'ordre ni contrôle, et la prestation est manifestement de piètre qualité. 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. Elle décide de ne pas reconduire le marché lorsqu'il arrivera à échéance 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.

Avant même que le marché ne parvienne à terme, de premières initiatives émergent 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. La première étape de leur démarche consiste à produire un diagnostic partagé à partir d'une grille d'évaluation validée par tous. 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. Ce sont les prémices du GPIS, et, de l'avis de celui qui en est à l'époque le pilote, le bilan est plutôt concluant. Suite à cette expérimentation, le directeur général de l'Opac franchit un pas supplémentaire et prend le parti de créer une structure interne dédiée à la sécurisation de son parc de logements. Il joue un rôle moteur dans ce projet auquel il sait rallier la RIVP, la Sagi, Immobilière 3F, le Logement français, la Sageco, et Habitation confortable. Ce sont là les sept membres fondateurs du GPIS (auxquels s'ajouteront la Siemp et ICF la Sablière au 1<sup>er</sup> janvier 2005).

Décidés à faire aboutir leur projet, les bailleurs s'interrogent alors sur les montages possibles. Ils mobilisent leurs services juridiques à ce sujet 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) emporte l'adhésion. Le président du cabinet de conseil qui a mené la mission d'accompagnement explique 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.
- 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.
- 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. Elle ne verse pas d'argent au GPIS mais subventionne les bailleurs pour qu'ils puissent en assumer le coût.

C'est dans ces circonstances que le GPIS-GIE naît en 2004, dans un objectif de mutualisation des moyens et d'amélioration des réponses aux problèmes d'insécurité dans les quartiers d'habitat social. Il résulte 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.

### 1.1.3. 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. 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 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 et inclut un numéro d'appel à disposition des locataires. En novembre, les bailleurs et la ville signent une convention pour 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 plusieurs étapes et connu d'importantes évolutions.

En premier lieu, il convient d'insister sur le rattachement de nouveaux membres et sur l'extension parallèle du nombre de sites couverts. Constitué de sept bailleurs sociaux à l'origine, le GIE surveille alors près de 51 900 logements. Dès janvier 2005, la Siemp et ICF la Sablière incorporent le GPIS et en deviennent administrateurs, au même titre que les membres fondateurs. Le patrimoine confié est porté à plus de 55 600 logements. En 2010, le groupement intègre six autres bailleurs : la SGIM, la Semidep, Logis-Transports, 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. Ils ne siègent pas au conseil d'administration ni ne bénéficient de la subvention de la ville. La Sagi et Habitation confortable n'étant plus de la partie, le GIE rassemble alors treize bailleurs. Puis, 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 parisien<sup>1</sup>.

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<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> arrondissements (Nord-Ouest) ;
- secteur 2 : 10<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements (Nord-Est) ;
- secteur 3 : 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements (Est) ;
- secteur 4 : 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> arrondissements (Sud).

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. D'abord délégués à des entreprises de gardiennage, les trois autres secteurs vont être internalisés progressivement, attestant de la montée en puissance de la structure. Si les secteurs 1 et 2 le sont assez rapidement, le secteur 4 continue cependant d'être sous-traité pendant plusieurs années, la société prestataire donnant satisfaction. C'est en juillet 2011 que le dispositif parvient finalement à une internalisation totale, consécutivement à un audit général du GPIS réalisé suite à une profonde crise interne au sein de l'état-major. Suivant les préconisations formulées, d'autres changements organisationnels interviennent :

- le renouvellement de l'équipe de direction, à l'exception du directeur opérationnel ;
- 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.

L'obtention de l'armement (bâtons de défense et générateurs d'aérosols) marque une autre étape structurante dans l'histoire du GPIS. 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, qui aboutissent au travers du décret du 21 décembre 2011 relatif à l'armement des personnes chargées du gardiennage et de la surveillance de certains immeubles collectifs d'habitation – autant dire à l'armement des agents du GPIS puisque, de fait, ce sont les seuls concernés par ce texte réglementaire. Ce régime spécial dont ils bénéficient témoigne de la légitimité institutionnelle qu'ils ont su conquérir en même temps qu'il renforce leur singularité. D'une certaine manière, il reflète celui de la Préfecture de police et illustre le statut d'exception de la ville-capitale en matière de sécurité urbaine.

<sup>1</sup> Soit 207 360 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2013 d'après les données de la Direction régionale de l'hébergement et du logement.

## 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. Formellement parlant, à quoi cette structure ressemble-t-elle aujourd'hui ?

### 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 HLM. Il vient répondre à des besoins sociaux non satisfaits par les institutions établies. C'est un dispositif interstitiel, dont le statut reflète pleinement l'hybridité du positionnement, entre logement social et sécurité, sphère publique et sphère privée.

S'agissant de la forme juridique de la structure, on l'a dit, le GPIS est un groupement d'intérêt économique (GIE) qui réunit douze bailleurs sociaux. 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, plus précisément par le livre VI du Code de la sécurité intérieure, qui comprend un chapitre spécifiquement dédié aux services de sécurité des bailleurs d'immeubles. 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. 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). Ils sont tenus de respecter le code de déontologie des personnes physiques ou morales exerçant des activités privées de sécurité.

Pour autant, le GPIS se démarque assez largement du secteur traditionnel de la sécurité privée, non pas seulement sur le plan 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 (Paris Habitat) ;
- dont les autres membres sont des entreprises sociales pour l'habitat (I3F, Logement Francilien, Sageco, France Habitation, Batigère, Emmaüs Habitat, Logis-Transports) ou des sociétés d'économie mixte (RIVP, Siemp, Élogie) ;
- dont la ville de Paris constitue le soutien majeur.

Compte tenu de son engagement financier et de sa filiation directe avec quatre des principaux bailleurs membres, la ville est, en effet, très liée au dispositif. Dans les rangs du GPIS, cette relation quasi-organique 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 : « 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 ».

Le GPIS n'est donc pas un fournisseur de sécurité privée totalement comme les autres. Le statut de ses personnels déroge d'ailleurs à celui du commun des vigiles sur au moins trois points :

- 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 ;
- dans l'exercice de leurs missions, ils sont armés de bâtons de défense et de bombes aérosols ;
- au niveau du traitement judiciaire des atteintes à leur encontre, le tribunal de grande instance leur reconnaît la qualité d'agent concourant à une mission de service public.

## 1.2.2. Mode de gouvernance : des déséquilibres structurels

Dans le système de gouvernance du GPIS, toutes les parties prenantes n'ont pas le même degré de participation. Au sein même du GIE, il existe des inégalités entre les bailleurs membres. Celles-ci sont d'abord statutaires (administrateurs vs adhérents), mais se rapportent aussi à leur poids relatif dans le dispositif, eu égard au volume de logements couverts et, conséquemment, au montant de leur contribution financière. De ce point de vue, la gouvernance du GPIS est déséquilibrée, 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. Dans ce groupement interbailleurs, Paris Habitat s'impose à l'évidence comme le gros parmi les gros. Il concentre à lui seul 70% des logements concernés par le dispositif et exerce un leadership incontestable sur le GPIS. Pour leur part, les autres bailleurs ont des niveaux d'implication effective assez variables. Certains sont très investis dans le fonctionnement du service et n'hésitent pas à le solliciter dès que nécessaire, tandis que d'autres se montrent moins concernés et n'entretiennent avec lui quasiment aucun lien.

Quant à la ville de Paris, elle n'est pas membre du GIE mais elle en est le grand partenaire – le terme « partenaire » paraît presque réducteur face au rôle décisif qu'elle tient en réalité. La ville est à l'initiative de la création du GPIS et l'accompagne de très près depuis, subventionnant les bailleurs pour qu'ils puissent en assumer le coût. Aussi y a-t-il un certain décalage entre, d'une part, le montage du GIE qui la place officiellement hors gouvernance, d'autre part, l'importance de son soutien politique et financier, et l'influence 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 lui permettre de mieux faire entendre sa voix. 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 politique du groupement.

Dans la gouvernance du GPIS, les questions budgétaires figurent parmi les sujets essentiels. 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. Dans un souci d'équité, le conseil d'administration a récemment 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 concernés.

Ce nouveau mode de calcul fait consensus, considérant qu'il 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 sont récipiendaires. Or, sur la décennie, ce financement a diminué, et quoiqu'il représente encore un tiers du budget global, les bailleurs s'interrogent pour l'avenir. Lors de l'entretien qu'elle nous accorde fin septembre 2014, l'adjointe au maire chargée de la prévention/sécurité réaffirme pourtant l'engagement de la ville de Paris dans le dispositif, précisant que la subvention devrait rester « dans la même épure ».

Par-delà le montant alloué, ce sont les modalités de partage de cette subvention qui ont été régulièrement débattues au sein du GIE. Jusqu'alors, seuls les bailleurs historiques la percevaient. C'est d'ailleurs à cette condition-là qu'ils avaient accepté d'accueillir six nouveaux membres en 2010, et ces derniers ont dû se résigner à ce fonctionnement à deux vitesses, même s'ils n'ont cessé de le contester sur le principe. Économiquement, les membres fondateurs avaient en effet intérêt au *statu quo*, pour ne pas partager la subvention. Ceci dit, nombre d'entre eux estimaient que c'était une position intenable à terme, politiquement et moralement injustifiable. De son côté, l'adjointe au maire nous avait également déclaré vouloir financer l'ensemble des bailleurs membres du GPIS. Au moment où l'on finalise ce rapport, l'on apprend qu'une décision du conseil d'administration a été prise en ce sens : à compter du 01 janvier 2015, les douze bailleurs membres bénéficieront de cette subvention.

### 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. Concernant le fonctionnement interne, 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 et des locaux à accès sécurisé concentrés en une base unique située 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).

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) et travaillent de nuit, par roulement. Chaque session comprend :

- un chef de poste et des opérateurs dédiés au poste de commandement opérationnel (PCO), qui répondent de l'indicatif Bravo et sont chargés des régulations radio, de la réception des appels téléphoniques, de la coordination des interventions sur le terrain en lien avec les encadrants et de l'interface avec les services partenaires ;
- quatre groupes de rondiers, dits Golf en référence à leur indicatif radio, qui se composent chacun de cinq à six patrouilles de trois agents (dont un chef) et sont chaque soir affectés à un secteur déterminé, où ils suivent des chemins de ronde préétablis ;
- un cinquième groupe qui rassemble les équipes de soutien et de protection (ESP), soit :
  - quatre équipages Delta, constitués chacun de cinq agents (dont un leader), mobilisés en renfort des équipages Golf, ainsi que sur les interventions déclenchées en réponse à des appels de locataires et sur les opérations conjointes avec la police nationale ;
  - deux équipages K9<sup>1</sup>, constitués chacun de trois agents (dont un chef et un agent cynophile), généralement employés aux côtés des Delta, toujours en seconde ligne, sauf dans les sous-sols, caves et parkings où ils avancent les premiers.

Par-delà cette logique de spécialisation fonctionnelle, l'organisation du GPIS repose sur la structuration pyramidale de l'encadrement hiérarchique.

- Le premier niveau rassemble les cadres de l'équipe de direction (indicatif Alpha), incluant le directeur, le directeur opérationnel, son adjointe, l'analyste sûreté, les deux chefs de service et leurs quatre adjoints.
- Les chefs de groupe (indicatif Charlie) sont agents de maîtrise et constituent un niveau d'encadrement intermédiaire. Considérés comme « des managers à part entière », ils se doivent d'être « au maximum pied à terre avec leurs effectifs ».
- 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).

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 soutien 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. Il s'appuie sur un système informatisé et 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. 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.

---

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

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. D'un point de vue éthique, cette « exigence de qualité » et « de sérieux » 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 professionnelle et s'en remettent aux valeurs de neutralité, de rigueur et de respect. 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 ».

Le processus de recrutement est sélectif et comporte plusieurs étapes, l'objectif étant de ne retenir que les meilleurs profils, ceux qui sont en phase avec les réalités de l'activité, capables de s'adapter au cadre imposé, d'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. Fait notable concernant les femmes : si elles restent très minoritaires (8% des effectifs), elles se répartissent tout au long de la chaîne hiérarchique, depuis les équipages de la base jusqu'à la directrice opérationnelle adjointe. Majoritairement masculin, le GPIS présente en revanche une ample mixité générationnelle, ainsi qu'une forte mixité ethnique. C'est un groupement cosmopolite, dans lequel les agents issus de l'immigration sont nombreux.

Concernant la formation, le dispositif mis en place se veut le plus complet possible, sans commune mesure avec ce qui se fait habituellement dans la sécurité privée. Il mise à la fois sur la formation initiale et sur la formation continue, s'appuie sur toute une gamme de documents supports et comprend différents modules concernant notamment le cadre juridique, l'armement, 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 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 ».

S'agissant 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.

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 (tenues, véhicules, salle de sport, etc.) et financières (salaires et primes diverse) 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 ? »

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. 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, 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.

## 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 ? Cette deuxième partie vise à décrire l'activité des équipes et saisir la manière dont elle s'inscrit dans l'environnement parisien.

### 2.1. Le travail au quotidien

Pour donner à voir le travail quotidien, il importe d'en préciser la nature, d'expliquer en quoi consistent les 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 s'étend de 19h30 à 4h30 du matin. Sur le terrain, les équipages 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 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.

En pratique, 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 planifiées à l'avance : rondes simples ou renforcées, vérifications approfondies du patrimoine, opérations conjointes avec la Préfecture de police, etc. Par opposition, la seconde catégorie concerne l'ensemble des missions non-programmées, celles qui relèvent d'une logique de réactivité immédiate. Elles surviennent au gré des vacations en flux plus ou moins continu et 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 équipages Delta, bien que les équipages Golf en assurent aussi leur lot. 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.

Quel que soit le type de missions, il convient d'insister sur le côté « pro », très « carré », des modes de déploiement opérationnel. Certes, en l'absence de troubles avérés, les passages sur site sont souvent expéditifs. Mais même lorsqu'ils agissent hâtivement, les agents 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 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. Ceci étant, les manières de faire paraissent si bien rôdées, les gestes si naturels qu'ils donnent le sentiment d'être pleinement intégrés, incorporés, 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 patrimoine des bailleurs, les agents du GPIS sont mandatés pour garantir la jouissance paisible des lieux, veiller au respect du règlement intérieur et faire cesser les troubles à la tranquillité résidentielle. Ils exercent une activité régulatrice, dans une logique de contrôle social et de conformation aux règles d'usage. Leur objectif opératoire est d'évincer les fauteurs de trouble, et ce, sans usage de la force, puisqu'ils 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). Pour chasser les « indésirables », ils 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, 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 et, sans même un mot échangé, les personnes partent d'elles-mêmes à l'approche du GPIS. Face aux « clients » plus récalcitrants, les agents doivent en revanche se montrer plus insistants : 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. En ultime recours, quand ceux qui leur font face se montrent trop agressivement résistants, les équipages du GPIS 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). À travers ce travail permanent de reconquête du territoire, ils se positionnent en tout cas dans un rapport de forces avec leur public-cible : à qui saura montrer qu'il est vraiment le maître des lieux. L'enjeu pour le GPIS est de marquer sa présence, non seulement pour dissuader les fauteurs 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.

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. Le premier 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.).

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 de l'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. Au moment de 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 et d'un dispositif renforcé. À cet effet, un appel est lancé aux agents qui sont normalement en repos, et ils sont nombreux à se porter volontaires pour travailler ces deux soirs-là – ce sont les vacances « à ne pas manquer ».

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 agents. 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-faux ; 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. 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 aussi sur l'activité du GPIS. À ce titre, on peut notamment mentionner des problèmes récurrents d'accès aux sites. Quand les badges ne fonctionnent plus ou que les équipes n'ont pas les passes ni les bons codes d'entrée, elles sont ni plus ni moins empêchées d'intervenir et doivent renoncer à leur mission faute de pouvoir entrer dans les résidences. On peut également pointer des problèmes récurrents d'effectifs. Compte tenu de l'étiage actuel et des contraintes classiques de gestion des ressources humaines (congé, arrêts maladie), il n'est par exemple pas toujours possible de constituer des équipages complets. En fonction des impératifs du moment, et faute de patrouilles, il n'est pas non plus toujours possible de répondre à tous les appels 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 résidences de niveau 1 (les plus calmes *a priori*) puisque les missions ont été priorisées sur les sites les plus sensibles.

### **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. 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 petites histoires, 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 ». Ceci étant, les agents ne sont pas tous 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, depuis le plus petit niveau des équipages jusqu'au plus large niveau des sessions de roulement. L'une des lignes de démarcation les plus tangibles est celle qui distingue les groupes Golf des équipages Delta et K9. Elle scinde les effectifs horizontalement au travers de la division fonctionnelle du travail. Dans la hiérarchisation symbolique des fonctions, les équipes de sécurisation sont les plus valorisées, associées à des tâches moins routinières, plus stimulantes et prestigieuses. Le PCO constitue une autre entité un peu à part dans l'organisation du groupement, à la fois centrale et isolée. 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).

Sur le plan vertical, la structuration hiérarchique en trois niveaux trace d'autres lignes de clivage. 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. Au sein du GPIS, le rapport hiérarchique est effectivement prégnant, et l'activité très encadrée. En d'autres termes, la régulation de contrôle prédomine. Acteurs au travail, les agents du GPIS parviennent néanmoins à s'aménager des marges de manœuvre. En situation, lorsqu'ils sont seuls sur le terrain, ils disposent d'une autonomie relative 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 notamment, le travail des agents du GPIS est beaucoup plus fortement régulé, à la fois par le PCO, qui commande leurs 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.

Le fonctionnement du GPIS place donc les agents sous contrôle et consacre la primauté de l'autorité hiérarchique. Ce modèle managérial de type militaire est pleinement fondé d'un point de vue gestionnaire, en termes de contrôle qualité de la prestation. 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. 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. 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).

Dans cette organisation, les encadrants de terrain (indicatif Charlie) constituent un maillon central. Ils 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. Durant chaque vacation, ils tournent sur leurs secteurs d'affectation, suivent leurs équipages à tour de rôle, les accompagnent en intervention et débriefent avec eux dès que besoin. À travers cette supervision de terrain, il s'agit d'entretenir la motivation des agents tout en les recadrant le cas échéant.

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. Dans l'ensemble, il se dégage néanmoins des traits communs dans la manière dont les Charlie définissent leur travail. En premier lieu, tous valorisent le terrain, associé à l'action. Ils veulent « être au maximum sur les interventions », aux côtés des équipages, mais sans pour autant leur faire trop ressentir le poids du contrôle hiérarchique. Soucieux de maintenir un bon relationnel avec leurs troupes, les chefs de groupe disent « baser tout [leur] travail sur la communication ». Mais ils ne voudraient pas pour autant tomber dans la connivence, 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*, ils exercent une fonction tampon parfois difficile à assumer, et certains regrettent à ce sujet de n'avoir pas plus de formation au management. Afin de répondre à ce besoin, un programme de formation 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, 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 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 relationnel, un travail tourné vers l'autre, au sens où la relation de face à face en constitue l'objet principal. Mais comment qualifier la nature des rapports au(x) public(s) ? 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). 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 ». 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.

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 régulation sociale et d'éviction des personnes qui occupent les parties communes de manière abusive voire illicite. Cette logique d'action induit de fait un rapport d'opposition entre le GPIS et son public-cible, une dynamique conflictuelle de r appropriation du territoire. Partant de là, les relations sont sous tension, souvent chargées d'agressivité. 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. Les équipages sont régulièrement pris pour cible (caillassages, tirs de mortiers, etc.). Selon l'audit de 2011, le taux de blessés dans les rangs du GPIS est supérieur à celui des forces de l'ordre.

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. 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 » par le passé, ce qui leur permettrait d'appréhender plus sereinement leur milieu d'intervention actuel. 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, aigrir et abîmer. C'est certainement là le principal facteur de pénibilité du métier.

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). 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 public, de faire respecter les règles et d'évincer les fauteurs de trouble. À l'évidence, cette image ne favorise pas d'emblée la communication.

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. 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'affirment au travers d'une approche centrée sur le relationnel. Mais de ce fait, ils peuvent aussi se sentir marginalisés en interne, en décalage par rapport à la majorité des agents. De manière générale, les encadrants se disent pourtant assez sensibles aux enjeux relationnels, s'accordant sur l'idée que « tout est question d'approche ». Sur le terrain, ils 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, insistant 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.

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. 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. Sur ce plan, le GPIS s'affronte aux mêmes enjeux que la force publique. Dans les deux cas, les agents représentent l'ordre et en pâtissent. Ils cristallisent une certaine hostilité à l'égard de l'uniforme, et 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. Autrement dit, le mode d'engagement professionnel des agents du GPIS et leur expérience difficile des relations avec le public 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**

Entre le GPIS et la police nationale, la coopération est effective, tous les acteurs institutionnels rencontrés dans le cadre de cette étude s'accordent sur ce constat. 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. Sur le terrain, le partenariat s'actualise aussi au gré des circonstances, dans une logique d'appui mutuel, avec une grande réactivité de part et d'autre. En outre, des opérations communes sont fréquemment programmées, associant sur une même zone des équipages du GPIS et de la police, chacun dans son registre (surveillance et évictions pour les premiers, contrôles et interpellations le cas échéant pour les seconds). Pour le directeur du GPIS, ces opérations sont fort utiles parce qu'elles donnent à voir un dispositif d'envergure dissuasif et rassurant. 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 ».

Si le GPIS et la police travaillent ensemble au quotidien, 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 notamment selon les secteurs et la nature des liens effectivement tissés. 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, mais cela ne saurait gager de la qualité de la coopération effective au niveau opérationnel des encadrants intermédiaires et des équipages de terrain. 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.

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 privée. 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. Quant à la police, elle a aussi 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 – manière de renforcer ses propres effectifs et de pallier ainsi les manques de moyens.

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. Cette complémentarité revendiquée reflète en réalité une redistribution des rôles en matière de sécurité. 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. Les policiers eux-mêmes admettent cet état de fait. « Faut avoir l'honnêteté de dire qu'ils font des choses qu'on ne fait plus trop ou moins », reconnaît le directeur parisien de la sécurité publique, à tel point, dit-il, que « leur absence nous ferait cruellement défaut ».

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 s'étend-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 (*dixit* un administrateur) ? Par-delà les discours entendus sur la complémentarité (chacun ses prérogatives), les séquences d'observation laissent entrevoir certains glissements dans les missions, une relative perméabilité des frontières d'action en situation. De fait, il arrive que le GPIS se positionne comme un service supplétif plus qu'un service complémentaire, la police étant naturellement tentée de l'utiliser comme une force d'appoint, une variable d'ajustement permettant d'optimiser l'emploi de ses propres ressources.

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 ». 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. Tout comme les polices municipales avec lesquelles le parallèle s'impose, il a intérêt à cultiver sa singularité pour gagner en légitimité sociale et convaincre de sa valeur ajoutée dans le paysage de la prévention/sécurité. 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 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 tendent à survaloriser les missions qui bougent, les découvertes (de stupéfiants, d'armes) et les interpellations qui, pourtant, ne constituent qu'une faible part de l'activité quotidienne.

### **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. 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 ?

Au plan institutionnel, il existe des liens entre le GPIS et ces autres services. Le directeur du GPIS participe à toute une série d'instances partenariales plus ou moins larges (cellules de veille opérationnelle de la mairie de Paris, des zones de sécurité prioritaires, conseils d'arrondissement de sécurité et de prévention de la délinquance, groupes locaux de traitement de la délinquance). À un niveau plus opérationnel, des réunions techniques d'arrondissement (RTA) sont organisées par le GPIS une fois par trimestre, associant des représentants des bailleurs, de la ville et de la police nationale. Ainsi que nous avons pu l'observer, elles offrent un véritable espace pour parler à bâtons rompus des problèmes rencontrés, des moyens mis en œuvre et des contraintes de chacun, ce qui permet d'ajuster les dispositifs respectifs pour une meilleure coordination globale.

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. Sur le terrain, le GPIS n'entretient 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 équipes de prévention, les personnels des bailleurs et les associations de locataires.

Mais comment travailler cette articulation ? 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 agents de proximité présents en journée et le déploiement effectif du GPIS sur le terrain, il s'écoule un laps de temps pendant lequel il n'y a pas d'intervenants, alors même qu'il peut y avoir 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. Pour sa part, le directeur du GPIS se montre plutôt opposé à cette éventualité, non seulement pour des raisons organisationnelles, 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. »

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 quotidiens et des synthèses diverses. 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. 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 ». 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. 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. Sensible à ces enjeux, l'analyste sûreté du GPIS a investi le sujet. 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 : « l'intérêt, 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.



## 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. 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. 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.

#### 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, elles estiment que le GPIS assure une prestation de qualité, à la hauteur des attentes des bailleurs et de la ville.

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, « propre déontologiquement », 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. 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. »

Le second point fort mis en évidence renvoie à la souplesse de fonctionnement d'« une structure en mouvement qui sait s'adapter aux nouveaux enjeux ». À plusieurs reprises, le GPIS s'est ainsi efforcé de revoir son organisation dans un objectif d'optimisation du dispositif. Par exemple, 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 ».

En regard des objectifs fixés, des moyens mis en œuvre et des indicateurs de réalisation, la prestation est donc conforme aux attentes institutionnelles. À la mairie de Paris, l'adjointe chargée de la prévention/sécurité abonde en ce 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 » de susciter une telle unanimité. Quant aux bailleurs interrogés, ils expriment également leur satisfaction. 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 », tous s'accordent à dire 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 ». Autrement dit, il 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. « Si le GPIS ne le faisait pas, qui le ferait ? », s'interroge l'adjointe au maire chargée de la prévention/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. »

### **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 ? Comment évaluer l'impact du GPIS en la matière ? Quels indicateurs retenir ? 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.

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 ». Sur ce plan, les appels téléphoniques en direction du GPIS constituent un indicateur intéressant. 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. 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 positifs. 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. Considérant que seuls les mécontents se font entendre (« pour vous dire que ça ne sert à rien »), les bailleurs invitent à relativiser ces avis critiques, estimant qu'« il y a une majorité silencieuse qui [...] est rassurée quand même par la présence de ce dispositif ». Ces retours négatifs trahissent cependant une interrogation sur l'utilité du GPIS, sur les limites de son action en regard des aspirations des habitants. Selon la directrice de la gérance de la RIVP, « ce qui rassure les locataires, 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 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. »

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. » 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. 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. »

En tout cas, par rapport à l'objectif initial qui vise à garantir la jouissance paisible des lieux, l'efficacité concrète du GPIS paraît 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 ».
- 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. »

- 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 ».

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 sans l'intervention du GPIS. C'est une hypothèse que défend notamment 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 le bailleur a complètement perdu la maîtrise de son patrimoine et du territoire », il constate que Paris reste relativement épargné, et c'est probablement à mettre au crédit du GPIS.

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 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.
- *Secundo*, le GPIS est un dispositif à utiliser en complément d'autres mesures dans le cadre d'une stratégie plus globale. 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. 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, 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. 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 eux. 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[r] l'habitant non seulement comme victime ou fauteur de trouble mais également comme acteur de la tranquillité »<sup>1</sup>. En ce sens, dans un ouvrage fort éclairant, T. Oblet revient utilement sur la théorie d'O. Newman<sup>2</sup> 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 sécuritaire, 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 »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> THIEFFRY C., HASSID O., OHL F., « La participation des habitants au 'vivre ensemble'. », *op. cit.*

<sup>2</sup> NEWMAN O., *Defensible Space*, Mac Millan, New York, 1972.

<sup>3</sup> 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. 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 : le crédit de l'autorité et 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. Peu sujette à controverse, l'une d'elles 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.

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.

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 se rapprocherait des services de sécurité internes de la SNCF et de la RATP, qui sont quant à eux habilités à verbaliser les infractions au code des transports.

Le dernier sujet à mentionner ici 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 ? Il y a là certaines ambiguïtés que le GPIS voudrait pouvoir lever pour intervenir plus sereinement. 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) 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 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.

#### *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 l'absence 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. En l'état actuel des choses, la gestion du GPIS se fonde d'abord sur la vision des acteurs institutionnels, et il y a probablement des efforts à engager pour mieux prendre en compte celle des habitants.

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 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. 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 formation, 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.

À notre connaissance, il n'existe pas à ce jour de structure équivalente au GPIS. 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 immeubles<sup>1</sup>. 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). Il suscite aussi des critiques, mais en tout cas, il force l'intérêt. Il a notamment fait l'objet de nombreux articles dans la presse professionnelle spécialisée et même dans les médias généralistes, et il a reçu la visite d'élus et de techniciens d'autres collectivités, y compris des délégations étrangères. 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 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 ».

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 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. « 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 ».

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 ».

---

<sup>1</sup> 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.

Sur le principe, la question de la transférabilité du GPIS se justifie pleinement. En pratique, elle paraît néanmoins complexe. 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.

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. 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.

- 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.

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.

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.

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.

# Conclusion

## Un dispositif atypique en matière de tranquillité résidentielle

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. Par son montage, 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 monde de l'habitat social. Suivant la réflexion d'un consultant en sûreté, 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 quant à la nature de leur contribution à la sécurité quotidienne, témoigne de leur mobilisation croissante sur ce terrain, 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.

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 ». 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 « une forme de culture de l'exemplarité ». Tous les agents 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 », dit l'un d'eux, « travailler au GPIS, c'est prestigieux – prestigieux, c'est vraiment le mot. »

## Un acteur de l'ordre quotidien dans la ville

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. Le positionnement du GPIS est donc clair et assumé. Malgré les glissements liés à la porosité relative du périmètre d'intervention, ce n'est pas un métier flou 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, parfois 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 ainsi 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 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 dépréciée des vigiles ; de l'autre, il aspire à la légitimation du secteur dans son ensemble et se situe en tête de pont dans l'avènement d'un nouveau régime de coproduction de la sécurité qui institutionnalise le rôle majeur des acteurs privés. Mais 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.

### **Bilan et perspectives**

Les dix ans d'existence du GPIS permettent de capitaliser les retours d'expérience. 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. 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. Ce n'est cependant pas négligeable car, comme le dit un cadre, « 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 si le GPIS ne s'y déployait pas. Quoique que ce soit invérifiable, la plupart de nos interlocuteurs estiment que la situation serait bien pire. 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 :

- 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, dans l'esprit d'une police des bailleurs ;
- 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. 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 des aires métropolitaines plus larges, la réponse semble donc encore incertaine.

### Pour en savoir plus

Le rapport intégral de cette étude sur le GPIS propose un sommaire enrichi et valorise le matériau empirique au travers de nombreux extraits d'entretiens et de carnets d'observation. Il s'accompagne d'une bibliographie et de 25 pages d'annexes, incluant la liste des personnes interviewées, le détail des séquences d'observation effectuées et des retranscriptions de notes de terrain.

Ce document est téléchargeable sur le site de l'IAU îdF, à la rubrique « savoir-faire » / « prévention sécurité » :

<http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/societe-et-habitat/securite-prevention/>



*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](http://www.iau-idf.fr)

ISBN : 978-2-7371-1954-5

n° d'ordonnement : 20.14.01