

Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

7^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

La prévention des
« Risques psychosociaux » :
quels enjeux pour un SPIP ?

Présenté par :
Céline CORSETTI-SAVES

Mai 2015

La prévention des « risques psychosociaux » :
quels enjeux pour un SPIP ?

Remerciements

J'adresse mes remerciements, les plus sincères, à toutes celles et ceux qui m'ont encouragée et soutenue tout le long de cet exercice.

Et particulièrement à : Guillaume BRIE, enseignant chercheur à l'ENAP, Jean-François FOGLIARINO, DPIP Adjoint, SPIP Doubs-Jura et Loïc KAPINSKI, DFSPPIP de la Manche qui m'ont prodigué leurs conseils avisés.

Enfin, sans la disponibilité, l'écoute et le professionnalisme dont ont fait preuve les agents rencontrés, mon travail ne pourrait être ce qu'il est.

Sommaire

Glossaire.....	6
Introduction	8
1^{ère} Partie : Un cadre législatif et réglementaire pour tenter de répondre aux enjeux des risques psychosociaux et de la souffrance au travail	de 13 à 46
Chapitre 1 : La question des risques psychosociaux : une notion complexe et méconnue	de 14 à 33
Chapitre 2 : Les facteurs à risques psychosociaux identifiés au sein d'un SPIP	de 33 à 47
2^{ème} Partie : Les outils à disposition de l'encadrement pour intervenir sur la prévention des facteurs à risques psychosociaux	de 47 à 70
Chapitre 1 : La promotion d'une prévention des facteurs à risques psychosociaux à la source pour limiter l'approche exclusivement centrée sur l'agent : ...	de 48 à 59
Chapitre 2 : Les Règles Européennes relatives à la Probation, un référentiel pour prévenir les facteurs à risques psychosociaux	de 59 à 70
Conclusion :	70
Bibliographie :	71
TABLE DES ANNEXES	77

Glossaire

APPI :	Application des peines probation et insertion
ASS :	Assistante de service social
BEX :	Bureau de l'exécution
CPI	Commission pluridisciplinaire interne
CPIP :	Conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CT :	Comité technique
DAP :	Direction de l'administration pénitentiaire
DAVC :	Diagnostic à visée criminologique
DFSPIP :	Directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation
DGAFP :	Direction générale des affaires de la fonction publique
DISP :	Direction interrégionale des services pénitentiaires
DPJJ :	Direction de la protection judiciaire de la jeunesse
DPIP :	Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation
DSJ :	Direction des services judiciaires
DUERP :	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL ou « burn out » :	grande fatigue émotionnelle ou « bore out » l'ennui au travail
GAPP :	Groupe d'analyse et de pratiques professionnelles
IGSJ :	Inspection générale des services judiciaires
IGSP :	Inspection générale des services pénitentiaires
JAP :	Juge chargé de l'application des peines
MO/ MF :	Milieu ouvert/ Milieu Fermé
MPO :	Management par objectifs
PAM	Plan d'action ministériel
PPR :	Programme de prévention de la récidive
PPSMJ :	Personne placée sous main de justice
REP	Règles Européennes relatives à la Probation

RPE :	Règles Pénitentiaires Européennes
RPS :	Risques psychosociaux
SME :	Sursis avec mise à l'épreuve
SPIP :	Services pénitentiaires d'insertion et de probation
STRESS :	Etat émotionnel qui crée un déséquilibre entre les exigences qu'imposent l'organisation de travail à l'agent et les capacités dont il dispose pour agir.
TMS :	Troubles musculo-squelettiques
VIOLENCES EXTERNES :	insultes, menaces ou agressions émanant du public
VIOLENCES INTERNES :	conflits, harcèlement sexuel ou moral au sein de l'organisation de travail

Introduction

L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail indique que 25 % des travailleurs européens¹ déclarent ressentir un stress lié à leur activité professionnelle, pendant la plus grande partie, voire la totalité de leurs temps au travail. Dans une même proportion, d'autres affirment que le travail a des incidences négatives sur la santé.

En effet, parfois invisible, tantôt déniée, tantôt banalisée au sein des organisations, la souffrance au travail a émergé dans l'agenda politique, comme un phénomène social. Les médias s'en sont, aujourd'hui, largement emparés. Depuis plus de quinze ans, les notions de stress, d'épuisement professionnel « burn out » ou « bore out », de troubles musculo-squelettiques, suicides, souffrances et risques psychosociaux (RPS) se succèdent. Ils évoquent la dégradation de la santé mentale et psychique au travail.

La notion de risques psychosociaux, apparaît autour des années 2000. Des débats scientifiques vont avoir lieu, en réaction à des événements médiatiques majeurs² (suicides et dépressions), en lien avec le travail. C'est alors que vont être mis en œuvre des plans d'action en matière de prévention. Une prise de conscience politique a émergé, à propos de l'existence d'un mal être au travail, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il s'agit de se mobiliser contre les risques psychosociaux. A partir de 2002, les employeurs publics se sont intéressés à la prévention du harcèlement moral et sexuel. Le phénomène s'est étendu peu à peu.

Des études ont démontré que c'est, entre 2005 et 2012, que le secteur public a été le plus marqué par les risques psychosociaux. Cela s'explique par un accroissement de la charge de travail et par les transformations organisationnelles qui ont été relevées pendant cette période.

¹ Site web de l'Agence européenne pour la santé et sécurité au travail page consultée le 14/03/15
<https://osha.europa.eu/fr/riskobservatory>

² Affaires de dépressions et de suicides sur le lieu ou en lien avec le travail : Renault Guyancourt en 2007 et France Telecom en 2009

Aujourd'hui encore, la question des risques psychosociaux est une notion complexe que de nombreux spécialistes ont tenté de définir. Par ailleurs, il n'existe pas à ce jour de définition légale des RPS. La littérature fait référence indifféremment, aux termes aux termes de « *mal être* », de « *souffrance au travail* » ou encore « *contraintes psychiques ou organisationnelles* » pour désigner les RPS.

C'est en 2011, qu'apparaît la définition la plus communément retenue : celle du collège d'experts présidé par Michel Gollac³ directeur du laboratoire en sociologie quantitative du centre de recherche en économie et statistique : il situe les risques psychosociaux à « *l'interface de l'individu et de sa situation de travail.* »

Selon le glossaire de la banque de données en santé publique la prévention est définie comme :

«... *des actions visant à réduire l'impact des facteurs de maladie ou de problèmes de santé, à arrêter leur progression ou à limiter leurs conséquences.* » et le risque désigne «... *une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables* »⁴. On caractérise le risque par sa gravité et sa probabilité. Le rapport présidé par Michel Gollac⁵ recommande le terme de « *facteurs psychosociaux à risque* » plutôt que celui de RPS. Ce collège a recherché des indicateurs fiables permettant d'identifier et mesurer la gravité et la probabilité des différents facteurs.

La prévention des RPS constitue aujourd'hui un axe majeur de la stratégie européenne de la santé et de la sécurité au travail pour la période 2013-2020⁶. C'est dans ce contexte que Madame Christiane Taubira⁷, Garde des Sceaux, ministre de la Justice adresse une lettre aux magistrats et aux agents du ministère de la Justice pour rappeler la nécessité de mettre en œuvre la prévention des risques psychosociaux, dans les différentes organisations. Elle préconise d'agir en lien avec les capacités collectives

³GOLLAC M. « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé : -2011

⁴ Franck KNIGHT, Economiste, 1921 « Risk, Uncertainty and profit »

⁵GOLLAC M. « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ibid.p14

⁶ Site internet <http://www.vie-publique.fr/focus/souffranceautravail/> consulté le 12/02/15

⁷ 20 février 2015 Communiqué de presse de Christiane TAUBIRA, garde des Sceaux relatif à la souffrance au travail et mars 2015 N°12 lettre aux magistrats et aux agents du ministère de la justice sur la prévention des risques psychosociaux

de chaque structure pour résoudre les problèmes relatifs aux conditions de travail. Elle conseille le recours au dialogue social et au management de la qualité.

A l'exclusion du dialogue social, le droit interne du travail ne fait pas référence à l'expression « risques psychosociaux ». Dans son article L4121-1, la 4ème partie du code du travail commence par une obligation pour l'employeur : « *...l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale du travailleur..* »

L'aspect concernant la protection de la santé mentale a été introduit en 2002 par « la loi de modernisation sociale »⁸. Au départ, il n'était question que de l'hygiène et la sécurité au travail, ce qui explique l'appellation d'origine de l'instance dédiée : Comité d'hygiène et sécurité (CHS).

Le stress est un état psychologique identifié depuis de nombreuses années comme pouvant être lié au travail. Cependant, c'est un accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, qui a réellement défini la notion de stress : « *...un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception des ressources dont elle dispose pour y faire face.* »

Puis, tout s'est accéléré, en matière de RPS, dans la fonction publique notamment avec le premier accord cadre du 20 novembre 2009 relatif à « la santé et la sécurité au travail » dans la fonction publique. Il met en cohérence l'application de la partie IV du code du travail avec le secteur privé. Il a posé un cadre juridique pour le secteur public et a modifié l'appellation puis les champs d'intervention des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, (CHSCT).

Le CHSCT est désormais compétent pour traiter des affaires relatives aux harcèlements moraux ou sexuels. Cet Accord a été prolongé par celui du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique d'Etat. Il a été signé par huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs des trois versants de la fonction publique. Il prévoit l'élaboration par chaque employeur public, d'un plan

⁸ loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

d'évaluation et de prévention des RPS, incluant une phase de diagnostic, à laquelle le CHSCT devra être associé. Une circulaire du Premier ministre du 20 mars 2014 est venue préciser son application au niveau national⁹. Elle a proposé des outils, dont un guide méthodologique, élaboré en 2014 par la direction générale des affaires de la fonction publique (DGAFP) pour faciliter sa mise en œuvre.

En outre, la loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social, a conforté la place des partenaires sociaux dans la participation des décisions relatives à la santé et sécurité au travail.

Jusqu'à l'accord de 2013, la prévention se limitait à des actions centrées sur l'individu afin de l'aider à s'adapter à son travail et/ou à le soigner. Aujourd'hui, il y a un consensus sur le fait qu'il ne s'agit pas de renvoyer l'individu à lui-même lorsque le risque est réalisé. Il convient plutôt de s'intéresser, à ce qui est susceptible de provoquer un mal être au travail. Car, traiter les effets d'un risque psychosocial serait finalement agir trop tard.

A partir des différentes lectures effectuées, il apparaît que les RPS constituent une notion complexe en proie à des polémiques scientifiques. Cela a pour conséquence de rendre cette notion peu accessible sur le terrain. Les manifestations de ces risques, sont le plus souvent évoquées mais rarement en lien avec l'organisation du travail. L'étude des RPS est difficile, compte tenu de la diversité et de l'opacité de ses causes. En effet, celles-ci peuvent être visibles voire mesurables, d'autres invisibles et non mesurables. Néanmoins, les RPS sont à considérer comme une opportunité d'ouvrir le dialogue concernant le travail, l'organisation du travail, les critères de sa qualité et de ses finalités.

Ainsi, le référentiel relatif aux règles européennes de la probation et plus largement le management public européen forment un socle de préconisations permettant d'agir dans le cadre d'une prévention à la source.

⁹ Circulaire du Premier ministre n°5705/SG du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre de l'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique d'Etat

Ce recueil d'informations m'a conduit à m'interroger sur la prévention des RPS au sein d'un service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP). Dans quelle mesure est-elle susceptible d'améliorer les conditions de travail, quand une approche individuelle de la souffrance au travail- véhiculée par ces programmes- semble souvent stigmatisante pour les agents ?

Pour trouver des pistes de réponse à cette interrogation, j'ai commencé par une phase exploratoire, consistant à interroger des professionnels de terrain. La question des RPS est un sujet sensible. C'est la raison pour laquelle, j'ai souhaité diffuser mon questionnaire de façon anonyme et ce auprès de 10 SPIP, pour conserver la plus grande confidentialité. Au total, 18 professionnels ont répondu. Sur les 18, j'ai pu effectuer 7 entretiens : 5 en face à face et 2 téléphoniques. Un échange téléphonique avec l'ingénieur santé-sécurité au travail, du ministère de la justice, au sein de la direction interrégionale, m'a permis d'avoir des informations théoriques et pratiques sur la question.

Quelle que soit la polémique autour de la notion de RPS, notamment de la question de son instrumentalisation, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'un enjeu majeur en terme de politique publique. Le rôle du directeur pénitentiaire d'insertion et de probation (DPIP) est primordial puisqu'en tant que cadre intermédiaire, il doit veiller à la bonne santé mentale de ses agents. C'est pourquoi, j'ai choisi, d'aborder la notion de RPS sous l'angle d'une analyse de ses causes et non de ses effets. En effet, l'identification et le traitement des manifestations symptomatiques relèvent de la compétence du médecin de prévention. En revanche, les actions en matière de prévention appartiennent à l'encadrement ou à l'organisation dans son ensemble afin de permettre d'anticiper ces risques, de les réduire, voire de les supprimer.

Depuis quinze ans, on assiste à une évolution législative et réglementaire importante, visant à répondre aux enjeux de la souffrance au travail, et des RPS, par la mise en œuvre d'une prévention à la source. Je développerai cette argumentation dans ma 1ere partie.

Néanmoins, des outils doivent accompagner cette mise en œuvre, destinés à vérifier son effectivité et son efficacité. Ce point fera l'objet de ma 2eme partie.

**1^{ère} Partie : Un cadre législatif et réglementaire
pour tenter de répondre aux enjeux des risques
psychosociaux et de la souffrance au travail**

Chapitre 1 : La question des risques psychosociaux : une notion complexe et méconnue

Les RPS constituent une composante des risques professionnels. Les règles et dispositifs prévus par la loi, organisent d'une manière générale, une protection globale des agents afin de leur assurer une meilleure santé physique et mentale. La complexité de la notion de RPS, est liée à son origine multifactorielle. Elle intègre à la fois une dimension individuelle et une dimension collective.

En devenant un phénomène social, elle a engendré une prolifération d'écrits sur le sujet. Des contributions d'experts ont été sollicitées. Leurs approches sont différentes et rendent complexe son appréhension : s'agit-il d'un concept, une catégorie sociale ? Ils ne sont pas d'accord. C'est pour l'ensemble de ces raisons que la notion de RPS apparaît à la fois aussi complexe et méconnue

I – Les RPS, une notion complexe, rémanente et méconnue :

A – La complexité de la notion de RPS :

Pourquoi la notion de RPS est-elle complexe ? Pour plusieurs raisons. Tout d'abord, sa terminologie ne fait pas consensus. J'en veux pour illustration, le fait qu'Yves CLOT préfère utiliser la notion de « Ressources Psychologiques et Sociales »¹⁰ des travailleurs, pour évoquer des situations de travail. D'autres auteurs vont privilégier le terme de « risques socio-organisationnels » selon eux plus en lien avec l'organisation de travail ou de « facteurs à risques ».

¹⁰ CLOT Y. « travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux » Editions La découverte. 2010

Le code du travail ne recouvre pas l'expression de RPS et n'évoque que « la santé mentale des salariés ». L'interaction entre la sphère individuelle et la sphère collective rend difficile la circonscription de ces facteurs à risques. Dans le débat social, on constate un glissement de sens, dans lequel se mélangent, le stress, le harcèlement moral, la souffrance, l'épuisement professionnel, les dépressions, les suicides, les violences internes ou externes, les addictions.

L'ingénieur santé et sécurité, compétent au niveau local pour les 3 directions du ministère de la Justice (direction des services judiciaires (DSJ), direction de la protection judiciaire et de la jeunesse (DPJJ) et de la direction de l'administration pénitentiaire (DAP)), a pu m'apporter, par son témoignage, plusieurs éclairages sur cette notion complexe et son traitement au sein des instances dédiées.

Lorsqu'est évoquée cette question sur le terrain, son sens est de manière unanime défini par ses effets. Les RPS sont caractérisés par plusieurs facteurs. Ils interagissent entre eux de manière confuse et peuvent avoir des effets différés dans le temps. De plus, à la différence des risques professionnels, le seuil d'exposition aux RPS n'est pas mesurable et rend obscur toute forme de prédiction.

Entre 2008 et 2011 **quatre rapports publics principaux** ont traité de la question des RPS, chacun via une approche différente.

En 2008, Messieurs P.NASSE, P.LEGERON mettent en exergue la complexité de l'identification des causes et des effets liés aux RPS. Ils préconisent la recherche d'indicateurs, permettant de mesurer ces risques :

« les RPS posent un ensemble de problèmes divers, complexes et importants du fait de leurs poids de leurs conséquences. Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail) ils sont au cœur de beaucoup de conflits. Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les

concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets¹¹ ».

En réaction aux suicides à répétition en lien avec le travail, une commission de réflexion sur la souffrance au travail¹² a été constituée d'experts et de députés pour en identifier les causes et la nécessité d'agir. Cette commission, à consonance politique, rappelle que « *le travail, ce n'est pas la souffrance* » et préconise la mise en œuvre d'indicateurs permettant de détecter les facteurs à risques.

Puis en février 2010¹³, une commission a cette fois rassemblé : des praticiens, des chefs de grandes entreprises et organisations syndicales. Le rapport qui en découle, s'attache au bien être et à l'efficacité au travail en : « **10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail** ». Ce texte fait référence au secteur privé. Néanmoins, les préconisations relatives à l'implication du management et des partenaires sociaux, de replacer du collectif et de la discussion sur le lieu du travail et de se préoccuper des conséquences sur les salariés des réorganisations permanentes, sont transférables au secteur public. **Le management est ciblé comme facteur essentiel au bien être des individus**. Il est même indiqué que le manager de proximité doit être considéré comme « le premier acteur santé ».

Cependant, ce n'est qu'en 2011 qu'apparaît le rapport qui constitue le texte de référence sur la question. Il est réalisé par un collège d'experts présidé par Michel GOLLAC. Ce dernier indique que :

« ...ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation mais son origine : les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les

¹¹ NASSE P., LEGERON P., « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail.* »
Ministre du Travail, des relations sociales et de la solidarité (MTRS) Paris, FRA, 2008

¹² COPE J.F et MEHAIGNERIE P., Commission de réflexion sur la souffrance au travail, Assemblée nationale, décembre 2009 http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/Rapport%20final-2.pdf

¹³ LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M., « *Rapport sur le bien être et l'efficacité au travail* ». février 2010

conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »¹⁴.

Cette définition est large et ne se limite pas à la santé mentale, néanmoins elle permet de trouver un consensus.

Ce rapport est aujourd'hui un texte phare car il détermine 6 axes majeurs de facteurs que sont : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie suffisante, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail. Ils seront développés ultérieurement. Il propose des outils d'évaluation des risques intégrés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Les différentes approches scientifiques viennent compléter ces analyses. La démonstration synthétique présentée ci-dessous de ces approches permet de mesurer l'étendue des réflexions en la matière.

Il existe, en effet :

- L'approche épidémiologique consiste à étudier l'ensemble des facteurs influant sur la santé notamment par rapport à la répartition, à la fréquence et à la gravité des états pathologiques relevés.
- L'approche psychologique se divise en plusieurs courants. Le premier psychocognitif s'appuie notamment sur les neurosciences, le deuxième psychodynamique se rapporte à la notion de souffrance au travail et le troisième la clinique de l'activité a pour objet de soigner le travail.
- L'approche ergonomique a pour angle d'attaque l'environnement de travail.
- L'approche sociologique s'attache soit aux maux retrouvés particulièrement dans certains corps de métiers soit à un contexte structurel générant des transformations.

¹⁴ GOLLAC M. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ibid.p.31

- L'approche syndicale, jusqu'à peu de temps, éludait la question de l'organisation de travail pour ne pas interférer avec la gestion de l'organisation. En effet, le secteur tertiaire se trouve face à des difficultés que les syndicats historiquement n'ont pas eu l'habitude de traiter.
- Enfin, l'approche managériale pendant longtemps a recherché, l'efficacité exclusive à travers une individualisation des objectifs. Elle revient peu à peu sur la nécessité d'un travail collectif.

La problématique relevée par les différentes approches scientifiques concerne la détection des facteurs à risques, le fait de les mesurer et de les traiter.

Cette vision globale et difficile de la notion de RPS, permet d'estimer comme une nécessité incontournable, de travailler en équipes pluridisciplinaires, afin de mener des actions de prévention.

B- Le constat d'une relative méconnaissance de la question des RPS sur le terrain

Selon le rapport de Michel Gollac¹⁵, il n'existe pas de consensus scientifique autour de l'analyse des RPS. De nombreuses disciplines s'intéressent à la question sous des angles et méthodes différentes (psychiatrie, psychologie du travail, sociologie etc.). Ces différentes approches se rejoignent autour de la reconnaissance d'une plurifactorialité de cette notion. Néanmoins, pour certains psychologues ou psychiatres, il s'agit de s'intéresser aux difficultés de l'agent à faire face à certaines contraintes. Pour d'autres, en revanche, ce sont les organisations qui doivent être analysées. Cette divergence d'approches se retrouve sur le terrain.

¹⁵ GOLLAC M. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, op.cité

1 - L'appropriation de la notion de RPS par l'encadrement .:

Par l'intermédiaire de mes questionnaires, j'ai eu un léger aperçu de l'appropriation par l'encadrement de cette notion. En effet, seuls 2 directeurs fonctionnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation (DFSPIP), 2 adjoints, et 4 DPIIP m'ont répondu. Cependant, après une analyse des retours du terrain croisés avec des réflexions recueillies lors d'échanges informels, il ressort que les personnes les plus sensibilisées à la question de la prévention des RPS sont les DFSPIP et leurs adjoints ainsi que les membres des CHSCT et délégués syndicaux.

En effet, tous ont rapidement évoqué l'existence de plans d'action et de formation à leurs dispositions et leur participation régulière aux comités techniques et/ou aux CHSCT. Le comité technique est l'instance dédiée aux questions relatives à l'organisation de travail et le CHSCT gère tout ce qui relève de l'hygiène, de la sécurité, de la santé physique et mentale ainsi que des conditions de travail.

Comme le souligne un DFSPIP, il a fait de la question des RPS un des fondements de sa politique :

« En aucun cas les agents ne doivent ressentir une quelconque crainte ou un quelconque mal être en venant au travail. (...) Il faut être attentif aux conditions de travail des agents, se mettre à leur place, les rendre acteurs des prises de décisions. »¹⁶

Pour qu'une politique de prévention soit efficace, le DFSPIP doit s'impliquer et atteindre les objectifs définis.

Quant aux DPIIP de terrain, il semblerait que leur avis sur la question ne soit pas unanime. Pour certains, il s'agit d'un effet de mode, d'un instrument ou encore d'un problème de défaillance individuelle. Pour les autres, majoritaires, il convient de s'en préoccuper, sans savoir comment utiliser la prévention des RPS dans leur quotidien.

¹⁶ Entretien DFSPIP âgé de 36 ans, DFSPIP depuis 4 ans

C'est le cas d'une jeune professionnelle DPIP qui m'a indiqué :

« J'ai assisté à une intervention sur ce sujet durant ma formation de DPIP à l'ENAP. Le concept est parfois brandi en réunion de service lorsqu'est abordée la question de la charge de travail ou un changement de fonctionnement. L'encadrement doit être attentif à ce risque, mais de quels outils dispose-t-il pour y remédier lorsqu'il est réel ? »¹⁷

J'ai ainsi pu constater **que la prévention des RPS est victime de sa méconnaissance par l'encadrement de proximité**. En effet, l'image sociétale de la notion de RPS est réduite à ses effets (harcèlement, dépression, burn out etc.). Finalement, à part l'idée de « soigner » l'agent en souffrance, il se sent démuné.

Or, la question délicate de la prévention s'attache à la détection de facteurs à risques qu'il convient d'analyser à la source.

En effet, l'atteinte à la santé d'un seul agent, doit être un signal d'alarme visant à s'interroger sur ce qui, dans le travail, a pu la favoriser. L'écueil serait de détourner l'attention de l'organisation du travail sur l'agent en souffrance. Il est vrai que la connexité entre la dimension individuelle et la dimension collective de l'organisation de travail pose la question de crainte d'une ingérence dans la vie privée des agents. C'est à tort qu'elle est parfois limitée à une faiblesse individuelle.

Il faut noter que la société dans son ensemble, reconnaît comme qualité essentielle : la résistance au stress. Elle est exigée dans tous les recrutements privés ou publics. De façon schématique, cela signifie que c'est à l'homme de s'adapter à son travail et non le travail à l'homme. Pendant plusieurs années, il a été évident et plus simple, de soigner les individus que de s'interroger sur un éventuel lien avec les dysfonctionnements organisationnels.

¹⁷ Entretien DPIP âgée de 27 ans, DPIP depuis 3 ans

2-L'appropriation de la notion par les agents du terrain :

J'ai pris soin, d'axer mon questionnement sur leur niveau de connaissance des RPS et sur la question de l'existence d'un système de prévention effective sur le terrain. Le retour des questionnaires a apporté peu d'éléments, en raison peut être, de diverses craintes. D'autres se sont réellement prêtés au jeu et m'ont fait confiance. Ceci m'a permis de me livrer à une analyse.

Cette étape a également été l'occasion d'appréhender, d'autres facettes de l'activité quotidienne de ces professionnels. J'ai pu ainsi, prendre du recul par rapport à l'exercice de ma future fonction.

J'ai eu la chance de pouvoir assister, lors de mon stage inter écoles, à une session de formation concernant les enjeux de la santé mentale au travail. J'ai eu la possibilité d'échanger sur ces problématiques, avec divers intervenants : un représentant syndical exerçant au niveau national, un médecin psychiatre, un cabinet d'expertise requis par les CHSCT, un sociologue mais aussi des cadres de la fonction publique hospitalière. Nous avons dialogué, autour d'expériences similaires. Bien qu'évoluant dans des milieux différents, de nombreux points communs nous rassemblent. Nous avons réfléchi à plusieurs situations de travail : l'exercice d'une mission de service public, de nombreuses évolutions législatives, l'impact de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et du nouveau management public.

J'ai envoyé mon questionnaire par email, à l'ensemble des personnels des SPIP sur 5 régions différentes. J'ai constaté une absence totale de réponse de la part de l'ensemble du personnel administratif et des surveillants affectés à la pose de bracelet électronique. Comment interpréter cette absence de réponse ? Mon analyse a été agrémentée d'échanges informels.

J'ai pu constater que le personnel administratif était soumis à de nombreuses contraintes et diverses injonctions, émanant du service du juge d'application des peines,

du greffe pénitentiaire, des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CPIP) et de l'encadrement. Arrivant en bout de chaîne, le secrétariat a besoin de récupérer les pièces judiciaires manquantes, d'où la nécessité de nombreuses relances. La dématérialisation des pièces judiciaires est complexe à mettre en œuvre et pose de nombreuses questions, liées à la confidentialité et aux contrôles.

Le personnel d'insertion et de probation est sensibilisé à la notion des RPS, notamment, par les actions ciblées sur l'individu dans le cadre d'une gestion du stress, des conflits, de la relaxation et de l'ergonomie. Il semblerait que cette connaissance soit limitée aux traitements des symptômes potentiels liés essentiellement au stress.

Les actions de formation répondent à une attente forte, en termes d'adaptation des agents à leur activité. Cette question est relativement méconnue des cadres de proximité. Elle se résume au burn out, stress, dépression, etc. Ce que j'ai trouvé intéressant c'est que certains professionnels, ont reconnu avoir fait une recherche sur cette notion afin de pouvoir répondre à mes questions.

Un CPIP m'a même précisé que, ne me connaissant pas, il n'a pas souhaité répondre à mon questionnaire, de crainte qu'un jour cela ne se retourne contre lui ! Cette réaction dénote une forme de méfiance. Un certain mal être est souvent passé sous silence, afin d'éviter de se voir mis à l'écart ou juger par ses pairs ou par sa hiérarchie. J'ai noté différentes positions entre les CPIP « nouvelles générations » et les séniors. Une CPIP exerçant depuis 2006 analyse de façon assez sévère les positions de certains collègues ou de la hiérarchie :

« J'ai entendu parler des RPS, sans avoir une connaissance très approfondie. Ils doivent être pris en compte par notre hiérarchie, notamment par le respect des conditions de sécurité des agents, l'écoute active, la motivation à l'évolution de carrière etc. Toutefois, les personnels de l'AP (tous corps confondus) ne m'apparaissent jamais épanouis au travail, partagés entre frustration, attitude de victimisation systématique, sentiment de dévalorisation permanente, même chez les jeunes professionnels. Est-ce faute de n'avoir pu obtenir un autre concours ? »

II- La santé mentale des agents comme enjeu de politique majeur :

La santé mentale des agents fait partie d'un ensemble constituant « leur état de bien être ». En effet, divers enjeux sont à analyser et permettent d'envisager le travail comme une potentielle source d'épanouissement, contribuant à un bien être général.

A-Des enjeux humains mais aussi juridiques et économiques :

Le premier motif de consultation d'un médecin de prévention, en France, par un travailleur, résulte d'un trouble psychosocial. En 10 ans, les troubles musculo-squelettiques sont passés de 1000 cas à 35 000 par an (chiffres du ministère du travail en 2005) **Ils représentent 75 % des maladies professionnelles**. Selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, en 2007, 25 % des français déclarent que le travail affecte leur santé.

1-Les enjeux humains :

Cinq millions d'agents des trois branches de la fonction publique, sont concernés par l'amélioration des conditions de travail.

La Conférence de consensus, puis la loi du 15 août 2014 ont placé la probation au cœur de l'administration pénitentiaire. L'avenir est tourné vers le SPIP et « son savoir faire ». Une philosophie de la probation « à la française » émerge. Elle constitue une nouvelle idéologie, celle de déplacer une approche axée sur le risque de récidive vers celle centrée sur l'auteur de l'infraction. Le DPIP a un rôle central. C'est à lui qu'appartient l'initiative de mettre en œuvre une action collective dont l'objectif est de convaincre et véhiculer cette nouvelle direction. En contact constant avec un public souvent démuné, le CPIP doit faire face en toute circonstance, et maîtriser ses émotions.

C'est pourquoi l'organisation de travail définie, doit lui permettre de pouvoir exercer son activité dans les meilleures dispositions. Sa mission essentielle est de **créer une relation de confiance**. Il doit susciter l'adhésion de la PPSMJ pour y parvenir. L'agent doit croire au sens de sa mission et développer une intelligence permanente en complément de la prescription pour parvenir à son objectif.

En effet, « l'être humain en situation de travail, n'est pas entièrement malléable, il a des valeurs, besoins, aspirations, perceptions et attitudes que l'organisation a tout intérêt à prendre en considération et à satisfaire, si elle veut disposer d'un travailleur (...) efficace. Ces facteurs enrichissent la personnalité de l'individu, mais ils compliquent singulièrement la gestion des ressources humaines »¹⁸.

Les organisations de travail ont tout intérêt à développer la valeur ajoutée de leurs agents. C'est pourquoi le DPIP doit, non seulement, bien connaître individuellement les membres de son équipe, mais aussi savoir organiser son service avec des agents aux perceptions parfois différentes. Il devra, pour cela, les accompagner pour leur permettre de construire leur propre rationalité et de trouver un sens à leur travail quotidien. Le rôle de l'encadrement est important, puisqu'il doit aider ses agents à faire face à des situations hors du commun.

En 1997, l'étude du cabinet Mc KINSEY inventa l'expression la « guerre des talents » pour mettre en exergue l'importance des ressources humaines. Les talents des individus constituent le moteur de l'organisation, sa valeur ajoutée. **La mise en valeur de la qualité du personnel est le seul actif de différenciation entre SPIP**. La réussite d'une prise en charge d'une personne placée sous main de justice (PPSMJ), a priori repose à 50 % sur les compétences et aptitudes de l'agent. Pour atteindre les résultats tant individuels que collectifs fixés au sein de l'organisation, il faut pouvoir s'assurer que les talents ou compétences de chacun puissent être stimulés régulièrement. **C'est pourquoi, le bien être des agents est un préalable nécessaire pour l'exercice des missions dévolues au SPIP**. L'enjeu prioritaire en matière de prévention des RPS est la prévention à la source afin de pouvoir agir le plus en amont possible et d'anticiper ou

¹⁸ GUERIN G, WILS T, la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, revue de GRH, Volume 5, 1992

de repérer des signes de mal être souvent faiblement perceptibles. Car traiter des effets de ses signes seraient déjà agir trop tard.

2-Les enjeux juridiques :

L'identification **des chefs de service** est définie par la circulaire du 10 juin 2014¹⁹ il s'agit du directeur interrégional ou du DFSPPI. Elle circonscrit également leur champ d'intervention en faisant référence à l'article 2-1 du décret du 28 mai 1982. Il indique que « *les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité.* » Le livre IV du code du travail applicable à l'employeur public précise dans son article L4121-1 du code du travail que pour assurer cette mission, l'employeur prend les mesures nécessaires : des actions de prévention des risques professionnels ; des actions d'information et de formation ; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement de l'environnement professionnel et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Il conviendrait de parler de « RPS au travail », afin de bien circonscrire le champ des responsabilités de l'employeur. Ce dernier est tenu d'agir sur « **ce sur quoi il a prise** » et donc sur les déterminants des RPS dans son organisation, sans violer l'intégrité psychique des intéressés. Cependant, il faut de noter que les mesures de prévention individuelles, ayant vocation à faire baisser de manière passagère la pression ressentie par un agent (via par exemple une action de formation sur la gestion du stress), ne constituent pas une démarche de prévention des RPS suffisante. Derrière elles, l'employeur public pourrait se sentir exonéré de son obligation de garantir la santé mentale et physique de ses agents.

¹⁹ Circulaire N°SG-14-010/SDRHS/10.06.14 du 10 juin 2014 relative à la responsabilité des chefs de service en matière de santé et de sécurité au travail

En application du livre IV du code du travail, le chef de service ou le DFSPPI prendra en concertation ces décisions relatives à la santé et sécurité au travail. Il devra s'assurer en amont de l'existence de formations continues effectives des agents qui l'entourent et de la mise en œuvre d'un véritable dialogue social.

Cette responsabilité des chefs de service constitue un enjeu non seulement humain mais aussi économique.

La pluridisciplinarité qui associe les chefs de service, l'ingénieur santé et sécurité, les assistants et conseillers de prévention, ergonomes, médecin et psychologue apparaît comme un élément clé de la prévention des RPS.

3-Les enjeux économiques : des coûts visibles et cachés.

- Des coûts visibles mais difficilement mesurables :

Personne ne peut aujourd'hui ignorer les conséquences du stress professionnel sur la santé physique et mentale des salariés. Des faits divers dramatiques viennent régulièrement nous rappeler que les RPS constituent désormais une priorité en termes de prévention. Leurs coûts financiers sont plus rarement évoqués. Ils constituent pourtant un autre argument de poids plaidant en faveur d'un renforcement des mesures de prévention.

En 2007, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)²⁰ a évalué le coût social du stress en France à 2 à 3 milliards d'euros. Les auteurs insistent sur le fait qu'il s'agit d'une évaluation à minima. Les chiffres réels sont vraisemblablement bien supérieurs, en effet, ces chiffres sont mesurables par le seul indicateur de l'absentéisme.

- L'existence de coûts cachés :

1% d'absentéisme à l'échelle de toute la fonction publique correspond à un équivalent emploi de 50 000 agents. On peut valablement imaginer que les RPS

²⁰ Site de l'INRS <http://www.inrs.fr> « institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents de travail et de maladies professionnelles » consulté le 14/03/15

représentent plusieurs degrés d'absentéisme entre les arrêts maladies de courtes ou longues durées. Ces coûts ne doivent pas être négligés car ils font très souvent perdre du temps et de l'énergie à ceux qui souhaitent lutter contre eux. En terme de management, un cadre qui cherche à (re)motiver son agent, est du temps qu'il ne passe pas à faire de l'animation par exemple.

B- Le travail comme source d'épanouissement personnel :

L'organisation mondiale de la santé (OMS) définit depuis 1946 la santé comme «... un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une l'absence de maladie ou d'infirmité.. ». Depuis la prise en compte de la dimension psychique, la politique de prévention des risques tend à ce que l'organisation du travail permette à chacun intégration et reconnaissance. Ainsi, le bien être au travail se réfère à un état non limité à la santé.

Le travail doit devenir le lieu de la réalisation de soi et du respect de tous.

Conduire ses activités avec le sens de l'éthique correspond à la pensée selon laquelle l'individu ne travaille pas, que pour l'argent. L'élaboration du code de déontologie des services pénitentiaires en 2010²¹ démontre une volonté de placer l'éthique comme pierre angulaire de l'administration pénitentiaire. Il serait réducteur et pessimiste de considérer que le travail est synonyme de souffrance. En effet, comme le souligne la philosophe Hannah ARENDT la place du travail dans notre société est telle, que la pire souffrance serait plutôt d'en être privé²². Car le travail est une notion riche et ambivalente. Il peut être à la fois pénible et intéressant, source d'enrichissement personnel mais également porteur d'énormes frustrations lorsqu'il n'est pas reconnu.²³

En ce sens, le travail réel nécessite pour l'agent, de mobiliser des connaissances et un savoir faire pour accomplir ses tâches. Néanmoins il devra aussi, faire appel à une

²¹ Décret N°2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service pénitentiaire

²² H. Arendt « *Ce que nous avons devant nous, c'est la perspective d'une société de travail sans travail, c'est-à-dire privés de la seule activité qui leur reste. On ne peut rien imaginer de pire* » La condition de l'homme moderne -1961

²³ Vidéo Christophe DEJOURS, psychiatre et psychanalyste, professeur au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) « *j'ai très mal au travail* »

https://www.youtube.com/watch?v=BLet1cNcGlw&hspart=ddc&hsimp=yhs-ddc_bd

forme d'intelligence lui permettant d'interpréter ce qu'il y a à faire et comment il pourra le faire. Il y a toutes sortes de tâches quotidiennes qui font partie du travail. Celles-ci ne se voient pas forcément ou ne se mesurent pas, cependant elles doivent être prises en compte par la hiérarchie.

Un DFSPIP m'indiquait qu'il avait pour règle d'or, celle qu'on lui avait inculquée et qu'il avait adoptée. Il s'agit de **la règle des 3 H « humanité, humilité et humour »**. En tant que supérieur hiérarchique, il est important de garder à l'esprit que la meilleure des ressources est celle qui se trouve dans les capacités de chaque individu « que l'on guide ». Il convient de respecter les agents avec lesquels on travaille, mais aussi d'écouter ce que leur mission suppose d'efforts au quotidien. En vertu du principe de subsidiarité, avant chaque prise de décision, il est primordial de connaître les avis des agents de terrain.

S'épanouir dans le travail, avoir une activité choisie qui passionne, dans laquelle on peut s'investir, où notre talent ou compétence s'expriment, est primordial. Cela permet aussi de surmonter les épreuves. Le fait qu'il soit possible de parler de plaisir au travail et de reconnaître cette part de satisfaction, n'empêche pas l'élaboration d'un discours critique par ailleurs. Le plaisir se retrouve en cette capacité à donner du sens à son travail. Car c'est bien au nom du travail, de l'intérêt, de la fierté, du désir du travail bien fait²⁴, que les agents expriment et reprochent éventuellement à l'administration, de ne pas leur donner des moyens suffisants.

La réalité du terrain est que chaque agent, à quelques exceptions près, passe par toutes les phases. Il n'y a pas d'un côté ceux qui s'affirment dans leur travail, jouissent d'une certaine autonomie et éprouvent du plaisir et de l'autre ceux qui souffrent, qui voient leurs actions entravées par les contradictions de l'organisation et qui se sentent dépossédés de leur travail. Ils partagent tous ces sentiments, c'est là toute la complexité et l'ambivalence des rapports au travail mais qui en fait aussi sa richesse.

C'est tout ce paradoxe que j'ai pu observer dans la perception qu'ont les agents de probabilité de leur travail. Tous leurs attitudes et discours démontrent une implication

²⁴ CLOT Y. « *travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* » op.cité

et une passion pour leur travail. Il y a un consensus autour de la promotion de la relation humaine, du social, mais aussi du droit pénal. Comme le souligne une CPIP :

« ...Ce que j'aime toujours dans mon travail c'est la « rencontre » avec la PPSMJ, et lorsque je sens qu'il y a matière, en créant du lien avec la personne, de faire évoluer les choses favorablement »²⁵.

Sur l'ensemble des réponses reçues, à la question « **qu'aimez-vous faire le plus dans votre travail ?** » les réponses vont de façon unanimes, dans ce sens.

Les entretiens m'ont permis de le confirmer. Ils aiment leur métier, en sont fiers, et pour eux il s'agit d'une vraie « vocation ».

Par contre, ils craignent un recrutement de CPIP quantitatif au profit d'un recrutement qualitatif. Comme me l'ont indiqué certains d'entre eux « *on espère vraiment qu'ils vont recruter en tenant compte des qualités humaines, le pire qu'il puisse nous arriver ce serait des personnes qui souhaiteraient seulement un travail alimentaire..* »²⁶

Comme le souligne la commission de réflexion sur la souffrance au travail déjà citée :

«...le travail parce qu'il mobilise le corps, l'intelligence et la subjectivité, il reste, (...) la source incontournable de l'émancipation et de l'accomplissement de soi. Dans le même temps, il agit comme le principal médiateur social : le travail est un moyen privilégié d'entrer en relation avec autrui »²⁷ ;

Ainsi, il permet d'établir des liens sociaux. C'est en cela qu'il est aussi source d'épanouissement pour les agents de probation puisque les entretiens et l'accompagnement socio-éducatif de la PPSMJ en collaboration avec les partenaires du secteur sont considérés comme l'essence même de leur mission. Une CPIP m'indiquait qu'elle appréciait ce moment dans son travail où :

«... la relation de confiance s'établit avec la PPSMJ, qui sollicite parfois conseil et guidance, au-delà d'un simple contrôle des obligations. Je trouve primordial de pouvoir échanger avec la famille afin de faire un réel travail sur

²⁵ Entretien CPIP, 25 ans d'ancienneté, ancienne assistante de service social exerçant en SPIP milieu ouvert

²⁶ Entretien CPIP, 15 ans d'ancienneté, exerçant en antenne mixte

²⁷ Commission de réflexion sur la souffrance au travail présidée par JF COPE et Pierre MEHAIGNERIE, Assemblée Nationale, décembre 2009

l'économie familiale, le sens de la peine, l'examen des liens, représentations et fonctionnements qui sont susceptibles de maintenir la PPSMJ dans un fonctionnement délinquant ou au contraire, s'appuyer sur les personnes ressources de l'entourage »²⁸

- Les ajustements individuels :

Il y a autant de réactions différentes qu'il y a d'agents face à d'importantes contraintes psychiques. Lorsque l'individu atteint les limites de ses capacités à supporter la contrainte psychique, c'est inconsciemment qu'il va modifier son comportement pour maintenir son équilibre.

Ces ajustements individuels méritent notre attention, puisqu'ils peuvent constituer les premiers des facteurs à risques.

Ce sont des stratégies qui vont aider notre agent à maîtriser, à tolérer ou diminuer l'impact de la situation sur son bien être. Ce que j'ai pu constater, c'est une forme d'incitation à taire ses difficultés professionnelles ou privées, pour prévenir le risque d'une stigmatisation. Elle va pousser les agents au silence, à la dissimulation ou à la simulation. La crainte d'être stigmatisé par ses pairs ou sa hiérarchie incite l'individu à adopter plus ou moins consciemment, un type de comportement différent. Néanmoins, dans certains cas, cette attitude peut avoir un coût psychique ou physique.

A titre d'illustration, le traitement des dossiers individuels des PPSMJ dans l'urgence conditionne les CPIP à adopter des stratégies d'opportunités ou d'affinités personnelles avec certains partenaires locaux, plutôt qu'une approche fondée sur l'élaboration d'un réseau. Cela rend la relation partenariale fragile et ne peut être satisfaisant en termes de qualité. En situation de travail dégradée, certains agents établissent eux-mêmes un suivi différencié de leurs dossiers pour maintenir leur rythme de travail. Ils considèrent que

²⁸ Entretien CPIP, 7 ans d'ancienneté, exerçant en milieu fermé

le rythme des convocations constitue souvent une des seules latitudes décisionnelles qui leur reste.

Selon Christophe DEJOURS, l'idéologie défensive consiste à agir contre une anxiété précise : celle d'être malade ou plus exactement d'être dans un corps « hors d'état²⁹ ».

Les stratégies d'autodéfense développées par les agents, permettent de surmonter l'anxiété éprouvée. Elles les aident à réaliser leur tâche de façon acceptable quand ces contraintes organisationnelles la rendent difficile et/ou menacent leur intégrité physique ou mentale. Ces stratégies représentent des coûts cachés. En effet, le cadre de proximité, s'il arrive à détecter le problème, devra déployer beaucoup d'énergie pour (re)mobiliser certains de ses agents.

Marcel FAULKNER complète cette idée par le fait que l'insatisfaction personnelle peut s'effectuer sur un mode défensif lorsque «... *les individus confrontés au déni constant de leurs attentes au travail ont donc tendance, par souci d'économie d'énergie mentale et psychologique, à déployer des stratégies d'autoprotection qui les amènent à mettre entre parenthèses leur éthique de travail et à essayer de préserver leur intimité..* »³⁰

Il n'y a pas cependant de comportement unique. Ceci explique, que certains se laissent instrumentaliser en ajustant leurs attitudes aux exigences formelles du service, auquel ils appartiennent et aux paramètres sur lesquels ils sont évalués. En effet, selon la théorie de MILGRAM³¹, il existe une propension chez certains individus à accepter inconditionnellement les exigences d'une autorité, même si elles sont contraires à leurs convictions personnelles. Les entretiens ont démontré, que certains agents entrent dans cette catégorie³². Ce sont souvent des éléments sur lesquels le DPIP pourra s'appuyer pour faire passer des messages. Néanmoins, ce sont ceux aussi qui n'auront pas pour habitude de se plaindre.

²⁹ DEJOURS C. « *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* ». Paris. Bayard - 2015

³⁰ FAULKNER M. « *Travail, mobilisation et résistance* ». Edition L'Harmattan logiques sociales. Normes et règles en jeu, - 2013 p184

³¹ MILGRAM S. (1933-1984) fut un psychologue social de l'université de Yale et a écrit en 1974 « *Obedience to Authority* »

³² Des différents entretiens il ressort que ces sont majoritairement des jeunes professionnels (moins de 10 ans d'expérience)

D'autres, en revanche, résistent aux consignes formelles lorsqu'elles sont trop contradictoires avec ce qu'ils croient devoir faire pour travailler correctement. En effet, ils préfèrent garder une cohérence sur le sens qu'ils donnent à leur travail, en ajustant ce qu'ils font, plutôt d'agir de façon irrationnelle.³³ C'est ici que l'art de savoir bien communiquer prend tout son sens. Le discours critique sur le travail permet de donner une direction à nos actions. Certaines anciennes assistantes de service social m'ont expliqué avoir conservé leurs méthodes de formation initiale axées sur la personne, le social et avoir toujours évité le contrôle de la PPSMJ, malgré les injonctions institutionnelles.

C'est pourquoi, l'enjeu prioritaire en matière de prévention des RPS est l'action le plus en amont en possible, avant de repérer le mal être ou le trouble faiblement perceptible qui, faute d'attention, peut progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologique.

³³ DE GAULEJAC V.: « *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* » – Edition Seuil – Economie Humaine 2015

Chapitre 2 : Les facteurs à risques psychosociaux identifiés au sein d'un SPIP

Des études ont prouvé que l'intensification du travail a davantage été marquée dans le secteur public, que dans le secteur privé, entre 2005 et 2013³⁴.

Le collège d'experts présidé par Michel Gollac³⁵ déjà cité, préfère retenir la notion de « *facteurs psychosociaux de risque* ». Ces facteurs peuvent être mesurés via des indicateurs déterminés, en lien avec l'organisation de travail et la perception des individus à propos de leur activité. Le collège a déterminé **six groupes de facteurs à risque** : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie suffisante, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail. Cette pluri-factoralité des RPS qui caractérise à la fois, l'organisation du travail et les relations interindividuelles, est connue et mise en exergue par une importante littérature scientifique. Bien que l'on puisse identifier l'origine de ces facteurs, il est impossible d'en connaître à l'avance les conséquences individuelles. A la différence des autres risques professionnels (physiques, chimiques, biologique), que je n'évoquerai pas ici, il n'est pas défini un seuil d'exposition à partir duquel les RPS affectent la santé des travailleurs.

Suite à l'analyse de terrain que j'ai pu effectuer, deux types de facteurs seront présentés. Tout d'abord, les facteurs externes liés à l'environnement du travail (I) puis les facteurs internes dépendant de la perception du travail par l'individu (II)

³⁴ Etude DARES DGAFP relative aux conditions de travail en 2013. Enquête surveillance médicale des expositions aux risques professionnels (SUMER) 2010

³⁵ GOLLAC M. « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, p14 op.cité

I – les facteurs à risques externes liés à l’environnement du travail :

L’intensification et la complexification du travail (A), les exigences émotionnelles (B) ainsi que les rapports sociaux (C°) constituent les facteurs externes prédominants au sein d’un SPIP .

A-L’intensification de la charge de travail :

Cette intensification de la charge de travail marquée entre 2005 et 2013 résulte vraisemblablement de la crise économique. En effet, un écart croissant a été constaté entre l’augmentation des exigences et la réduction des moyens pour y répondre. Ce ne sont même pas tant les épreuves du travail qui sont stressantes mais l’impossibilité de pouvoir agir.³⁶

Le nombre de personnes suivies en milieu ouvert est de 172 007 au 1^{er} janvier 2015³⁷ ce chiffre est en légère baisse depuis 2010. Néanmoins, l’augmentation de l’activité bureaucratique au sein d’un SPIP est unanimement soulignée par le personnel. Le compte rendu, la traçabilité des informations prennent une part de plus en plus importante dans leur activité. En effet, le personnel d’insertion et de probation déplore la place trop importante qu’occupe la bureaucratie tout en comprenant son utilité. Elle se traduit par la multiplication des rapports (sous différentes formes) que les CPIP sont amenés à rédiger. Des trames informatiques sont régulièrement transformées. Elles nécessitent des adaptations rapides de l’équipe : le diagnostic à visée criminologique (DAVC)³⁸ en est un exemple. Aujourd’hui une fiche diagnostic modifiée est requise pour harmoniser les pratiques concernant la prise en charge de personnes condamnées à une contrainte pénale. Ces outils sont accompagnés de nouvelles méthodes d’intervention des SPIP qui ne sont pas encore intégrées au sein des équipes. Les

³⁶ CLOT Y. « *travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* » op.cité

³⁷ Chiffres clés site internet justice « statistiques trimestrielles du SPIP milieu ouvert au 1^{er} janvier 2015 »

³⁸ de LARMINAT X. Questions Pénales « *l’exécution des peines en milieu ouvert entre diagnostic criminologique et gestion des flux* » – Mai 2011-

groupes de paroles, bien que préconisés par la circulaire du 19 mars 2008³⁹, ne sont pas systématisés au sein des SPIP. L'arrivée prochaine de grilles actuarielles expérimentées dans le cadre de « **la recherche action PREVA**⁴⁰ » suscite une crainte parmi les agents pas encore formés à ces outils.

Les préconisations formulées dans le cadre du rapport de juillet 2011⁴¹ concernant la répartition du temps de travail d'un CPIP soit : 50 % minimum pour les entretiens individuels, 20 à 25 % pour les démarches d'accompagnement social et 20 à 25 % relatifs aux écrits et différentes tâches administratives, sont des chiffres éloignés du terrain. Les CPIP remarquent que ces derniers auraient plutôt tendance à s'inverser et que le temps consacré aux écrits se rapprocherait plutôt des 50 % au détriment du temps passé en entretiens.

Les CPIP ont l'impression qu'on leur en demande de plus en plus. Cette intensification du travail et sa complexification, contribuent « à rogner » sur le suivi des PPSMJ.

A leur regret, leur mission se réduit à un accompagnement qui consiste à élaborer un projet avec la PPSMJ et à mettre en place des moyens pour le réaliser. Une pression est exercée, par le temps (des rapports qui doivent être remis dans des délais contraints), par les résultats (avoir animé un ou deux groupes de paroles dans l'année). Le développement des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) a induit une pression psychique en croissance. Deux phénomènes sont identifiés : la culture de l'urgence et l'illusion de la motivation par les résultats quantitatifs. En effet, des entretiens réalisés, la motivation des agents est initiée plutôt par la volonté de la réalisation d'une prise en charge des PPSMJ de qualité. Cela fait suite à un entretien avec une CPIP expérimentée :

«... malheureusement, je trouve que les conditions se dégradent d'année en année. La demande de l'institution n'est selon moi pas réaliste : beaucoup trop de prises en charge par travailleur social, injonctions diverses et variées, de

³⁹ Circulaire NOR : JUSK0840001C du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation.

⁴⁰ Projet PREVA partenariat franco-québécois en recherche action qui se propose d'expérimenter et co-construire une méthodologie d'évaluation initiale des personnes condamnées en France

⁴¹ Rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des services judiciaires de juillet 2011 consacré à la mission des services pénitentiaires d'insertion et de probation p.5

toutes parts (parfois contradictoires), aucun moyen de faire de l'éducatif. Le CPIP s'épuise avant les multirécidivistes, qui avec de nombreuses pages au casier, viennent et reviennent sur des aménagements sans fin »⁴²

Le travail est source permanente de tensions entre différentes logiques. Le champ de la probation à la française se caractérise par six rationalités : pénale, éducative, sociale, sanitaire, de gestion des risques criminels et de la nouvelle gestion des risques.⁴³ La difficulté consiste à les réguler ou à les concilier.

Le travail est caractérisé par une part invisible, de l'activité appartenant au travail réel. Il concerne ce qu'il est nécessaire de mobiliser pour accomplir sa mission, mais qui soit ne peut être dit, soit ne sera jamais perçu. Le travail c'est aussi le fruit d'échanges informels entre les membres d'un service.

Par ailleurs, l'obligation de traiter les dossiers dans l'urgence avec le poids d'une affectation systématique des dossiers⁴⁴ en milieu ouvert est toujours difficilement acceptée par le personnel. Depuis l'affaire Tony Meillon⁴⁵, les CPIP supportent difficilement l'injonction institutionnelle d'une affectation systématique des dossiers nominativement. Pour eux, il y a un déplacement de responsabilités. Ils ont le sentiment que l'encadrement « se défile » et que, l'on l'impute à un CPIP nommément désigné, une responsabilité du service, Cette injonction est mal comprise par les agents. Elle est, encore à ce jour, facteur de stress. Les agents ont la crainte d'une nouvelle affaire « Tony Meillon » en étant, cette fois mis en cause.

Pour autant, un rapport de l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale des services judiciaires ont rappelé que : «... *les CPIP ne sauraient être tenus à une obligation de résultat dans l'accomplissement de leur mission de prévention de la récidive* »⁴⁶.

⁴² Entretien CPIP, âgée de 58 ans, ancienne assistante de service social, CPIP depuis 7 ans

⁴³ RAZAC O., GOURIOU F., SALLE G., Les Chroniques du CIRAP (centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire) : « *les rationalités de la probation française* ». Mars 2014

⁴⁴ Note n°62 du 27 janvier 2011 relative à l'affectation des mesures aux CPIP

⁴⁵ Rapport 11117 de l'Inspection des services pénitentiaires. relatif aux conditions de la prise en charge de M. Tony Meillon par le SPIP de Loire-Atlantique, 10 février 2011

⁴⁶ Rapport de l'inspection générale des finances et l'inspection générale des services judiciaires, juillet 2011 op.cité p18

En outre, on est en droit de se demander, ce qu'il en est de la PPSJM récidivante nominativement affectée à un CPIP, que ce dernier n'a pas eu le temps de convoquer ? A mon sens, le cadre doit être le seul responsable. Il décide des affectations et il a l'obligation de définir des priorités dans le cadre de conditions de travail dégradées. Une étude effectuée en 2013 s'est attachée à analyser l'organisation et le fonctionnement d'un SPIP «... *Les chefs de service reconnaissent unanimement la dégradation importante des conditions de travail suite à l'affaire Pornic et l'usure professionnelle que cela a pu engendrer* »⁴⁷

En milieu ouvert, le SPIP doit permettre l'apprentissage aux PPSSMJ, de l'utilisation du droit commun. Néanmoins, l'analyse de la population pénale se caractérise depuis plusieurs années par une montée en puissance du nombre de personnes atteintes de troubles mentaux. Dans ce cas, orienter purement et simplement vers un partenaire ne suffit pas, notamment parce qu'ils sont submergés mais aussi parce qu'en réalité, cette typologie d'individus nécessite une prise en charge adaptée ;

La procédure d'aménagement de peine fondée sur l'article 723-15 du code de procédure pénale n'est pas considérée par l'administration comme un suivi de PPSMJ. Pour les agents, cela pose des difficultés. Ils ont l'impression de gérer des flux, ils doivent rendre un rapport d'aménagement de peine, au juge d'application des peines (JAP) dans les 2 mois qui suivent la saisine du SPIP, et rencontrer la PPSMJ au maximum une ou deux fois. Pour certains, cette procédure perd tout son sens : « ... *certaines mesures perdent leur sens en raison de leur automaticité car elles ne visent qu'à limiter les incarcérations et décrédibilisent le discours institutionnel et le sens éducatif de notre action...* ».⁴⁸

Le facteur à risque peut être constitué par l'impossibilité à réaliser le travail qu'on leur demande, dans le temps imparti, et par leur angoisse devant la multiplication des procédures et les piles de dossiers à traiter qu'ils n'arrivent pas à résorber. «...*Le nombre de dossiers qui ne diminue pas m'angoisse alors que la contrainte pénale*

⁴⁷ MILBURN P. et JAMET L. « *Prévention de la récidive : les services de probation et d'insertion français dans la tourmente* » action publique et compétences professionnelles 2014

⁴⁸ Entretien CPIP âgée de 32 ans, CPIP depuis 2007, exerçant en antenne mixte

propose des délais d'intervention encore plus courts. Il faut être disponible rapidement et mon agenda est toujours « overbooké » un ou deux mois à l'avance »⁴⁹

Il est important de souligner le caractère spécifique que demande la prise en charge de PPSMJ. Les personnels d'insertion et de probation sont soumis à un fort engagement relationnel, susceptible de les fragiliser. De ce fait, on peut entendre qu'ils ne souhaitent pas être soumis à la culture de l'urgence, me signale un CPIP : « ... je me refuse à me laisser déborder par l'urgence notamment lorsque j'ai des entretiens à mener, il faut être dans de bonnes prédispositions pour recevoir la PPSJM, si on est stressé elle le ressentira »⁵⁰

B- Les exigences émotionnelles :

Le fait que le secteur public ait été plus marqué que le secteur privé entre 2005 et 2013 s'explique par la soumission de ces agents à des exigences émotionnelles particulièrement fortes. Elles sont liées à une exposition plus importante aux agressions physiques et verbales, de la part du public, en général.

Les agents de l'administration pénitentiaire sont particulièrement exposés aux RPS. Le fait que les agents soient obligés d'être en contact avec un public caractérisé par une grande détresse sociale, leur demande un réel effort, pour absorber et gérer ces émotions négatives, perçues quotidiennement. Selon les premiers auteurs qui se sont intéressés au syndrome de l'épuisement professionnel, les travailleurs exerçant un métier, nécessitant un fort engagement relationnel avec un public démuné, sont les plus susceptibles d'être touchés.

Ces exigences émotionnelles à gérer, entraînent un travail invisible par lequel on invoque ou inhibe ces émotions. Une véritable gestion des émotions est demandée aux agents travaillant en SPIP.

⁴⁹ Entretien CPIP, âgée de 42 ans, CPIP depuis 14 ans, exerçant en SPIP milieu ouvert

⁵⁰ Entretien CPIP, âgé de 40 ans, CPIP depuis 15 ans, exerçant en SPIP milieu ouvert

Le manque de moyens face à une situation économique qui touche de plus en plus les PPSMJ en matière d'hébergement et d'emploi est évoqué par les agents. Faute de pouvoir apporter une réponse à une situation rencontrée, l'agent se trouve parfois placé dans des situations conflictuelles qui peuvent se traduire par des violences physiques ou verbales.

Un agent m'a indiqué que pendant un entretien individuel, il faut toujours rester en alerte de façon humble. Si l'on se fixe trop de priorités on prend alors le risque de mal apprécier une situation. Certaines PPSMJ n'hésitent pas à utiliser la manipulation.

La violence verbale est rare heureusement mais elle génère beaucoup d'anxiété. Un CPIP m'expliquait :

« qu'il ne faut jamais montrer que l'on est déstabilisé ou que l'on a peur ; j'ai eu l'expérience dans le cadre d'une demande d'aménagement de peine d'une PPSMJ qui avait été condamnée pour menaces à l'encontre d'une collègue CPIP du milieu fermé. L'entretien a rapidement dégénéré, j'ai tenté de gérer la situation en douceur. Mais j'ai eu besoin d'en parler et faute de lieu de parole, la psychologue étant à la DISP, je n'ai pu en discuter qu'avec le cadre du service et les collègues ⁵¹ »

Il arrive même que le CPIP se sente isolé face à l'incompréhension de la PPSMJ quant à son suivi et à l'impuissance des autorités judiciaires.

« Je suis actuellement une PPSMJ auteur de violences conjugales, cette personne est obsessionnelle. Elle n'est pas désagréable en entretien mais cette tient un discours inquiétant. Elle reste sur ses positions. En contact également avec la victime et en croisant les informations de chacun, j'ai senti le potentiel de récidive et de violence chez l'agresseur; j'ai alerté le JAP qui lui a fait un rappel de ses obligations. Cela n'a eu aucun effet. En l'absence d'éléments plus concrets, le magistrat n'a pu aller plus loin. Voir la victime avec ses enfants

⁵¹ Entretien CPIP âgée de 47 ans

vivant dans l'angoisse permanente; c'est quelque chose que je vis mal, qui me stresse et si la PPSMJ récidive ?⁵² »

C- Les rapports sociaux :

Les rapports sociaux concernent d'une part la relation professionnelle entre les agents, d'autre part la relation entre l'agent et l'organisation qui l'emploie.

Il convient d'apprécier l'intérêt de la qualité des relations interpersonnelles existantes, le degré de justice de l'organisation et la violence éventuelle des relations. Des relations tendues avec la hiérarchie ou avec les collègues sont des facteurs à risques psychosociaux. Suite à mes entretiens, il me semble que plus un service, une équipe est stressée, en raison d'une importante charge de travail par exemple, plus il y a de risques de relations interpersonnelles tendues voire agressives. Des violences internes sont dès lors possibles. Elles sont définies, selon le bureau international du travail (BIT) de la façon suivante : «... toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre du travail ou du fait de son travail ». La violence au travail en interne est celle susceptible de se manifester entre les travailleurs, y compris le personnel d'encadrement.

Dans ce cas, l'entourage professionnel au lieu d'être facteur de protection, devient un facteur à risques important.

Comme l'a évoqué une CPIP « ...nous avons déjà un métier difficile avec une population particulière, avoir des problèmes avec les collègues ou la hiérarchie ne fait qu'accentuer une réelle souffrance au travail »⁵³

Or, dans l'exercice d'une activité en lien avec un public difficile, souvent en détresse sociale, les échanges avec les collègues de travail permettent d'offrir un moment de décompression. Il faut veiller régulièrement à ce qu'il n'y ait pas d'agents en situation d'isolement.

⁵² Entretien CPIP âgé de 42 ans

⁵³ idem

Des représentations des rapports sociaux émergent les notions de reconnaissance, intégration au sein d'une organisation et de justice. Selon certains auteurs : « ...*la vraie reconnaissance du travail s'inscrit matériellement dans l'organisation du travail sous la forme des moyens accordés pour pouvoir le faire avec soin* »⁵⁴

En l'occurrence, sur le terrain, la réponse aux rapports par l'encadrement via le logiciel APPI est souvent considérée comme signe de respect et de reconnaissance quant au travail effectué. Les rapports permettent souvent de mettre en valeur le travail de l'agent. Concernant le concept de justice sociale, l'idée est que chaque agent doit prendre en compte des concepts d'égalité, d'autonomie et de mérite. Par exemple, un DPIP qui consacrerait trop de temps à l'accompagnement individuel d'un agent pourrait générer chez ses collègues, un sentiment d'iniquité. Alors que paradoxalement, ceux-ci attendent de l'encadrement une intervention efficace en cas de difficultés posées par un collègue et perturbant la vie du service. Comme l'a confié un CPIP « *il est insupportable de voir un collègue sombrer sans que le cadre n'intervienne* ». Le personnel d'insertion et de probation est en attente de décisions prises au nom de l'équité.

Il résulte également des entretiens menés auprès du corps de l'encadrement la récurrence d'un certain sentiment d'isolement dans l'exercice de ses missions. Il évoque le fait que ses fonctions par nature, lui donnent la sensation d'être seul, même au milieu des autres. Selon Vincent de Gaulejac, sociologue :

*« ...L'ambiguïté permanente du pouvoir managérial réside dans le décalage entre les intentions affichées d'autonomie, d'innovation, de créativité, d'épanouissement personnel et la mise en œuvre de dispositifs organisationnels producteurs de prescriptions, de normalisations, d'objectivation, d'instrumentalisation et de dépendance. »*⁵⁵

L'isolement est une réalité que tous les cadres interrogés ont évoquée. Néanmoins, certains considèrent que c'est leur devoir de rapprocher la barrière entre les agents du

⁵⁴ MOLINIER, FLOTTES, 2012 p 54

⁵⁵ DE GAULEJAC V.: « *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* » – Edition Seuil – Economie Humaine 2015 op.cité

cadre. Lorsque l'équipe de direction est structurée et soudée, elle permet d'amoinrir cet isolement.

II– Les facteurs à risques internes liés à l'agent :

Les dysfonctionnements organisationnels produisent des effets sur chacun des agents, difficilement détectables. Il s'agit de souffrances invisibles, car elles sont intrinsèques à chaque individu. Dans cette perspective, c'est bien le travail qu'il s'agirait de « soigner » et non les individus.

Le sentiment d'une qualité empêchée (A) et les conflits de valeurs (B) font partie des facteurs à risques que l'on retrouve sur le terrain.

A- La prégnance d'un sentiment de qualité empêchée :

Comme le souligne Yves CLOT et Michel GOLLAC⁵⁶, il y a une idée selon laquelle la santé s'abîme dans des situations où le travail n'est « *ni fait ni à faire* », et surtout quand disparaît le pouvoir de le dire. **Se battre pour travailler convenablement, a quelque chose d'irrationnel.** On est diminué lorsqu'on ne peut plus, au moins de temps en temps, faire autorité dans son travail. Ce qui est insupportable c'est le sentiment de qualité empêchée, qui génère une frustration. **Il n'y a pas de « bien être » sans « bien faire ».**

Lorsque l'encadrement se coupe des contraintes dues au travail réel, il ne reconnaît plus les contradictions vécues par les agents et ne permet pas le débat sur les particularités et les variabilités du travail, en vue de la recherche de compromis. Dans cette perspective, la qualité empêchée constitue un réel facteur à RPS, puisqu'elle peut être la cause d'une démotivation des agents.

⁵⁶ CLOT Y. et GOLLAC M. « *le travail peut –il devenir supportable ?* » Edition Armand COLIN 2014

La notion de qualité empêchée est apparue de manière récurrente lors des entretiens. Pour certains par exemple «... *c'est difficile d'accepter l'idée de devoir lâcher prise, c'est le cas lorsqu'une personne a fini sa mesure et je sais qu'elle va récidiver, c'est un sentiment d'impuissance et de frustration qui est difficile à gérer. C'est encore le cas lorsque je sais que la mesure n'a servi à rien J'ai du me faire aider par un professionnel à l'extérieur pour surmonter ça*»⁵⁷

D'autres ont évoqué la sensation de ne pas avoir la possibilité d'approfondir les choses et d'aller plus loin «... *dans le cadre des sursis avec mise à l'épreuve, je me mets des freins car parfois je sens chez eux un potentiel de récidive. Je ne m'accorde pas le luxe de creuser. Un directeur des services pénitentiaires m'a dit un jour que le SPIP n'était que du « saupoudrage » cela m'a marqué. Je vis mal à l'idée de ne pouvoir faire que ce travail de surface. »*⁵⁸

Ce sentiment de qualité empêchée, est étroitement lié à l'intensité de la charge de travail. Mais il y a, aussi, un regret de l'absence de lieux d'échanges pour parler de la qualité du travail. « *En raison de la charge de travail, je ne m'accorde plus le temps d'aller sur le secteur et de rencontrer les partenaires pourtant c'est ce travail de collaboration qui permettrait une réelle prise en charge de qualité »*

Le déni du conflit de critères sur la qualité du travail est dangereux pour la santé mentale. Il constitue également une entrave à l'efficacité réelle de l'activité d'un SPIP⁵⁹. L'absence de définition commune et de consensus, sur cette notion de travail de qualité, empêche l'agent de travailler au mieux de ses valeurs et de celles affichées par l'administration. La notion de qualité de service devrait être débattue régulièrement.

Le sens du travail social est historiquement très puissant dans le service public pénitentiaire. Il fait partie de l'identité professionnelle de tous ceux qui y travaillent. Ne pas le reconnaître place les agents en difficulté. Il prive l'administration d'une ressource et d'un véritable levier de performance. La mise en débat de l'idée de faire un

⁵⁷ Entretien CPIP, âgée de 42 ans

⁵⁸ Entretien CPIP, âgée de 47 ans

⁵⁹ CLOT Y, la fonction psychologique du travail, Paris, PUF,1999.

travail de qualité est facteur de cohésion sociale mais permet aussi de donner du sens au travail quotidien.

Le risque psychosocial devient dès lors, une manifestation d'un conflit de logiques et de valeurs, qui traverse la structure et qui n'a pu être exprimé.

Concernant la mise en œuvre de la contrainte pénale, son concept, ne pose pas de difficulté. En effet, il est question que la contrainte pénale⁶⁰ favorise une prise en charge globale, pluridisciplinaire et de qualité. Le personnel d'insertion et de probation se reconnaît dans l'idée de ce type de prise en charge de qualité. Néanmoins, comme l'a indiqué un DFSPIP « *...ma seule crainte vis-à-vis de la réforme pénale est que les budgets dévolus aux SPIP ne leur permettent pas de mettre en œuvre de nouvelles actions, pourtant absolument nécessaires dans la prise en charge des PPSMJ condamnés à une contrainte pénale (PPR, modules collectifs, interventions partenariales plus exhaustives)* »

B- Les conflits de valeurs :

Lorsque le sens du travail prescrit ne correspond pas au sens que chaque travailleur lui donne, celui-ci vit une incohérence qui, loin de le mobiliser, le conduit à se désinvestir de sa tâche.

C'est ce que l'on appelle communément « **les injonctions paradoxales** ». Elles consistent à formuler des demandes qui entrent en collision avec les conceptions que les agents ont eux même de leur activité.

L'administration propose un idéal (des nouvelles pratiques pour empêcher la récidive) et demande à ses agents de le partager et de le nourrir. Cet idéal favorise l'identification, la mobilisation psychique et l'adhésion. Cependant, au moment de la rencontre avec la réalité concrète, constituée par l'insuffisance de moyens et de partenariats sur le terrain, il y a un risque de désinvestissement des agents, ce que certains auteurs appellent le « contrat narcissique ».⁶¹

⁶⁰ Conférence de consensus et loi du 15 août 2014

⁶¹ AULAGNIER 1981

Le statut des agents de probation ont subi de nombreuses transformations depuis une quinzaine d'années. Notamment, le décret du 13 avril 1999 fonde l'action des SPIP, avec pour objectif prioritaire : l'insertion. La prévention de la récidive en est la conséquence. La DAP prône des pratiques fondées sur le social et l'éducatif pour atteindre les objectifs. La fusion des CPAL (Comité de probation et d'assistance aux libérés) et des SSE (Services socio-éducatifs des établissements pénitentiaires) va en ce sens. Les conséquences de ces transformations organisationnelles ont été à la source « d'une crise identitaire »⁶². La circulaire du 19 mars 2008 sur les **méthodes d'intervention des SPIP a redéfini quatre missions principales :**

- L'aide à la décision judiciaire et à l'individualisation de la peine
- La lutte contre la désociabilisation
- L'insertion
- Le suivi et le contrôle des PPSMJ

En 2009, un nouveau malaise identitaire surgit au sein des équipes face à la montée en puissance de la prévention de la récidive, avec en même temps, le développement du champ pénal et criminologique dans les prises en charge des PPSMJ. Ainsi, comme il me l'a été précisé lors d'entretiens, certains CPIP ne se reconnaissent pas dans l'idée que la prévention de la récidive passe par l'évaluation du risque de récidive et de son contrôle. Ce besoin renforcé de contrôle est mal compris, notamment parce qu'il fait suite à une mise en cause de certains professionnels. Un conflit éthique s'installe entre ces objectifs et la compétence professionnelle des conseillers d'insertion et de probation qui se caractérise par l'appréciation individualisée des situations sociales et des capacités de réinsertion. Dès lors, remplir leurs missions, compte tenu d'une intensification et d'une complexification du travail, devient difficile. Le développement de partenariats locaux et de dispositifs de réinsertion sont moins investis et entraînent une insatisfaction professionnelle.

A cette évolution s'est ajoutée la réforme de l'Etat. Elle a contraint notre administration à rationaliser ses ressources et à se confronter à la nouvelle gestion publique. Ces évolutions s'inscrivent dans un processus de modernisation et de progrès. Elles ont impacté les pratiques professionnelles et continuent dans ce sens.

⁶² RAZAC O. les chroniques du CIRAP « *les rationalités de la probation à la française* » mars 2014, op.cité.

Ces transformations régulières et en profondeur de la perception du métier de CPIP, ont conduit les agents à subir de manière récurrente un certain malaise.

Néanmoins, la réforme pénale prononcée par la loi du 15 août 2014, trouve un consensus sur les valeurs qu'elle porte. Une CPIP m'explique :

«... la réforme pénale met en valeur notre travail au quotidien, nos analyses et nos propositions quant aux PPSMJ et peut nous permettre de travailler d'une manière plus pertinente sur leurs problématiques. De plus, la commission pluridisciplinaire interne (CPI) créée dans le cadre de la contrainte pénale nous a permis de bénéficier d'un temps d'échange autour des difficultés rencontrées dans le cadre d'une prise en charge ; c'est une réunion institutionnelle qui remplace une réunion informelle entre deux portes »⁶³

Ce sentiment est conforté par l'analyse faite par un DFSPiP :

«...paradoxalement, les agents de mon service sont tout à fait prêts à s'investir dans ces nouvelles mesures que sont la contrainte pénale et la libération sous contrainte. Tel n'est pas le cas des magistrats qui ne sont pas désireux de s'en emparer.»⁶⁴

Cependant, comme me l'a précisé un DPIP, certains professionnels, quelque soient leurs fonctions au sein du service, ont du mal à s'adapter à toutes ces transformations, et parfois à y trouver du sens.

C'est pourquoi le rôle du DPIP est d'organiser un service avec des agents qui auront parfois des conflits d'éthique. Le problème résulte de difficultés au travail vécues de plus en plus dans l'isolement suite à une absence d'espace de dialogue ou d'opportunités. C'est pourquoi, il devra les accompagner pour leur permettre de construire leur propre rationalité et de trouver un sens à leur travail quotidien, sans pour autant les stigmatiser.

⁶³ Entretien CPIP, âgée de 35 ans, ancienneté 10 ans

⁶⁴ Entretien DFSPiP, op.cité

**2eme Partie : Les outils à disposition de
l'encadrement pour intervenir sur la prévention
des facteurs à risques psychosociaux**

Chapitre 1 – *La promotion d’une prévention des facteurs à risques psychosociaux à la source pour limiter l’approche exclusivement centrée sur l’agent :*

Des études récentes ont démontré, que la seule prévention des RPS réellement mise en œuvre, est celle axée sur une approche centrée sur l’individu. On agit, à court terme, en se focalisant sur les troubles physiques ou psychiques devenus pathogènes. On soigne les symptômes et un diagnostic médical est établi (troubles musculo-squelettiques, dépression, violences, burn out).

L’action de prévention centrée sur l’individu n’est pas à exclure, il serait préjudiciable de ne pas combattre les risques au niveau de leurs causes. Celles-ci font partie du dispositif de la prévention primaire. Un consensus existe aujourd’hui sur le fait que les 3 axes de prévention définis s’imbriquent plutôt qu’ils ne s’opposent (I). Cependant, force est de constater que la recherche des causes organisationnelles est d’autant plus difficile à mener qu’il nécessite une politique volontariste de l’ensemble de la structure, sur une longue échéance, dont le traitement induit des changements de fond. Plutôt que de renvoyer l’individu à lui-même, il est nécessaire de réfléchir à de nouvelles transformations pour rendre les conditions de travail moins pathogènes (II).

I – Une démarche de prévention menée par une équipe pluridisciplinaire :

Une démarche de prévention institutionnalisée et encadrée par la loi et les règlements (A) dont l’efficacité est malheureusement limitée en raison de nombreuses entraves (B)

A- La mise en œuvre d’un plan de prévention des RPS :

C'est une circulaire du 20 mai 2014⁶⁵ qui prévoit que **chaque employeur public devra réaliser un diagnostic des facteurs à risques psychosociaux**. Celui-ci se fera sur la base d'une démarche participative des agents, à chaque étape du processus. Il sera intégré dans **le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)**. Un plan d'action ministériel (PAM) de prévention des risques psychosociaux a abouti en 2013 et prévoit sa mise en œuvre au niveau local.

L'équipe pluridisciplinaire est composée d'une part de l'ensemble du collectif de travail et d'autre part du médecin de prévention, de l'inspecteur santé et sécurité, de l'ingénieur santé et sécurité, des conseillers et assistants de prévention, d'un psychologue et d'un ergonome. Ainsi, tout le collectif de travail directement concerné doit être sensibilisé à la question et formé. Il doit être accompagné de spécialistes. Ces derniers forment les membres du CHSCT et du Comité technique. Ces deux instances sont des instances de dialogue social. La réalisation du diagnostic local consiste en l'observation du travail réel en collaboration avec les agents du terrain.

Quatre indicateurs devront être impérativement renseignés, il s'agit du taux d'absentéisme pour raison de santé, le taux de rotation des agents, le taux de visite sur demande au médecin de prévention et enfin le taux de violences sur agents. Le DUERP devra être actualisé annuellement. Le suivi de la mise en œuvre des plans est effectué par chaque CHSCT sous la responsabilité des chefs de services en l'espèce les DFSPIP. Le PAM énonce une série de préconisations permettant d'agir dans le cadre d'une prévention des RPS. Six axes de prévention sont développés :

Axe 1 : restaurer et favoriser le collectif de travail

Axe2 : améliorer l'organisation du travail

Axe 3 : éviter l'isolement

Axe 4 : préserver les repères dans le travail

Axe 5 : prévenir et gérer la violence

Axe 6 : améliorer la prévention médicale

⁶⁵ Circulaire du 20 mai 2014 relative à la mise en œuvre de l'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'Etat

Ces items permettent à l'équipe pluridisciplinaire en charge du diagnostic, de cadrer leurs actions sur des champs d'interventions particuliers. La prévention primaire s'effectue par un examen critique de l'environnement de travail. En effet, le milieu du travail constitue un lieu de réalisation de soi et agit sur l'individu. Il s'agit d'examiner les conditions d'exercice de travail réelles, et de vérifier, si elles agissent favorablement ou défavorablement sur la santé.

Alors que la prévention primaire touche l'organisation du travail pour tenter d'éliminer ou contrôler les facteurs de risque à la source, la prévention secondaire s'adresse aux individus. Cette forme de prévention a pour but d'aider le personnel à reconnaître et à gérer ses réactions. Il s'agit de mieux composer avec les exigences ou les contraintes imposées par le travail. D'une certaine façon, la prévention secondaire permet de faciliter l'adaptation des individus au système dans lequel ils doivent fonctionner. La prévention tertiaire, constitue le dernier niveau de prévention et cible les actions d'aide et de soutien centrées sur l'individu. Il s'agit d'aider les personnes à trouver les moyens de résoudre les problèmes subis. Les travaux de Michel VEZINA et Carole CHENARD⁶⁶ mettent en exergue l'importance d'aller au-delà du soutien individuel lorsque les personnes éprouvent des difficultés au travail. Ils éprouvent que l'intervention au niveau des pratiques du management doit permettre de réduire les facteurs de risque.

Il existe des modes d'organisation favorables à la santé physique et mentale des agents : le travail en équipe, l'utilisation des compétences de chacun, les marges de manœuvres suffisantes, la participation des agents aux décisions.

L'objectif de cette démarche est de pouvoir évaluer le niveau de risque, d'identifier les causes et de mettre en place un plan d'actions.

La démarche de prévention des RPS préconisée se construit en plusieurs étapes. Elle débute par l'engagement de la direction sur des objectifs et des moyens, avec l'association des partenaires sociaux, du service de santé au travail, l'information des agents. Un recueil d'indicateurs constitue une étape de pré-diagnostic.

⁶⁶ VEZINA M. et CHENARD C.-Institut national de santé publique du Québec -« *les pratiques du management : un incontournable dans la prévention des RPS au travail* » -2011
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf

Enfin, l'évaluation des sources ou facteurs de risques psychosociaux constitue l'étape de diagnostic.

Cette étape est indispensable parce qu'elle permet de comprendre sur quels facteurs il est important d'agir pour réduire, voire supprimer les facteurs de risques auxquels ils sont exposés.

Plusieurs choix de méthodes d'investigation sont à envisager. Il peut s'agir d'une demande d'audit social. Certains DFSPIP m'ont indiqué que c'est un outil qu'il ne fallait pas craindre d'envisager. Il faut pouvoir être transparent et savoir se remettre en question en cas de dysfonctionnement. En effet, en période de conflit social cet audit est un outil de mesure de la santé mentale des agents permettant d'objectiver une situation. Des entretiens individuels peuvent également être menés, soit par des tiers, soit par des agents spécialement formés. Les observations permettent ainsi de se centrer sur le travail tel qu'il est réalisé, et de ne pas se limiter au prescrit. L'idée consiste à enrichir l'analyse des écarts entre travail réel et prescrit, à comprendre pourquoi ces écarts existent, à repérer ce que les agents n'évoquent pas, et à mieux tenir compte de l'environnement de travail. L'utilisation d'un questionnaire est également possible.

Cependant, les atouts et les limites de chaque méthode conduisent souvent à établir des combinaisons entre elles, dans une logique de complémentarité.

L'objectif étant d'analyser les dysfonctionnements, à travers des facteurs évidents. Il s'agit de points de veille sur lesquels la structure peut agir en termes de prévention ou de régulation.

B- Les entraves à cette mise en œuvre

Plusieurs entraves sont à signaler dans la mise en œuvre effective d'une démarche de prévention des risques.

Une des premières difficultés relève de la détection de signes symptomatiques d'un potentiel mal être au travail et du signalement des agents à risques. D'autant que comme je l'ai évoqué précédemment, ces signes ne sont pas toujours visibles. L'effet pervers se situe au niveau de la détection. Elle engendre une forme de surveillance généralisée et le signalement, alimente la crainte récurrente de certains agents par rapport à la représentation du monde du travail, entre « **les robustes** » et « **les vulnérables** »⁶⁷.

Cette crainte de stigmatisation est clairement exprimée par les agents lors des entretiens. Il apparaît même difficile pour une partie d'entre eux, de rencontrer un délégué syndical ou la psychologue de la direction interrégionale pour lui faire part de la situation. Certains m'ont indiqué qu'ils n'utiliseraient cette voie qu'en dernier recours estimant qu'au sein d'un service tout se sait ou encore que cela ne servirait à rien.⁶⁸ Le sociologue Marc LORIOU relève que des notions telles que le stress, la dépression ou le burn out «.. *peuvent apparaître plus stigmatisantes car synonymes de failles individuelles* »

Dominique LHUILIER, professeure de psychologie du travail abonde dans ce sens. Elle indique que cette détection généralisée peut être vécue par certains comme une « *chasse aux vulnérables* »⁶⁹, ce qui en fonction du contexte du travail, pourrait être un risque de tension supplémentaire.

La volonté de vouloir faire de tous des experts regroupés dans un collectif, qui les rend partenaires, engendre le risque de dissoudre les places et rôles de chacun. Ainsi, la démarche de prévention serait réduite à une récolte de données au lieu d'une intervention qualitative sur le terrain. Dominique LHUILIER, se demande si « *...la transformation de tous en experts de la souffrance au travail est-elle une réponse à l'impuissance d'agir ?* »

⁶⁷ LHUILIER D, GIUST-DESPRAIRIES F., LATIM M.« *Risques psychosociaux* », *une nouvelle catégorie sociale ?* » nouvelle revue de psychosociologie 2011

⁶⁸ Entretiens CPIP, exerçant en milieu ouvert au sein d'un SPIP de catégorie 1

⁶⁹ LHUILIER D, GIUST-DESPRAIRIES F., LATIM M.« *Risques psychosociaux* », *une nouvelle catégorie sociale ?* »idem

Le dilemme à résoudre serait de savoir comment traiter les problèmes sans signaler les personnes, sans les exposer ou les stigmatiser, comment tenir le secret professionnel tout en agissant pour la transformation des situations de travail.

Enfin, le plan d'action en termes de prévention des risques nécessite comme fondement initial une politique volontariste à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, de la direction interrégionale, au DFSPiP, jusqu'aux cadres de proximités tous doivent s'en saisir dans leur management stratégique ou opérationnel. Un DFSPiP m'a indiqué que la prévention des RPS était intégrée comme un des piliers de sa politique générale.

Cependant, une telle politique a un coût en terme de moyens humains et financiers. D'autant, qu'il existe une disproportion entre l'importance de la mission des CHSCT et la réalité de leurs moyens. En effet, mettre en œuvre un audit social délégué à un cabinet d'expertises extérieur demande du temps ainsi qu'un coût financier important. De même, on s'aperçoit que suite à cette montée en puissance du phénomène social des RPS, un marché de la gestion du stress est devenu lucratif. Des offres en formation en relaxation, sophrologie, posturologie ont émergé et sont proposées sur les plateformes interrégionales. Ensuite, lorsque des entretiens individuels ou des questionnaires sont choisis, il faut veiller à ce qu'ils ne constituent pas un nouveau risque psychosocial.

Enfin, quelque soit le processus, sa mise en œuvre prend du temps et les résultats ne peuvent être immédiats. La saisine du CHSCT est parfois tardive lorsque les agents se murent trop longtemps dans le silence. Ceci peut expliquer que seules des solutions axées sur les soins de l'individu soient préconisées. Cependant, que fait-on de ces agents, qui ont tiré la sonnette d'alarme sur des conditions de travail maltraitantes par la manifestation de troubles ? Devront-ils être simplement soignés ? Puis pourront-ils réintégrer l'organisation sans la crainte d'une rechute ?

II-Des actions adaptées en fonction d'un diagnostic établi :

Le guide méthodologique de la prévention des RPS dans la fonction publique de la DGAFP, le plan d'action ministériel du ministère de la justice ainsi que la boîte à

outils « *comment aborder les risques psychosociaux pour une meilleure qualité de vie au travail* » réalisée par la Direction de l'administration pénitentiaire sont des outils à la disposition de l'encadrement. Ces outils devront être sélectionnés en fonction de la latitude décisionnelle de l'autorité responsable ainsi que du diagnostic établi.

Deux grands axes de travail vont être privilégiés. Ils vont comporter des mesures de prévention primaire en matière d'organisation de travail (A) ainsi que de management (B)

A – Des actions possibles au niveau de l'organisation de travail et des processus :

Après s'être penché sur la réalité du travail au quotidien pour résoudre des problèmes ou améliorer les situations de travail, il convient d'élaborer un plan d'action comportant des mesures concrètes. Celles-ci permettront d'agir sur les principaux facteurs de RPS identifiés dans le cadre du diagnostic. Une dynamique de l'action doit être mise en place à court, moyen et long-terme. Il faudra également légitimer des porteurs d'actions et leur donner la place dans le débat pour transformer ces préconisations en plan d'action. A ce niveau, une décision collective est préconisée.

La communication devra permettre de faire prendre conscience aux participants que les actions doivent être priorisées et conduites de manière progressive. Ainsi, l'organisation du suivi du plan avec transcription et mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pourra être mise en œuvre.

Tout d'abord des actions seront être menées dans le cadre du contexte de travail :

Se préoccuper de la sécurité dans les SPIP notamment en milieu ouvert permettra de réduire ou de supprimer les risques en termes de violences externes, internes et d'exigences émotionnelles.

La circulaire du 6 août 2013⁷⁰ relative à la sécurité dans les services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) traite notamment de la sécurité dynamique qui octroie une marge de manœuvre au DPIP. Celle-ci consiste en des consignes élémentaires pour asseoir les pratiques professionnelles des personnels.

⁷⁰ Circulaire du 6 août 2013 relative à la sécurité dans les SPIP nor : JUSK1340021C

Il peut s'agir d'améliorer l'organisation de l'accueil afin de réduire les risques d'agressivité du public, comme par exemple en modifiant les horaires d'ouverture, être sensible au rythme des convocations pour éviter les temps d'attente.

Ou encore il peut s'agir de limiter les visites à domicile ou les permanences délocalisées aux publics qui ont déjà été reçus au siège du SPIP. Ces exemples de dispositifs représentent des moyens d'action en faveur d'une lutte contre les facteurs à RPS.

Le profil des publics accueillis par un SPIP nécessite une expertise des agents dans la prise en charge de public difficile. Les personnes à profils dit sensibles sont celles qui ont un comportement agressif ou des problèmes psychiatriques qui nécessitent un accompagnement spécifique.

Ainsi, la thématique de sécurité dans les SPIP permet de proposer des formations non seulement en matière d'incendie, mais également en gestion des situations professionnelles stressantes ou gestion d'entretiens, accueil physique et téléphonique, gestion des conflits, sensibilisation aux RPS, à l'ensemble du personnel. Cela permet d'élargir les plans de formation à l'ensemble du collectif de travail, sans pour autant stigmatiser un agent.

La formation professionnelle⁷¹ est un levier de prévention des RPS en ce qu'elle arme les agents à faire face à des situations techniques qui demandent un savoir faire particulier. C'est pourquoi la DAP a fixé comme objectif national le développement de la formation professionnelle par la mise en œuvre des indicateurs suivants : le nombre de jours de formation dispensés par chaque filière et le pourcentage d'agents formés sur le ressort de chaque DISP. Ces indicateurs permettent d'assurer l'effectivité des formations.

Des actions sont possibles sur le contenu de travail. Ce dernier constitue un motif d'échange sur le sens et sur la qualité. L'objectif est d'organiser le travail pour le rendre stimulant et travailler sur le sens pour donner la direction (ou les objectifs) mais

⁷¹ REP 23 « l'accès à des formations doit être adapté à son rôle » et REP 25 « entretenir et améliorer ses connaissances tout au long de sa carrière » et article 15 de la loi du 24 novembre 2009 qui prévoit l'obligation de suivre une formation initiale et continue adaptée.

aussi la signification (ou les valeurs). L'expérience (ou la culture) permet d'articuler les dynamiques individuelles et collectives à travers des visions partagées.

La définition claire des rôles et des responsabilités de chacun est un préalable nécessaire. Pour ce faire, il faut des moments d'échanges, permettant de créer des relations interpersonnelles au sein de l'organisation. L'accueil des nouveaux personnels est l'occasion de créer des liens par la mise en place de référents ou tuteurs permettant un accompagnement durant quelques mois. Les réunions ou groupes de travail sont également des outils au service de la bonne santé mentale des agents d'une organisation. Le soutien des collègues et de la hiérarchie forment des facteurs dits « *de protection* » qui permettent de maintenir un équilibre psychique lors de situations de travail complexes. Ils forment ainsi une barrière contre la tension psychique vécue au travail. Ceci est corroboré par le contenu d'un entretien avec une CPIP⁷²: « *dans tous les services où j'ai été amenée à travailler, des affinités se créent et elles permettent, en général, l'échange, la discussion sur les dossiers pris en charge... mais également de la souffrance ressentie.* »

B-Des actions possibles au niveau du management :

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) préconise le travail collaboratif comme vecteur du mieux être au travail. **L'intelligence relationnelle permet de créer un climat bienveillant, générateur de réussite.** Cette bienveillance réciproque des parties prenantes et la clarté de la collaboration génère du développement personnel.

Ainsi, la DAP prône depuis plusieurs années, le travail collaboratif par des équipes pluridisciplinaire au sein des SPIP.

L'entretien avec **la psychologue du SPIP** du département m'a permis d'être éclairé sur l'étendue de sa mission et de pouvoir croiser ses expériences avec celles des agents et d'être convaincue de la force de cette pratique. Ainsi, elle participe à la mise

⁷² Entretien CPIP, âgée de 35 ans exerçant en milieu ouvert

en œuvre de programme de prévention de la récidive (PPR), assiste à la commission pluridisciplinaire interne (CPI), reçoit la PPSMJ pendant la phase d'évaluation de la contrainte pénale et surtout assure un soutien sur l'analyse des pratiques professionnelles des agents, en entretien collectif ou en entretien individuel. On les appelle aussi les groupes d'analyse des pratiques professionnelles (GAPP)

L'apport de sa technicité est unanimement reconnu. Il permet non seulement d'améliorer les prises en charge des PPSMJ mais également de réguler les impacts des exigences émotionnelles perçues par les agents. Parler des émotions, c'est parler du travail, questionner les pratiques, interroger les interactions et contribuer à la performance de l'organisation : «... *Aujourd'hui nous avons pu faire quelques CPI et bien que chronophages, ces commissions permettent des échanges de grande qualité grâce à ces regards croisés*»⁷³

De manière indéniable, la présence d'une psychologue de terrain permet un « effet tampon » sur la souffrance ressentie. En effet, sa plus value est clairement exprimée dans les témoignages. En son absence, la qualité des relations interpersonnelles entre collègues et hiérarchies est primordiale:

A l'instar de ce qui est fait pour les agents de terrain, il serait utile que les cadres bénéficient au niveau régional de séances d'analyse des pratiques professionnelles ou de supervision. L'ANACT appelle ces séances : **les groupes de partage de pratiques managériales**⁷⁴. Cela favoriserait une amélioration du management quotidien mais aussi, pallierait le sentiment d'isolement ressenti par certains cadres. A ce jour, il est possible de s'adresser individuellement à la psychologue de la direction interrégionale, mais parfois le collectif est très utile car il permet de limiter ce sentiment de solitude. Les échanges existent mais ils restent informels.

⁷³ Entretien CPIP, DFSPPI et psychologue

⁷⁴ ANACT : Guide relatif à « la prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ? » 2012 <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/10712378.PDF>,

Enfin, la conduite du changement nécessite des mesures anticipatrices en faveur d'une prévention à la source. Il convient donc d'apporter toute sa place au dialogue social par le biais des instances dédiées. Le comité technique est le lieu compétent pour évoquer les changements organisationnels et préparer leur mise en œuvre. Offrir aux agents la possibilité de participer aux actions de changement qui affecteront directement leur travail est essentiel au bien être de ces derniers.

Chapitre 2 : Les Règles Européennes relatives à la Probation, un référentiel pour prévenir les facteurs à risques psychosociaux

Selon Yves CLOT, la négation des conflits autour de la qualité du travail au sein de l'organisation menace le collectif de travail et empoisonne la vie des organisations. Le plaisir du travail bien fait est la meilleure des préventions contre le stress. Il n'y a pas selon lui **de bien être sans bien faire.**⁷⁵

Les règles européennes de la probation (REP)⁷⁶ constituent « le squelette » du système de probation français. Elles sont également une source d'outils au service de l'ensemble du personnel d'insertion et de probation pour veiller à une qualité du travail de probation.

C'est pourquoi, la qualité est à considérer comme levier de prévention des facteurs à RPS dans le cadre d'une démarche qualité du service, pilotée par l'encadrement (I) mais également par la volonté d'une mise en œuvre d'un management de qualité (II)

I- La démarche qualité en faveur d'un travail porteur de sens ;

L'enjeu de la qualité pour les services publics est de conserver et développer la légitimité de leur action au service des citoyens.

La démarche d'amélioration de la qualité de la production d'un service (le SPIP produit une prise en charge des PPSMJ individualisée) et de la qualité de ce service pour

⁷⁵ Yves CLOT « le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux » aux éditions La découverte. 2011

⁷⁶ Recommandations du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation du 20 janvier 2010

l'utilisateur (l'évaluation de cette prise en charge) est fondée sur la définition préalable du service et de ses finalités.

La démarche qualité est le fruit d'une évolution au sein de l'administration. La réforme de l'Etat a placé le citoyen au cœur du service public et s'est déployée auprès de chaque service déconcentré et de chaque établissement public.

La « démarche qualité » correspond à un type de pratique managériale qui existe depuis quelques années dans les services publics, elle s'est effectuée par étape pour aujourd'hui regrouper trois volets :

- **La qualité au sens du respect des normes et des procédures**
- **La qualité au sens de l'efficacité**
- **La qualité au sens de la satisfaction de l'utilisateur**⁷⁷

L'administration pénitentiaire dans une volonté de modernisation s'est inscrite dans une démarche qualité via les règles pénitentiaires européennes (RPE) en 2006 pour former la charte d'action de l'administration pénitentiaire. Elle se prolonge par la loi du 24 novembre 2009 qui place le détenu au cœur de la prise en charge de l'administration pénitentiaire⁷⁸. L'élaboration du code de déontologie du service public pénitentiaire⁷⁹ démontre l'importance que donne l'administration pénitentiaire à l'éthique et à la qualité du service public. Puis, cette démarche qualité se poursuit avec les règles européennes relatives à la probation (REP) adoptées le 20 janvier 2010 qui prônent une qualité du travail de probation autour la PPSMJ.

Ces orientations politiques placent la PPSMJ comme actrice de sa condamnation et bénéficiaire d'une prestation qualitative. Il convient de noter la difficulté de séparer les REP les unes des autres car elles se renvoient les unes aux autres. Néanmoins, **la REP n°30** est celle qui traite explicitement de la qualité et énonce que : « **la direction assure**

⁷⁷ CHEVALIER G. « *la qualité publique durable du « bien faire » au « mieux vivre »* éditions LEXITIS les pratiques de la performance -2013

⁷⁸ MRAP DPIP 3eme promotion K.BONHEUR, A. DEMMER, S.DUMONT, R.MANGEL, B.ROY « *Quelle place pour les règles européennes de la probation dans le management des SPIP ?* » Octobre 2011

⁷⁹ Décret N°2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire

la qualité du travail de probation en dirigeant, en guidant, supervisant et motivant le personnel » L'encadrement et notamment le DPIIP en tant que cadre de proximité est garant de la qualité du travail de probation. Il en est le responsable mais aussi l'animateur. Cette qualité du travail de probation pourrait être définie comme l'aptitude d'un SPIP à répondre aux besoins implicites ou explicites d'une PPSMJ dans le cadre de sa mission de prévention de la récidive et d'insertion. De cette définition, plusieurs concepts se dégagent.

Tout d'abord, la capacité du SPIP à pouvoir répondre aux besoins de la PPSMJ englobe diverses exigences en termes de moyens humains et matériels, de formations mais aussi en termes de savoir faire pour évaluer les besoins des PPSMJ. Cela signifie que le DPIIP doit pouvoir s'assurer dans le cadre de la phase d'évaluation que tous les besoins de la PPSMJ ont bien été identifiés puis analysés. A ce jour, seule la contrainte pénale instaurée par la loi du 15 août 2014 remplit en partie cet objectif. Grâce à la commission pluridisciplinaire interne (CPI) un moment d'échange a lieu afin de croiser les regards sur une situation donnée. Une réflexion est dès lors menée sur la qualité et le contenu de la prise en charge de la PPSMJ. Cette action permet aussi de contrôler, tracer, réguler le travail de l'agent.

Néanmoins, la formation des agents permettant d'améliorer leur capacité d'évaluation des besoins n'est pas encore effective. Aujourd'hui nous sommes à un carrefour du système de probation en raison de cette volonté d'assurer une qualité dans la prise en charge des PPSMJ assortie de résultats probants. En plus du déploiement de plans de formation des agents sur les outils d'évaluation, une harmonisation des pratiques professionnelles au niveau national est en cours qui permettra de leur donner du sens et un cadre de référence.

Les moyens utilisés pour répondre aux besoins de la PPSMJ devront être développés et en permanence améliorés. La recherche de nouveaux partenaires et la fidélisation de partenaires institutionnels ou associatifs avec une orientation ou un accompagnement en fonction des besoins de la PPSMJ sont à mettre en œuvre dans le cadre d'une prise en charge globale. Des programmes de prévention de la récidive réfléchis et ciblés permettant une prise en charge complémentaire adaptée à l'individu

sont nécessaires afin de donner du sens au suivi. Des techniques d'entretien, tel que l'entretien motivationnel, aident les agents à promouvoir les développements des capacités humaines et sociales de la PPSMJ, une formation à ces techniques doit être généralisée à l'ensemble des agents de probation.

Enfin, une démarche qualité ne peut aboutir sans bilan. Pendant de nombreuses années, l'administration pénitentiaire s'est vue reprocher de façon majeure, son absence d'évaluation du système de probation à la française⁸⁰. La Cour des comptes a souligné en 2010 que « *les activités du SPIP milieu ouvert était quantitativement prépondérante mais qualitativement négligée* »⁸¹ A cet égard, le DPIP se doit de participer, avec les agents, à l'écoute des usagers, à la prise en compte des critiques et des attentes pour renforcer la démarche qualité. De la même manière, il accorde la même écoute à ses agents et respecte les engagements pris envers eux. Cela nécessite donc une implication personnelle du DPIP ainsi qu'une véritable volonté de donner suite aux attentes. A la fin de la mesure, la PPSMJ devrait pouvoir faire une évaluation de son suivi. L'élaboration d'un livret liant la PPSMJ, dans lequel figureraient ses prochains rendez-vous, les objectifs fixés avec l'agent de probation ainsi que de ses atteintes, pour finir par son auto évaluation permettrait de la responsabiliser mais aussi de lui montrer le chemin parcouru.

Enfin le SPIP dans son souci de performance globale, pourra faire des ajustements au regard de l'évaluation du suivi fait par l'agent et par la PPSMJ. Des tableaux de bord existent au niveau national, ils sont en cours d'amélioration. L'article 7 de la loi du 24 novembre 2009 a préconisé la création d'un observatoire de la récidive et de la désistance permettant par le biais de travaux annuels d'établir un bilan de l'action pénale avec des préconisations.⁸² Le progiciel APPI via infocentre est perfectible, à terme, il sera un outil d'évaluation de la performance des SPIP fiable.

⁸⁰ DINDO S., Sursis avec mise à l'épreuve et pratiques de probation en France, DAP/PMJ1, mai 2011

⁸¹ Cour des Comptes – Synthèse du rapport public thématique : le service public pénitentiaire - juillet 2010-p22

⁸² Décret N°2014-883 du 1^{er} août 2014 relatif à la création de l'observatoire de la récidive et de la désistance

Cette démarche qualité doit s'inscrire dans une dynamique positive vis-à-vis de l'équipe et dans une logique de gagnant- gagnant. C'est pourquoi elle doit être connue de l'ensemble des acteurs concernés.

De nombreux auteurs soutiennent que le management par la qualité demeure particulièrement adapté au management public. En effet le management par la qualité nécessite un débat sur le travail. Il permet aussi de lever les problématiques liées aux conflits de valeurs, et au sentiment de qualité empêchée, que peuvent ressentir les agents dans leur travail quotidien.

De manière globale, la démarche qualité va consister pour le DPIIP à analyser avant d'agir toutes les pratiques alternatives possibles. La qualité étant par nature discutable, elle est donc le fruit d'une recherche incessante. Pour être efficace la démarche qualité nécessite une implication des personnels et cette implication n'est possible que par la participation à l'amélioration des actions menées. C'est une construction collective entre tous les membres de l'équipe.

La qualité permet de déterminer des démarches donnant du sens. Elle permet de valoriser à la fois les contributions individuelles et le caractère collectif de la performance organisationnelle. La qualité est une notion dynamique et évolutive, elle incite ainsi tous les acteurs à continuer de chercher des pistes d'amélioration.

Selon Yves CLOT et Michel GOLLAC, le débat sur le travail bien fait et la façon de bien travailler renouvelle le rapport au travail. Il crée de nouvelles formes d'efficacité. Différentes analyses quantitatives et comparatives montrent que la coopération, l'autonomie individuelle et collective au travail, la possibilité de former de l'expérience constituent une alternative, largement répandue dans certains pays, à la densification et à l'intensification du travail.⁸³

La qualité du travail, dans le concret, est, par nature, discutable. Et dans cette perspective, **ce qu'on ne partage pas encore est plus intéressant que ce qu'on partage déjà**. Selon Yves CLOT « *il faut débattre du travail, en acceptant le conflit*

⁸³ CLOT Y.et GOLLAC M. « le travail peut-il être supportable ? » Edition Armand Colin 2014

inhérent à la controverse sur les critères qui définissent un travail bien fait. C'est la meilleure prévention contre le stress »

II - Un management de qualité par la recherche de solutions ou par la définition de priorités dans l'organisation de travail :

Un management par la qualité doit, pour avoir du sens, aller de pair avec un management de qualité. Gilles CHEVALIER reprend les huit piliers fondateurs du management par la qualité qui forment l'essence même de ce management :

- 1- les résultats doivent satisfaire l'ensemble des parties prenantes (autorités, citoyens, partenaires et personnels) ;
- 2- l'identification des besoins potentiels ou existants de la PPSMJ;
- 3- un encadrement bienveillant faisant preuve de proactivité et de mobilisation ;
- 4- les ressources et activités sont gérées comme un processus et les décisions sont fondées sur une analyse des données et des informations ;
- 5- la mise en valeur du personnel permet d'impliquer et d'optimiser les compétences et la contribution des agents, la transmission de valeurs partagées et une culture de confiance ;
- 6- un processus continu d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration ;
- 7- le développement et la fidélisation du partenariat ;
- 8- la responsabilité à l'égard de la collectivité (répondre aux attentes sociales et environnementales de la société) ;⁸⁴

Garder à l'esprit ces huit éléments tout en alliant une démarche qualité permet de favoriser une prévention des RPS à la source.

⁸⁴ CHEVALIER G. « *la qualité publique durable du « bien faire » au « mieux vivre »* éditions LEXITIS les pratiques de la performance p 101 op.cité

Le management public de qualité s'assigne un triple objectif : satisfaire l'utilisateur, l'agent et la société. Leurs intérêts convergent pour former un cercle vertueux dans lequel s'inscrit une démarche qualité. En effet, un agent satisfait dont le travail a été reconnu par l'utilisateur et sa hiérarchie permettra également à la société de considérer qu'elle a bien rempli son rôle. Cela aura un effet motivant sur l'agent. L'évaluation du service public grâce à la participation des agents permettrait de débattre sur la qualité du travail. Il apparaît nécessaire de rompre l'image du cadre qui contrôle et sanctionne à la moindre erreur professionnelle. Il vaut mieux communiquer sur les attentes en termes d'amélioration des performances individuelles et collectives. Chaque SPIP doit ainsi trouver un équilibre entre les objectifs à atteindre et ses moyens pour que puisse être menée une politique de service cohérente.

Afin d'éviter l'écueil de « *l'idéologie gestionnaire* »⁸⁵ le DPIIP aura à cœur de valoriser ses ressources humaines. En effet, chaque agent doit être considéré comme un capital qu'il convient de valoriser et de faire fructifier. Une DFSPPIP m'a précisé combien il est important de « *recentrer le travail des agents sur leur champ de compétence (préalablement délimité lors d'une réunion) puis retirer ce qui les pollue au quotidien. Régulièrement, il convient même de relancer des petits objectifs seulement pour leur permettre de sortir la tête du guidon* »⁸⁶

Le rôle du DPIIP est ainsi de pouvoir adapter le travail demandé aux capacités et ressources de chacun. Car pour chaque individu il existe un niveau maximal de stimulation qui permet d'améliorer son rendement.

Cela signifie que les méthodes favorisant l'atteinte des objectifs ne seront plus imposées mais bien co-définies avec les agents comme c'est le cas lors de l'entretien annuel d'évaluation. Dans la mesure où les agents sont impliqués dans la recherche de méthodes précises pour atteindre des objectifs et qu'ils adhèrent à ces derniers, leur travail devient porteur de sens. En effet, des études en psychologie clinique ont

⁸⁵ De GAULEJAC V. « la société malade de gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social » Edition Seuil- Economie Humaine 2015

⁸⁶ Entretien informel avec une DFSPPIP

démontré qu'à chaque fois que les agents arrivent à introduire quelque chose d'eux même dans leur activité, ils préservent en réalité leur santé mentale.

Certains auteurs comme Vincent de Gaulejac analysent les RPS comme un phénomène social et dénoncent l'impact des transformations technologiques organisationnelles et de gestion qui ont depuis plusieurs années dégradé les conditions de travail. Il fait une analyse critique des effets « *d'une idéologie gestionnaire* » qui ne s'intéresserait qu'à la performance entraînant ainsi des effets pervers.

«... la question des RPS doit être abordée comme un phénomène social total qui met en perspective le registre du mal être individuel, le registre du travail, de ses modalités d'organisation et de management, le registre de l'imaginaire organisationnel et de l'idéologie gestionnaire qui domine le monde de l'entreprise et le registre du système socio économique, en particulier le développement du capitalisme financier »⁸⁷

C'est la raison pour laquelle le DPIIP doit identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en alignant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation et impliquer les collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir. Le DPIIP doit évaluer régulièrement la charge de travail de ses agents afin de pouvoir définir, en cas de nécessité, les tâches prioritaires, et de préserver leur santé mentale.

Le DPIIP qui manie le management de qualité doit accepter qu'à situations exceptionnelles, une organisation exceptionnelle soit définie.

En effet, conformément à la **REP 29** :

*« les effectifs des services de probation doivent être suffisants pour qu'ils puissent assurer pleinement leur mission. Le nombre de dossiers que chaque agent a à traiter doit lui permettre de surveiller, guider et assister efficacement les auteurs d'infraction, de manières humaines et, si cela est approprié, de travailler avec leur famille et, le cas échéant, les victimes. **Si la demande est excessive, il est de la responsabilité de la direction de chercher des solutions et d'indiquer aux personnels les tâches prioritaires** »*

⁸⁷ de GAULEJAC V., « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2/2010 (n° 10), p. 51-70 –

Le conseil de l'Europe par cette règle prend en considération les ressources qui ne suffisent pas, en l'état, à produire en toute circonstance un travail de probation de qualité.

L'encadrement de proximité n'a pas de marge de manœuvre sur le recrutement de son personnel comme le souligne un DFSPiP lors d'un entretien :

«... en ce qui concerne les décisions essentielles (RH et budget) les DFSPiP sont peu consultés. A titre d'illustration, je n'ai pas eu mon mot à dire sur les dernières affectations d'agents sur mon service. Il m'est même arrivé de découvrir que nous devons accueillir des sortants d'école 15 jours avant leur arrivée. Je précise que c'est via un coup de téléphone de ces sortants d'école que j'ai découvert la nouvelle.... »

Cette absence de marge de manœuvre sur la gestion des effectifs entraîne pour conséquence qu'une charge de travail trop importante ne permettra pas au service de travailler comme il est sensé le faire. C'est pourquoi la REP 29 préconise une évaluation individuelle de la charge de travail qui implique de tenir compte des capacités de chacun.

Le rapport effectué par l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale des services judiciaires⁸⁸ a précisément évalué la charge de travail d'un CPIP en fonction du temps consacré à différentes tâches : entretiens, accompagnements, rencontres partenariales etc. A cette occasion, les auteurs de ce rapport ont également relevé la disparité de la charge de travail d'un département à l'autre. Un rapport CLEMENT-MOUNAUD⁸⁹ a porté un complément en évaluant la durée moyenne de la charge de travail par mesure. Bien que ces chiffres constituent des indicateurs permettant d'évaluer la charge de travail globale, cette quantification ne suffit pas. En effet, la REP 29 préconise une évaluation de la charge de travail « holiste »⁹⁰ qui tient compte de l'environnement et des exigences de chaque cas individuel. Cette évaluation individualisée doit être effectuée non quantitativement mais qualitativement. Cela

⁸⁸ Rapport de l'Inspection générale des finances et l'Inspection des services judiciaires – Annexe IV Calibrage des effectifs des SPIP sur la base de leur charge d'activité p. 269 et suivants

⁸⁹ Rapport de mai 2011 sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP p 9 et 10

⁹⁰ Conseil de l'Europe, commentaire de la recommandation REC(2010) sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, Document CM (2009) 187add3, 20 janvier 2010, REP n°29 p8

signifie que ce n'est pas tant le nombre de dossiers ou de PPSMJ qui doit être pris en compte mais la charge de travail qui doit être évaluée au regard du profil pénal et criminologique des PPSMJ prises en charge.⁹¹

La commission pluridisciplinaire interne instaurée pour la contrainte pénale en milieu ouvert pourrait être étendue aux mesures telles que : sursis avec mise à l'épreuve, suivi socio-judiciaire, libération conditionnelle, si les moyens sont suffisants. Ou bien il faut permettre à l'agent de probation de sélectionner les suivis qu'il estime, au regard de son expertise, les plus problématiques pour les examiner lors de la réunion de cette instance. Cela servirait à asseoir un diagnostic d'évaluation du profil de la PPSMJ et à décider de la mise en œuvre d'un suivi différencié, permettant de réguler les flux.

Ainsi, **un management de qualité nécessite de mettre en œuvre des stratégies pour gérer les injonctions diverses et de répartir équitablement et raisonnablement la charge de travail.** Lors d'un entretien informel avec une DFSPIP celle-ci m'indiquait qu'il ne fallait rien s'interdire lors de la recherche de solutions. A l'instar de la notion de qualité empêchée ou d'activité empêchée, certains auteurs traitent du « *management empêché* » qu'il convient d'éviter.⁹² L'encadrement doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir agir. Si les stratégies n'y suffisent pas, le DPIP devra activement conseiller l'agent pour lui indiquer les tâches prioritaires. En effet, une CPIP affectée au pôle TIG m'indiquait que la direction lui avait demandé de ne plus accompagner lors du premier rendez-vous la PPSMJ auprès de l'organisme d'accueil et ce afin de mieux se consacrer à d'autres tâches considérées comme prioritaires. Cela nécessite une analyse fine en termes de priorisation des tâches et d'analyse du décalage entre le travail prescrit et le travail réalisé.

Enfin, pour apporter un soutien approprié aux personnels, la communication devra être un préliminaire à toute action. En effet, il y a parfois confusion entre information et communication. Or, la communication à la différence de l'information nécessite une interaction avec la personne destinataire. L'information n'est pas de la communication, ce que reprochent souvent les agents c'est de ne pas avoir la possibilité d'exprimer leurs avis. La communication est un des outils essentiel du management de

⁹¹ Note DAP du 27 janvier 2011 N°000062

⁹² Documentaire pédagogique sur les RPS : <https://www.youtube.com/watch?v=d61Nik4YkCk>

qualité et de prévention primaire des RPS. Elle devrait être effective à tous les niveaux. D'après un DFSPiP : *« la DAP transmet sa commande auprès des DISP qui renvoient sur les établissements ou les SPIP. Les établissements et les SPIP se trouvent souvent seuls face aux différentes commandes, sans appui de la DISP. Le tout se gère par ordinateur interposé où le « transférer » avec mention « pour information et mise en application » est devenu la règle. Les échanges téléphoniques se font rares. La DISP devrait, outre sa mission hiérarchique, constituer un soutien pour les établissements et les SPIP. La DAP devrait remplir ce même rôle pour les DISP. Tel n'est pas le cas. »*⁹³

⁹³ Entretien DFSPiP

Conclusion :

Ainsi, la prévention des facteurs à RPS constitue une opportunité d'ouvrir le dialogue concernant le travail, l'organisation de travail, les critères de sa qualité et de ses finalités.

Les facteurs à risques sont nombreux et la gravité de leurs impacts est difficile à évaluer. Une prévention des RPS à la source par le biais d'action sur l'organisation de travail et par le management permet de juguler ces effets. On s'aperçoit que ces actions doivent intervenir sur le collectif de travail afin de ne pas stigmatiser les agents en difficultés. Des différentes lectures et témoignages, j'ai découvert que le management est placé au cœur des RPS. Ces actions doivent être constamment réfléchies quant aux potentiels effets sur la santé mentale de ces agents. Traiter de ses effets est en réalité un constat de l'échec du premier niveau de prévention.

Une démarche qualité pilotée par l'encadrement assortie d'un management de qualité permettrait d'avoir un impact sur le collectif de travail dans son ensemble. Il convient, cependant d'être vigilant car le coût humain de la qualité peut être mal compris : les démarches qualité sont parfois décriées comme sources des maux. La mise en œuvre de démarches qualité qui conduiraient à de tels effets est un contresens quant à l'esprit même de ce qu'est la qualité aujourd'hui selon Gille CHEVALIER. En effet, « *le succès des méthodes et des démarches initiées par le mouvement de la qualité n'est garanti qu'au prix du respect des principes qui le fondent* »⁹⁴

Les enjeux d'amélioration des conditions de travail s'engagent en faveur de la performance et de la santé. L'objectif étant de considérer la santé comme une ressource pour chacun et pour l'organisation. L'amélioration de la performance, la responsabilisation des agents, l'adaptabilité aux transformations de l'environnement ne sont pas a priori négatives, à condition de ne pas évacuer les problèmes que ces transformations engendrent comme s'ils n'existaient pas.

⁹⁴ CHEVALIER G., « *Éléments de management public : le management public par la qualité* », Afnor 2009, chapitre 11 § 6

Bibliographie :

OUVRAGES :

- AULAGNIER P., Paris, PUF,1981
- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J.P, RAULET-CROSET, « *Comportements humains et management* » PEARSON, 4eme édition, 2013
- CHEVALIER G.« *la qualité publique durable, du « bien faire » au « mieux vivre »* - Editions LEXITIS Les pratiques de la performance -2013
- CHEVALIER G., « *Eléments de management public : le management public par la qualité* », Afnor 2009, chapitre 11 § 6
- CLOT Y, « *la fonction psychologique du travail* », Paris, PUF, 1999
- CLOT Y. « *travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* » Editions La découverte. 2010
- CLOT Y. et GOLLAC M. « *le travail peut-il devenir supportable ?* » Edition Armand COLIN 2014
- COUSIN O. – dossier « *Peut-on former à la fonction d'encadrement ?* » Rubriques débat, regard, lectures, agenda Education permanente p 25 à 35, 2009
- DE GAULEJAC V.: « *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* » – Edition Seuil – Economie Humaine 2015
- DEJOURS C. « *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail* ». Paris. Bayard - 2015
- DEJOURS C. « *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale* » 2000
- DOLAN S., GOSSELIN E. et CARRIERE J. « *Psychologie du travail et comportement organisationnel* » de 3eme édition Gaëtan Morin, 2013
- FAULKNER M. « *Travail, mobilisation et résistance* ». Edition L'Harmattan logiques sociales. Normes et règles en jeu, - 2013
- FERRETTE F. « *Souffrances hiérarchiques au travail : l'exemple du secteur public* »- Edition L'Harmattan logiques sociales 2014
- LEFEBVRE B. POIROT M. « *Stress et RPS au travail : comprendre, prévenir et intervenir*» Édition Santé psy et travail – Pratiques en psychothérapie 2011

- LHUILIER D., GIUST-DESPRAIRIES F., LATIM M. « *Risques psychosociaux* », *une nouvelle catégorie sociale ?* » nouvelle revue de psychosociologie 2011
- MILGRAM S., « *Obedience to Authority* » 1974
- MOLINIER, FLOTTES, 2012 p 54
- ZAWIEJA P.et GUARNIERI F. Edition Seuil «*Dictionnaire des RPS* » 2014

ARTICLES :

- CEPPEDE C. et FEVRIER F., « *Règles pénitentiaires européennes, de la prescription à la prestation : l'inscription de l'administration dans une démarche qualité* », les Cahiers de la sécurité, N°12, avril- juin 2010
- Communiqué de presse de Christiane TAUBIRA, garde des Sceaux relatif à « *la souffrance au travail* », 20 février 2015
- De LARMINAT X. Questions Pénales : « *Distinction ou défection ? L'encadrement des services de probation entre flottement institutionnel et insatisfaction personnelle* », juillet 2014
- De LARMINAT X.-Questions Pénales « *l'exécution des peines en milieu ouvert entre diagnostic criminologique et gestion des flux* » mai 2011
- DINDO S., « *Sursis avec mise à l'épreuve et pratiques de probation en France* » DAP/PMJ1, mai 2011
- Direction Unité communication, actions culturelles et évènementielles. « *Les risques psychosociaux... parlons-en* ». Dossier documentaire ENAP, 2013
- GUERIN G, WILS T, « *la carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* », revue de GRH, Volume 5, 1992
- Lettre N°12 aux magistrats et aux agents du ministère de la justice relative à « *la prévention des risques psychosociaux* », mars 2015
- MILBURN P.et JAMET L. « *Prévention de la récidive : les services de probation et d'insertion français dans la tourmente* » action publique et compétences professionnelles 2014
- RAZAC O., GOURIOU F., SALLE G., Les Chroniques du CIRAP (centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire) : « *les rationalités de la probation française* ». Mars 2014

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES :

- Recommandations du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, Strasbourg, Conseil de l'Europe du 20 janvier 2010
- Conseil de l'Europe, commentaire de la recommandation REC(2010) sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation, Document CM (2009) 187add3, 20 janvier 2010

- Loi 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire
- Loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social
- Loi du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales

- Décret n°99-276 portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation, 13 avril 1999
- Décret N°2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire
- Décret N°2014-883 du 1^{er} août 2014 relatif à la création de l'observatoire de la récidive et de la désistance

- Accord cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique d'Etat

- Circulaire NOR : JUSK0840001C du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des services pénitentiaires d'insertion et de probation.
- Circulaire NOR : JUSK1340021C du 6 août 2013 relative à la sécurité dans les SPIP
- Circulaire n° SG-13-025/SDRHS/ du 23 décembre 2013 relatif au Plan d'action ministériel de la prévention des risques psychosociaux
- Circulaire du Premier ministre n°5705/SG du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre de l'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique d'Etat.

- Circulaire N°SG-14-010/SDRHS/ du 10 juin 2014 relative à la responsabilité des chefs de service en matière de santé et de sécurité au travail
- Note DAP n°62 du 27 janvier 2011 relative à l'affectation des mesures aux CPIP

GUIDES ET BOITES A OUTILS :

- ANACT : Guide relatif à la prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ? <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/10712378.PDF>, 2012
- CHENARD C., VEZINA M. Grille d'identification des risques psychosociaux au travail. Institut national de santé publique du Québec. 2009
- DAP : « *Comment aborder les RPS, pour une meilleure qualité de vie au travail.* » Boîte à outils.
- DGAFP : Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, outils de la GRH, édition 2014

RAPPORTS PUBLICS :

- COPE J.F et MEHAIGNERIE P., Commission de réflexion sur la souffrance au travail, Assemblée nationale, décembre 2009
http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargements/Rapport%20final-2.pdf
- GOLLAC M. « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé : -2011
- LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M., « *Rapport sur le bien être et l'efficacité au travail* ». février 2010
- NASSE P., LEGERON P., « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail.* » Ministre du Travail, des relations sociales et de la solidarité (MTRS) Paris, FRA, 2008
- Rapport de l'Inspection des services pénitentiaires. Rapport 11117 relatif aux conditions de la prise en charge de M. Tony Meillon par le SPIP de Loire-Atlantique, 10 février 2011

- Rapport LEMAIRE P. et CAMUS J.M relative à la méthodologie axée sur les bonnes pratiques mises en œuvre dans les SPIP –mai 2011
- Rapport CLEMENT, MOUNAUD, groupe de travail formé par la DAP : sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP – mai 2011
- Rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale des services judiciaires consacré à la mission des services pénitentiaires d'insertion et de probation Annexe IV Calibrage des effectifs des SPIP sur la base de leur charge d'activité p. 269 et suivants. Juillet 2011
- Rapport de la Cour des Comptes « *Synthèse du rapport public thématique : le service public pénitentiaire* ». Juillet 2010-

MEMOIRES :

- Mémoire de recherche et d'application professionnelle- DPIP 3eme promotion K.BONHEUR, A. DEMMER, S.DUMONT, R.MANGEL, B.ROY « *Quelle place pour les règles européennes de la probation dans le management des SPIP ?* » Octobre 2011

VIDEOS :

- Documentaire ARTE « *le bonheur au travail* » diffusé le 24/02/15
- Vidéo Christophe DEJOURS, psychiatre et psychanalyste, professeur au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) « *j'ai très mal au travail* » <https://www.youtube.com/watch?v=Xu3gtT89p40>
- Radio France culture : « *Peut-on encore prendre du plaisir au travail ?* »
- Vidéo Yves Clot, professeur, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM conférence « *en a-t-on fini avec les risques psychosociaux ?*» <https://www.youtube.com/watch?v=N6kRiG2gvWY>
- Documentaire pédagogique sur les RPS : <https://www.youtube.com/watch?v=d61Nlk4YkCk>
- Emission d'ARTE Philosophie relatif au management du 20 avril 2015: Raphaël Enthoven s'entretient du management avec le philosophe Ghislain Deslandes. S'agit-il

d'une science des comportements d'individus égoïstes, motivés avant tout par la conservation de soi, d'un discours suggérant un certain rapport à l'autre ou encore d'un "savoir-faire" presque politique qui permet le gouvernement d'un groupe de travail ?

<http://www.arte.tv/guide/fr/053445-009/philosophie>

SITES WEB :

-Site internet de l'Agence européenne pour la santé et sécurité au travail page consultée le 14/03/15 <https://osha.europa.eu/fr/riskobservatory>

-Site internet <http://www.vie-publique.fr/focus/souffranceautravail/> consulté le 12/02/15

- Site internet justice « *statistiques trimestrielles du SPIP milieu ouvert au 1^{er} janvier 2015* » pages consultées le 3/05/15

- Site de l'INRS <http://www.inrs.fr> « *institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents de travail et de maladies professionnelles* » consulté le 14/03/15

- Site de l'Institut national de santé publique du Québec : M.VEZINA et C. CHENARD-2011« *les pratiques du management : un incontournable dans la prévention des RPS au travail* »

http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf pages consultées le 22 avril 2015

- Site dossier les risques psychosociaux dans la fonction publique Edition 2014

<http://www.fonction->

[publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2014/pdf/RA_2014_DOSSIE](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2014/pdf/RA_2014_DOSSIE)

[R_risques_psychosociaux.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2014/pdf/RA_2014_DOSSIE_R_risques_psychosociaux.pdf) pages consultées le 5/05/15

STAGE :

Stage inter-école à l'Ecole de Haute Santé publique à Rennes du 30 mars au 4 avril 2015 sur le thème des « *Risques psychosociaux : les enjeux de la santé mentale au travail* »

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'entretien transmis à l'ensemble du personnel travaillant en SPIP

Annexe 2 : Tableau du Secrétariat général relatif aux conditions favorables à la prévention des RPS

Annexe 3 : Extrait du DUERP concernant la partie relative aux RPS

Annexe 4 : Extrait des REP 29 et 30

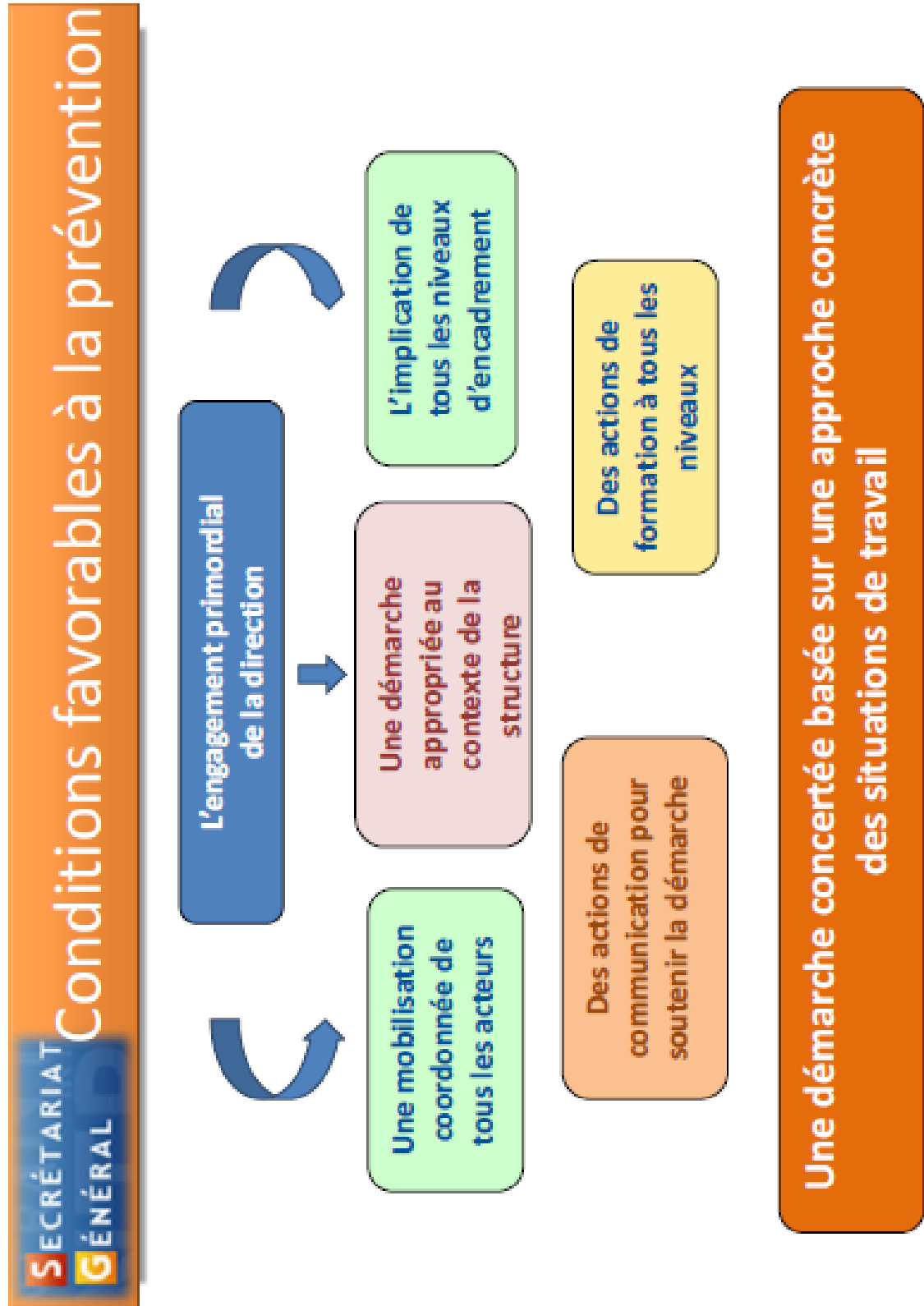
Annexe 1 : Grille d'entretien

1. Pouvez-vous me parler de votre parcours avant d'accéder à vos fonctions actuelles ?
Quelles ont été vos motivations ?
2. Pourriez-vous me décrire votre travail quotidien ?
3. Qu'aimez-vous faire le plus dans votre travail ? A l'inverse qu'aimez-vous faire le moins ?
4. Qu'auriez-vous envie de changer ?
5. Percevez-vous des réticences à la mise en œuvre de la réforme pénale ?
6. Quelles sont, selon vous, les situations professionnelles pouvant générer du mal être ?
7. Avez-vous rencontré/vécu ce type de situations ? Avez-vous eu la possibilité d'en discuter avec vos collègues ?
8. Connaissez-vous ou avez-vous entendu parler des risques psychosociaux ?
9. Qu'attendez-vous de votre hiérarchie ? Pensez-vous qu'elle ait un impact sur votre bien être personnel ou encore celui du service ?

Questions supplémentaires destinées à l'encadrement :

10. La déclinaison de la commande institutionnelle au niveau local entraîne quelles difficultés selon vous ?
11. Considérez-vous avoir une marge de manœuvre suffisante permettant d'agir sur la santé mentale de vos agents ?
12. La réalité du terrain vous permet-elle de vous saisir de la prévention des risques psychosociaux ? Si oui comment ?
13. La solitude de l'encadrement est, selon vous, une fiction ou une réalité ?

Annexe 2 : les conditions favorables à la prévention des RPS



Annexe 3 : Extrait du DUERP concernant la partie relative aux RPS

Pourcentage des réponses NON
0 %

Etat des lieux, évaluation de l'existant	Estimation de la gravité	Estimation de la probabilité
1- Faible : aucune blessé (AG) ou victime potentielle (Bp) au travail 2- Moyenne : Accidents au travail 3- Grave : Au moins une blessé Potentielle (Bp) (B) 4- Très grave : Au moins une	1- Très probable 2- Probable 3- Faible 4- Très faible	1- 1 2- 2 3- 3 4- 4

RISQUES PSYCHOSOCIAUX	Etat des lieux, évaluation de l'existant			Niveau de risque global	Mesures de prévention / améliorations décidées : (objectifs, en cours, programmées)	
	Métro "Y" dans les colonnes "OUI" ou "NON" si vous devez	Estimation du risque				Niveau de risque global
		OUI	NON			
IDENTIFICATION DU RISQUE						
1	Le charge de travail est-il combinée avec les autres par les agents ?			0	0	
2	Le personnel absent ou manquant est-il remplacé ?	X		0	0	
3	Le site large de travail est-il complété par les équipements ?			0	0	
4	Le site d'habitation est-il en conformité ?			0	0	
5	Est-ce qu'il y a des situations dangereuses avec la hiérarchie ?			0	0	
6	Le personnel travaille-t-il avec un sentiment de sécurité ?			0	0	
7	La concentration du travail est-elle possible ?			0	0	
8	La régulation du poste de travail est-elle bonne ?			0	0	
9	Les formations sont-elles adaptées ?			0	0	

Pourcentage des réponses NON
0 %

4	6	12	18
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4

Etat des lieux, évaluation de l'aidant		Estimation de la gravité		Estimation de la probabilité	
1-Table: évaluation de la gravité en fonction de la fréquence de MCI sur un an (de 1 à 4)		1- Très importante		1- Très improbable	
2-Table: Accidents graves		2- Importante		2- Improbable	
3-Table: A ou M avec le poids de l'aide (de 1 à 4)		3- Petite		3- Probable	
4-Table: A ou M avec le poids de l'aide (de 1 à 4)		4- Très petite		4- Très probable	

Probabilité

RISQUES PSYCHOSOCIAUX		Etat des lieux, évaluation de l'aidant					Description et analyse des points préoccupants Principales recommandations: prioriser leur localisation	Mesures de prévention / aménagements décidées : (tablets, en cours, programmés)
		Niveau de risque		Estimation de la gravité		Estimation de la probabilité		
		Gravité	Probabilité	Gravité	Probabilité			
IDENTIFICATION DU RISQUE		Gravité	Probabilité	Gravité	Probabilité			
10	Les soins que chaque agent a conscience de se faire de poche ?	X				0	0	
11	Quels agents ont les moyens d'accéder aux problèmes ?	X				0	0	
12	L'adaptation au nouveau mode opératoire est-elle facilitée par l'information sur un terrain ?					0	0	
13	Si les agents ont des réserves/objections ?					0	0	
14	Les personnes ont-elles le sentiment que leurs compétences sont reconnues ?					0	0	
15	Les opérations verbales sont-elles prises en compte ?	X				0	0	
16	Les opérations physiques sont-elles prises en compte et/ou effectuées dans des conditions d'accessibilité de travail ?					0	0	
17	Les personnes psychosociales sont-elles prises en compte ?					0	0	
18	Si les agents ont des problèmes ?					0	0	
19	Les personnes ont-elles conscience du dispositif en cas d'urgence ?					0	0	
20	Le personnel a-t-il une information adéquate sur l'environnement de travail ?					0	0	
21	Le personnel est-il suffisamment informé à l'endroit de leur lieu de travail ?					0	0	
22	Les personnes ne sont-elles pas suffisamment informées ?					0	0	
23	Les personnes ne sont-elles pas suffisamment informées ?					0	0	
24	Les personnes participent-elles aux activités culturelles et sportives ?					0	0	
25	Interventions de conscience de risque et/ou mises en œuvre sur le lieu de travail à court terme ?	X				0	0	
26	Les personnes ont-elles conscience des situations psychosociales sur elles prises en compte ?					0	0	
27	Des mesures de prévention ont-elles été prises au sein de l'entreprise ?					0	0	
28	Les mesures de prévention de santé ont-elles été prises au sein de l'entreprise ?					0	0	
29	Les personnes ont-elles conscience de la prévention des risques psychosociaux ?					0	0	
30	Les mesures prises ont-elles été mises en œuvre ?					0	0	
31	Les mesures prises ont-elles été mises en œuvre ?					0	0	

FICHE N°22 - Risques psychosociaux

Pourcentage des réponses NON

0 %

4	4	6	12	30
3	3	6	9	32
2	2	4	6	6
1	1	2	3	4
	1	2	3	4

Gravité

Probabilité

<p>Evaluation de la gravité</p> <p>1- Faible : aucun ou très peu de perturbation de la vie professionnelle</p> <p>2- Moyenne : Altération de la vie professionnelle</p> <p>3- Grave : Perturbation de la vie professionnelle</p> <p>4- Très grave : Perturbation de la vie professionnelle</p>	<p>Evaluation de la probabilité</p> <p>1- Très probable</p> <p>2- Probable</p> <p>3- Peu probable</p> <p>4- Très improbable</p>
--	---

<p>RISQUES PSYCHOSOCIAUX</p> <p>IDENTIFICATION DU RISQUE</p> <p><i>Risque : ...</i></p>	<p>Etat des lieux, évaluation de l'existant</p>				<p>Description et analyse des points préoccupants</p> <p>Principales recommandations : ...</p>	<p>Mesures de prévention / améliorations décidées : (réunions, en cours, programmées)</p>
	<p>Maître "1" dans le cadre de l'objet</p> <p>OSU : NON</p>	<p>Évaluation de risque</p> <p>Gravité</p> <p>Probabilité</p>	<p>Évaluation de risque</p> <p>Niveau de risque</p>	<p>Niveau de priorité d'action</p>		
<p>Observations :</p>						

Annexe 4 : Extrait des REP n° 29 et 30

PARTIE II. CONDITIONS DE DÉTENTION

l'ensemble du personnel à l'importance du respect et de l'appréciation de la diversité des usagers et à la nécessité d'adapter le travail du service de probation à leurs besoins.

Règle 29. Les effectifs des services de probation doivent être suffisants pour qu'ils puissent assurer pleinement leur mission. Le nombre de dossiers que chaque agent a à traiter doit lui permettre de surveiller, guider et assister efficacement les auteurs d'infraction, de manière humaine et, si cela est approprié, de travailler avec leur famille et, le cas échéant, les victimes. Si la demande est excessive, il est de la responsabilité de la direction de chercher des solutions et d'indiquer au personnel les tâches prioritaires.

Extrait du commentaire

La charge de travail devrait être évaluée en tenant compte des exigences de chaque cas individuel et pas seulement du nombre de cas ou d'auteurs d'infraction suivis. Selon cette règle, la direction doit élaborer des stratégies pour gérer la demande et répartir équitablement et raisonnablement la charge de travail entre les membres du personnel. Si cela n'est pas possible faute de ressources, la direction devrait activement conseiller l'agent en lui indiquant quelles sont les tâches prioritaires.

Règle 30. La direction assure la qualité du travail de probation en dirigeant, guidant, supervisant et motivant le personnel. Ce dernier doit rendre compte de ses actes.

Extrait du commentaire

Le personnel de probation doit absolument être dirigé et guidé par la direction. Des rencontres organisées régulièrement entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques devraient être organisées afin de contrôler leur travail et d'examiner en détail certains cas. Elles permettent aussi aux supérieurs hiérarchiques de réfléchir à ce que l'organisation doit faire pour soutenir le personnel dans un travail souvent éprouvant et complexe. Ce peut être l'encouragement et la motivation du personnel, le perfectionnement professionnel et l'attention aux préoccupations des agents, notamment par le biais de conseils aux équipes et de conférences portant sur des cas particuliers. Le personnel ne peut atteindre les objectifs fixés que s'il bénéficie d'un soutien approprié et si le service de probation est bien organisé et géré.

Tout comme le service de probation est responsable devant les pouvoirs publics (règles 8 et 15), il est aussi important que les agents doivent rendre compte individuellement de leur travail à leur direction. Le personnel rend compte essentiellement de son travail en tenant et mettant à jour des registres sur les contacts avec les auteurs d'infraction, les communications importantes et les décisions les concernant. Ces informations sont conservées dans les dossiers et utilisées lorsque le service rend compte à l'autorité judiciaire du progrès des interventions. Les informations doivent être exactes et à jour et pouvoir être contrôlées par les supérieurs hiérarchiques. Ces

éléments des dossiers peuvent faire l'objet de suivi et peuvent servir de preuves dans les enquêtes sur les plaintes. Ces questions sont traitées plus en détail dans les règles 88 à 92, dans la partie VII et les commentaires correspondants.

Règle 31. La direction veille à développer et à entretenir de bonnes relations de travail et de bons contacts avec d'autres services et partenaires, avec les bénévoles, les pouvoirs publics, les médias et le grand public.

Règle 32. Des dispositions prévoient la consultation collégiale du personnel par la direction sur des questions d'ordre général relatives à l'activité professionnelle et aux conditions d'emploi y afférant.

Règle 33. La rémunération, les avantages sociaux et les conditions d'emploi du personnel doivent être en rapport avec le statut de la profession et doivent correspondre à la nature astreignante de leur travail pour permettre de recruter et de conserver un personnel compétent.

Règle 34. Des bénévoles peuvent être impliqués dans certains aspects du travail de probation. Ils font l'objet d'une sélection, d'un soutien et de l'attribution des ressources adéquates.

Table des matières

Remerciements	4
Sommaire	5
Glossaire.....	6
Introduction.....	8
1^{ère} Partie : Un cadre législatif et réglementaire pour tenter de répondre aux enjeux des risques psychosociaux et de la souffrance au travail	13
Chapitre 1 : La question des risques psychosociaux : une notion complexe et méconnue	14
I – Les RPS, une notion complexe, rémanente et méconnue :	14
II- La santé mentale des agents comme enjeu de politique majeur :	23
Chapitre 2 : Les facteurs à risques psychosociaux identifiés au sein d’un SPIP...33	
I – les facteurs à risques externes liés à l’environnement du travail :.....	34
II– Les facteurs à risques internes liés à l’agent :	42
2^{ème} Partie : Les outils à disposition de l’encadrement pour intervenir sur la prévention des facteurs à risques psychosociaux	47
Chapitre 1 – La promotion d’une prévention des facteurs à risques psychosociaux à la source pour limiter l’approche exclusivement centrée sur l’agent :	48
I – Une démarche de prévention menée par une équipe pluridisciplinaire :	48
II-Des actions adaptées en fonction d’un diagnostic établi :.....	53
Chapitre 2 : Les Règles Européennes relatives à la Probation, un référentiel pour prévenir les facteurs à risques psychosociaux	59
I- La démarche qualité en faveur d’un travail porteur de sens ;.....	59
II - Un management de qualité par la recherche de solutions ou par la définition de priorités dans l’organisation de travail :.....	64
Conclusion :	70

Bibliographie :	71
TABLE DES ANNEXES	77
Annexe 1 : Grille d'entretien	78
Annexe 2 : les conditions favorables à la prévention des RPS	79
Annexe 3 : Extrait du DUERP concernant la partie relative aux RPS	80
Annexe 4 : Extrait des REP n° 29 et 30	83
Table des matières	85
RESUME	87

RESUME

La notion de « risques psychosociaux » est complexe et sujette à des représentations. Elle est devenue un phénomène social dont toute la sphère scientifique s'est emparée. En l'absence de définition légale, la littérature fait référence indifféremment, aux termes de « *mal être* », de « *souffrance au travail* » « *dépression* » ou encore « *contraintes psychiques ou organisationnelles* » pour désigner les RPS. La prise en considération de la gravité et de la probabilité de ses effets sur l'individu agissant au sein d'une organisation constitue un enjeu majeur.

Cependant, la prévention des RPS a été souvent le moyen de cristalliser une souffrance diffuse sur un symptôme précis. Ce processus de signalement et de détection génère un effet pervers de stigmatisation de l'agent qui se sent alors en situation de faiblesse. Plutôt que d'être stigmatisés, les agents préfèrent ne rien dire et développer des stratégies individuelles de défense. Ces dernières sont des coûts invisibles pour l'organisation.

Aujourd'hui, l'identification des facteurs à risques est essentielle. Elle permet de mettre en œuvre des actions quotidiennes susceptibles de réguler voire de supprimer les risques à la source.

La prévention des RPS est considérée, tant au niveau national qu'au niveau européen, comme un véritable enjeu. La bonne santé mentale des agents est la clé de voute d'une organisation performante. La démarche qualité et le management de qualité sont des outils au service d'une prévention à la source des facteurs à RPS.

MOTS CLES : RISQUES PSYCHOSOCIAUX – DISPOSITIFS DE PREVENTION – QUALITE – TRAITEMENT INDIVIDUEL -