

# La discipline basée sur l'apprentissage : une nouvelle méthode

## L'apprentissage en tant qu'alternative à la suspension

Par Mike Parker, Los Angeles  
County Sheriff's Department



Sheriff Lee Baca, Los Angeles Sheriff's Department

Le jeune adjoint se retourna sur sa chaise et regarda d'un côté à l'autre de la salle comble où étaient assis tous ses pairs. Au bout du compte, il leva la main en grimaçant et l'air maussade, posa sa question au chef élu du plus grand service de shérif des États-Unis.

«Nos valeurs fondamentales nous enjoignent de traiter tous les gens avec équité et dignité, même les criminels. Et pourtant, lorsqu'il s'agit de mesures disciplinaires pour notre propre personnel, pourquoi l'équité ne s'applique-t-elle pas à nous aussi, Monsieur?»

Nous commettons tous des erreurs. J'ai reconnu mon erreur et j'ai consenti à ce que mes actes entraînent des conséquences. Et pourtant, lorsque j'ai été suspendu sans solde, ma femme et mes enfants ont également été punis à cause de mon erreur. N'y aurait-il pas un meilleur moyen de procéder?»

Le shérif Lee Barca était d'accord. À titre de shérif depuis plus de 10 ans, il avait souvent entendu ce genre de remarques.

Il répondit dernièrement en écrivant aux membres les plus haut gradés du Service de shérif du comté de Los Angeles (LASD), disant que «les mesures disciplinaires efficaces ne devraient pas avoir un effet débilisant sur l'adjoint concerné» et que «les mesures disciplinaires sont inefficaces lorsque nous ne sommes pas équitables».

Le shérif s'employa alors à rassembler une équipe de projet diversifiée, constituée de spécialistes du LASD, puis il annonça l'inauguration de la méthode de discipline basée sur l'apprentissage (DBA) en tant qu'alternative facultative aux suspensions disciplinaires. Pendant que les employés choisissent entre la suspension sans solde et la DBA, ils conservent tous leurs droits.

Le shérif expliqua en ces termes que ce changement radical s'imposait : «On fait boire les eaux insalubres de la discipline punitive aux employés et ils tombent malades. Certains s'en remettent peu après mais d'autres passent toute leur vie à essayer de guérir.»

### Ce que n'est pas la discipline

La discipline n'est pas censée être synonyme de punition. Son but est de travailler pour assurer le fonctionnement efficace du service grâce au respect des règles de conduite et de rendement admissibles par les employés. À la grandeur du pays, la grande majorité des employés demeurent dans leur service longtemps après avoir fait l'objet de mesures disciplinaires et pour un grand nombre, leur optique et leur productivité ultérieures indiqueront s'ils croient que les mesures disciplinaires imposées était équitables ou non.

Selon le shérif Baca, «nos valeurs en matière de leadership nous obligent à croire que jusqu'à ce qu'un adjoint quitte notre service, nous en serons toujours responsables.»

### Qu'est-ce que la discipline basée sur l'apprentissage?

La discipline basée sur l'apprentissage (DBA) est une alternative innovatrice aux suspensions disciplinaires traditionnelles. La DBA amenuise les conflits syndicaux-patronaux et l'aigreur ressentie lorsque la solde d'un employé est retenue. Au lieu de cela, l'offre du choix de l'apprentissage et de la formation axés sur le comportement à tous les échelons du service, favorise la communication et le développement du caractère, des compétences et de la confiance.

La mission de la DBA est d'élaborer un plan individualisé de mesures correctives, de concert avec l'employé, mettant l'accent sur l'apprentissage, la formation et d'autres interventions innovatrices, favorisant ainsi une issue plus intégralement réussie.

### Le lien entre la discipline et l'apprentissage

Des lignes directrices aident les capitaines à créer un plan d'action individualisé tout en prévoyant aussi l'apport de l'employé.

Le Guide DBA sur la discipline et l'apprentissage fait le lien entre divers comportements et des menus d'interventions ponctuelles offrant divers choix d'apprentissage.

Le cours intitulé LIFE (Forum interactif des lieutenants en apprentissage) portant sur la prise de décisions a été institué dernièrement et fait partie du plan DBA de chaque employé.

Entre-temps, l'employé a accès à un grand nombre d'autres cours et d'autres choix d'interventions ponctuelles, dont la fréquentation de l'Institut de leadership des adjoints du LASD, la lecture du livre de Steven Covey intitulé *Seven Habits for Highly Effective Law Enforcement* et la rédaction du récit de ce qu'a appris l'employé. La DBA est une méthode souple qui peut être reproduite ailleurs et qui est conçue pour demeurer, tout comme nos employés.

**Mike Parker** est un capitaine chevronné au service du comté de Los Angeles depuis 24 ans. Il est l'ancien commandant de l'Unité de la discipline basée sur l'apprentissage, Division du leadership et de la formation. [EBD@lasd.org](mailto:EBD@lasd.org) [www.lasd.org](http://www.lasd.org)

**Le Service du shérif du comté de Los Angeles** est le plus grand service de shérif aux États-Unis et le troisième organisme policier le plus important. Il constitue aussi le plus grand corps policier contractuel dans ce pays et se classe au deuxième rang des services policiers des transports. Ses 18 000 employés assermentés et civils assurent les services de maintien de l'ordre dans 40 villes constituées en corporation, 90 localités non constituées en corporation, neuf collèges communautaires et auprès de plus d'un million de passagers qui empruntent quotidiennement les trains et les autobus de la ville de Los Angeles ainsi que les trains de six comtés environnants. Plus de 4 millions de personnes sont ainsi directement protégées par le LASD. Le LASD gère également le plus gros réseau de prisons de comté des États-Unis (quelque 20 000 détenus) et assure la plus vaste opération de sécurité des tribunaux (600 magistrats et 48 cours supérieures). L'innovateur en discipline basée sur l'apprentissage, Leroy D. Baca, fut élu shérif du comté de Los Angeles en 1998. ([www.lasd.org](http://www.lasd.org))