

# ACTES DU COLLOQUE



**RPS**

**STRESS, ÉPUISEMENT AU TRAVAIL, HARCÈLEMENT... LES MAGISTRATS AUSSI !**

**COLLOQUE**

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX  
ET GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES DANS  
LA MAGISTRATURE

**VENDREDI 9 NOVEMBRE 2018 - 9H00/18H00**

**PALAIS DE JUSTICE DE PARIS**  
Salle des criées 4 bld du Palais - 75001

**Entrée libre - Inscription obligatoire sur [www.weezevent.com/colloque-unite-magistrats](http://www.weezevent.com/colloque-unite-magistrats)**

**INFOS PRATIQUES :**

Vendredi 9 Novembre 2018 à partir de 8h30,  
Salle des Criées - Palais de Justice PARIS  
4 Boulevard du Palais 75001 PARIS (Métro cité)

**POUR TOUT CONTACT :**

34, Quai des Orfèvres 75055 PARIS cedex 01  
• Tél. : 01 44 32 54 63  
• Mail : [synd-unite-magistrats@justice.fr](mailto:synd-unite-magistrats@justice.fr)  
• Site : [www.unite-magistrats.org](http://www.unite-magistrats.org)



**UNITÉ MAGISTRATS**  
SNM FO



**INTÉRIALE**

**acteurspublics**



## TABLE DES MATIÈRES

### **RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA MAGISTRATURE** *Colloque du 9 novembre 2018*

<b>Avant-propos</b>	<b>page 5</b>
<b>Ouverture du colloque : Peimane GHALEH-MARZBAN</b> Directeur des services judiciaires du Ministère de la Justice	<b>page 6</b>
<b>Propos introductifs : Béatrice BRUGÈRE</b> Secrétaire Générale du syndicat UNITÉ MAGISTRATS SNM FO	<b>page 9</b>
<b>Première table ronde : Les risques psycho-sociaux en question(s)</b>	<b>page 13</b>
<b>Madame Sylvie BRUNET</b> <i>Professeur en management et RSE à Kedge Business School - Membre du CESE</i>	<b>page 13</b>
<b>Docteur Marie-France HIRIGOYEN</b> <i>Médecin psychiatre - « Le harcèlement moral » - 1998</i>	<b>page 16</b>
<b>Monsieur Hervé LANOUZIÈRE</b> <i>Inspecteur de l'IGAS</i>	<b>page 19</b>
<b>Deuxième table ronde : Les facteurs de risques psycho-sociaux spécifiques au métier de magistrat</b>	<b>page 23</b>
<i>Présentation du 1<sup>er</sup> baromètre santé et prévention au Ministère de la Justice réalisé par Intériale en partenariat avec l'institut CSA</i>	
<b>Madame Marie-Pierre JANVRIN</b> Directrice Prévention d'Intériale Mutuelle	<b>page 23</b>

<b>Modérateur : Monsieur Dominique VERDEILHAN</b> <i>Journaliste, « Les magistrats sur le divan » - 2017</i>	<b>page 30</b>
<b>Docteur Daniel ZAGURY</b> <i>Psychiatre, expert judiciaire</i>	<b>page 32</b>
<b>Docteur Dominique BEAUMONT</b> <i>Médecin du travail, Centre de pathologie professionnelle Hôpital Fernand-Widal - Paris</i>	<b>page 36</b>

---

**Troisième table ronde : La responsabilité de l'employeur: la Justice en infraction ?** **page 43**

<b>Monsieur Daniel FONTANAUD</b> <i>Président de la chambre sociale de la Cour d'appel de Paris</i>	<b>page 43</b>
<b>Madame Christelle MAZZA</b> <i>Avocat à la Cour Spécialiste du droit de la fonction publique</i>	<b>page 49</b>

---

**Quatrième table ronde : Les risques psycho-sociaux sont-ils solubles dans le management ?** **page 54**

<b>Modérateur : Muriel de SAINT SAUVEUR</b> <i>Présidente de Women Master Class</i>	<b>page 54</b>
<b>Monsieur Michel MONTAGU</b> <i>Conférencier à l'École du droit et management de Paris II Panthéon-Assas</i>	<b>page 55</b>
<b>Monsieur Baptiste RAPPIN</b> <i>Maître de conférence HDR à l'IAE de METZ, spécialiste des questions managériales et de cybernétique</i>	<b>page 56</b>

---

**Cinquième table ronde : Gestion des ressources humaines dans la fonction publique : retours d'expérience des politiques menées au Ministère des Armées** **page 65**

<b>Général Hervé RENAUD</b> <i>Directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale</i>	<b>page 65</b>
<b>Médecin Général Serge CUEFF</b> <i>Chef du département de gestion des ressources humaines du service de santé des armées</i>	<b>page 69</b>
<b>Médecin en chef Laurent MARTINEZ</b> <i>Coordonnateur national du service médico-psychologique des armées</i>	<b>page 73</b>

---

**Sixième table ronde : Expériences et initiatives dans la Justice** **page 85**

<b>Modérateur : Monsieur Jean-Marc HELLER</b> <i>Président de chambre honoraire à la Cour d'appel de Paris</i>	<b>page 85</b>
---	----------------



<b>Madame Catherine MATHIEU</b> <i>Sous-directrice des ressources humaines de la magistrature Direction des services judiciaires, Ministère de la Justice</i>	<b>page 86</b>
<b>Madame Claire ESTEVENET</b> <i>Sous-directrice à l'École nationale de la magistrature</i>	<b>page 89</b>
<b>Madame Marie-Paule REGNAULT-LUGBULL</b> <i>Présidente du Tribunal de grande instance d'Argentan</i>	<b>page 91</b>

---

**Septième table ronde :**

**La Justice belge : un exemple de réussite ?**

<b>Madame Annick BAUDRI</b> <i>Vice-présidente du Tribunal de première instance de Bruxelles et membre du Conseil Supérieur de la Justice</i>	<b>page 95</b> <b>page 95</b>
<b>Monsieur Raphaël MALAGNINI</b> <i>Magistrat fédéral, Parquet fédéral de Belgique</i>	<b>page 114</b>

---

<b>Clôture du colloque : Béatrice BRUGÈRE</b> <b>Secrétaire Générale du syndicat UNITÉ MAGISTRATS SNM FO</b>	<b>page 127</b>
---	-----------------

---

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>page 128</b>
----------------------	-----------------

<b>POUR ALLER PLUS LOIN</b>	<b>page 132</b>
-----------------------------	-----------------

---

## AVANT-PROPOS

---

La profession de magistrat est désormais traversée elle aussi, par des phénomènes de risques psycho-sociaux (RPS) qui, s'ils ne sont plus passés sous silence, restent mal appréhendés, mal-traités et mal anticipés.

Le magistrat doit faire face aussi bien aux réformes législatives ou normatives croissantes qu'aux politiques publiques aux impératifs gestionnaires, qu'à la pénurie de postes et à sa charge de travail.

La Justice subit de plus en plus un processus de banalisation jusqu'en des termes qui la qualifient de service public comme un autre, à l'instar d'une évolution annoncée en ce sens au niveau européen.

Pour les magistrats, leur travail et leurs missions sont aujourd'hui dénués de plus en plus de sens.

Plus de 80 000 personnes composent le Ministère de la Justice, la masse salariale était en 2017 de 62,3 % du budget de la mission justice. Or, il semble manifeste que les politiques des ressources humaines ont manqué singulièrement d'ambition, voire de moyens et qu'il n'existe toujours pas de pilotage clair et transparent des magistrats et des agents, ni de visibilité à moyen et long termes.

En attendant, l'absence de véritable politique des ressources humaines est source de souffrance au travail, de risques psycho-sociaux, pour lesquels l'employeur public est désormais responsable. On sait que ces RPS mettent incontestablement en question la politique de recrutement, d'emploi, et de gestion des effectifs, et globalement de gestion des carrières.

Le projet de loi de programmation pour la justice actuellement en discussion au Parlement, nous révèle qu'au delà de réformes sur des aspects techniques procéduraires, d'organisation judiciaire, de redéfinition ou répartition des rôles entre professionnels de la justice, d'introduction de nouvelles technologies, c'est le système de managérialisation en lui-même qui contraint le magistrat à se confronter de plus en plus aux enjeux politiques, économiques, sociaux, soulevés par les mutations de la justice.

Plus particulièrement, la magistrature en vient à se questionner sur son rôle et sa place au sein de la société, sur la perception qu'en ont les citoyens, sur l'émergence accrue d'une justice de classe ou à deux vitesses, sur les liens parfois ténus existants entre justice et politique, et en dernier lieu sur les principes auxquels elle devra faire référence au sein de notre démocratie.

Nos travaux ont pour objectifs de porter des regards croisés sur une définition d'un accompagnement de notre justice et surtout de ses magistrats pour préserver une justice de légalité et égalitaire, recentrée sur son rôle majeur.

\*\*\*

**OUVERTURE DU COLLOQUE  
PAR PEIMANE GHALEH-MARZBAN  
DIRECTEUR DES SERVICES JUDICIAIRES DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE**



---

**Quelles sont les questions posées par ce colloque ?**

**Les risques psycho-sociaux en question(s)**

**Les facteurs de risques psycho-sociaux spécifiques au métier de magistrat**

**La responsabilité de l'employeur : la Justice en infraction ?**

**Les risques psycho-sociaux sont-ils solubles dans le management ?**

**Gestion des ressources humaines dans la fonction publique : retours d'expérience des politiques menées au Ministère des Armées**

**La Justice belge : un exemple de réussite ?**

**Expériences et initiatives dans la Justice**

---

En réalité, pour aborder ces sujets, **je parlerai tout d'abord de l'œuvre de justice, puis je présenterai quelques leviers d'actions.**

**Le fait de ne pas pouvoir accomplir l'œuvre de justice nourrit le risque psycho-social.**

Nous avons la fierté de participer à l'œuvre de justice, à la régulation de nos sociétés et d'être un partenaire essentiel au même titre que les professionnels et avocats.

Partir de ce niveau d'exigence, c'est reconnaître que lorsque l'on n'est pas au niveau, cela entraîne un risque psycho-social.

Ce que l'on considère comme une entrave parce qu'on ne peut pas faire un travail de qualité alors que c'est exactement ce sur quoi nous nous sommes engagés.

On a une exigence pour soi-même, celle d'exercer des fonctions de qualité.

Il s'agit là d'un ressenti, d'un risque d'altération.

Ces constats sont importants pour positionner le risque psycho-social.

En matière réglementaire, rappelons les textes existants : le décret du 28 mai 1982 et la circulaire d'octobre 2013. **Il existe bien aujourd'hui, un cadre légal qui emporte pour les responsables publics de la justice, pour les chefs de juridiction, les directeurs de greffe, une obligation légale de prévention de santé au travail.**

C'est la raison pour laquelle **la question de la prévention des risques psycho-sociaux fait l'objet d'un plan d'action ministériel.**

Ce plan d'action fait état d'un référentiel composé de 6 axes et de 29 actions au travers desquels est rappelé **le rôle essentiel de l'encadrement dans la prévention de ces risques**. Cela implique également qu'il y ait une action de formation pour accompagner ses responsables.

### **Quels sont les différents leviers d'action de la prévention des risques psycho-sociaux ?**

C'est une approche globale qui est à la fois institutionnelle et managériale.

C'est un collectif qui doit :

- **créer les conditions structurelles**
- **créer les conditions organisationnelles**
- **créer les conditions de la gestion des ressources humaines (RH)**

C'est aussi une approche macro et micro.

**Les conditions structurelles** : Elles relèvent de la **responsabilité de l'État**. Elles doivent permettre au cadre général de l'exercice des acteurs de justice **de rehausser son niveau de fonctionnement**. Des efforts sont faits avec **un rehaussement budgétaire** par la loi de programmation pour la justice, et un engagement de l'État puissant. Seuls deux ministères en bénéficient, celui de la Défense et celui de la Justice.

C'est aussi **un effort de plus de 400 magistrats sur le quinquennal avec 429 entrées dans le corps judiciaire**.

**L'allocation des moyens** est aussi une **responsabilité du Directeur des services judiciaires** pour tout le réseau judiciaire : 30 000 magistrats et fonctionnaires pour 36 Cours d'appel, 164 Tribunaux de grandes instance et 906 sites de la Justice.

Le Directeur des services judiciaires travaille également **sur la manière d'allouer les moyens au mieux des besoins des juridictions, en tenant compte au plus près, des charges et de leur objectivation**.

**Pour les objectiver, il convient de travailler à la rédaction d'un guide** qui permettra de déterminer ce qui est attendu pour le bon fonctionnement d'un service.

### **Les conditions organisationnelles de la prévention des risques psycho-sociaux :**

Nous portons collectivement la fierté d'exercer nos fonctions. C'est l'engagement au corps. C'est une volonté que cela fonctionne, animée par les uns et les autres, les avocats et les fonctionnaires.

### **Comment pouvons-nous mieux travailler ?**

**En travaillant sur les organisations. Faire en sorte que chacun se sente à la bonne place**. En accompagnant le magistrat en termes d'équipe. En accompagnant aussi, les fonctionnaires en améliorant leurs applicatifs. Créer des instruments qui permettent d'avancer : le numérique participe à cela.

**Il convient de penser le travail dans le cadre d'une équipe** : qui fait quoi en fonction de sa formation, de sa motivation et de ce qu'il sait faire avec pour objectif, d'être bien positionné dans son travail.

**Créer les conditions managériales et donc de la gestion des RH : C'est un ensemble de leviers**. C'est parler d'un collectif. Même si la gestion RH relève du niveau ministériel, c'est une entreprise collective du Ministère, de la Direction de services judiciaires, des chefs de cour et de juridiction.

Ils sont engagés dans cette responsabilité collective.

### **Que font aujourd'hui la Direction de services judiciaires, les chefs de cour et de juridiction ?**

C'est dans ma feuille de route. **Il s'agit là du sixième chantier, c'est la dynamisation des ressources humaines, de la gestion des RH.**

Il convient d'aller vers une perspective, celle d'inscrire le magistrat dans sa carrière.

Lui donner un cap et en quelque sorte, lui donner une expérience et lui donner les conditions de fierté au travail. **Créer les conditions du mieux travailler. Il faut le valoriser s'il en présente les qualités.**

**L'accompagnement doit s'effectuer au plus proche et doit être collectif.**

**Il faut passer de la simple photographie, à un travail sur les évaluations et sur la capacité à exercer d'autres fonctions.**

Ce sont les chefs de juridiction au premier niveau qui doivent accompagner le magistrat.

Et je remercie vivement Madame Isabelle Rome pour son travail de haut fonctionnaire à l'égalité femmes/hommes.

Ce sont également les managers qui doivent s'impliquer dans cet accompagnement. Il existe des compétences, des managers des « transformeurs » etc. Il faut les valoriser.

**J'ai la volonté de me rapprocher du Conseil supérieur de la magistrature (CSM) afin d'échanger sur la démarche de contractualisation lors de la présentation d'un magistrat, en s'inscrivant dans une perspective pour le magistrat.** Cela constituera une indication pour le CSM, ce sera une obligation pour la Direction des services judiciaires et pour le magistrat, ce sera une perspective.

**Le levier de la formation continue doit s'inscrire dans ce processus.**

**Je terminerai par le point le plus essentiel : le rôle des managers. L'effort doit être réalisé en ce domaine.**

Les chefs de Cour sont positionnés comme des acteurs d'organisation du réseau judiciaire dont ils ont la responsabilité.

Nous déconcentrons des décisions de crédits de la Centrale vers les juridictions. Il y a ainsi, une délégation de crédits.

De par l'action de la loi et des normes administratives, **les chefs de cour sont tenus responsables de leur rôle de managers.**

**Nous devons les accompagner par des actions.**

J'en cite une : **le recrutement d'une psychologue**, qui a pour mission de porter ce discours et de créer les conditions de bien-être au travail.

**Nous souhaitons un management bienveillant, de considération et de respect.** Dire les choses à quelqu'un, c'est le respecter.

**Deux leviers seront mis en action à cette fin, la formation**, avec une nouveauté d'approche, créer une vraie science de la prévention des risques psycho-sociaux et trouver des solutions, en créant la **capacité d'apporter une solution à un problème.**

**Concernant le sujet des cellules d'audit :** Il s'agira de **faire participer un intervenant extérieur** pour restituer une difficulté.

On sait par exemple, qu'il existe parfois une organisation qui fait souffrir même si elle dispose de moyens. **Il faudra donc travailler sur des schémas d'organisation.**



J'ai mis en place une cellule d'audit au sein de la Direction des services judiciaires en fusionnant deux bureaux. Ils sont en capacité de se déplacer dans les juridictions. Cette cellule est un miroir, ce n'est pas une inspection.

**La cellule d'audit de la DSJ permet de recourir à des structures ad hoc qui en cas de crise peuvent se rendre sur place, dénouer les difficultés et trouver des solutions. C'est aussi un espace de dialogue et de restitution.**

\*\*\*

**PROPOS INTRODUCTIFS PAR BÉATRICE BRUGÈRE  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU SYNDICAT UNITÉ MAGISTRATS SNM FO**

---



Je remercie Monsieur le Directeur des services judiciaires de son enthousiasme et des éléments d'information dont il vient de nous faire part.

Je tiens également à remercier nos deux partenaires, la Mutuelle Intérieure et le média, Acteurs publics, un partenaire institutionnel très important.

Merci aussi aux intervenants, nombreux, qui vont intervenir aujourd'hui. Tous sont d'éminents spécialistes et des professionnels expérimentés. Ils permettront, j'en suis sûre, d'enrichir les débats et d'alimenter nos réflexions.

Je suis heureuse que ce colloque ait pu s'organiser en visions croisées sur la question des risques psycho-sociaux avec des champs de compétence et d'expériences pluridisciplinaires.

Je tiens à remercier la cellule de l'organisation de ce colloque, Michelle Jouhaud, Marion Hébert-d'Olce, toute notre équipe et notre directrice de la communication, Claire Danko.

Merci à vous tous, d'être venus aujourd'hui, si nombreux, de vous être déplacés, pour certains, de très loin, d'avoir interrompu votre activité en juridiction pour cette journée exceptionnelle, et pour les autres professionnels, de vous joindre à nous, pour un temps fort d'échanges et de culture partagée.

Pour débiter mes propos, je me propose d'aller droit au but.

**Maintenant, je sais pourquoi ce colloque a été organisé, il l'a été pour vous, Monsieur le Directeur.**

Je vous remercie pour les éléments que vous nous avez présentés, mais je ne suis pas du tout d'accord avec vous.

Ceci dit, je tiens à souligner que c'est la première fois que nous avons un Directeur des services judiciaires aussi engagé.

**Ce colloque se tient à un moment particulier. Nous sommes en effet, dans une période charnière, une période de changement.**

Les risques psycho-sociaux ne résultent pas des conditions de travail stricto sensu. Il ne peut s'agir que de cela. Le concept recouvre d'autres réalités bien plus larges, bien plus transversales. Nous avons fait le choix de nous positionner à un autre niveau, et même à plusieurs autres niveaux.

Plusieurs questions se posent, elles nous invitent à modifier nos prismes d'appréhension.

**Pour quelles raisons les risques psycho-sociaux augmentent-ils ? Nous constatons d'abord, qu'ils sont peu définis, mal définis.**

**Les indicateurs signalent une augmentation des RPS alors que nos conditions de travail s'améliorent.** Dès lors, il me paraissait important de prendre le temps de la réflexion, du débat, de l'échange sur un sujet aussi important qu'essentiel. **Notre syndicat a été précurseur de cette thématique. Nous sommes en effet engagés sur ce sujet depuis plusieurs années, en l'abordant en transversalité. Les risques psycho-sociaux concernent les magistrats, mais pas seulement, toutes les professions sont concernées.** Nous le constatons concrètement en s'intéressant aux autres professionnels, notre syndicat pouvant bénéficier de cette approche pluridisciplinaire, interprofessionnel car rappelons qu'il est **le seul dans la magistrature à appartenir à une Confédération.**

Alors pour quelles raisons **UNITÉ MAGISTRATS** a fait le choix de se mobiliser une nouvelle fois, pour organiser ce colloque ?

**Nous sommes aujourd'hui, dans un contexte de modification complète, emportant une évolution du statut de la fonction publique telle qu'envisagée par CAP 22. La fonction publique n'est plus appréhendée sous le prisme du statut mais celui de l'activité.** Je rappellerais qu'il n'existe plus de Ministère de la Fonction publique. Il a été remplacé par le Ministère de l'Action publique et des Comptes. Cette modification est fondamentale. Elle indique explicitement que désormais, les enjeux décisionnels s'opèrent à ces niveaux et en fonction de déterminants priorisés par « l'action publique et les comptes ».

**Nous constatons que le processus de déclinaisons de cet état de fait est d'ores et déjà engagé. Notre Ministère est déjà impacté,** la situation des magistrats à titre temporaire (MTT) en est un exemple.

Les décisions essentielles pour le fonctionnement du Ministère de la Justice ne se déterminent plus à son seul niveau mais à un autre, plus élevé, celui de la fonction publique, et par conséquent, au Ministère de l'Action publique et des Comptes ainsi qu'à Matignon.

La Confédération Force Ouvrière négocie à ce niveau élevé. Je rappelle que la Fédération FO est le premier syndicat de la fonction publique.

Je rend hommage à mon prédécesseur, Emmanuel Poinas, qui avait déjà compris les enjeux de la fonction publique. Notre syndicat a en effet, déjà organisé deux colloques sur ces sujets : « *Chronique d'une mort annoncée* » et « *Gouvernance par les chiffres* », avec l'intervention de l'éminent Professeur Christophe DEJOURS.

Il m'importe de poser **les termes du débat de notre colloque** d'aujourd'hui : « *Risques psycho-sociaux et gestion des ressources humaines dans la magistrature* ».

**Il s'agit là d'une responsabilité morale, éthique et même politique.**

**Il s'agit aussi d'un enjeu épistémologique.**

**Il est essentiel de définir au préalable les termes, les notions et les concepts.** Car les mots ont un sens, ils ont aussi une direction, ils sont porteurs d'une idéologie.

Nous ne devons pas oublier qu'au 19<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du 20<sup>ème</sup>, ce sont les *Quakers* qui les premiers, ont défini les concepts de management, de responsabilité entrepreneuriale et de discernement dans les affaires. Ces définitions se sont forgées avec la création de sociétés telles que *Cadbury, Rowntree, Barclay's bank* ou *Lloyd Bank*.

**Il y a désormais une rupture dans l'organisation du travail, cette mission appartenait autrefois aux ingénieurs. Ce n'est plus le cas, aujourd'hui.**

Pour revenir sur vos propos, Monsieur le Directeur, vous avez fait référence à la distribution des tâches et insisté sur un point nodal : « que chacun puisse se sentir à sa place. ». Il s'agit d'une première première partie de réponse. **Je propose de la compléter par une seconde partie, qui concerne la répartition sociale et humaine, et qui emporte de fait, une réflexion plus large, sur l'organisation, la hiérarchie, le contrôle, la manière dont l'organisation est pilotée et la manière de rendre compte. C'est là, précisément, que se trouvent les risques psycho-sociaux.**

Il ne s'agit pas, pour nous, de santé au travail, nous parlons de risques psycho-sociaux, et **nous nous plaçons au niveau de l'organisation du travail.**

Il y a eu l'ère des gestionnaires, avec son lot de tableaux de bord, de chiffres et ses concepts de rentabilité, d'efficacité et de performance. Dans ce schéma, aucun intérêt n'est porté sur le contenu de notre mission et la consistance réelle de notre travail. Nous sommes pourtant évalués. En réalité, on évalue des chiffres, des ratios, des pourcentages et donc de la quantité. **Mais évalue-t-on la qualité ?**

**La question doit être posée.**

Il est vrai qu'exercer la fonction de magistrat recouvre des spécificités, des particularités, des singularités. Pour l'exprimer autrement, **le métier de magistrat n'est pas un travail comme un autre.**

**Mais ce n'est pas parce que ce n'est pas un travail comme un autre que les magistrats ne sont pas confrontés aux risques psycho-sociaux. Les RPS sont présents dans notre profession car notre métier passe par le corps, au sens de *corpus*, l'organisme humain, et par le psychisme.** Les interactions s'opèrent avec la hiérarchie, le management, les chiffres, les objectifs...Faire pression sur l'autre pour qu'il produise davantage, plus vite, réduise ses stocks, ses délais...Ce schéma de productivité initie le début d'un processus de harcèlement en faisant pression sur l'autre pour qu'il produise.

**Nous constatons que la relation à la hiérarchie s'est tendue.**

**Nous constatons aussi que ce sont les plus investis qui sont aussi, les plus vulnérables.**

Je rappelle que la Justice n'est pas un service public. L'œuvre de justice n'est pas un service public.

La justice procède de deux niveaux, un niveau distributif et un niveau rétributif. **Il ne s'agit pas pour nous de produire exclusivement la règle de droit, un pan majeur de la justice est impalpable.**

Nous ne sommes pas dans une chaîne de production classique. Les personnes extérieures, les gestionnaires ne connaissent pas notre travail et ne souhaitent pas le connaître pour ne pas risquer d'être dans l'affect. J'évoque ici « *les planneurs* », tels que les décrit Marie-Anne DUJARIER<sup>1</sup>, c'est à dire **ceux qui pensent et planifient qu'en termes de flux.**

A ce propos, **je souligne que nos chefs ne sont pas évalués. Ce sont donc ceux qui sont positionnés à un niveau de totale immunité, qui évaluent leurs subordonnés ou ceux placés sous leur hiérarchie.**

« *Les risques psycho-sociaux et la gestion des ressources humaines dans la magistrature* » implique encore une fois, **de porter le sujet au niveau de l'organisation du travail.**

**Il est urgent d'interroger le système, de l'analyser objectivement et certainement, d'accepter de le remettre le cause.** Michel FOUCAULT<sup>2</sup> écrivait qu'avec l'Armée et sans doute l'Église, nous sommes les institutions les plus disciplinaires. On nous contrôle, on nous régleme.

Je mentionnerais une autre évolution. A l'instar du philosophe BERGSON<sup>3</sup>, qui avait développé l'intelligence intuitive, **il ne s'agit pas d'avoir une vision catastrophique.** L'avenir ne doit pas être ce qui va nous arriver, l'avenir, c'est ce que nous allons faire et ce que vous allez faire, c'est ce que vous devez faire.

Oui, vous avez une responsabilité morale et légale. Rien n'est irréversible.

Vous ne pouvez pas affirmer comme réponse aux RPS la mise en place d'une psychologue ou la proposition d'un coaching si c'est la structure elle-même qui crée volontairement ou pas, les conditions des RPS. **Il faut prioritairement s'intéresser à la structure et à l'organisation du travail qu'elle impose et au degré de risques psycho-sociaux qu'elle pourrait induire.**

**Ce colloque a été organisé pour dresser un état des lieux, poser les mots justes, partager nos questionnements, trouver des réponses adaptées, s'enrichir des expériences d'autres fonctions publiques et s'ouvrir à d'autres modèles de justice.**

Nous avons l'honneur d'accueillir une délégation de magistrats belges. Ces collègues nous présenteront le fonctionnement de leur justice et les modifications apportées pour l'améliorer. Il évoquerons leur Conseil Supérieur de la Justice, les modalités de recrutements des magistrats. Ils décrirons aussi la spécificité de leur système d'évaluation qui implique tous les niveaux, et pas seulement le niveau hiérarchique. La justice belge serait-elle un exemple de réussite ? Je vous soumetts la question.

**J'espère que ce colloque sera un début de pistes pour vous, pour nous et pour tous les magistrats.**

\*\*\*

---

1 DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, collection « Cahiers libres », 2015

2 FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, coll. Tel, mai 1993

3 BERGSON Henri, *La pensée et le mouvant*, 1903-1923, Paris, PUF 1969, 9ème édition

**PREMIÈRE TABLE RONDE  
LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX EN QUESTION (S)  
ÉTAT DES LIEUX**

---

**Définitions (facteurs de risques psycho-sociaux, les risques psycho-sociaux) et illustrations**

**Données épidémiologiques**

**Causes de la montée des risques psycho-sociaux : meilleure surveillance ?**

**Évolutions du travail, des organisations, des modes de gestion ?**

**Évolutions des individus ? Voire, « posture victimaire » ?**

**Dispositions légales pour prévenir, détecter et traiter les risques psycho-sociaux**

**Intervention de Sylvie Brunet**



Juriste de formation, **Sylvie Brunet** a développé son expertise dans les secteurs du travail et de l'emploi en occupant différents postes de DRH en entreprise ou comme consultant.

Depuis 2012, elle enseigne dans les domaines du Management et de la RSE au sein de Kedge Business School. Nommée en octobre 2017, Présidente de la concertation sur l'apprentissage par la Ministre du Travail, Sylvie Brunet a restitué le rapport issu de cette concertation fin janvier 2018.

Membre du CESE (Conseil économique social et environnemental) depuis novembre 2010, Sylvie Brunet préside la section travail et emploi depuis décembre 2015. Elle a été rapporteure en mai 2013 de l'avis sur ***La prévention des risques psychosociaux***<sup>4</sup>.

Je remercie Béatrice Brugère pour son invitation.

J'ai en effet été souvent confrontée à ces questions car mon époux est magistrat.

---

4 Lien : [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013\\_12\\_prevention\\_risques\\_psychosociaux.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_12_prevention_risques_psychosociaux.pdf)



Mon expérience professionnelle résulte essentiellement des fonctions de directrice des ressources humaines dans le secteur privé comme dans le public. Désormais, je mène une carrière d'enseignante dans une école de Management, Kedge Business School.

**En 2013, j'étais membre du Conseil économique social et environnemental au sein de la section travail et emploi du CESE quand j'ai produit un avis, qui a été l'avis le plus consulté sur le site du CESE lors de la mandature 2010-2015. Il était relatif à la prévention des risques psycho-sociaux.**

**Auparavant, dans cette matière, il y a eu en 2011, le rapport GOLLAC<sup>5</sup> « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » qui est une référence.**

En effet, ce collègue d'expertise travaille en 2011 sur le suivi statistique des RPS, coordonné par le sociologue *Michel GOLLAC*, et propose la définition suivante des RPS :

*« Les risques psychosociaux (RPS) sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »*

Le rapport GOLLAC distingue 6 catégories de facteurs de risques qui font référence.

**Le premier facteur concerne l'exigence du travail en termes de quantité, de complexité et d'intensité.**

Travailler dans l'urgence, être souvent interrompu, devoir abandonner une tâche pour une autre plus impérieuse encore, avoir le sentiment du travail qui « déborde » : telles sont quelques-unes des situations courantes qui alimentent les RPS.

**Deuxièmement, les exigences émotionnelles.** Elles se repèrent dans les situations où les salariés doivent contrôler leurs émotions, alors qu'ils sont confrontés à la souffrance des personnes ou à la violence verbale ou physique.

Les activités de soin et d'aide à la personne, mais aussi le travail au guichet, sont particulièrement concernés ici.

**Troisièmement, le manque d'autonomie**, repérable dans l'empilement de procédures rigides, les exigences de *reporting* pointilleuses à l'excès.

Un exemple typique de ces situations est le travail des opérateurs des *hotlines* tenus de respecter scrupuleusement un script langagier dans leurs échanges avec le client.

**Quatrièmement et sans surprise, le climat social au sein de l'organisation et notamment les relations entre collègues ou avec le management** font partie des facteurs de risques psychosociaux.

**Le cinquième facteur, les conflits de valeurs**, tient plutôt au rapport subjectif que le salarié entretient avec son travail : le fait de devoir faire des choses que l'on désapprouve ou de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, expose le salarié à un risque psycho-social.

**Le sixième concerne l'insécurité de la situation de travail.**

---

5

*Mesurer les facteurs psycho-sociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, remis le 11 avril 2011.

Lien : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/114000201.pdf>

Il se comprend comme l'impossibilité de se projeter à moyen ou long terme dans son travail, que ce soit en raison de sa pénibilité ou de la précarité de l'emploi occupé.

### **Quelles sont les causes de la montée des RPS : notamment, une meilleure surveillance ?**

Il est certain que l'on parle beaucoup plus des RPS depuis quelques années, d'où la difficulté d'appréhender vraiment si ces risques sont en grande croissance.

Cependant le sujet est mondial, les transformations du travail et l'impact notamment du numérique, ont certainement accru les risques pour une bonne santé mentale des travailleurs.

### **Voici quelques éléments de réflexion concernant plus particulièrement les spécificités de risques psychosociaux auxquels sont exposés les magistrats :**

**Trois des facteurs de risques** identifiés par le *rapport GOLLAC*, me paraissent particulièrement concerner les magistrats:

#### **1° Le manque de « soutien » de l'organisation dans des situations de travail parfois difficiles.**

Il me semble qu'un certain isolement dû au statut même et aux responsabilités d'un magistrat, sont déjà une source possible de RPS.

En amont, **la prévention primaire de ce type de risques n'est guère assurée, faute d'organisation de la prévention des risques pour la santé au travail** et alors même que si l'on établit une analogie avec la fonction publique d'État, il est clair que les employeurs publics sont normalement tenus d'élaborer des plans d'évaluation et de prévention des risques sociaux.

On retrouve cet isolement dans des situations de forte médiatisation d'affaires judiciaires. Les magistrats sont-ils vraiment formés à la communication de crise ? Particulièrement les magistrats du Parquet ?

**2° Les possibles conflits de valeurs :** le métier de magistrat est généralement une vocation qui répond à des valeurs profondes de celles et ceux qui embrassent la profession. Or, une culture de plus en plus forte du quantitatif (nombre de dossiers traités, délais...) peut générer du stress, un sentiment d'impuissance.

**3° Enfin, la charge de travail** est un point qui revient souvent dans l'expression même des magistrats sur leur travail : de plus en plus de dossiers, un manque d'effectifs avec des effectifs qui ne sont pas toujours bien répartis en fonction des tribunaux et des régions.

### **On peut ainsi parler de moyens de prévention primaire, secondaire, tertiaire, des RPS.**

**La prévention primaire consiste à prendre en compte les RPS beaucoup plus en amont dans l'organisation. Elle relève du domaine stratégique.**

**La prévention secondaire permet d'apprendre aux personnes à gérer le mieux possible leur situation.**

**La prévention tertiaire se situe au niveau de la réparation.**

Je reprendrai **un premier exemple de facteur de risque** qui mériterait une grande marge d'amélioration dans sa prise en compte : **il s'agit de l'accompagnement des changements dans une carrière.**

Par exemple, concernant les fameuses « transparences » qui permettent de gérer la mobilité des magistrats. Je peux reprendre l'exemple de mon époux qui a souvent candidaté sur un poste en obtenant aucune réponse des services de la Direction des services judiciaires, sur la suite donnée à sa candidature.

On ne sait pas ce qu'il en est advenu, pourquoi tel autre collègue est retenu plutôt que lui ? Les critères ne sont pas clairs et peuvent générer du stress.

Autre exemple toujours puisé dans mon environnement personnel : s'agissant d'une des collègues de mon époux, qui rentre de congés de maternité et va changer de poste donc d'environnement. En réalité, personne ne l'accompagne dans ses nouvelles fonctions, elle en a exprimé une certaine souffrance.

### **Deuxième famille de risques : les conflits de valeurs.**

Votre métier est une vocation, c'est plus qu'un travail, cela répond à des valeurs profondes, même chose pour les avocats. Or, on constate de plus en plus d'exigence du quantitatif car s'il est nécessaire d'objectiver la charge de travail, la dimension qualitative est aussi importante et les dossiers peuvent être techniquement ou juridiquement différents.

**Enfin, la charge de travail est un point qui revient souvent dans l'expression même des magistrats sur leur travail.** De plus en plus de dossiers, un manque d'effectifs et des effectifs qui ne sont pas toujours bien répartis en fonction des tribunaux et des régions...

**Le poids de la « judiciarisation », le rapport avec « le politique » et parfois même l'expression des politiques sur les magistrats ainsi que la médiatisation, peuvent aussi mettre les magistrats dans des situations difficiles.**

\*\*\*

### **Intervention du Docteur Marie-France Hirigoyen**



Médecin, **Marie-France Hirigoyen** s'est formée aux États-Unis à la victimologie à partir de laquelle elle développe et introduit en France, le concept de « harcèlement moral ».

Elle expose ses travaux en 1998 dans un essai retentissant ***Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien***<sup>6</sup> qui présente les mécanismes et effets des pervers sur le psychisme de leurs victimes dans les milieux privés, professionnels ou éducatifs.

Son second ouvrage ***Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux***<sup>7</sup> approfondit ces travaux dans le monde du travail. A ce titre, elle a contribué à un amendement dans le code du travail contre le harcèlement moral en milieu professionnel.

<sup>6</sup> HIRIGOYEN Marie-France, *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

<sup>7</sup> HIRIGOYEN Marie-France, *Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 28 février 2001.

**La vraie question à se poser est la suivante : pourquoi ces problématiques ont été révélées par un psychiatre, un soignant ?**

Au début, les professionnels n'entendaient pas ces plaintes. Les personnes venaient en parler à « leur psy ».

**Dès le départ, j'ai entendu des plaintes venant des personnes du secteur public, mais on ne pouvait pas en parler.**

Nous avons parlé des approches organisationnelles de ces problématiques mais il n'y a pas que cela.

En réalité, on opère **une confusion entre stress, burn-out, harcèlement mais aussi avec un malaise, un mal-être plus diffus sur les lieux du travail.**

**La définition des risques psycho-sociaux qui a été donnée par le Ministère de la Justice est très vague et ne signifie pas grand chose.**

**Dans la réalité de mes fonctions de psychiatre, il n'y a pas de définition scientifique des RPS.** Sauf à considérer pour certains qu'il s'agit d'un trouble de l'adaptation.

Il nous faut donc élargir cette problématique.

J'en reviens à mon premier ouvrage.

**Au fond, cette question n'est pas seulement liée au harceleur et à la victime, ni seulement à celle de l'organisation du travail.**

**Mais cela est lié à différents déterminants** : elle englobe ce qui fragilise les personnes, le stress, la culture des lieux de travail et les styles de management.

En recevant mes patients j'ai une vision générale, et actuellement **je constate que je reçois énormément de médecins, de soignants et des magistrats.**

Il est vrai que dans le secteur privé, ces situations ne traînent pas et trouvent des réponses, ce n'est pas forcément à l'avantage de la victime, mais c'est traité.

**Dans le secteur public, c'est plus compliqué en raison d'un manque de management, on n'est pas formé au management.**

Ce n'est pas le cœur de leur métier, raison pour laquelle, **il est très important de développer des formations en la matière à l'École nationale de la magistrature (ENM).**

**Il y a beaucoup de management pervers dans des lieux où on est « impeccable »**, mais nous savons qu'il existe des jeux de pouvoir, des manipulations, un discours qui culpabilise, le but étant de conserver sa place.

**Le monde moderne a changé, nous sommes dans une société de performance.**

Nous sommes libres, mais cette liberté se paie très cher et il faut s'adapter au travail, avec de plus en plus de changements et on a pas le temps de s'adapter. Dans la vie privée aussi, il faut s'adapter.

Mais on est de plus en plus seul avec de moins en moins de normes.

**Il y a une pression individuelle que le management actuel manipule pour amener les individus à accepter de plus en plus de choses.**

Ainsi, **je me méfie de ce nouveau concept de bien-être au travail, mais également des séminaires de gestion des conflits**, qui en réalité sont des séminaires d'étouffement de conflit.

Et ce conflit va ramper de manière sournoise et va sauter à la figure d'une personne qui va en quelque sorte représenter toutes les autres.

En même temps, le harcèlement existe toujours, il est plus subtil avec des jeux de pouvoir dans lesquels, il y a quelqu'un qui va être dégomme au passage.

Nous avons changé, le changement de la société a induit notre propre changement, **nous nous mettons la pression.**

Autrefois, on recevait des névrosés et maintenant se présentent des personnes qui sont dans la performance au travail, avec les enfants, dans l'activité sportive et qui connaissent des problématiques d'addiction diverses, dont l'addiction au travail.

**Le harcèlement est encadré mais on a de plus en plus de personnes qui sont en *burn-out*. Ce sont en règle générale des personnes qui sont très investies dans leur travail. Cela concerne les métiers de l'humain.**

Le *burn-out* a été découvert par un médecin, un soignant.

**Que se passe-t-il dans ce cas là ? Au départ, on est très investi, il y a du sens, et après on est épuisé émotionnellement et on développe un cynisme protecteur.**

Assez vite, on peut passer au harcèlement car on ne fait plus attention à l'autre.

**Les alexithymiques sont performants, ils ne font pas d'état d'âme et avancent quoiqu'il se passe.** Ils sont parfaits dans le monde managérial, mais ces gens là n'ont pas accès à leurs propres émotions.

**Il faut savoir que les *burn-out* ont été manipulés par des discours du type : ce métier a du sens, avec un sentiment de fierté mais en même temps, on nous place également dans des fonctions pour lesquelles nous n'avons pas les moyens de réaliser un travail de qualité.**

Par exemple, dans la Justice, il n'y a pas suffisamment d'argent, dans la magistrature, il y a des postes vacants, ce qui entraîne un travail bâclé et génère une énorme insatisfaction.

**Nous sommes également dans une société de judiciarisation.** C'est une société qui se méfie, dans laquelle on se sent très vite attaqué.

**Actuellement, je constate un grand besoin de reconnaissance des personnes, ce qui n'existait pas il y a 20 ans.**

Certes, il importe de prendre en compte la difficulté du métier.

Mais il faut adopter une approche globale de cette problématique.

**S'il n'y a que des processus, on oublie l'humain.**

**Il faudra du temps et des espaces pour échanger et être avec les autres. Vous devez vous occuper de vous, c'est de la responsabilité de chacun de se protéger. Et c'est en parallèle, de la responsabilité de l'organisation de protéger ses membres.**

\*\*\*



## Intervention de Hervé Lanouzière



Haut fonctionnaire, membre de l'IGAS, **Hervé Lanouzière** a exercé différentes fonctions au Ministère du Travail avant d'entrer chez ERAMET. De 2012 à 2017, il est Directeur Général de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

C'est un spécialiste de la détection et de la prévention des risques psycho-sociaux, compétences développées dans ses responsabilités professionnelles successives ou comme enseignant au CNAM.

Il est l'auteur de *Prévenir la santé et la sécurité au travail*<sup>8</sup>.

Je me propose de vous **dresser un tableau de ce qui s'est passé depuis les vingt dernières années**. Mes fonctions d'inspecteur du travail m'ont conduit en particulier à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et maintenant à l'Inspection générale des affaires sociales.

**Par quel cheminement sommes-nous passés pour construire une politique publique ?  
Comment sommes-nous passés du harcèlement moral au stress et du stress au risque psycho-social ?**

Les appareillages sont tout à fait différents selon le type d'entreprise. Aujourd'hui le harcèlement peut être abordé d'une manière différente. Nous avons fait un choix.

J'ai retrouvé un livre blanc sur le vécu des risques psycho-sociaux par les magistrats. La situation qu'ils décrivent pourrait faire que le harcèlement vu par le magistrat pourrait être qualifié aussi bien de harcèlement moral, de stress ou de risque psycho-social ou de qualité de vie au travail.

**Mais avant tout, comment peut-on avoir une justice de qualité sans un travail de qualité ?**

**Il y a un lien indissociable entre la qualité du service et la qualité du service dans lequel on le rend.**

Les entreprises l'ont bien compris lors de l'explosion des risques psycho-sociaux.

**A la fin des années 90, nous n'avons rien. Nous sommes confrontés à des situations qui ne sont pas nommées, pas objectivées, mais qui sont nombreuses**, les personnes viennent pleurer dans notre bureau.

Et les organisations syndicales ne sont pas présentes. Tous les inspecteurs du travail écrivent, à cette époque, le même rapport trimestriel, et ce, jusqu'à fin 1998, 1999.

<sup>8</sup> LANOUZIÈRE Hervé, *Prévenir la santé et la sécurité au travail – Risques-Acteurs-Sanctions*, Sous la direction scientifique de l'EDHEC Business School, Centre de recherche LegalEdhee, Volume 2, Lamy, Collection Lamy conformité, juin 2012.

Puis, arrive l'**ouvrage de Madame Hirigoyen, sur le harcèlement moral** et pas forcément dans le travail, **nous pouvons alors mettre des mots** sur les situations que nous avons rencontrées, on peut **les décrire**.

Arrive la **loi de 2002**, et nous pouvons dès lors, donner **une définition du harcèlement moral**, le qualifier juridiquement. **Il devient une infraction. Cependant, nous allons commettre la première erreur d'aiguillage qui va nous coûter 10 ans.**

Nous allons tous chercher dans les entreprises un harceleur et un harcelé, chercher des litiges fondés sur la partie du code du travail qui concerne le terrain individuel, dans la partie I et plus précisément, en matière de contrat de travail et non dans la partie santé au travail.

Nous n'arrivons pas à résoudre ces situations.

En réalité, nous n'avons pas vu que dans la même loi, il existait un texte affirmant que l'employeur doit protéger la santé physique et morale du salarié et ce, dans la partie santé et travail du code du travail.

Puis arrive la **crise des risques psycho-sociaux** : *France Télécom*, suicides...

Nous sommes saisis des suicides, nous n'avons pas d'étude épidémiologique là-dessus, tous les voyants sont au rouge dans les entreprises, nous avons mis en place un numéro de téléphone dédié. Il était au Ministère du Travail.

**Nous sommes sidérés par ce qui se passe. Il n'existe personne au Ministère du Travail qui s'occupe de ces problèmes.**

Et on va parler du stress. Mais on va connaître un débat sur le bon stress ou le mauvais stress.

Faut-il avoir une approche comportementaliste ou organisationnelle ? Il fallait donc mettre en place des stages de formation pour gérer le stress.

Cependant, c'était encore une approche individuelle.

**Il était temps de rechercher en la matière, une véritable politique publique.**

**Nous allons nous diriger vers une approche organisationnelle.** Les entreprises ne savent pas gérer cela et interrogent le Ministère.

Nous faisons alors le constat de l'absentéisme, du *turn-over* dans les sociétés.

Mais on s'aperçoit aussi qu'il y a des entreprises qui ne connaissent pas le harcèlement.

Il y a donc des organisations qui facilitent le comportement harceleur du manager, le harcèlement en lui-même et ce, de manière parfois volontaire.

Lorsque l'on passe au « 0 stock », aux flux tendus, on a de moins en moins de marge de manœuvre. La question relève de la capacité des managers à les diriger et de la capacité des salariés à absorber ces difficultés.

C'est ce que nous comprenons en 2010.

Nous nous intéressons alors à étudier sur quoi l'employeur a pris.

En application des dispositions prévues à **l'article L.4121-1 du code du travail, l'employeur a la responsabilité de protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs.**

Il convient d'appliquer le code du travail, évaluer et mettre en place des plans d'action.

Comment dois-je évaluer les risques psycho-sociaux ?

Ils sont un risque professionnel parmi d'autres, avec un cadre donné. Cette démarche est différente de celle d'évaluer une exposition au risque d'amiante.

**Les risques psycho-sociaux existent bien au Ministère de la Justice.**

## Quels sont les facteurs sur lesquels nous devons intervenir ?

- découvrir les éléments de la charge de travail
- réguler la charge de travail
- aborder la question de la reconnaissance au travail, des conflits de valeurs, de la relation privé/professionnel
- constater les effets des changements d'organisation sur les individus

Dans des situations de RPS, les personnes sont en déshérence totale et retournent vers elles la violence qu'elles subissent. Dans le secteur privé, on les auraient licenciées : rupture du contrat de travail, transaction financière.

Dans le public, on ne peut pas échapper à de telles situations, du fait de la problématique statutaire et de sa dimension particulière.

A la même époque, sort le rapport écrit par *Henri LACHMANN, Christian LAROZE, Muriel PENICAUD*, « *Bien-être et efficacité au travail* »<sup>9</sup> qui met en évidence les déficits managériaux dans les entreprises.

Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, les auteurs n'ont pas souhaité aborder le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance. Pour eux, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. **Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise.**

**On parle désormais d'un management du travail.**

**Le manager est surtout quelqu'un qui manage l'activité, qui régule la charge de travail. Et il y a des managers qui ne sont pas du tout préparés à cet exercice, ni formés et ce, dans un contexte d'organisations tendues.**

Leurs actions consistent surtout à réaliser de la performance, du *reporting*, des chiffres.

Co-existent ainsi le prescrit et les chiffres attendus, réels. Et les salariés sont au milieu.

Cela constitue une injonction paradoxale, à savoir, faire avancer des restructurations dans les entreprises qui ne sont plus en connexion avec la réalité du travail.

**En 2013, nous parlons de qualité de vie au travail.** Ce n'est pas une façon de détourner le sujet, ce n'est pas seulement mettre une conciergerie au bénéfice du salarié. **C'est s'intéresser au code du travail.**

La définition donnée par les partenaires sociaux dans un **accord national interprofessionnel du 19 juin 2013**<sup>10</sup>, c'est se centrer sur le travail, sur les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail ou leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui ci, qui détermine la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

C'est une perception, c'est subjectif, et **ce n'est pas la périphérie du travail qui est intéressante. C'est la charge de travail, c'est la manière dont est organisé le travail, c'est s'intéresser au travail au quotidien.** Encore une fois, la solution ne résulte pas de la simple installation de baby-foot.

9 LACHMANN Henri, LAROZE Christian, PENICAUD Muriel, avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport à la demande du Premier ministre, février 2010.

Lien : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/104000081.pdf>

10 Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, 19 juin 2013, NOR : ASET1351058M.

Lien : [https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boc/pdf/2013/0041/boc\\_20130041\\_0000\\_0011.pdf](https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf)

**Résumons-nous** : Harcèlement au travail, approche individuelle par la régulation disciplinaire, on déclare inapte le salarié. Nous n'avions pas d'autres choix à l'époque.

Puis émerge la notion de stress, avec l'approche comportementale, le centrage sur la personne, la question de comment former le salarié au stress et savoir s'adapter au client.

Mais cela ne suffit pas si l'organisation est défaillante (aller chez le masseur entre midi et deux, si j'ai 40 dossiers sur mon bureau, cela ne suffira pas).

**Concernant alors, les risques psycho-sociaux, il convient de les aborder par les risques organisationnels.**

**Mais attention, car le travail est aussi constructeur de santé (*Christophe DEJOURS*<sup>11</sup>) et donc il ne faut pas réduire la démarche à une simple approche sous l'angle des risques organisationnels.**

**Je ne pense pas non plus qu'un Comité d'hygiène et de sécurité au travail (CHSCT) puisse régler le problème. C'est le manager qui saura prendre en compte les problématiques de la santé au travail, qui pourra répondre aux attentes des organisations et aux contraintes entre un objectif de réalité et d'équilibre avec les attentes nouvelles des citoyens.**

**Enfin, le rapport au travail a évolué. L'enjeu est de mettre en place des ressources pour les organisations, des outils, qui simultanément, puissent intégrer les paramètres, tels que les conditions de travail, la qualité de vie au travail avec pour objectif, d'associer performance et satisfaction au travail.**

\*\*\*

---

11 DEJOURS Christophe, *Situations du travail*, PUF, 2016.

## DEUXIÈME TABLE RONDE

### LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHO-SOCIAUX SPÉCIFIQUES AU MÉTIER DE MAGISTRAT

---

**Indépendance comprise comme isolement, intensité émotionnelle de certaines fonctions**

**Prise de décisions répétées, conflits de valeurs**

**Charge de travail, tâches parasites, pénuries de moyens**

**Hierarchie peu formée au management, faiblesse du dialogue social en juridiction, inadaptation du processus de notation**

**Absence de reconnaissance, mobilité fonctionnelle contre productive, exigence de polyvalence**

**Méconnaissance de l'état de santé des magistrats**

**Absence d'outils d'évaluation statistique ou épidémiologique**

**Défaut de dispositifs locaux pour identifier et accompagner les magistrats en situation de difficulté**

#### **Intervention de Marie-Pierre Janvrin**

*avec projection d'un PowerPoint*



**Marie-Pierre Janvrin** est directrice Prévention Santé d'*Intériale Mutuelle* depuis 2013.

Elle est notamment co-responsable des études santé et prévention dont le baromètre santé et prévention.

Economiste et démographe de formation -dont le parcours professionnel s'est construit dans un environnement de santé publique- elle a travaillé à l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), à *Santé Publique France*, à la Fédération nationale de la mutualité Française (FNMF), puis au groupe *Macif*, avant de rejoindre en 2013, *Intériale Mutuelle*.

Depuis 2015, elle s'est spécialisée sur les risques psycho sociaux (DU - Paris 2 –Assas) et a rédigé un mémoire sur le mal-être des policiers.

Historiquement, la *Mutuelle Intériale* est la mutuelle du Ministère de l'Intérieur, elle est aujourd'hui la **mutuelle référencée par le Ministère de la Justice**.



Nous présentons aujourd'hui la **1ère édition du baromètre santé et prévention, concernant la santé des agents du Ministère de la Justice** et des adhérents de la mutuelle.

Les résultats de ce baromètre font l'objet d'une présentation sous la forme d'un *PowerPoint*. Notre démarche a été de « comprendre » et de vous comprendre, pour construire des services, des garanties et vous accompagner sur le terrain. On ne peut pas se passer d'étude quantitative ni qualitative.

Concernant la méthodologie adoptée :

**Cette étude a été réalisée en février 2018 sur 1200 personnes agents du Ministère de la Justice ayant répondu. Le taux de retour à ce premier baromètre a été de 22 %. Il s'agit là d'un taux exceptionnel.** Manifestement la santé au travail intéresse véritablement les agents du Ministère de la Justice.

Je commencerai par commenter les *slides* sur la santé en général.

Le premier chiffre vous concerne : **les métiers du judiciaire et les métiers du Ministère de la Justice, et ce, toujours en comparaison avec les chiffres réunis pour la population générale.**

Sur la santé en générale :

Vous êtes **95 % à considérer que votre santé est bonne**, et cela est proche de la population générale.

Concernant les affections qui vous touchent : **70 % déclarent souffrir de douleurs**, 10 % se trouvent en affection longue durée (ALD).

Pour 50% d'entre vous, ces douleurs ressenties sont attribuées au travail, et plus précisément au travail sur écran et à la station assise de trop longue durée.

Sur l'activité physique : **70 % d'entre vous déclarent avoir une activité intense ou modérée au moins 1 fois par semaine.** Vous considérez que c'est pour préserver votre santé, votre épanouissement, et pour se défouler.

Sur les addictions : Nous pensons que les résultats obtenus ont fait l'objet de sous-déclarations.

Concernant la consommation d'alcool : **4 % des agents se déclarent être des consommateurs excessifs d'alcool** selon le test *Deta* alors que pour la population générale, le taux est de 12 %.

Concernant la consommation de produits stupéfiants, **le résultat est de 0,8 %** c'est très faible comparé au 6,9 % pour la population active.

S'agissant de la santé mentale : Vous avez quotidiennement la vision d'une société violente, agressive, malgré cela vous restez optimiste par rapport à l'évolution de la société française.

**Vous êtes optimiste pour votre avenir personnel à hauteur de 98 %.** Concernant votre avenir professionnel le taux est de **67 %**. C'est moins.

Nous avons ajouté un indicateur de mal-être : **60 % d'entre vous indiquent être en situation de mal-être**, déclarant une consommation d'anxiolytique et se sentir dévalorisé.

**Les problématiques liées au sommeil sont importantes**, avec une consommation de somnifère non négligeable.

Nous avons posé une nouvelle question : **13 % d'entre vous ont vécu une situation traumatisante dans le cadre de leur métier.**

A la question sur la survenance de **pensées suicidaires** : **7 % d'entre vous en ont connues au cours des 12 derniers mois** et 1/2 en a parlé à une autre personne (proche, professionnel de santé, collègue...).

Au Ministère de l'Intérieur, plus de 2/3 n'en ont pas parlé.

Sur la question de la satisfaction et de l'insatisfaction dans le travail :

**84 % des agents se sont dits satisfaits de leur travail.** Ce qui est source de satisfaction au travail est le fait d'exercer une mission de service public, et de se sentir utile.

Parmi les sources de moins grande satisfaction au travail, on trouve le fait de **ne pas avoir la possibilité de respecter les délais** et d'estimer bénéficier d'**une faible reconnaissance** du travail par l'encadrement et par les justiciables.

A la question de savoir si sur ces 12 derniers mois, le travail a eu des effets négatifs ? **52 % d'entre vous indiquent constater un impact négatif sur leur moral.**

Sur les arrêts de travail : **6 % des actifs ont eu un arrêt de travail de plus de 30 jours pour raisons médicales, contre 11 % pour la population générale.**

Sur le contact avec le public : **70 % des interrogés sont satisfaits.** Cependant, **26 % d'entre vous ont déclaré avoir été victimes au cours des 12 derniers mois, d'agression physique.**

Concernant la gestion du stress au quotidien : **10 % des agents indiquent qu'ils n'arrivent pas à gérer leur stress.** Les agents qui y parviennent déclarent se tourner vers leurs amis, leur famille, ou pratiquer une activité physique. D'autres pour y parvenir, déclarent prendre également dans ces cas de stress, des congés ou bénéficier du soutien de l'entourage professionnel.

**86 % des sondés estiment être soutenus par la hiérarchie, dont 52 % «très souvent ou toujours».**

Sur la perception de votre métier et comment le public vous perçoit, autrement dit sur l'effet miroir :

- **Vous vous dites courtois à 90 % mais le public vous voit courtois à 67 %.**
- **Vous vous sentez compétents à 89 % mais le public pense que vous l'êtes à 75 %.**
- **Vous vous dites disponible à hauteur de 80 % alors que le public vous considère disponible qu'à 34 %.**

Pour conclure, à la question de savoir si vous avez des besoins en prévention ? Vous répondez oui, en ce qui concerne, le stress, les troubles musculo-squelettiques (TMS) et l'alimentation.



### OBJECTIFS

- Déterminer la position des adhérents d'Intériale du Ministère de la Justice face aux questions de santé et de prévention
- Analyser les particularités de leur comportement et leurs attentes en matière de santé et prévention par rapport à la population Française
- Connaître l'évolution de leurs préoccupations santé dans le temps
- Définir des actions de prévention adaptées à leurs besoins

### CONTEXTE ET ENJEUX

La santé et la prévention sont deux sujets qui préoccupent les Français.

Intériale Mutuelle, en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Justice et So'Lyon Mutuelle, a mis en place un Baromètre Santé et Prévention depuis 2014 (depuis 2018 pour les adhérents du Ministère de la Justice et So'Lyon Mutuelle).

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

**CIBLE INTERROGÉE**

1 281 Ministère de la Justice (tous actifs) Soit un taux de retour de 22%

Direction Judiciaire : 470  
Direction Pénitentiaire : 337  
DPJJ : 117  
Métiers administratifs et de l'informatique : 277

Benchmark population française

1 002 personnes interrogées Dont 612 actifs

Les résultats du benchmark sont présentés sur la base des actifs tout au long de ce rapport.

**MODE DE RECUEIL**

Questionnaire auto-administré en ligne auprès des adhérents d'Intériale du Ministère de la Justice

Questionnaire auto-administré en ligne sur panel CSA

**DATES DE TERRAIN**

Fevrier 2018	Mars 2018
26	22

Fevrier 2018	Mars 2018
26	20

### SANTÉ PHYSIQUE PERCEPTION DE SA SANTÉ

Judiciaire	Ensemble Ministère Justice	Population Française
95%	93%	94%

...pensent que leur santé est bonne, très bonne ou excellente.

### SANTÉ PHYSIQUE AFFECTIONS

Judiciaire	Ensemble Ministère Justice	Population Française
54%	50%	58%

...souffrent de douleurs liées à de mauvaises postures

70% Sont atteints par ou moins une affection... (vs 68% Ensemble, 72% Population)

Judiciaire	Ensemble Ministère Justice	Population Française
53%	47%	53%

...des souffrants déclarent que ces douleurs sont liées à leur travail, notamment à cause du travail sur écran et de station assise trop longue pour les métiers judiciaires.

10% Sont atteints d'une ALD... (vs 10% Ensemble, 13% Population)

### SANTÉ PHYSIQUE ACTIVITÉ PHYSIQUE

Pratiquent une activité physique intense ou modérée au moins une fois par semaine

Judiciaire	Ensemble Ministère Justice	Population Française
70%	67%	63%

Les principales raisons de la pratique d'une activité sont :

Préserver sa santé	Préserver sa santé	Préserver sa santé
Me sentir en forme	Me sentir en forme	Me divertir
Judiciaire: 54% (vs 68% Ensemble, 68% Pop)	Judiciaire: 68% (vs 62% Ensemble, 62% Pop)	Judiciaire: 54% (vs 50% Ensemble, 53% Pop)

### SANTÉ PHYSIQUE ADDICTIONS

	Judiciaire	Min Justice	Population Française
Sont fumeurs de tabac ou de e-cigarette	17%	23%	29%
Rencontrent des difficultés avec l'alcool	4%	5%	12%
Consomme au moins un produit stupéfiant	0,8%	1,3%	6,9%

### SANTÉ MENTALE OPTIMISME

Quant à l'avenir de la société française	Quant à leur avenir personnel	Quant à leur avenir professionnel
42% (vs 37% Ensemble, 38% Pop)	88% (vs 86% Ensemble, 76% Pop)	76% (vs 74% Ensemble, 69% Pop)

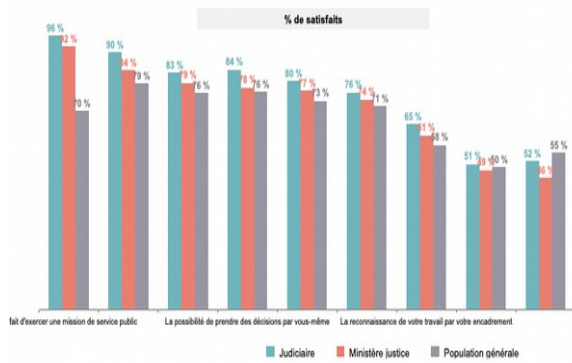
**SANTÉ MENTALE  
MAL ÊTRE**



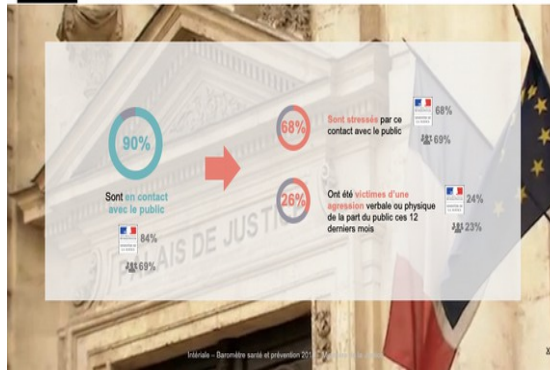
**SANTÉ AU TRAVIL  
SATISFACTION**



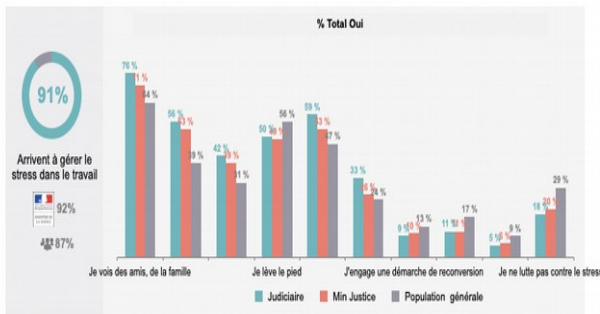
**SANTÉ AU TRAVIL  
SATISFACTION DÉTAILLÉE À L'ÉGARD DU TRAVAIL**



SANTÉ AU TRAVAIL  
CONTACT AVEC LE PUBLIC



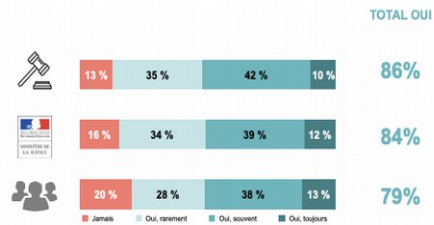
SANTÉ AU TRAVAIL  
GESTION DU STRESS & ELEMENTS DE LUTTE CONTRE LE STRESS AU TRAVAIL



Baromètre santé et prévention 2018 - Ministère de la Justice

X

SANTÉ AU TRAVAIL  
SOUTIEN DE LA HIÉRARCHIE LORS DE SITUATIONS DIFFICILES



...estiment être soutenus par leur hiérarchie lors de situations difficiles

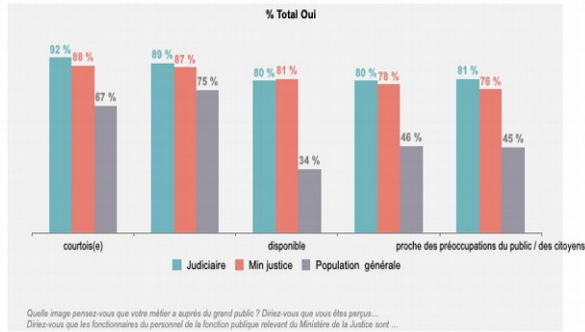


X





## SANTÉ AU TRAVAIL LA PERCEPTION DE LA FONCTION PUBLIQUE



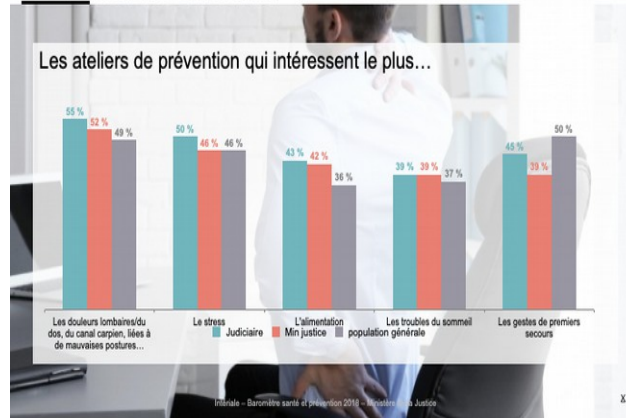
INTÉRIAL & CS

Intériale - Baromètre santé et prévention 2018 - Ministère de la Justice

X



## SANTÉ AU TRAVAIL ATELIERS DE PRÉVENTION



X

## Intervention de Dominique Verdeilhan



**Dominique Verdeilhan** est journaliste et chroniqueur judiciaire français, rédacteur en chef adjoint chargé de la chronique judiciaire sur la chaîne France 2 depuis 1989. Il a notamment couvert les procès de Christian David, de l'affaire Ben Barka, de Maurice Papon et de Marc Dutroux.

En 1995, il publie son premier livre, *Portraits de justice*<sup>12</sup> puis écrira *Les magistrats sur le divan*<sup>13</sup> en 2016.

### Qu'est-ce qui m'a conduit à écrire mon livre *Les magistrats sur le divan* ?

**Dans le cadre de mon métier de journaliste et de chroniqueur judiciaire, j'ai eu l'impression de devenir psychiatre.** J'ai été impacté, ébranlé, affecté ces dernières années par un certain nombre de dossiers (Dutroux, Outreau). Nous sommes alors confrontés à quelque chose que l'on n'imagine pas forcément, la noirceur de notre société.

Si je m'aperçois que les confrères à côté de moi sortent régulièrement de la salle d'audience, si je constate que d'autres arrêtent le métier de chroniqueur judiciaire car ils ne peuvent plus supporter d'être une « éponge », d'absorber ce mal quotidien, qui peut durer plusieurs mois, comme ce fût le cas lors du procès du réseau pédophile d'Angers, **c'est la preuve que nous sommes confrontés à la difficulté de gérer nos émotions, dans la mesure où dans l'instant nous devons soit prendre la plume, soit prendre le micro, soit être devant une caméra pour relater ce dont nous avons été témoin.**

Il n'est pas question de pleurer à l'écran, cela m'est arrivé, mais je l'ai fait après mon passage à l'antenne, parce que c'était une façon de me libérer. **Je me suis dit si nous vivons ou entendons des choses difficiles, nous pouvons sortir de la salle d'audience, les magistrats ne peuvent pas le faire.**

**Dans un premier temps j'ai pensé m'adresser aux avocats, aux policiers, aux magistrats, aux gendarmes qui sont en première ligne.**

**Concernant les magistrats, j'ai eu une approche pessimiste. Je me suis dit, ils ne vont pas me répondre, il y a le droit de réserve, et ils ont une image d'hommes et de femmes un peu froids. Ils ne vont pas me livrer leurs émotions.**

12 VERDEILHAN Dominique, *Portraits de justice*, Paris, Edition Dargaux, septembre 1995

13 VERDEILHAN Dominique, *Les magistrats sur le divan*, Paris, Edition du Rocher, 15 février 1997

A l'été 2015, j'ai sollicité par mail un certain nombre de magistrats que je connaissais. Je pensais qu'ils n'allaient pas répondre, me confier leurs insomnies. **Je me suis trompé.**

En réalité, ils m'ont répondu, certains dans la demi-heure en me disant : « vous abordez quelque chose qui est tabou ». D'autres me répondait par mail que « telle affaire ou telle autre les avait marqué ». Je ne m'attendais pas à cela. **J'ai rencontré à peu près 100 magistrats, j'ai eu l'impression d'une parole libérée.**

**« La consultation » pouvait durer une heure, une heure et demie, je ne pouvais pas les arrêter. Cela concernait en général des affaires de début de leur carrière ou des chocs émotionnels à l'école de la magistrature au cours de leurs études.**

J'ai organisé ce livre par chapitre. Par rapport aux fonctions que les magistrats ont eues et par rapport aux types d'événements auxquels ils ont été confrontés à cette noirceur et à cette question : **« Comment vais-je continuer à juger ou à prendre des décisions et ne pas me faire impacter par ce que je vis sur le terrain ? ».**

**Voici quelques exemples, c'est François MOLINS que je rencontre.** Je prends un premier rendez-vous qui sera décalé, et le hasard du report fait que je le rencontre quelques jours après le 13 novembre 2015. Je me retrouve avec un procureur de la République qui me consacre une heure et demie, il me livre à la fois son entrée au BATACLAN quelques heures ou minutes après le drame, mais aussi CHARLIE HEBDO, et il me confie comment il a géré ses propres émotions et comment il a géré les émotions des gens avec qui il était.

Les magistrats, c'est vous face aux attentats, face aux catastrophes.

Je rencontre également **le procureur de la République de Marseille, lors de l'affaire GERMANWINGS**, l'avion autrichien jeté contre une paroi des Alpes.

Il est dans son bureau, on l'alerte, et il se retrouve dans un hélicoptère à la recherche de l'avion. On ne le trouve pas, car l'appareil est totalement éparpillé sur plusieurs mètres carrés, avec des restes de la carlingue et aussi des corps.

Ce qui reviendra aussi, à côté des décisions à prendre, à côté des affaires lourdes en terme de grosseur de dossier, en terme médiatique, c'est le poids des affaires non élucidées. Ce qui reviendra souvent c'est : « j'ai souffert de ne pas voir pu clore le dossier avant de partir. »

Le mot qui est revenu régulièrement dans leur bouche, c'est celui de solitude, une solitude quotidienne. « J'accumule cette noirceur et je ne peux rien dire à personne ».

**Vous n'en parlez pas à votre conjoint, vous n'en parlez pas non plus à votre supérieur hiérarchique car cela serait une forme d'aveu de faiblesse.**

Une énorme solitude avec toujours cette conscience professionnelle qui fait qu'à un moment, le magistrat se dit : « je vais certainement me débarrasser de ces émotions, de ces ressentis. »

J'évoquais tout à l'heure Brice ROBIN, procureur de la République de Marseille qui avait été confronté à la GERMANWINGS. Il m'a raconté qu'à cette époque, personne ne lui avait demandé s'il allait bien ou pas. La garde des Sceaux de l'époque ne s'est pas inquiétée de savoir si son procureur de la République qui était sur le terrain, vivait bien ou mal cette situation. Seul le Ministre de l'intérieur, Monsieur CAZENEUVE lui avait demandé comment il allait.

**Or, cette prise en charge psychologique, personnalisée avait déjà été mise en place depuis les attentats de 1985, du côté des policiers, des infirmiers et avec des cellules psychologiques.**

**Mais pas pour vous.**

**Parce qu'on considère que vous êtes solides.**

On considère que votre robe rouge ou noire vous permet d'absorber tout cela. Vous faites avec les moyens du bord.

**Avec cette difficulté : c'est le silence de l'institution,** cette question n'a pas encore été abordée par elle.

**On m'a demandé tout à l'heure si j'avais rencontré des magistrats heureux. Je ne peux pas dire que j'ai rencontré des magistrats heureux, ni très malheureux ou au bord de la déprime. Mais je sais que vous êtes consciencieux.**

\*\*\*

### **Intervention du Docteur Daniel Zagury**



©Hannah Assouline-Editions de l'Observatoire

Chef de service au Centre psychiatrique du Bois-de-Bondy, expert-psychiatre auprès de la Cour d'appel de Paris, spécialiste de psychopathologie et de psychiatrie légale, **Daniel Zagury** a témoigné dans des procès criminels de tueurs « hors normes », pourtant si ordinaires (Guy Georges, Patrice Alègre, Michel Fourniret ...).

Il est, selon un propos rapporté, « l'homme qui a vu le mal ».

Il a publié *Modèles de normalité et psychopathologie*<sup>14</sup>, *L'énigme des tueurs en série*<sup>15</sup>, *La barbarie des hommes ordinaires : ces criminels qui pourraient être nous*<sup>16</sup> ainsi que de nombreux articles consacrés au parricide, au crime passionnel et aux tueurs en série.

Lorsque l'on m'a demandé d'intervenir, j'ai estimé que je n'étais pas légitime pour parler de la spécificité des risques psycho-sociaux chez les magistrats. Par contre, **je pense qu'il y a une grande similitude des plaintes et des souffrances dans nos métiers respectifs**, et j'ai la conviction que si j'évoquais la souffrance à l'hôpital, vous y trouveriez de grandes ressemblances avec les métiers de la justice.

14 ZAGURY Daniel, *Modèles de normalité et psychopathologie*, Paris, L'Harmattan, 1er mars 1998

15 ZAGURY Daniel, ASSOULINE Florence, *L'énigme des tueurs en série*, Paris, Plon, septembre 2008

16 ZAGURY Daniel, *La barbarie des hommes ordinaires - Ces criminels qui pourraient être nous*, Paris, Editions de L'Observatoire, 14 février 2018

Qu'est ce que c'est que **cette perte de sens associée au *burn-out*** ?

La perte de sens, cela engage nos vies, cela engage la valeur donnée à notre travail. C'est quasiment **une crise de la foi ou de la vocation**. C'est **une dérégulation de nos repères**, entre le bien, le mal, le licite et l'illicite, le noble et le vulgaire et c'est aussi un vécu d'absurdité.

Y-a-t-il **un profil des personnes en *burn-out*** ? En perte de sens ? C'est un sujet compliqué. **Pour y répondre, je n'aborderai pas la question sous l'angle individuel, mais plutôt sous l'angle structurel**, qui me paraît plus intéressant.

**Madame Hirigoyen disait tout à l'heure, la question n'est pas de savoir si le sujet est adapté au travail, mais plutôt si le travail est adapté au sujet. C'est exactement le sens de mon propos.**

Quand on parle de *burn-out*, on entend stress, épuisement, mais s'il s'agissait simplement d'épuisement, quelques semaines d'arrêt de travail suffiraient, mais cela n'est pas le cas.

Un certain nombre d'études ont montré que **les Français étaient parmi ceux qui attendaient le plus du travail en termes d'épanouissement**. Nous ne devons pas être complètement dépendants de notre travail. **Et ceux qui sont entièrement dans l'attente de gratifications provenant du travail sont parmi ceux qui s'effondrent le plus**. Mais cela est facile à dire !

En réalité, **le travail engage notre personne dans son axe narcissique**, en termes de challenge, de défi, de vécu d'échec, d'incapacité personnelle, en termes de besoin de reconnaissance, avec quelque chose que l'on constate quasi systématiquement, **qui est de l'ordre d'une désillusion traumatique** : « J'avais beaucoup investi cette activité, j'avais la vocation et voilà où j'en suis ».

Axe narcissique **mais aussi œdipien**. Ce que l'on observe, c'est peut-être une obéissance excessive à des figures parentales suridéalisées, puis perçues comme injustes. Et là aussi survient une intense désillusion, et plus ces personnages ont été perçus en terme d'idéalisation, et plus dure sera la chute secondaire à cette désidéalisation, à ce sentiment d'un abandon par les puissances tutélaires.

Vous voyez que les candidats sont nombreux !

Alors peut-être que les bons élèves, les petits soldats ou ceux qui ont un besoin particulier de réassurance ou qui ont une particulière fragilité narcissique, sont plus à même de vivre ces crises, mais il y a tout de même beaucoup de candidats potentiels.

Alors j'en viens au système de santé et la souffrance est d'autant plus grande que le métier touche au fondement de l'humain. Et c'est le propre de la psychiatrie que d'être au fondement de l'humain.

Je voudrais partir de cette image qui m'a beaucoup frappée, c'est celle de la grève du ROUVRAY où un certain nombre d'aides-soignants et infirmiers ont fait une grève de la faim et ont mis leur vie en jeu. Pourquoi ? Parce qu'ils avaient atteint leurs limites. Enfermer un adolescent en chambre d'isolement dans un service adulte pour le protéger des malades adultes ou distribuer des seaux dans le couloir pour les besoins des patients, ce n'est pas pour cela qu'ils ont choisi ce métier.

Tout à l'heure, **le Directeur des services judiciaires parlait de fierté. Le contraire de la fierté, c'est la honte**. Quand on est fier d'exercer son métier et qu'on en arrive à ce niveau de devoir honteusement adopter un certain nombre de pratiques, et bien on se met en grève de la faim.

Et je vous demande de méditer la réaction de l'Agence régionale de santé (ARS), qui a été de dire : « Mais pourtant les indicateurs sont bons ».

**Vous avez donc d'un côté, une souffrance humaine terrifiante, une crise de vocation et de l'autre côté, des propos probablement sincères, mais qui confondent le monde et ses représentations chiffrées.**

Je pense que cela est absolument central pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui.

**D'un coté, vous avez l'hôpital fictionnel** qui distribue des guides de bonnes pratiques, des recommandations, des préconisations, des protocoles, avec des injonctions normatives, dans une logique consumériste. **Et de l'autre, l'hôpital réel**, avec des médecins débordés, avec une psychiatrie de guerre dont ils ne sont pas fiers, avec des négligences, en particulier en ce qui concerne les malades mentaux dans les urgences où les examens somatiques ne sont plus faits ou sont pratiqués de manière sommaire. **Les infirmiers multiplient les tâches au détriment de la relation humaine. Comment peut-on exclure, ou réduire au minimum, la relation humaine en psychiatrie ?**

**Vous avez donc des médecins, infirmiers et soignants en grande souffrance.**

**Comment en est-on arrivé là ?**

Si je me penche sur le passé, le fondateur de la psychiatrie est Philippe PINEL<sup>17</sup>, associé à Jean-Baptiste PUSSIN<sup>18</sup>. Il y avait dans les hôpitaux psychiatriques quelque chose de l'ordre d'un binôme fondamental, mythique autant qu'historique, **Puis, on a dit aux cadres infirmiers, vous êtes des « managers ». On en a dit autant aux chefs de pôle.**

**Or, ce n'est le métier ni des cadres, ni celui des médecins, comme ce n'est d'ailleurs pas le métier des magistrats.** Dissipons d'emblée un malentendu, je n'ai rien contre les managers, les vrais. C'est d'ailleurs le métier de ma fille. Mais elle n'est ni fonctionnaire, ni administratrice déguisée en manager.

**Il y a donc pour nous une perte de culture, une perte de lignée historique, une perte d'identité, une perte de connaissances.**

Et puis, évidemment, **il y a cette logique comptable qui est au cœur de toutes les lois successives. Les loi de santé, depuis 20 ans, sont centrées sur une logique comptable exclusive.**

**Il y a donc une perte de sens, de langage, de pensée, de culture.** En tant que chef de service, il m'est arrivé de me demander ce que je faisais dans mon propre service, et si je n'allais pas repartir chez moi. J'arrive, les cadres sont appelés pour des réunions administratives, je n'ai pas été informé. Il en résulte **une perte du pouvoir fonctionnel d'organisation du chef de service**, dans son propre service. **Les choses sont décidées par les administratifs.** Le soin et les équilibres humains des équipes passent au second plan.

Je lisais récemment le sous-titre d'une revue de gestion de santé : *La revue des décideurs de la santé*. Alors je suis donc un exécutant, une petite main. On a tellement voulu abattre les mandarins, qu'on les a remplacés par des fantômes. **Je devrais avoir la possibilité d'ajuster mes actions à la réalité, de rebondir, de réagir aux difficultés. Si cela n'est pas le cas, je ne suis plus un chef de service.**

---

17 PINEL Philippe (1745-1826), médecin français, précurseur de la psychiatrie.

18 PUSSIN Jean-Baptiste (1745-1811), était surveillant de l'asile de Bicêtre, puis de la Salpêtrière. Il secondait le Docteur PINEL Philippe. Il est l'un des précurseurs de la fonction d'infirmier psychiatrique. (Source : *Wikipédia*)

**La situation actuelle à l'hôpital est catastrophique : 1000 postes de psychiatres non pourvus. Des déserts psychiatriques.**

Sur la question de la qualité : il suffit de consulter *le rapport de Madame Adeline HAZAN*<sup>19</sup>, contrôleur général des lieux de privation et de libertés, qui dresse **un tableau absolument désastreux**, avec un usage excessif de la contention, de l'isolement. **Une situation catastrophique qui est liée au un découplage du sens et de la gestion.**

J'en reviens à **la souffrance éthique**. Il faut raisonner assez froidement en termes de dispositif, de système, et non accuser les hommes. **Il ne faut pas développer une logique antisystème ou complotiste**. Personne ne tire les ficelles. **Au contraire, il n'y a plus de pilote dans l'avion. Le dispositif est à la dérive, au seul gré de décisions budgétaires successives.**

**Mais le système, ce sont des hommes qui en souffrent, qui l'entretiennent, et le problème c'est que chacun joue sa partition de manière désarticulée et avec des logiques contradictoires. Il en résulte une perte de sens**, il n'y a plus d'idéal, plus d'utopie, plus de satisfaction de contribuer au bien commun, et plus de fierté.

A la question « que faire ensemble ? » se substitue « à qui imputer les dysfonctionnements » du dispositif dont tout le monde sait qu'il est défaillant ?

**A la question « comment soigner au mieux ? » se substitue « combien ça coûte ? ».**

**Parce que n'est jamais posée sereinement, ni discutée contradictoirement, la solution de l'équation dans son ensemble : comment soigner au mieux dans les limites budgétaires imparties ? C'est le réaccouplement du sens et de la gestion qui est au cœur de nos problèmes.**

Il y a quelques années, j'avais écrit un article dans le journal *Le Monde* intitulé : *De l'État providence à l'État pervers*. Cela pouvait paraître choquant ! *Le Monde* a publié l'article mais a changé le titre. **Je pense que l'État se défause de façon perverse sur ses agents. Et ce sont ceux qui sont en bout de chaîne qui sont désemparés, quand ils ne sont pas désignés comme fautifs, coupables des dysfonctionnements dont ils sont eux-mêmes parmi les premières victimes.** C'est le tableau de GOYA, *Saturne dévorant son enfant*<sup>20</sup>. Ce sont les puissances tutélaires qui se retournent avec cruauté contre ceux-là mêmes qui avaient choisi de faire du bien commun, leur métier.

Je dirais enfin un petit mot sur **l'absurdité du système de l'expertise en France**. Une expertise psychiatrique, cela vaut-il la peine ? A quoi ça sert une expertise ? Quel doit en être le contenu ? Que doit exiger l'institution judiciaire ? Ces questions ne sont même plus posées. **Le sens passe au second plan derrière l'exigence de limiter les coûts**. Il en résulte un non sens absolu. **Des expertisettes indignes sont demandées de façon industrielle, alignées sur des rapports qui exigent cent fois plus de travail.**

J'ai actuellement une très grosse affaire au pénal et j'y ai passé énormément de temps, j'ai établi un devis, accepté par le parquet. Au final, le devis est descendu au tarif de base. J'ai travaillé à mes frais.

**J'ai donc décidé de m'affilier au seul parti, que je reconnaisse aujourd'hui, celui de Pierre DAC : le parti d'en rire. D'en rire pour ne pas pleurer car ce découplage du sens et de la gestion est catastrophique pour le bon fonctionnement de la justice.**

19 CGLP, rapport thématique *Isolement et contention dans les établissements de santé mentale*, 2016

Lien : DALLOZ Pdf [https://www.cglpl.fr/wp-content/uploads/2016/05/CGLPL\\_Rapport-isolement-et-contention\\_Dalloz.pdf](https://www.cglpl.fr/wp-content/uploads/2016/05/CGLPL_Rapport-isolement-et-contention_Dalloz.pdf)

20 Francisco de Goya, *Saturne dévorant de ses enfants*, 1819-1923



Je conclus :

**La souffrance au travail est associée à la perte du sens.** Bien-sûr, il existe des fragilités individuelles, mais l'on ne peut pas éviter les niveaux politique, économique, idéologique dans **un contexte écrasant qui ignore totalement les logiques de l'humain.**

**Nous sommes des architectes de l'humain, c'est dire que les édifices que nous construisons sont fragiles. Mais ils sont d'autant moins fragiles, qu'il prennent en compte les rêves, les idéaux et les attentes narcissiques, les besoins de considération des personnes qui travaillent avec nous, et que les choix et les orientations, en tiennent compte.**

**C'est donc à l'opposé de ce qui se passe entre les « décideurs » et les agents dépouillés de tout pouvoir fonctionnel.**

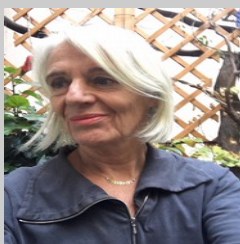
On est passé de l'État providence à l'État gendarme, puis à l'État pervers. **Il est vital d'amorcer le passage vers une gouvernance partagée, vers un décloisonnement du management, de la gestion et des organisations fonctionnelles de nos professions.**

Au début de mes fonctions, les inspecteurs de la Direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS) venaient nous voir, nous posaient des questions, échangeaient avec nous sur des méthodes, des orientations, nous encourageaient, parfois facilitaient nos recrutements. Aujourd'hui cela paraît totalement impossible, impensable. **Les « décideurs » sont là pour nous surveiller, nous faire entrer dans leurs schémas directeurs successifs.**

**En conclusion, pour sauvegarder le sens de nos beaux métiers, et la fierté de les servir, il faut que nous résistions à la résignation. Il faut que nous échappions à l'absurdité kafkaïenne, face à l'écrasement par la raison instrumentale qui se moque bien des logiques de l'humain.**

\*\*\*

### **Intervention du Docteur Dominique Beaumont**



Médecin du travail, psychothérapeute, psychanalyste, **Dominique Beaumont** a exercé initialement comme médecin du travail dans le BTP pendant 10 ans.

Elle a ensuite mené des projets de prévention des maladies professionnelles et d'intégration de préoccupations de santé au travail au sein des entreprises à la Caisse d'assurance maladie d'Ile de France, pendant 15 ans. C'est dans ce contexte qu'elle a assisté à la montée en force des risques psycho-sociaux et de la souffrance psychique dans le monde du travail.

Membre de l'Association Psychanalyse et Médecine (APM) où elle travaille sur cette problématique, elle est, depuis 2009, attachée au CHU Saint Louis-Lariboisière-Fernand Widal où **elle a en charge une consultation Souffrance et travail - Psychopathologie du travail.**

Médecin du Travail et psychanalyste, en charge de la consultation souffrance et travail-  
psychopathologie du travail du Centre spécialisé en pathologie professionnelle à l'hôpital Fernand  
Widal depuis 2009, je suis très honorée de **pouvoir témoigner devant vous des situations que  
nous rencontrons dans nos consultations.**

Concernant ces problèmes de santé psychique en lien avec le travail, j'insisterai sur 3 points :

- 1- La réalité que représente ces facteurs de RPS dans vos métiers.**
- 2- La fréquence des retentissements sur la santé de l'exposition à ces risques.**
- 3- La gravité des cas que nous rencontrons dans nos consultations.**

Il est de notre rôle de restituer et de faire connaître cette réalité.

Ceci m'amènera naturellement à insister sur **l'enjeu que représente pour vous la prévention**, afin d'éviter les retards de prise en charge et les errances thérapeutiques, au niveau individuel. Mais aussi en amont, au niveau collectif, afin de créer des structures de prévention à partir de vos expériences de terrain, à même d'élaborer et de proposer des pistes d'amélioration.

J'aimerais vous rappeler quelques éléments pour situer le contexte dans lequel sont apparus les RPS.

Quand j'ai commencé ma carrière, l'amiante était au premier plan des préoccupations de santé au travail. Nous étions dans les années 1980. Nous faisons face au « scandale de l'amiante » : une exposition non maîtrisée, mal repérée, mal évaluée, non reconnue, répétée, qui pouvait donner le cancer, la mort. C'était l'entrée du cancer dans le monde du travail. Nous assistions à un changement radical par rapport aux risques d'accident du travail qui prédominaient jusque là.

Ensuite, sont arrivés **les troubles musculo-squelettiques (TMS)** qui ont envahi le paysage de la santé au travail, une épidémie :

- Les dos qui se cassent, les articulations qui font mal.
- Les facteurs de risque identifiés étaient physiques, mais aussi organisationnels.
- Une charge physique, de mauvaises postures.
- Mais aussi une accélération des rythmes et des cadences, avec une perte de sens, de reconnaissance du travail, une perte des valeurs et des gestes du métier – « le geste amputé ».

**C'est avec l'entrée en masse des TMS dans le monde du travail, que les facteurs de risque organisationnels sont apparus. Les facteurs organisationnels deviennent source de pathologies. La rigidité des organisations engendre la rigidité des articulations.**

Je me souviens des carreurs de grands chantiers parisiens qui souffraient de pathologie des genoux du fait de leur position à genoux au sol mais aussi et surtout, du fait de voir les autres corps de métier marcher sur leur ouvrage alors qu'il n'était pas encore sec, ce qui allait le faire craqueler rapidement et saccager leur travail.

Les nouvelles organisations de chantier ne permettaient plus de respecter les règles du métier.

**On est passé d'une problématique d'hygiène et de conditions de travail à une problématique organisationnelle, de sens, de reconnaissance et de valeur du travail.**

Sont alors arrivés en première ligne des préoccupations de santé au travail. Ce qu'on a appelé les RPS, les risques psycho-sociaux, et la souffrance au travail. **Les RPS ont fait leur apparition sur la scène médiatique en France de façon violente :**

- avec la notion de harcèlement au travail autour des travaux du Dr Hirigoyen
- et avec les « vagues de suicide s » chez *France Telecom* et *Renault*, en particulier.

**Avec l'arrivée des RPS, c'est une souffrance psychique en lien avec le travail qui se manifeste, ce sont des pathologies psychiques qui apparaissent.**

Je voulais souligner ainsi, comment les facteurs de risques professionnels et leurs répercussions sur la santé s'inscrivent dans un contexte historique et évoluent au fil du temps. **Ces évolutions, l'arrivée de nouvelles pathologies professionnelles rencontrent bien souvent des réticences et des résistances à être prises en compte et reconnues.** Cela a été le cas pour l'amiante, pour les TMS, c'est encore le cas actuellement avec les RPS.

**On assiste donc avec les RPS, à l'irruption d'une symptomatologie à prédominance psychique dans le monde du travail, rapportée de façon peut-être encore un peu « brouillonne », non stabilisée.**

On parle de *burn-out*. Il s'agit du terme le plus usité actuellement, qui a été détourné de sa destination d'origine puisqu'il concernait à l'origine, le milieu de soin. Il a été décrit par FREUDENBERGER<sup>21</sup> en 1974, aux États-Unis chez des soignants qui s'occupaient de toxicomanes, et qui finissaient par « craquer », « se consumer de l'intérieur ».

On parle de harcèlement au travail, terme juridique, qui a été très utilisé.  
On parle aussi d'épuisement professionnel, de *bore out*.

On est confronté à des tableaux anxio-dépressifs réactionnels plus ou moins avancés, à des états de stress post traumatique.

Il faut noter aussi que les symptômes physiques sont loin d'être absents, ils accompagnent bien souvent ces manifestations de souffrance psychique.

**Le corps est aussi au rendez-vous, c'est parfois le premier à parler, à exprimer le mal être, parfois de façon très violente.**

Qu'est ce qui fait souffrir, craquer ainsi au travail ?

**Le travail nous construit, mais peut aussi détruire notre santé.**

Comment le travail peut-il rendre ainsi malade ?

Un nombre considérable d'études ont été menées qui mettent en évidence **des liens entre certains facteurs de RPS et ces troubles psychiques.**

**Force est de constater que vous êtes concernés par tous ces facteurs de risque.**

Certains facteurs font maintenant consensus. En l'état actuel des connaissances, on doit s'y référer.

---

21 Herbert J. FREUDENBERGER (1926-1999) est un psychologue et psychothérapeute américain.

*En France, on peut se référer au rapport GOLLAC, commandé par le Ministère du Travail, publié en 2011, et qu'a piloté Michel GOLLAC, sociologue et statisticien du travail.*

**Vous êtes exposés dans vos métiers à tous les facteurs de RPS mis en avant dans ces études.**

Je retiendrais **en premier lieu la violence, la violence des faits et des affaires sur lesquelles vous travaillez** : affaires criminelles, affaires familiales, juridiction de l'enfance, terrorisme...Ce qu'on appelle la violence externe.

Ces faits violents sur lesquels vous devez travailler, **mettent en jeu des affects, des exigences émotionnelles considérables**. Vous êtes trop souvent **confrontés à ces situations dans l'isolement, sans le soutien** actif du collectif de travail, de la hiérarchie ou de l'Institution. **Or, ce soutien, avec des espaces et des temps d'échange, de partage, d'élaboration sur ces situations est indispensable à mettre en œuvre pour pouvoir travailler, faire face, et préserver sa santé.**

Les **risques de répercussion sur la santé s'aggravent** quand à cela s'ajoutent :

- la **surcharge de travail**, en terme d'intensité et d'horaire
- le **manque d'autonomie et de latitude décisionnelle**
- les **conflits de valeurs et de souffrance éthique**

**C'est votre cas, vous rencontrez une accumulation de ces risques.**

La souffrance éthique, c'est devoir faire ou accepter des choses qui vont contre les valeurs du métier, la déontologie, sa morale.

Et ça, c'est insupportable, ça rend malade (je pense par exemple à l'alerte lancée cette semaine par les juges des enfants du département 93).

Ces situations de souffrance éthique peuvent même engendrer des réactions de rejet de la part du collectif qui se sent menacé, déstabilisé par les craquages et un déni de la part de l'Institution qui invoque la fragilité personnelle et ne se sent pas concernée.

**Avec vous les magistrats, on a affaire à une population motivée, qui a un sens fort du métier et de ses valeurs et qui développe bien souvent un déni des risques du métier**, comme les médecins. Quand on est médecin, on n'est pas malade, on ne peut pas se retrouver en posture de malade, et encore moins malade de son travail. **Quand on est juge, on n'est pas, on ne peut pas se retrouver en posture de plaignant, encore moins de victime dans son travail. Ceci ne favorise pas les prises de conscience et les alertes précoces des situations délétères. On veut tenir, on s'isole, jusqu'à craquer.**

**Force est de constater que vous êtes concernés par l'exposition à l'ensemble de ces risques tout au long de votre carrière, au fil du temps, de façon chronique, structurelle. Ce qui aura des conséquences sur la santé et sur l'avenir professionnel d'un certain nombre d'entre vous, si rien n'est fait.** Et ces conséquences seront graves pour un certain nombre.

**Ce n'est pas une question de fragilité personnelle**, c'est statistique, comme avec l'amiante, ou comme pour tout risque professionnel. Plus l'exposition sera importante et longue, plus les dégâts sur la santé seront importants. **D'où l'intérêt de vous engager dans des démarches collectives de prévention à partir des constats et des situations concrètes que vous vivez, pour pouvoir proposer des pistes d'amélioration.**

**Quelles sont les atteintes sur la santé que nous observons dans nos consultations quand rien n'a pu être fait pour les éviter ?**

Ces atteintes psychiques sont devenues depuis plusieurs années **la première cause de consultation dans nos centres spécialisés en pathologie professionnelle**. Ce type de consultation existe à l'Hôpital Fernand Widal où je consulte, d'autres centres existent, dans d'autres CHU d'Ile de France et de France, d'autres structures existent aussi ailleurs. **Nous aussi, nous manquons de moyens et nos délais de prise en charge sont trop longs.**

Les patients sont orientés à nos consultations par des médecins, en général, des médecins du travail, des médecins traitants ou des psychiatres. **Nos consultations offrent un espace** pour comprendre, élaborer sur ce qui se passe au travail et qui abîme sa santé, et **comment faire pour aller mieux**, aller de l'avant et rebondir. Elles offrent aussi, un espace pour commencer à **reconstruire** sa santé puis des projets professionnels. Nous travaillons **en cohérence avec les différents intervenants qui seront impliqués car il va falloir « mettre le paquet »**.

**Quels sont les signes cliniques** que nous observons chez les patients suivis à nos consultations ?  
Quels sont les signes sur lesquels il faut être vigilant dès le début de leur installation ?

Ces patients présentent toujours plusieurs des signes suivants :

- **trouble de l'humeur, avec perte de l'élan vital, et/ou irritabilité**
- **fatigabilité, sensation d'épuisement, voire paralysie de la pensée**
- **troubles du sommeil, cauchemars sur les scènes traumatiques au travail**
- **idées en boucle sur le travail, reviviscences traumatiques**
- **idées noires, voire suicidaires**
- **crises d'angoisse, phobies portant sur le lieu de travail**
- **troubles de la mémoire et de la concentration très marqués**
- **sentiment de ne plus arriver à accomplir son travail, les tâches quotidiennes**
- **perte de la confiance et de l'estime de soi, sentiment de honte et de culpabilité, isolement**
- **retentissement sur la vie familiale**
- **les personnes bien souvent ne se rendent compte de rien, prises dans une spirale infernale, sans pouvoir prendre du recul. Elles ne veulent pas lâcher, elles veulent tenir.**

Ces troubles s'accompagnent **presque toujours de signes physiques**, parfois annonciateurs :

- les problèmes cardiologiques sont très fréquents. On voit des hypertensions qui s'installent. On peut même constater des infarctus, des AVC.
- on observe des troubles digestifs majeurs
- des pathologies endocriniennes (hyperthyroïdie, troubles gynécologiques)
- des diminutions de l'immunité, avec des infections graves qui se déclarent
- des problèmes ostéo-articulaires invalidants peuvent apparaître
- les conduites addictives sont aussi fréquentes, avec surtout prise d'alcool, ou de médicaments, anti déprimeurs et anxiolytiques, en automédication, parfois.

Ce que l'on voit à **l'hôpital, ce sont des cas graves** :

- des cas qui vont bien souvent nécessiter des arrêts très longs, avec des suivis lourds

- des cas qui peuvent se solder par des impossibilités à reprendre le travail au même poste, des nécessités de reclassement, voire des inaptitudes
- ce sont parfois des salariés qui garderont des séquelles (troubles de la mémoire et de la concentration en particulier).

Mais, **on constate aussi des belles évolutions** :

- des chemins de vie nouveaux qui se dessinent, professionnels et extra professionnels
- des belles reconversions
- de toute façon, ce ne sera plus jamais comme avant.

**Le coût humain, mais aussi social, financier de ces problèmes de santé est préoccupant.**

J'évoquais précédemment un vocabulaire encore éclaté pour désigner ces pathologies : *burn-out*, *bore out*, harcèlement...

**Mais certains tableaux font maintenant consensus et servent de référence pour les prises en charges et les reconnaissances au niveau médico-social, et administratif :**

**- L'épuisement professionnel :**

C'est le terme retenu par la Haute autorité de santé depuis 2017, qui correspond aux cas auxquels les médecins traitants sont de plus en plus souvent confrontés. **Des études récentes montrent que 25 % des consultations des généralistes sont en rapport avec une souffrance psychique au travail.**

Ces cas nécessitent déjà une prise en charge musclée, pour ne pas évoluer vers un stade de décompensations plus avancé.

L'arrêt de travail sera souvent un élément indispensable pour pouvoir sortir du cercle infernal, commencer à prendre du recul, et se soigner, avec la mise en œuvre de suivi(s) renforcé(s).

Si rien n'est fait, si l'exposition continue, on voit ensuite s'installer des tableaux plus avancés, et des effondrements de types :

- Tableaux anxio-dépressifs réactionnels
- État de stress post traumatique, tout type de décompensation étant cependant possible.

C'est ce qu'on voit en consultation spécialisée.

Ces pathologies peuvent être déclarées en maladie professionnelle, ceci pour les troubles les plus avancés, sachant que c'est un processus long, incertain, mais parfois nécessaire, ou en accident du travail, quand un événement précis au travail a déclenché le problème de santé, malaise, crise d'Hypertension Artérielle (HTA) d'anxiété aiguë.

Ces pathologies vont nécessiter une prise en charge multi-disciplinaire à la hauteur des troubles. Il va falloir se faire aider et accompagner, le plus tôt possible, et ne pas rester seul :

- alerter les collègues, la hiérarchie, les ressources humaines, le médecin de prévention, le CHSCT, sur les situations délétères et les retentissements sur la santé. Tous les patients que nous voyons décrivent des situations d'exposition caractérisées à des RPS.
- rompre la spirale infernale si l'alerte n'est pas suivie d'effets, en consultant son médecin traitant qui pourra mettre en place un suivi, un traitement, un arrêt ou une orientation spécialisée ;

- pour pouvoir reconstruire sa santé, prendre du recul
- et ensuite refaire des projets professionnels.

C'est un long processus qui va s'engager, et ce ne sera jamais plus comme avant.

**Il est temps de lever le tabou, de tirer le voile de culpabilité et d'exclusion qui tente de recouvrir la réalité des atteintes à la santé engendrées par l'exposition aux RPS, ce voile qui voudrait cacher la gravité et la détresse qui atteint certains d'entre nous, d'entre vous, magistrats et fonctionnaires de justice.**

Face à ce phénomène, plutôt que de promouvoir un contrôle renforcé des arrêts de travail, **prônons de développer réflexion et moyens pour de meilleures possibilités de prises en charge et de prévention.**

Être vigilant sur les facteurs de RPS présents dans votre environnement de travail, savoir les repérer, savoir alerter et réagir collectivement, pour vous et pour les autres.

Être vigilant sur l'apparition de signes de souffrance au travail, pour vous et pour les autres.

**Solliciter le collectif de travail, alerter. Ne pas rester seul, ne pas se laisser envahir, emporté dans un cercle infernal jusqu'à sombrer. Ne pas devenir victime, mais sujet. L'enjeu est de taille.**

Les spécificités des facteurs de RPS de vos métiers, c'est vous qui les connaissez. **C'est vous, collectivement, et de façon participative, comme vous le faites aujourd'hui, qui pourrez vous saisir du sujet, et vous engager dans des démarches constructives de prévention, à partir de vos expériences concrètes de terrain, pour pouvoir ainsi élaborer des pistes d'amélioration qui pourront être reprises par l'Institution.**

\*\*\*



## **TROISIÈME TABLE RONDE**

### **La responsabilité de l'employeur : la Justice en infraction ?**

---

**Les dispositions de l'article L.4121-1 du Code du travail**

**Les obligations pour l'employeur en matière de prévention, d'information/formation, de surveillance, de réparation**

**La Justice, un employeur disposant d'un régime dérogatoire vis-à-vis de ces obligations ? Amplitude horaire et durée de repos, quotidienne ou hebdomadaire, récupération, charges de travail, situations de harcèlement, imputabilité au service des maladies professionnelles développées, dispositions réparatrices en cas de survenance**

**Dans l'organisation de la Justice, quels acteurs de prévention ? Quelles instances d'évaluation ? Pourquoi l'échec de la circulaire LEBRANCHU sur les rythmes de travail ?**

**En matière de prévention des risques psycho-sociaux, pourquoi tant d'intentions centrales pour si peu de résultats dans les juridictions ?**

#### **Intervention de Daniel Fontanaud**



Magistrat depuis 1980. Diplômé de l'Institut des hautes études de la sécurité intérieure (IHESI). **Daniel Fontanaud** a effectué sa carrière au siège, mais aussi en tant que détaché auprès du Ministère de la Défense, auprès du Ministère des Affaires Étrangères, expert national détaché auprès de la Commission Européenne. Daniel Fontanaud est actuellement Président de la Chambre sociale de la Cour d'appel de Paris.

### **La responsabilité de l'employeur : la Justice en infraction ?**

Après les risques psycho-sociaux vus par des spécialistes, de façon générale, puis au regard du métier de magistrat, **ce qui nous interpelle, c'est la réponse apportée par la Justice pour faire face à ces risques.**

Comment protège-t-on ses agents au sein de cette administration singulière qu'est la Justice ?

**Comment protège-t-on nos magistrats qui évoluent professionnellement dans un environnement à HAUT RISQUE ?**

Le titre proposé est redoutable : La responsabilité de l'employeur : la Justice en infraction ?

Que veut-on nous faire dire : la Justice qui poursuit, qui juge les entreprises, qui condamne les employeurs pour ne pas avoir apporté une réponse adaptée en cas d'épuisement professionnel, pour ne pas prévenir les risques psycho-sociaux ou en cas de harcèlement : cette Justice ne serait-elle pas au dessus de tout soupçon à cet égard ?

Et finalement qui est responsable ? Vers qui se tourner ? Et comment procéder ?

**La Justice est-elle un employeur disposant d'un régime dérogatoire vis-à-vis de ces obligations ?**

**C'est bien toute la question.**

On peut évidemment se le demander lorsque l'on constate la situation extrêmement dégradée des conditions de travail chez les magistrats : isolement, menaces, parfois violences verbales et physiques, surmenage, angoisse de ne pas arriver au bout de la tâche avant de voir arriver une avalanche de nouveaux dossiers, horaires allant au delà de toutes les normes, locaux exigus et insalubres, mobilier et matériel de travail obsolètes, inadéquats ou hors d'usage, port de charges lourdes.

Absence d'accompagnement dans les moments difficiles, absence de culture de l'organisation et de management, absence d'écoute et de compréhension de la part d'une hiérarchie de plus en plus lointaine, carences concernant la médecine préventive, et même souvent absence d'entretien d'évaluation pendant de longues années. Et finalement, découragement, épuisement, dépression, dévalorisation de soi, et parfois même suicide.

**Face à ces phénomènes révélateurs de l'ampleur des manquements, on a un peu l'impression que l'on se heurte à un vide, à une responsabilité introuvable...**

Bien sûr, tout le monde a à sa disposition le volet pénal, en particulier **le délit de harcèlement** de l'article 222-33-2 du code pénal modifié par la loi du 4 août 2014. Ce volet pénal existe pour toutes les victimes, qu'elles soient salariées d'une entreprise privée ou publique, fonctionnaires, agents d'une collectivité territoriale ou même magistrats :

*“ Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende”.*

Mais soyons réaliste, **le volet pénal n'est pour l'essentiel qu'une arme de dissuasion**, qui n'ira sanctionner que des cas extrêmes. De plus, le volet pénal est loin d'appréhender l'ensemble des situations que l'on peut rattacher aux risques psycho-sociaux.

Enfin, on imagine assez mal un magistrat partir d'emblée en guerre sur le plan pénal, et faire citer son collègue supérieur hiérarchique devant le tribunal correctionnel.

**Voyons plutôt les autres leviers susceptibles d'être utilisés :**

La question des risques psycho-sociaux et des responsabilités encourues est aujourd'hui bien balisée en droit du travail.

La Fonction publique et les agents des collectivités territoriales ont aussi été dotés de mécanismes de protection qui se sont largement adossés sur la législation du travail.

**La question aujourd'hui est de savoir exactement ce qu'il en est au sein de la Justice, en particulier, en ce qui concerne les magistrats ?**

**- En droit du travail :**

Sans évoquer les nombreuses dispositions qui ont un impact dans le domaine de la prévention et de la prise en charge des risques psycho-sociaux, on peut rappeler **deux dispositifs fondamentaux qui sont très régulièrement utilisés pour mettre en cause la responsabilité de l'employeur et pour le faire condamner celui-ci à des dommages-intérêts en réparation du préjudice subi :**

Le premier mécanisme a trait plus particulièrement à la prévention, c'est **l'obligation de sécurité** ; le second concerne **la responsabilité de l'employeur en cas de harcèlement**.

1. Le premier mécanisme a trait plus particulièrement à la prévention. C'est l'obligation de sécurité telle que prévue par l'article L.4121-1 du code du travail : l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent notamment des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information, la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Derrière cette rédaction se cache une **obligation très large et très générale de l'employeur en matière de santé et de sécurité** qui fait l'objet de la vigilance du juge prud'homal de tous les instants, et dont les manquements font encourir la responsabilité de l'employeur.

2. Le second mécanisme sanctionne **les actes répétés ou le comportement dans son ensemble ayant pour objet ou pour effet la dégradation des conditions de travail** susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel : en droit du travail du harcèlement que ce soit intentionnel ou non.

De plus, s'agissant de la mise en oeuvre de la responsabilité de l'employeur, la loi du 8 août 2016 modifie le régime probatoire pour venir en aide au salarié : l'article L. 1154-1 du code du travail exigeait que le salarié apporte la preuve de faits permettant de présumer un comportement harcelant. Il suffit désormais que le salarié **présente des éléments de fait laissant supposer** un tel comportement. Il incombe alors à l'employeur de prouver que ces faits ne sont pas constitutifs d'un harcèlement et que les décisions prises sont justifiées par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

**- S'agissant de la fonction publique**

Le statut de la fonction publique, contrairement au statut de la magistrature, contient d'importantes dispositions de protection, notamment contre le harcèlement sexuel et moral, ainsi qu'une solide protection fonctionnelle désormais étendue aux cas de harcèlement.

L'article 23 assure en principe aux fonctionnaires des conditions d'hygiène et de sécurité de nature à préserver leur santé et leur intégrité physique sont assurées aux fonctionnaires durant leur travail. C'est un droit clairement affirmé dans le statut.

Mais surtout, un dispositif s'est construit en particulier depuis le Décret du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail et à la prévention médicale dans la fonction publique.

Dans sa rédaction actuelle, il met en place un **dispositif très complet en mettant l'accent sur les obligations et les responsabilités des chefs de service.**

Ainsi, l'article 2-1 créé par Décret n° 95-680 du 9 mai 1995 pose clairement le principe de la responsabilité des chefs de service :

*“ 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”.*

Il prévoit un registre de santé et de sécurité au travail dans chaque service, des assistants de prévention et, le cas échéant, des conseillers de prévention nommés par les chefs de service, un droit d'alerte et un droit de retrait. Il fixe les règles des comités techniques et des comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.

Et surtout : l'article 3 renvoie pour les règles applicables en matière de santé et de sécurité à celles définies aux livres Ier à V de la quatrième partie du code du travail, c'est à dire la partie du code du travail consacrée à la “Santé et à la sécurité au travail”.

Enfin, ce qui est évidemment intéressant pour nous, c'est qu'aux termes de l'article 1<sup>er</sup>, **ce texte s'applique aux administrations de l'État**, sans exclure la Justice ou les magistrats.

On lève donc un peu le voile sur l'opacité du régime juridique de la responsabilité de l'employeur en cas de souffrance au travail des magistrats : ceux-ci ont parfois du mal à imaginer qu'ils doivent bénéficier dans ce domaine du régime applicable au fonctionnaires et donc, par ricochet, de la protection du droit du travail.

**Alors, qu'en est-il de cette responsabilité introuvable, s'agissant des magistrats victimes ?**

Alors que le statut des fonctionnaires s'étend très largement sur les droits des fonctionnaires, le statut de la magistrature énumère essentiellement des contraintes, des obligations et des incompatibilités. Rien sur les risques psycho-sociaux.

Il y a tout de même une protection fonctionnelle dans l'article 11 de l'ordonnance de 1958, mais, au vu du texte, elle apparaît beaucoup plus limitée que dans le statut de la Fonction publique :

*“ Indépendamment des règles fixées par le Code pénal et les lois spéciales, les magistrats sont protégés contre les menaces, attaques de quelque nature que ce soit, dont ils peuvent être l'objet dans l'exercice ou à l'occasion de leurs fonctions. L'Etat doit réparer le préjudice direct qui en résulte, dans tous les cas non prévus par la législation des pensions.*

*Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions et les limites de la prise en charge par l'Etat, au titre de la protection, des frais exposés par le magistrat dans le cadre d'instances civiles ou pénales, ou devant la commission d'admission des requêtes jusqu'au renvoi devant la formation disciplinaire compétente du Conseil supérieur de la magistrature”.*

**Alors, à partir de là, procédons à une petite enquête au sein de la Maison Justice et mettons nous à la place du magistrat en souffrance.**

## Quelques observations à cet égard :

- D'abord, il est difficile de parler de sa souffrance lorsqu'on est quotidiennement confronté à celle des autres
- Ensuite, on observe une méconnaissance absolue des mécanismes d'alerte ou de mise en cause
- Par ailleurs, on observe des carences en ce qui concerne les lieux d'écoute élémentaires : médecine de prévention, entretiens d'évaluation
- Enfin, on a l'impression d'un parcours du combattant pour une responsabilité introuvable.

Mais, continuons la démarche : allons chercher l'information.

**1<sup>er</sup> Réflexe** : un oeil sur le site de la DSJ (un peu notre direction des ressources humaines) qui assure la gestion des ressources humaines. Pratiquement rien sur la santé et la sécurité.

**2<sup>ème</sup> réflexe** : le site du CSM : même chose. Apparemment rien.

**3<sup>ème</sup> Réflexe** : Auscultons par exemple le **site Intranet de la Cour d'appel de PARIS**. On y découvre une rubrique "prévention des risques psycho-sociaux".

On constate alors trois choses : la mise en place d'une **Cellule de prévention des risques psychosociaux**, l'existence d'un **Livret pratique** de la Cour d'appel de PARIS « *Prévenir et agir ensemble face aux risques psychosociaux* » **et, surtout, un Numéro vert d'écoute et de soutien psychologique**, le 0800 200 278 pour les personnels des services judiciaires.

- **La cellule de prévention des risques psychosociaux** est placée auprès des chefs de cour et composée des secrétaires généraux des chefs de cour, d'un magistrat réserviste, d'un directeur de greffe, d'un membre du département RH du SAR, ainsi que de deux membres du DRHAS de Paris-Ile de France, le référent hygiène sécurité, conditions de travail et handicap, et la psychologue du travail.

Les signalements doivent être transmis sur la boîte aux lettres électroniques : [celprevrps.ca-paris@justice.fr](mailto:celprevrps.ca-paris@justice.fr)

- Le **Livret pratique** intitulé « *Prévenir et agir ensemble face aux risques psychosociaux* » date de 2016. Ce document de 44 pages comprend un petit paragraphe sur la responsabilité juridique de l'employeur sans autre précision (sans citer des chefs de service ou de juridiction). Il se limite à rappeler le contenu in extenso de l'article L. 4121-1 du code du travail, d'où découle l'obligation de sécurité de l'employeur.

Il ne contient aucun renseignement pratique, ni coordonnée d'une personne à consulter au sein de la Cour d'appel, et **se limite à communiquer un numéro vert**.

- **Le numéro vert** : il y a un donc un Numéro vert d'écoute et de soutien psychologique mis en place depuis le 9 mai 2016, le 0800 200 278 pour joindre, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, le dispositif d'écoute et de soutien psychologique mis en place par la DSJ, réservé aux personnels des services judiciaires. Les magistrats qui traversent des passages difficiles, personnels ou professionnels, ou rencontrent des situations anxiogènes liées aux spécificités de leurs fonctions : poids de la prise de décision, charge émotionnelle induite pour certains dossiers ou certaines audiences, pression professionnelle, sentiment d'isolement; conflit au travail, sont invités à contacter ce numéro. C'est l'assurance d'être écouté par des professionnels spécialement formés, et dans la plus totale confidentialité. Ouvert par la DSJ et assuré par un cabinet indépendant spécialisé.

J'ai tenté de joindre ce numéro mercredi dernier à partir du téléphone de mon bureau : une voix enregistrée m'a répondu : *"cette manoeuvre n'est pas autorisée. Veuillez vous renseigner"*... Sans commentaire... Je n'ai donc pas la possibilité de joindre ce numéro vert à partir de mon poste de travail ! Est-ce bien sérieux ?

J'essaie d'aller un peu plus loin et je cherche une information sur le CHSCTD sur le site de la Cour d'appel de PARIS. Rien, il faut aller scruter le site du tribunal de grande instance pour avoir une information.

Enfin, je consulte le site de IGSJ, et je trouve enfin une information sur **les Inspecteurs Santé et Sécurité au travail** du Ministère de la Justice sont rattachés fonctionnellement à l'Inspection générale des services judiciaires (IGSJ).

Cela dit, **la véritable information, je vais la trouver sur le site du Secrétariat Général dans une rubrique "Santé et Sécurité au travail"** et là, je découvre enfin la solution que je cherchais pour répondre à la question que beaucoup de magistrats se posent encore sur la responsabilité de l'employeur au sein des services judiciaires en cas d'infraction, ou, de façon générale, de faute, ou de manquement au regard de la santé ou de la sécurité d'un magistrat.

**Il s'agit de la circulaire du Secrétariat Général de la Justice du 10 juin 2014 SG-I4-010/SDRHS/10.06.2014 relative à la responsabilité des chefs de service en matière de santé et de sécurité au travail, au droit d'alerte et au droit de retrait et à la mise en place des assistants et des conseillers de prévention.**

Cette circulaire décline le décret du 28 mai 1982 applicable à la Fonction publique pour ce qui concerne les services judiciaires.

**La circulaire va très loin puisqu'elle désigne précisément les chefs de service responsables en dressant une liste qui inclut notamment les premiers présidents de cours d'appel et les procureurs généraux, les présidents des tribunaux de grande instance et les procureurs de la République.**

La circulaire ajoute que **l'étendue de la responsabilité des chefs de service en matière de santé et de sécurité est celle définie aux livres 1<sup>er</sup> à V de la quatrième partie du code du travail et de leurs textes d'application qui sont devenus directement applicables aux administrations de l'État.**

Il est même prévu expressément que **les dispositions de l'article 121-3 du code pénal s'appliquent en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales. Ce texte s'applique ainsi aux responsables visés par la circulaire.**

**Le doute n'est donc plus permis sur le régime juridique de responsabilité de l'employeur et sur son identification.**

Il reste bien sûr à **faire en sorte que les magistrats soient réellement informés. Il reste aussi à faire respecter les obligations en matière de santé et de sécurité et, s'il le faut, mettre en oeuvre cette responsabilité** qui peut être disciplinaire, financière dans la mesure où l'État doit répondre du dommage, mais aussi pénale.

Je pense qu'à cet égard Maître Christelle MAZZA pourra nous donner des pistes sur l'expérience acquise au gré des dossiers de la mise en œuvre de ces responsabilités et des progrès qui restent à accomplir dans ce domaine, y compris pour les fonctionnaires.

\*\*\*

### Intervention de Maître Christelle Mazza



© Tanguy de Montesson

Diplômée en linguistique, sciences politiques et droit, **Christelle Mazza** exerce comme avocate le droit de la fonction publique et le droit pénal, depuis plus de 12 ans.

Spécialiste de la gestion complexe des procédures liées aux ressources humaines dans les trois versants de la fonction publique, elle intervient aussi comme formatrice en matière de reclassement, d'inaptitude et de gestion des accidents et maladies professionnelles.

Auteur de *Fonction publique: guide juridique et pratique de la gestion de carrière des agents titulaires et contractuels*<sup>22</sup> et *Harcèlement moral et souffrance au travail dans le service public*<sup>23</sup>, elle contribue à la modernisation du service public, notamment pour la gestion des ressources humaines, par la création d'une équipe d'intervenants pluridisciplinaires.

La notion de temps est devenue un enjeu crucial en justice. Lorsqu'un président de tribunal me demande « à combien estimez-vous votre temps de plaidoirie ? », je voudrais répondre : « Quel est le prix, selon vous, de la dignité humaine ? Quel temps doit-on lui accorder ? »

**La Justice, et c'est ce dont il sera question aujourd'hui, pose la question de la dignité humaine.**

Je suis très honorée de votre invitation et de la possibilité qui nous est offerte de croiser nos regards sur la situation de souffrance des magistrats.

Les propos du Président FONTANAUD attestent d'une situation devenue apocalyptique. Plus tôt dans la journée, le poids des mots a été souligné et je choisis délibérément le terme d'apocalypse, en

22 MAZZA Christelle, *Fonction publique : Guide pratique de la gestion de carrière des agents titulaires et contractuels – Procédures, fiches pratiques, modèles de recours et démarches pour gérer au mieux votre carrière*, Editions du Puits Fleuri, Collection : Le conseiller juridique pour tous, 2ème édition, 25 janvier 2018.

23 MAZZA Christelle, *Harcèlement moral et souffrance au travail dans le service public*, Editions du Puits Fleuri, Collection : Le conseiller juridique pour tous, mai 2014.



miroir d'une situation devenue très préoccupante. **Ce témoignage démontre un vrai dysfonctionnement général dans l'évolution et la mutation du service public et aujourd'hui pour ce qui nous concerne, dans la magistrature.**

Je me considère comme « clinicienne » de l'état du service public français, **témoin d'une souffrance accrue des agents** : je travaille avec des équipes pluridisciplinaires dont des psychiatres parmi les plus engagés sur ces sujets, le Dr HIRIGOYEN ou le Pr GRANGER pour ce qui concerne l'hôpital public. Mais je me sens également concernée en tant que citoyenne.

**Lorsque la santé et la justice s'effondrent c'est très inquiétant, ce sont en effet les derniers remparts d'une démocratie, les piliers curatifs d'une société.** Lorsqu'ils vacillent puis s'effondrent, cela doit considérablement interroger.

**Votre colloque brise un tabou car les magistrats sont le système judiciaire et ont peut-être encore moins de légitimité que les autres à dénoncer ce qu'ils voient et ce qu'ils vivent. Qui les écouterait ? Qui peut imaginer qu'ils souffrent ?**

Après ce constat, il nous faut trouver des solutions, néanmoins lorsque j'entends le discours institutionnel de ce matin, je me dis qu'entre certaines positions et la réalité de terrain, c'est *la stratosphère intergalactique* ! Quel langage faudra-t-il trouver ?

Pour vous illustrer combien la matière du droit de la fonction publique dont j'ai la charge est importante, je signalerai qu'il m'arrive de plus en plus de refuser des clients au quotidien, j'ai 6 mois de délai d'attente pour donner un rendez-vous, j'ai 1 à 2 ans d'attente pour établir des actes. Le cabinet d'avocat devient aussi diligent que la justice alors qu'il est la première oreille du justiciable qui a besoin de réponses immédiates.

Nous constatons par ailleurs 18 à 25 % de hausse du contentieux de la fonction publique devant la juridiction administrative qui se retrouve littéralement engorgée !

**Alors dans ce contexte général de souffrance au travail dans la fonction publique, peut-on dire qu'il existerait une spécificité observable dans la magistrature ?**

**Non.**

Chaque administration centrale a ses spécificités, la Police, la Justice, les Armées, la Santé, l'Éducation nationale, chacune est en souffrance exponentielle et chacune a ses spécificités.

**Pas de spécificité non plus concernant votre statut**, car un magistrat est un fonctionnaire sous statut dérogatoire de la fonction publique d'État régi par l'Ordonnance de 1958. C'est aussi le décret du 28 mai 1982 applicable à la fonction publique d'État qui régit la sécurité et la santé au travail.

**En matière de santé au travail, il n'existe pas de réelle séparation de statuts**, en dehors des précisions textuelles relatives aux statuts dérogatoires.

[L'article 11 de la loi du 13 juillet 1983](#) prévoyant la protection fonctionnelle (dont l'équivalent est [l'article 11 de l'Ordonnance de 1958](#)) a fait dernièrement l'objet d'un toilettage : par analogie se sera le même droit applicable pour les magistrats de l'ordre judiciaire devant le juge administratif en cas de contentieux. Il n'y a donc pas vraiment de spécificité à proprement parler.

**Une des premières solutions de fond est, je pense, de recréer le collectif, car nous sommes très seuls en justice. Nos travaux doivent être réalisés en équipe, il faut du dialogue. L'isolement est l'un des premiers stigmates de la souffrance au travail.**

**Vous avez rappelé la suppression du Ministère de la Fonction publique qui vient d'être réintégré dans le Ministère de l'Économie et des Finances, en effet c'est très important de le mentionner. La fonction publique est envisagée comme un budget, une dépense, et non en termes managériaux : la symbolique est très importante.** On pense à ce que coûte le personnel public avant de voir ce qu'il donne, fait et comment il doit être piloté, finalement, on le voit comme s'il était une contrainte. C'est extrêmement préoccupant en termes de psychologie du travail et de reconnaissance.

**Il n'existe pas réellement, sur le terrain, de management ou de politique managériale. Le management est en fait l'expression d'une politique publique.**

Ce qui est très compliqué dans la magistrature, c'est la séparation des pouvoirs : il faut arriver à effectuer la distinction entre la fonction régaliennne de l'État et l'indépendance constitutionnelle de la magistrature, tout en tenant compte de la responsabilité de droit commun de l'État en tant qu'employeur. Mais comment critiquer une méthode managériale qui relève d'une politique publique et en conséquence de l'exécutif ?

Je me bats pour que l'État n'ait pas de puissance exorbitante en terme managérial et qu'il ait une responsabilité pénale au sens général comme un employeur privé, pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Responsabiliser toutes les chaînes hiérarchiques et au plus haut.

Des arrêts retentissants sont attendus dans les dossiers de la société *Orange* qui sont des entreprises publiques.

**Nous avons désormais quelques petites jurisprudences sur la responsabilité pénale des chefs de services, qui sont garants du respect de la réglementation santé au travail. Pour les magistrats ce doit être identique.**

**Le vrai problème qui se pose c'est le choix des managers.**

**Les managers, dans les juridictions, ne sont pas choisis pour leur qualité managériale, c'est un autre tabou** que l'on a dans la magistrature, mais également au Ministère de l'Intérieur dans la police, c'est le problème des réseaux, de la politique et de l'immixtion de tout ce qui est **choix discrétionnaire**, dans l'intérêt du service et qui en réalité, relève beaucoup plus du copinage. **Le choix n'est pas lié à la méritocratie.** C'est un vrai problème dans la fonction publique.

Ce sont des résurgences des siècles passés.

Le vrai problème, relève de l'immixtion d'une certaine culture professionnelle dans les hauts lieux de la fonction publique.

**On se retrouve donc avec des chefs de service au sens général qui n'ont pas forcément la compétence managériale et il y a trop d'immixtion entre pouvoir et exercice des fonctions.** Or le management au sens large, la gestion des ressources humaines, doit être totalement détaché de ce type de prérogative.

J'ai ressorti la fiche de poste générique du magistrat judiciaire et on y trouve bien la compétence sollicitée de savoir manager, comme on le demande aussi aux médecins dans les hôpitaux.

C'est à la fois exercer un métier avec une éthique, une déontologie, avec un certain art et savoir manager de l'humain.

Cependant, ce n'est pas donné à tout le monde. On doit pouvoir sélectionner des personnes. Mais a-t-on le temps dans un contexte de surcharge de l'office, de rechercher, sélectionner des managers ? Alors que cela est « politique ».

J'ai lu le magnifique essai de 1943, *Le normal et le pathologique*<sup>24</sup>. **Dans la Justice, le normal c'est le pathologique.** En effet, dans notre métier, nous ne voyons que **les horreurs de la société tous les jours**, quel que soit le niveau, la matière. **Et l'on ajoute à cela la lourdeur de la charge et l'intériorisation de l'obéissance excessive.**

Pourquoi retrouve-t-on de l'obéissance excessive ? C'est parce que la noblesse de la fonction fait que l'**on intériorise énormément la souffrance**, que l'on n'ose pas en parler, parce que l'on se sent investi d'une mission qui, en des temps antérieurs, était de l'ordre du divin, avec un pouvoir fort et symbolique. Avant le juge était placé dans les salles d'audience, sous le crucifix et en hauteur.

Comme dans la médecine, on a la vie des gens entre les mains, selon le degré de l'affaire. **C'est un office extrêmement douloureux, le vrai danger du magistrat c'est aussi l'usure professionnelle**, c'est la banalisation du mal, on n'a plus l'écoute attentive de l'affaire, on n'en peut plus, on a vu trop de mal et la frontière entre le bien et le mal est biaisée.

Je voudrais en dernier lieu faire un point sur **la définition de la souffrance au travail.**

**Les textes sont parfaits, mais méconnus et pas appliqués** et parfois même méconnus des juridictions administratives. Je sais également que des consignes sont données par le Conseil d'État pour réguler les flux et les engorgements.

En outre, **je considère qu'instaurer la médiation obligatoire dans un certain nombre de contentieux de la fonction publique est une ineptie.** La médiation obligatoire ne peut être imposée car la médiation est un compromis réciproque. Par exemple, comment imaginer une médiation sur le contentieux de l'évaluation, alors qu'il s'agit là d'un acte ayant des effets sur l'avenir professionnel du fonctionnaire, sur sa mobilité, sur son avancement et qu'il doit reposer sur la base d'un dialogue ? **C'est très difficile de contester en justice car le juge administratif a un pouvoir très restreint et souvent il ne connaît pas toujours le service ou le fonctionnement du service concerné.**

**Pourquoi ces textes ne sont-ils pas appliqués ? Les tabous sont d'ordre psychologique, dans la magistrature comme dans la police par exemple.** Car quand vous vous retournez sur le terrain administratif ou pénal, vous êtes le système judiciaire. Il y a donc une espèce de schizophrénie lorsque vous déposez plainte en tant que policier, car c'est votre parquet qui va instruire la plainte. Que dire également des plaintes déposées contre un procureur de votre ressort ?

**J'aimerais créer une pratique de contentieux « magistrature » , il faut parler, c'est ce collectif qui fera changer les choses, les textes existent, on ne peut plus continuer à travailler dans ces conditions.** Même moi, en tant qu'avocat, témoin, porte-parole, je suis en souffrance de voir toutes ces personnes s'écrouler.

---

<sup>24</sup> CANGUILHEM Georges, *Le normal et le pathologique*, PUF, 12e édition (28 mars 2013), Collection Quadrige - Thèse de doctorat en médecine de l'auteur présentée en 1943.

Je connais bien les juges administratifs, **le contentieux est prêt, on a créé une voie jurisprudentielle y compris au pénal, c'est la seule chose qui peut arrêter les responsables, obliger à l'application des textes et faire changer les mentalités.**

La justice administrative est soumise aux mêmes contraintes, pression, chiffres et certains juges ne trouvent plus de sens dans ce qu'ils font. Face à cela, nous nous posons également la question, nous gardiens de l'État de droit, avocats, de savoir pourquoi aller devant le juge si l'on ne peut plus être écouté ni entendu.

**Sachez que les avocats sont également au soutien de la souffrance des magistrats, qu'il faut s'entraider, y compris par la voie judiciaire quand elle est nécessaire.**

Merci de m'avoir permis cette liberté de parole.

\*\*\*

## QUATRIÈME TABLE RONDE

### Les risques psycho-sociaux sont-ils solubles dans le management ?

---

**Le management, technique de manipulation ou réponse incontournable aux besoins de « mise à hauteur d'hommes » du travail collectif (en termes de compréhension, d'explication des buts, de représentation partagée, d'adhésion, de motivation, d'animation, de reconnaissance positive ou négative) ?**

**Le management augmente les risques psycho-sociaux ou aide-t-il à les prévenir ?**

**Risques psycho-sociaux et exigences de performances ?**

**La Justice en France souffre-t-elle d'un défaut de management ?**

**La Justice peut-elle échapper aux exigences de performances (qualité, délai, coût, intelligibilité, accessibilité ...) ?**

**Indépendance du juge et exigences de performances, l'eau et le feu ?**

#### Intervention de Muriel de Saint Sauveur, modératrice



Diplômée en communication, **Muriel de Saint Sauveur** a été Directrice de la Communication de deux groupes de services internationaux tout en travaillant sur l'égalité entre les femmes et les hommes et le management des différences.

Muriel de Saint Sauveur est Présidente de *Women Masterclass*, société de formation et de communication au leadership au féminin.

Auteure du livre *Un monde au féminin serait-il meilleur ?*<sup>25</sup>, elle est spécialiste des questions d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Consultante et femme engagée, elle décide d'accompagner la carrière des femmes en leur proposant des formations en leadership.

Je vous présente nos invités Baptiste RAPPIN , philosophe et Michel MONTAGU, ancien DRH, Maître de conférences en matière de droit du management.

---

<sup>25</sup> Muriel de SAINT SAUVEUR, *Un monde au féminin serait-il meilleur ?*, L'Archipel, 12 octobre 2011.

## Michel qu'est-ce que le management pour vous ?

### Intervention de Michel Montagu



**Michel Montagu** a effectué toute sa carrière dans la gestion des ressources humaines de différents secteurs professionnels - luxe, logement social, banque, services – notamment pour le *Groupe Randstad France* où il a mené de nombreux projets liés à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psycho-sociaux.

Professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) - Europe dans le cadre du Master Executive (formation adultes), il consacre une grande partie de son temps à l'entrepreneuriat social. Il est notamment à l'origine d'un projet destiné à mieux faire connaître les comportements managériaux qui favorisent épanouissement personnel et efficacité économique.

Il a participé à l'ouvrage collectif *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*<sup>26</sup>

Nous manageons notre vie privée et notre professionnelle.

#### **Mais qu'est-ce qu'un manager ?**

D'abord par rapport à ce qui s'est dit avant moi, je voudrais dire **non, ce n'est pas un salaud, ce n'est pas un psychopathe**. Des études démontrent que dans les structures où il n'y a pas de management, cela fonctionne beaucoup moins bien. **Je pense donc important de ne pas céder à la facilité de caricaturer le manager en ne retenant que les points négatifs**, ce qui n'est pas rendre justice à tous ceux qui font, au quotidien, de leur mieux pour engager leurs équipes.

**C'est d'abord un boss** qui fixe des objectifs clairs, ce qui favorisent l'adhésion en donnant les repères nécessaires.

**C'est un coach**, car qui mieux que lui peut développer les compétences de chacun ?

**C'est un capitaine**, c'est celui qui remercie et qui sait fêter les succès, créer un véritable esprit d'équipe qui est si important pour avoir un vrai plaisir à travailler.

Bien sûr quand je dis « ils », il faut bien comprendre que ce sont aussi des hommes que des femmes.

#### **Muriel de Saint Sauveur**

On sait que **le manager a plusieurs casquettes**, Mais lorsqu'il exerce son métier, le métier de manager est-il véritablement son métier ?

**On peut être un pro du management ou être dans l'incapacité de savoir manager.**

On doit être quelqu'un qui fédère.

<sup>26</sup> Sous la direction de Michel BARABEL, Olivier MEIER et André PERRET, *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?* Dunod, novembre 2014.

## Intervention de Baptiste Rappin



Philosophe et universitaire, **Baptiste Rappin** est Maître de conférences HDR<sup>27</sup> à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Metz School of Management.

Il cherche à appréhender le monde contemporain à partir du phénomène managérial et, pour penser ce dernier, convoque l'histoire de la philosophie, la métaphysique, la politique, la théologie ou l'épistémologie. Il s'intéresse en outre à la cybernétique, creuset de la société actuelle, selon lui, ainsi qu'à ses multiples ramifications.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages et publications sur ces thèmes, notamment *De l'exception permanente- Théologie de l'Organisation – Volume 2*<sup>28</sup>.

**Définir ou, plus ambitieux, penser le management ne va guère de soi** : soit qu'il paraît invisible, comme *la lettre volée* d'Edgar POE<sup>29</sup>, ou qu'au contraire chacun y aille de son avis, de son opinion. Si bien qu'il faille s'arracher à ce règne de la *doxa*<sup>30</sup> pour pouvoir assigner à cette technique d'organisation ses limites, puis nous autoriser à distinguer ce qui en relève, et ce qui n'en relève pas. Il semble que ce soit la seule façon de ne plus désigner tout responsable d'équipe par le terme de « manager », et de faire d'un « mauvais management » la cause de tout dysfonctionnement.

**Il nous faut repartir de plus loin, et adopter une perspective historique** : la révolution industrielle constitue la plus grande rupture anthropologique que la civilisation occidentale connut – et connaît encore – depuis la révolution néolithique qui se produisit il y a plus de onze mille ans. À cette époque, certaines peuplades cessèrent de vivre en nomades, en puisant directement les ressources dans la nature (chasse, pêche, cueillette) et décidèrent de s'établir, de cultiver la terre et de bâtir des édifices. Tel est le point de départ des civilisations mésopotamiennes, égyptiennes, grecques, latines, médiévales (la chrétienté) et même moderne (les États-nations se définissent encore par leur territoire).

**L'ère industrielle repose quant à elle, sur un autre imaginaire** : celui de la circulation, celle du sang dans le corps, celle des bateaux sur les voies fluviales et des voitures sur les routes, celle de l'argent et de l'information dans la société. Tout y devient mobile : l'industrie est par essence déracinement.

27 Habilitation à diriger des recherches.

28 RAPPIN Baptiste, *De l'exception permanente- Théologie de l'Organisation – Volume 2*, Les Editions Ovadia, Collection Les carrefours de l'être, 30 mars 2018.

29 POE Edgar Allan, *La lettre volée*, nouvelle décembre 1844, Les éditions de Londres, édition bilingue, 2012.

30 Doxa, nom féminin ( grec doksa, rumeur, opinion ) - Ensemble des opinions communes aux membres d'une société et qui sont relatives à un comportement social (Source : Larousse). Ensemble plus ou moins homogène, de préjugés populaires, de présuppositions généralement admises et évaluées positivement ou négativement, sur lesquelles se fonde toute forme de communication (Source : Wikipédia).

Comment qualifier plus précisément l'époque industrielle ? Recourons ici, par souci pédagogique, à la tripartition fonctionnelle des sociétés indo-européennes établie par Georges DUMEZIL<sup>31</sup> et qui comprend trois niveaux : la religion, le politique et l'économique. La croyance de l'époque industrielle s'appelle l'industrialisme, son mode de gouvernement le management et son mode de production le capitalisme. Je ne parlerai ici que des deux premiers.

Claude-Henri de SAINT-SIMON<sup>32</sup> définit l'industrialisme, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, comme le projet d'achèvement de la Révolution française : car si cette dernière, dans l'ordre spirituel, a bien réussi à substituer les scientifiques aux théologiens, elle a néanmoins échoué à remplacer, dans l'ordre temporel, les légistes par les ingénieurs et les hommes d'affaires. C'est ce que ne cesse de promouvoir le philosophe en tournant en ridicule les abstractions métaphysiques des juristes et en vantant l'efficacité des entrepreneurs. Voici le tournant religieux : l'efficacité, la performance, l'utilité sont devenues les nouvelles idoles.

**D'un point de vue politique**, il s'agit de quitter complètement l'ère féodale, caractérisée par le conflit et le commandement, pour entrer pleinement dans l'ère industrielle qui repose sur la paix et l'association, autrement dit sur l'élimination de toute négativité. C'est la raison pour laquelle TAYLOR<sup>33</sup> pourra résumer le management scientifique par l'expression suivante : « *Harmony, not discord ; cooperation, not individualism* ».

Néanmoins, TAYLOR (ainsi que les autres fondateurs du management) est pleinement conscient que ce changement d'époque requiert, pour devenir pleinement effective, « *a complete change of mental attitude* » qui concerne à la fois les managers et les ouvriers.

**Je définirai donc ainsi le management : la fabrique techno-scientifique de la coopération efficace ou encore le gouvernement techno-scientifique du désir humain en vue de sa coopération efficace.**

### Muriel de Saint Sauveur

Nous avons donc un nouveau symbole : l'efficacité.

Mais si je vous écoute on a aussi perdu le nord, et depuis ce matin, moi femme d'entreprise j'entends parler de « vocation » et en entreprise je n'entends pas parler de cela, mais de travail, de compétence, de métier, mais pas de vocation.

**Or dans le monde dans lequel où nous vivons, il y a une crise du sens.**

La **dernière enquête menée** par l'entreprise de sondages américaine *Gallop*, sur l'engagement des salariés, menée sur l'ensemble du monde, montre qu'il y a **seulement 6 % des personnes interrogées qui se disent engagées et seulement en France 1/5.**

Ce qui placerait la France à l'avant dernière position des pays d'Europe.

D'après cette enquête, **en France, le travail est vu comme un sujet de coercition**, ce qui est tout à fait différent de chez **les anglo-saxons qui voient le travail comme un projet d'évolution sociale, intellectuelle.**

---

31 DUMÉZIL Georges (1898-1986), linguiste, historien des religions et anthropologue français, *L'idéologie tripartite des Indo-Européens*, Bruxelles, 1958

32 Claude-Henri de Rouvroy, comte de SAINT-SIMON (1760-1825) est un philosophe, économiste et militaire français, fondateur du saint-simonisme. Ses idées ont eu une postérité et une influence sur la plupart des philosophes du XIX<sup>e</sup> siècle (Source : Wikipédia).

33 TAYLOR Frederick Winslow (1856-1915), ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail (Source : Wikipédia). *The Principles of Scientific Management*, 1911, Ed Harper & Brothers publishers, New York and London, 1919, *Principes d'organisation scientifique des usines* (traduction Jean Royer), Paris, H.Dunod et E.Pinat, 1912.



## **A-t-on un problème de sens, au niveau mondial, de culture ?**

### **Michel Montagu**

Oui, c'est une étude qui a eu beaucoup d'impact et qui interroge. **On peut dire qu'elle montre que 8 personnes sur 10 se déclarent être désengagées au quotidien dans leur travail.** Cela veut dire qu'il y a **une vraie crise du sens**, sens que l'on pourrait définir comme ce que je ferais si je n'étais pas payé.

Il faut aussi comprendre que beaucoup de salariés auxquels on a pu dire qu'ils étaient indispensables à un moment ont pu se retrouver victime d'un plan social le lendemain.

**Cette crise de vocation est liée à un fonctionnement de l'entreprise qui tend à considérer la valeur humaine comme une variable d'ajustement** avec une valeur à l'instant T, avec beaucoup de difficultés pour se projeter sur le long terme.

### **Muriel de Saint Sauveur**

Mais ce sens est aussi perdu dans cet **univers de justice**.

**On sait à quoi on sert, mais si on ne peut pas voir le résultat de son travail, peut-on voir dans la chaîne qu'elle est sa place ?**

### **Michel Montagu**

**Tout le monde ne le voit pas.** Et lorsque vous regardez les résultats d'une entreprise, ils peuvent être liés à des placements financiers ou à la possession d'un patrimoine immobilier et n'ont pas forcément de rapport avec la création de valeurs par les collaborateurs. **Entre ce que fait l'individu et la valeur de l'entreprise, il y a un écart très important qui s'est construit.**

**Je pense que cela participe au désengagement au quotidien et à la perte de sens.**

### **Muriel de Saint Sauveur**

**On veut savoir si son travail a un sens.** Il s'agit là de métiers de services et on attend du résultat.

### **Baptiste Rappin**

L'efficacité, puisqu'elle est devenue le point focal de la religion industrielle, s'est substituée aux anciennes références. Quelles étaient-elles ? Certes, il s'agissait de l'Église puis l'État moderne, qui s'est formé sur le modèle du droit canon.

Mais au-delà de ces manifestations historiques, nécessairement vouées à disparaître un jour ou l'autre, je dirais que la civilisation européenne s'est édifiée, et développée autour des trois Idées du Vrai, du Beau et du Bien, ainsi que le rappelle encore le philosophe spiritualiste Victor COUSIN<sup>34</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle.

Il me semble que ces Idées constituaient autant d'horizons qui guidaient, chacune en sa matière, les actions humaines dans toute leur diversité. Ainsi les scientifiques étaient-ils guidés par l'horizon (et l'ambition) de Vérité, les hommes de culture et les artistes par celui de la Beauté, et les hommes politiques par ceux du Bien (commun) et du Juste.

Mais force est de constater que l'Université est devenue une usine à employabilité où l'on produit de la main (et du cerveau) d'œuvre plutôt que de former des êtres humains et des citoyens ; que **la culture est devenue une marchandise et l'art une performance ; et enfin que l'action publique est pensée selon les canons du *New Public Management* (NPM).**

---

<sup>34</sup> COUSIN Victor (1792-1867), philosophe et homme politique français, *Du Vrai, du Beau et du Bien*, Forgotten Books, 1853

De mon point de vue, **la crise générale du sens émane du renoncement à la tradition de la civilisation européenne et à son actualisation dans les temps contemporains**. Elle résulte de l'incapacité de notre nouvelle divinité, l'Efficacité, à affronter les grandes questions métaphysiques et anthropologiques – la vie, la mort, le monde, autrui, le bien, le mal, etc. – auxquelles toutes les civilisations doivent apporter des réponses, chacune avec son génie propre, pour que les générations puissent se succéder (cf. l'œuvre du juriste Pierre LEGENDRE<sup>35</sup>).

L'on pourrait alors rétorquer : mais n'est-il pas légitime que l'entreprise soit efficace et qu'elle soit, par conséquent, organisée selon les préceptes du management ?

**La question se trouve à notre sens bien mal posée, car le management a, d'un point de vue conceptuel, peu à voir avec l'entreprise et a tout à faire avec l'organisation**. Ce qui explique son pouvoir d'expansion, car l'entreprise, l'école, l'hôpital, l'association, la collectivité, le ministère, le tribunal...peuvent tous se concevoir comme une organisation.

Se pose alors la question : **qu'est-ce donc qu'une organisation ?** L'organisation, comme catégorie scientifique, est conçue comme une boucle de rétroaction qui articule **les quatre phases suivantes qui s'enchaînent sans fin : émission d'une finalité, engagement d'actions, évaluation des actions engagées, corrections des actions engagées**.

On nomme encore cette boucle *feedback*, mais aussi apprentissage, car la rétroaction permet d'améliorer notablement l'efficacité de l'action. Ce que l'on perçoit moins, c'est que cette boucle alterne les phases informationnelles et énergétiques, et qu'elle pose une équivalence entre elles, ce qui est largement questionnable : **croire que l'on peut rendre compte de l'activité productive par une abstraction, et décider de la nature et des modes de cette activité à partir de l'abstraction, c'est nécessairement susciter l'incompréhension, l'absence de reconnaissance et la frustration chez les acteurs concernés**.

C'est la raison pour laquelle **le pilotage de l'organisation, qui procède de la modélisation de la réalité effective et vécue, est à l'origine de la crise du travail, et non pas son remède : on ne guérit pas les maux engendrés par le management en introduisant un surplus de management** (par des formations, des réorganisations, des accompagnements, etc.), mais en **recherchant un modèle alternatif qui prenne pour point de départ l'activité** (sous forme de métier, et non plus de compétences) **et les acteurs** (envisagés comme professionnels et non plus comme collaborateurs ou *co-workers*).

### Muriel de Saint Sauveur

Je ne suis pas d'accord, il y a quand même l'utilité !

J'avais une raison d'être là.

**Je sens que les magistrats peuvent se dire, je suis là où je dois être.**

### Michel Montagu

**Je pense que le respect pour les collaborateurs, s'est aussi, voire avant tout, de prendre le temps d'expliquer le « pourquoi », de remettre les différentes actions dans leur contexte pour leur donner du sens justement.**

### Muriel de Saint Sauveur

Parlons également de ressources humaines dont la naissance n'est pas si ancienne, datant du milieu du XXe siècle. Il existait trois notions qui étaient fondées sur l'individu.

---

<sup>35</sup> LEGENDRE Pierre (1930-), historien du droit et spécialiste de la théorie psychanalytique, *De la Société comme Texte - Linéaments d'une anthropologie dogmatique*, Fayard, 2001.

**Nous, êtres humains, nous avons besoin d'appartenir à un groupe, besoin de rechercher l'estime des autres, nous avons besoin de reconnaître notre contribution, donc de reconnaissance.**

**C'était la définition des ressources humaines. Or la technologie a largement modifié ces points-là.**

Si je vais plus loin dans le raisonnement, il y a un danger dans votre métier avec l'arrivée de l'intelligence artificielle,

**Acceptez-vous d'être ainsi remplacés par des robots ?**

**Michel et Baptiste, avez-vous des positions différentes ?**

### **Michel Montagu**

**Il existe sans doute un fantasme qui consisterait à penser que certains produits ou services pourraient être proposés de manière automatique, sans intervention humaine.** Pour le moment, nous en sommes encore loin même si les progrès sont rapides. Je pense qu'au moment où l'on investit beaucoup dans l'intelligence artificielle, les algorithmes ou autres technologies de pointe, **on doit aussi se poser la question de l'investissement dans la matière grise, la créativité, l'autonomie et plus simplement dans le « travail bien fait au quotidien ».** Il y a des trésors à gagner en lien avec ces investissements humains.

**Mais c'est vrai que la montée des nouvelles technologies peut impacter le rôle du manager.**

Par exemple dans le cadre de mon enseignement à l'ESCP Europe, j'ai rencontré un directeur de centre d'appels qui nous expliquait qu'il était en train de devenir un manager d'intelligence artificielle, puisqu'il accompagnait une phase de transition où les compétences « humaines » étaient en cours de transfert au sein d'outils d'intelligence artificielle. Et demain, peut-être que son métier deviendrait celui de manager de machines, charge à lui de vérifier qu'elles apportaient aux clients la qualité de service attendue.

### **Baptiste Rappin**

**La Gestion des Ressources Humaines (GRH) apparaît, en tant que telle, dans les années 1980,** c'est-à-dire dans le même mouvement que la qualité totale, le toyotisme <sup>36</sup>, la culture d'organisation et le capitalisme financier.

**Elle est indissociable de la notion de compétence :** car une fois le métier décortiqué et disloqué en modes opératoires répertoriés dans un référentiel, on peut en déduire des outils d'évaluation, des besoins (et des outils) de recrutement, des besoins (et des plans) de formation, la nécessité de mobilités, une politique de rémunération, une gestion de carrière, etc.

La compétence est bien au cœur du réacteur, car elle vise à aligner l'être humain réduit à l'état de ressource sur la finalité organisationnelle (première étape de la boucle de rétroaction).

**Mais qu'est-ce donc au juste qu'une compétence ?** Il s'agit d'une **modélisation fonctionnelle de l'être humain qui en prélève la seule part utile, selon le triptyque bien connu du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.**

**Penser l'homme en fonction de ses compétences revient par conséquent à abandonner la question du sens, au seuil de l'organisation.**

---

<sup>36</sup> Système d'organisation du travail accordant une plus grande autonomie aux agents productifs (contrairement au fordisme et au taylorisme). Mis en place par la firme automobile Toyota à partir des années 1950 sous l'impulsion de l'ingénieur Taiichi Ohno, il a pour objectif les « cinq zéros » : zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro défaut, zéro panne. [Source : larousse.fr](http://Source : larousse.fr)

Plus profondément, la notion de compétence procède de l'anthropologie cognitivo-comportementale issue de la cybernétique et, derrière elle, du behaviorisme anglo-saxon <sup>37</sup>. **D'un côté, l'être humain est considéré sous le seul angle du traitement de l'information** – c'est ici l'influence capitale de Herbert SIMON<sup>38</sup> sur les sciences cognitives et le comportement organisationnel –; **de l'autre, le résultat de cette opération conduit à des comportements**, c'est-à-dire à des actions réduites à leur part observable.

Énonçons pour conclure, les deux conséquences immédiates de cette anthropologie. D'une part, car elle repose dès son coup d'envoi sur une assimilation entre le cerveau et l'ordinateur, **elle prépare non seulement la substitution de la machine à l'homme, et d'autre part et fondamentalement, sur la conception de l'homme comme d'une marionnette informatique. Tel est, au fond, l'enjeu fondamental de la GRH portée par la notion de compétence.**

D'autre part, elle mène, en toute cohérence avec l'idole de l'Efficacité, à l'abolition de toute dimension mystérieuse, opaque, non immédiate, qu'elle soit intérieure et /ou transcendante. L'absence de la dimension du sens en est à nouveau le corollaire.

### Michel Montagu

Je suis d'accord avec cela.

### Muriel de Saint Sauveur

On parle de RPS, de *burn-out*, **on nous dit de prendre du recul, jusqu'où dois-je m'investir ? L'homme doit-il s'adapter ou est-ce le contraire ?**

### Michel Montagu

Concernant plus particulièrement les RPS, **je dois dire que je n'ai jamais connu quelqu'un d'incapable ou de nul, victime de RPS !** Je veux dire par là que **les RPS concernent avant tout des personnes très engagées dans leur travail, qui ont envie de bien faire. Le RPS peut donc être vu non comme un indicateur de fragilité mais comme une souffrance de ne pas pouvoir apporter un service de qualité.**

**Changeons notre regard sur ces personnes, qui ne sont pas fragiles, mais qui veulent être efficaces.**

### Muriel de Saint Sauveur

**Et avoir un coach ! C'est peut-être une bonne idée ?**

Qu'en pensez-vous Monsieur le philosophe ?

### Baptiste Rappin

J'aborderai ce dernier point **en trois temps.**

Tout d'abord, je souhaite mettre en exergue **la logique systémique de report du risque**, car il me paraît sinon impossible pour le moins difficile d'isoler les RPS d'un contexte plus général tout entier soumis à ce mode de fonctionnement spéculatif.

Les fonds de pension prennent un risque financier en ayant recours à des leviers financiers (LBO : *Leverage Buy Out*), qui comprennent une faible part d'apport en fonds propres et un pourcentage inconsidéré d'endettement auprès de différents établissements financiers, pour faire l'acquisition d'une entreprise. Cette dernière doit alors supporter le poids de la dette, et rationaliser son

<sup>37</sup> Behaviorisme, théorie d'origine anglo-saxonne fondant ses analyses sur les comportements (WATSON, THORNDIKE, SKINNER...)

<sup>38</sup> SIMON Herbert Alexander (1916-2001), théoricien américain, il a marqué les sciences de gestion, a participé activement à l'émergence des études en intelligence artificielle et a joué un rôle important dans le développement de la psychologie cognitive. Source : universalis.fr

fonctionnement afin de dégager de la trésorerie : elle doit prendre un risque organisationnel afin d'optimiser tous ses processus. Cette intensification de l'activité conduit à externaliser une partie du risque – c'est le risque écologique – mais aussi à le reporter sur le « facteur humain » : ce que nous nommons le RPS.

Mais cela ne s'arrête pas là : car la souffrance se reporte dans le domaine privé, avec la famille, les amis, le psychologue...et également dans le bassin d'emploi car la rationalisation implique la baisse de la masse salariale.

On pourrait ainsi continuer longtemps, et **observer comment le risque ne cesse de se reporter, ainsi que l'on peut l'observer dans le système de la réassurance propre aux produit dérivés.**

On pourrait le formuler ainsi : **le RPS conduit à faire de l'homme une ressource dérivée au sein d'une chaîne infinie.** Là aussi, quand le réel rattrape la spéculation, la bulle éclate. Et les hommes souffrent dans leur chair.

**Deuxième temps** : je soutiens que l'expression de RPS appartient au champ lexical du management qui manie une abstraction impliquant une logique comptable pour parler de la souffrance humaine.

Cette dernière, qui implique autant le corps que le psychisme, est une expérience vécue, concrète, traumatisante, et pas seulement personnelle car elle implique évidemment les multiples relations de la personne concernée.

**Un indicateur, quant à lui, n'éprouve rien ; il se contente au contraire de prouver.** Prétendant subsumer la réalité bariolée sous l'unification du chiffre, le tableau de bord devient alors le support de toutes les décisions : comment déduire l'absentéisme ? Comment réduire le turnover ? Comment éviter les suicides ? Comment ne pas nuire à la réputation de l'organisation ?

On met en alors en œuvre un plan de réduction de RPS ou de promotion du bien-être au travail : mobilisation, projet, reconnaissance, accompagnements divers et variés, meilleure gestion des carrières, formation individualisée, etc.

**On apporte donc des solutions techniques et psychologiques, là où la question soulevée est politique : car seule une réflexion sur l'organisation du travail, les travaux de Christophe DEJOURS l'établissent avec brio, peut donner à la souffrance sa juste place au sein d'un travail créateur.**

### Michel Montagu

Pour moi, il faut aider les personnes à apporter une qualité de service facteur de fierté et d'engagement. Et aussi effectivement de performance, indispensable au développement d'une organisation. Ce n'est pas facile et le monde d'hier n'est pas toujours prédictif du monde de demain. **Identifier, prévenir et traiter les risques psychosociaux est une nécessité. Avec de la volonté, une méthodologie et un travail de fond, il est possible de faire beaucoup au niveau organisationnel comme humain,** sinon le risque est grand de laisser de nombreuses personnes au bord de la route et de les remplacer par d'autres perçues, à tort ou à raison, comme plus adaptées ou, à défaut, mieux adaptables.

### Muriel de Saint Sauveur

Nous n'avons pas parlé **des révolutions** qui se sont dernièrement produites au sein de notre univers. **La première est l'arrivée massive des femmes dans le monde du travail. Dans la magistrature, on compte 60% de femmes.**

**La seconde est l'arrivée de la génération Y et Z<sup>39</sup> qui réclame et demande la même chose, du sens, de l'évolution, de l'équilibre et la troisième révolution arrive en même temps, c'est celle du digital, qui fait que vous ne savez plus où vous travaillez, et il n'y a plus de frontière entre la vie privée et professionnelle.**

**Le métier de magistrat est un métier féminin, mais je constate que les femmes n'apparaissent pas dans les postes les plus hauts.**

**Dans votre métier, il y a un vrai sujet qui n'a pas été abordé, c'est celui de travailler sur cet équilibre des vies entre les hommes et les femmes.**

**Qu'est-ce que vous en pensez ?**

### **Michel Montagu**

Ce que je pense c'est que, sans entrer dans la caricature, écouter cette nouvelle génération est important sinon il y a un risque de la voir s'éloigner des entreprises traditionnelles. Or on a besoin d'elle. Je pense que l'éducation reçue dans la famille comme à l'école a été différente. Plus de place est donnée à l'épanouissement personnel, au développement du potentiel de chacun. Il faut donc que l'entreprise, plutôt que de vouloir faire rentrer à tout prix les individus dans des process fermés, utilise au mieux cette capacité à penser et à agir avec moins de conformisme et de respect pour ce qui a été pensé par d'autres avant eux.

**Sur le sujet des femmes, il y a un vrai sujet qui se pilote au niveau des RH et en central. C'est supprimer les discriminations en mettant en place des process de gestion RH solides et rigoureux. Par exemple, en cherchant la parité dans l'identification des hauts potentiels, en ne supprimant pas les augmentations quand une femme est enceinte ou en congé maternité (ce qui crée des écarts qui ensuite, sont difficilement rattrapables), etc. Il y a tout un processus qui est connu, il faut juste travailler à faire en sorte de casser ce plafond de verre et viser l'équilibre parfait entre femmes et hommes. C'est possible, et je dirais même que techniquement, ce n'est pas très compliqué, cela demande de la volonté et beaucoup de rigueur. Toutes les études montrent que si l'on se base sur les simples résultats (les fameux KPIs), il n'y a pas de différences notables entre Hommes et Femmes. Il n'y a donc aucune raison objective pour que les salaires et les positions hiérarchiques soient différentes. De cette conviction doit découler l'équilibre parfait et si un accompagnement pour casser les stéréotypes doit être effectué, il ne faut pas hésiter à le mettre à place. Il faut expliquer que chaque manager, au sein de chaque équipe, doit ensuite contribuer à cette parité.**

### **Muriel de Saint Sauveur**

**Et surtout, un gros stéréotype à changer, car je ne vois pas pourquoi sous prétexte qu'un métier deviendrait féminin, il serait dévalorisé !**

### **Baptiste Rappin**

**D'un point de vue conceptuel, la compétence est asexuée et neutre. Le management a tendance à évacuer cette question, car elle relève de l'ordre politique et non pas du registre technique.**

Ce qui est plus intéressant, c'est cette histoire de génération : les études sociologiques quantitatives montrent qu'il existe très peu de différences dans le rapport au travail entre les différentes générations. D'où ma question : d'où vient ce succès du mythe de génération Y relayée par la génération Z ? Et bien c'est un mythe mobilisateur, équivalent à celui que fut STAKHANOV dans les mines du Donbass.

---

39 La génération Y regroupe l'ensemble des personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90. Ils succèdent à la génération X et précèdent la génération Z débutant à l'an 1997. [Source](#) : Wikipédia

**Muriel de Saint Sauveur**

**Messieurs, avez-vous un conseil à donner aux magistrats ?**

**Michel Montagu :**

**Ne lâchons rien, il reste beaucoup à faire sur ces sujets mais aucun n'est impossible !**

**Baptiste Rappin**

**Surveiller le niveau de langage du magistrat.** La langue internationale du management, le *globish*, comporte à peu près 1500 mots, ce qui est l'équivalent du niveau d'un collégien de 5ème, et vous savez que moins on possède de mots, moins on peut décrire la réalité avec des nuances, avec des subtilités. Le monde devient alors manichéen et brutal.

\*\*\*

## **CINQUIÈME TABLE RONDE**

### **Gestion des ressources humaines dans la fonction publique: retours d'expérience des politiques menées au Ministère des Armées**

---

**Du diagnostic à l'action: retour sur expériences**  
**Santé au travail et performances individuelles et collectives**  
**La santé au travail comme priorité de l'organisation**  
**Les dispositifs d'identification, de mesure et de prévention des risques psycho-sociaux**  
**Comment diffuser dans l'organisation les politiques et pratiques en matière de risques psycho-sociaux ?**  
**Rôle, formation et responsabilités de l'encadrement dans ces dispositifs**

#### **Intervention du Général Hervé Renaud**



Général de Corps d'Armée

#### **Directeur Général des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale**

Né le 7 mars 1959 à Lunéville (54) sa carrière militaire débute en 1979, année où il intègre l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr, promotion Général Lasalle (1979-1981).

A l'issue de sa formation à Saint-Cyr, **Hervé Renaud** choisit de servir au sein de la Gendarmerie Nationale. Il alterne alors postes opérationnels, affectations en état-major, en interministériel, et cycles de formation.

De 2013 à 2016, il commande la Région de Gendarmerie de Bretagne et la Gendarmerie pour la zone de défense et de sécurité ouest.

En état-major, le général Renaud servira notamment à la direction générale de la gendarmerie nationale. De 2008 à 2011, il sera sous-directeur de la sécurité publique et des formations spécialisées. De 2011 à 2013, il occupe les fonctions d'adjoint au directeur des opérations et de l'emploi à la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale. Depuis septembre 2016, il est directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale.

En interministériel, il occupera en particulier le poste de conseiller gendarmerie au sein du cabinet militaire du Premier ministre (2006 - 2008).

**Le général de corps d'armée Hervé Renaud** est breveté de l'enseignement militaire supérieur (3ème promotion du Collège Interarmées de Défense). Il a été auditeur de la 15ème session



nationale de l'Institut des hautes études de sécurité intérieure ainsi que de la 55ème session du centre des hautes études militaires et de la 58ème session nationale de l'Institut des hautes études de défense nationale (2005-2006).

Lorsque la proposition m'a été faite il y a quelques mois de participer à vos travaux, de manière intuitive, **j'ai répondu positivement car nos métiers ont des similitudes : un magistrat comme un gendarme est confronté à l'ensemble du spectre de la société.** Les deux doivent être sans arrêt exemplaires : une gendarmerie exemplaire, une justice exemplaire. Nous partageons également un autre point commun : la confrontation à la mort et à la charge émotionnelle associée importante. Enfin, nous rencontrons la même dispersion territoriale qui se traduit par la solitude du gendarme et du jeune parquetier.

**En abordant ce thème devant vous, je mesure le chemin parcouru par la gendarmerie nationale.** Celle que j'ai rejointe au début des années 80 n'aurait jamais abordé ce sujet puisque par définition il était occulté. Tout militaire évoquant « un petit coup de moins bien » étant considéré à l'époque comme quelqu'un sur qui on ne pouvait pas compter.

Aujourd'hui, **la prévention des RPS est « un portage » fort et affirmé par le plus haut niveau de l'institution.**

**Il s'agit d'un réel engagement du commandement en faveur de la qualité de vie au travail des personnels.** (Je ne veux pas de personnels qui viennent au travail la boule au ventre).

Les recherches dans le domaine des RPS ont depuis longtemps établi le lien entre la qualité de vie au travail et la performance des institutions.

C'est en prévenant les risques pour leur santé et en limitant leurs contraintes que nous permettons aux personnels de donner ce qu'ils ont de meilleur et de s'investir pleinement dans leur métier.

**Pour la Gendarmerie, la prévention des risques psychosociaux est donc une priorité stratégique mais aussi, et surtout, une priorité humaine.**

**La traduction concrète en est la suivante :**

**Depuis 1998, développement d'un dispositif d'accompagnement psychologique et de prévention des risques professionnels pour :**

- s'adapter aux évolutions de la société (nous ne recrutons pas des extra terrestres).
- faire face à un contexte de fortes contraintes opérationnelles (160/20), de fortes exigences professionnelles et d'attentes croissantes de la part des personnels en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

- **description:** initialement cellule de soutien post traumatique engagée sur demande des échelons locaux.

En 2012, extension par affectation de la présence de psychologues cliniciens au niveau de chaque région (plusieurs : 45 y compris outre-mer) avec prise en compte anticipative de situations.  
(le cas concret a été IRMA)

En 2013, **nouvelle impulsion :**

- lancement d'une réflexion approfondie sur les RPS, **en y associant tous les acteurs** (chaîne de commandement, chaîne de concertation, psychologues cliniciens, corps médical, assistantes

sociales, sections santé sécurité au travail) **pour permettre une réflexion transverse. Ce travail collaboratif a abouti à une directive méthodologique annonçant la mise en place d'un plan national de prévention des risques psychosociaux.**

- aboutissant à la **création de plusieurs instances** :

° **Commission Nationale de Prévention**, présidée par le Directeur Général de la Gendarmerie Nationale (DGGN), **objectif : définir et évaluer les orientations de la politique de prévention des risques professionnels.**

° **Commissions Locales de Prévention avec 350 personnes formées y compris à la conduite d'entretiens. Ce sont des instances locales exclusivement dédiées à la prévention des risques psychosociaux. On relève une grande diversité des problématiques** évoquées par les personnels. Il y a une pluralité et une spécificité des missions avec des groupes de travail **pluridisciplinaires** dans chaque formation administrative.

**Une traduction concrète : des réunions périodiques ayant pour mission de définir et de suivre la mise en œuvre des actions de prévention spécifiquement adaptées aux risques identifiés** par le biais d'entretiens collectifs avec des personnels volontaires.

**Le tout appuyé par la Section Qualité de Vie au Travail** du BSST/SDAP/DGGN composée de psychologues du travail, qui **accompagnent** les CLP avec un aspect méthodologique de **centralisation des problématiques remontées** par le terrain en vue d'une analyse globale des risques psychosociaux identifiés en Gendarmerie. **Les éléments transmis par l'échelon local constituent ainsi l'état des lieux national, ce qui permet ensuite au niveau central de diffuser des directives ciblées pour enrichir les plans de prévention locaux.**

**Tout ce dispositif est complété par le Développement de partenariats externes** avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), signés en 2014 pour accompagner chaque formation administrative.

**Ces outils sont au service d'une politique menée par le DGGN axée sur quatre volets :**

- renforcer l'implication et la coordination de tous les acteurs ;
- sensibiliser les personnels ;
- former l'encadrement à la prévention des RPS ;
- créer des outils d'évaluation et de pilotage de la politique de prévention des RPS.

L'illustration de ce souci d'évaluation s'est affichée avec **le lancement d'un questionnaire d'évaluation récent** :

- a. Un questionnaire portant sur la qualité de vie au travail, diffusé auprès de 25.000 personnels sur 100 000 personnels d'active (taux de réponse de 71%).

**Résultats :**

- b. la mise en évidence des facteurs de contrainte (charge de travail, changements organisationnels, contraintes de rythmes, conciliation vie privée/vie professionnelle) qui impactent négativement la qualité de vie au travail.
- c. des facteurs de ressources (soutien des pairs, esprit de « corps », reconnaissance au travail, intérêt des missions) qui favorisent les bonnes conditions de travail et atténuent les contraintes précédemment citées.

**La Gendarmerie dispose donc d'une chaîne de prévention cohérente au sein de laquelle chaque acteur a son rôle à jouer dans la prévention des RPS.**

Au delà des structures dédiées, il convient de **rappeler quelques fondamentaux à appliquer dans une institution où le système d'arme est l'homme.**

**L'autorité hiérarchique : est responsable en droit de la politique de prévention, son implication est déterminante. Elle donne le sens de l'action.**

**L'encadrement :** à chaque niveau de commandement ou de hiérarchie, **l'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention.** La manière d'organiser, de décider, de commander ou manager, peut être facteur de risque ou, à l'inverse, une ressource précieuse pour les personnels confiés à leur responsabilité.

(Dans mes fonctions, en matière de sélection d'officiers pour occuper des postes à responsabilité, l'aptitude à exercer un commandement « éclairé et bienveillant » constitue un critère essentiel de choix).

**Les instances de concertation des personnels : ont un rôle majeur d'alerte, de propositions et de concertation sur l'élaboration de solutions.** Interface entre le terrain et l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention, elles participent au repérage des problématiques et à leur prise en charge articulée.

**Les personnels : sont acteurs de la prévention pour eux-mêmes et pour leurs camarades.** Ils connaissent les réalités de leur travail et les sources potentielles de risque qui en découlent. Ils sont en première ligne pour détecter celles et ceux qui traversent des difficultés.

**Les spécialistes :** Le Service de santé des armées, l'Action Sociale des Armées et les psychologues cliniciens présents au sein de l'institution **participent, de par leurs compétences respectives et leurs actions, à la prévention des RPS et surtout à la prise en charge des conséquences qui en résultent.**

**Conclusion partielle : Une multiplicité des capteurs.**

**En conclusion :**

- **La prévention des RPS est une œuvre collective** qui s'appuie sur l'adhésion et la participation de l'ensemble des personnels, avec pour objectif de promouvoir la qualité de vie au travail, facteur d'équilibre et d'efficacité.
- **Le rôle de l'encadrement est déterminant.**  
Dans l'art de commander : On peut être exigeant tout en étant bienveillant. Les personnels vous le rendent au centuple. Je me dois de citer en exemple le Général Frère <sup>40</sup> et sa magnifique formule « obéir d'amitié ».
- **Dans le dispositif de détection des situations à risques :** au delà des structures, de l'implication de tous, **un autre levier plus personnel me semble important à tous**

---

<sup>40</sup> FRERE Aubert est un général français, né à Gréville, le 21 août 1881 et mort au camp de concentration du Struthof, le 13 juin 1944. Il est le fondateur en 1942 de l'Organisation de résistance de l'armée. [Source](#) : Wikipédia

**niveaux : savoir déconnecter et avoir quelques soupapes de sécurité** (le sport en fait partie). L'enjeu: savoir évacuer la pression qui nous envahit tous.

- **La question de la prévention des RPS n'est plus un sujet tabou en ce début de XXIème siècle. Elle fait partie intégrante du commandement ou du management selon l'institution à laquelle on appartient.**

\*\*\*

### **Intervention du Médecin Général Serge Cueff et projection d'un *PowerPoint***



Chef du Département de gestion des ressources humaines du Service de Santé des armées

**Le Général Serge Cueff** est entré à l'école du service de santé des armées de Lyon en 1976, il est docteur en médecine.

Après son école d'application du service de santé pour l'armée de l'air, il sera praticien au sein de l'armée de l'air, médecin adjoint puis médecin chef de différents services médicaux, médecin du personnel navigant, expert de la direction générale de l'aviation civile (DGAC), et de diverses opérations extérieures au sein des forces.

Il abordera les ressources humaines en devenant adjoint au chef de bureau « organisation, ressources humaines » de la direction régionale du service de santé des armées (DRSSA) de Toulon puis sera chef de bureau « organisation, ressources humaines » de la DRSSA de Toulon.

A compter de 2010, il rejoindra l'administration centrale du service de santé des armées (SSA) pour devenir en 2015, sous-directeur des ressources humaines du SSA et en 2018, chef du département de gestion des ressources humaines du SSA.

Le Médecin Général Cueff est breveté de médecine aéronautique, diplômé inter universitaire de santé humanitaire, certifié en technique d'état-major et diplômé inter universitaire de médecine manuelle – ostéopathie.

**Pour moi le monde judiciaire est une découverte.**

J'en ai appris un peu plus ce matin et il est évident que l'on partage des points communs.

**Pour nous, votre métier reste un domaine à part.**

En terme des RPS on a peur des mots et de la réalité, ce qu'il y a derrière, c'est le mot souffrance, si on a quelqu'un en souffrance, cela veut dire que l'on est en défaut dans l'encadrement et l'organisation du travail. **Le « mot » RPS dans le service de santé, reste tabou car on a du mal à parler de souffrance au travail.**

**Dans le service de santé des armées, nous avons trois univers, spécifiques : l'univers force, l'univers hospitalier et un univers administratif.** Ils sont précis et encadrés.

Dans les Forces, les praticiens et les soignants, sont dans un cadre organisé, au contact de personnels courtois et leur contrainte résulte de la projection opérationnelle sur des périodes de trois à quatre mois en moyenne avec une incidence forte sur les hommes et les femmes du SSA et leur vie privée.

Dans l'univers Hospitalier, **il existe moins de contrainte opérationnelle,** sauf pour les chirurgiens, les anesthésistes réanimateurs et les psychiatres,, mais **nous nous trouvons cependant face à des personnes, comme dans le civil, des patients ou accompagnants de plus en plus agressifs qui ne respectent pas le personnel, et celui-ci est en souffrance.** Par exemple au sein des urgences, il y a une amplification du ressenti, car le personnel est débordés de travail et les effectifs sont contraints.

**Le concept de Bien-être au travail est apparu il y a deux ou trois ans, on parle même de bonheur au travail, mais je pense que nous avons de la marge avant d'y arriver.**

Le bien-être c'est le plaisir de venir travailler, faire une activité, de rendre service aux autres et d'être au service des autres.

**Modifier la mobilité, c'est engendrer une stabilité professionnelle, faire attention aux projections.** Avant dans un couple de militaires du Service, on projetait l'homme et la femme l'un derrière l'autre ! Aujourd'hui on les projette ensemble au même moment, s'ils n'ont pas d'enfant. Ceci leur permet d'avoir une vie commune et d'assurer une certaine stabilité du couple.

**On essaie d'avoir des parcours professionnels, visibles et lisibles.**

**Notre présumé est que nous possédons une évolution métier très forte avec des responsabilités qui changent très rapidement.** Ceci implique une formation continue très importante pour les médecins et les soignants. Il faut préparer les personnels, les faire monter en compétence avant de les mettre en place.

**La notion des RPS a été prise en compte au sein du ministère des armées en 2011. Un plan d'action a été établi par le service de santé.**

En réalité, ce sont les personnels civils du ministère qui ont commencé à faire remonter leur souffrance, car pour le militaire, alors, c'était un aveu de faiblesse.

**Par ailleurs, le rôle de la vie privée vient s'interconnecter avec la vie professionnelle.**

Par exemple avoir un trajet de 2 heures le matin pour venir travailler, met réellement en difficulté le personnel. C'est une évidence.

Il nous faut donc parler de la vie privée qui a un énorme impact et où se trouve la limite entre les deux.

**Pour le service de santé, nous avons organisé la prise en charge des RPS.**

**Au sein du Ministère des Armées, c'est le service de santé qui pilote cette politique.**

Il convient de ne pas oublier que pendant très longtemps nous ne prenions pas véritablement en compte nos blessés, cela ne faisait absolument pas partie d'un quelconque cadre de prévention.

**Hors de la voie hiérarchique, le dispositif de prévention des RPS est piloté par une structure de pilotage composé de 5 cadres responsables**, le coordonnateur national du soutien médico-psychologique, le coordonnateur national de la médecine de prévention, le coordonnateur central de la prévention, le chef du département de gestion des ressources humaines et l'officier considération, qui est une voie parallèle permettant aux personnels de s'affranchir de la remontée de leur souffrances par la voie hiérarchique. Ils s'affranchissent de cette contrainte en s'appuyant sur un réseau de correspondants, directement rattachés à la directrice centrale du service de santé.

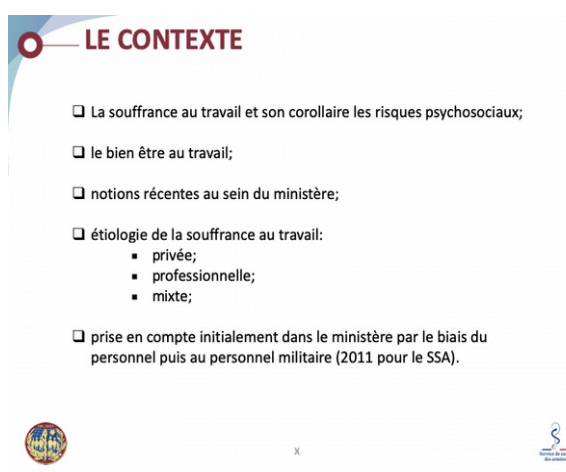
**Le chef d'établissement a un rôle fondamental, et dans chaque établissement a été mis en place un groupe de travail sur les risques pouvant amener une souffrance au travail, avec application éventuelle d'un plan d'action, et étude des dossiers ou situations personnelles.**

La spécificité du métier de soignant militaire est liée à la relation aux autres, avec la mort et le métier de militaire, et aussi face à la mort, la sienne et celle des autres.

**Les procédures utilisées par l'administration en cas de problème, sont l'enquête, les sanctions ou pas, car c'est parfois l'organisation elle-même qui est responsable des difficultés**, la mutation d'un individu, ou la mutation de l'ensemble des protagonistes ou la révision complète de l'organisation.

Un point annuel est présenté à la Directrice Centrale, lors du comité de la condition du personnel et de la parité hommes femmes. **La Directrice Centrale est très sensible à la prise en charge et à la prévention des RPS, surtout dans notre contexte professionnel complexe. La Directrice est l'interlocuteur direct du ministre, ainsi que le coordonnateur national du soutien médico-psychologique pour le plan d'action ministériel portant sur les RPS.**

\*\*\*



## ORGANISATION DU SSA

- ❑ Le SSA est pilote au niveau ministériel de la thématique des RPS;
- ❑ pour le SSA 2 volets:
  - la prise en charge du personnel du ministère sur le plan thérapeutique si nécessaire;
  - le dépistage pour son propre personnel;
- ❑ pilotage par :
  - le coordonnateur du soutien médico-psychologique des armées;
  - le coordonnateur national de la médecine de prévention;
  - le coordonnateur central à la prévention;
  - l'officier considération;
  - le responsable du dialogue social;
- ❑ une organisation qui repose sur un réseau de référents.



x



## MISE EN OEUVRE

- ❑ Le chef d'établissement rôle central et de responsabilité;
- ❑ groupe de travail RPS: rôle préventif et d'analyse de situation de souffrance;
- ❑ mise en place de plan d'action pour réduire les risques;
- ❑ spécificité du métier de soignant associé à celui de militaire;
- ❑ évolution des métiers de la santé et administratifs;
- ❑ prise en charge du personnel en souffrance:
  - par des outils ministériels;
  - médicalement;
  - par l'administration:
    - adaptation du travail (horaires, formation, matériel...);
    - mutation;
    - sanction;
    - enquête.

x



## CONCLUSION

- ❑ Un point de situation annuel est fait lors du comité directeur de la condition du personnel et de la parité femme homme;
- ❑ La directrice centrale est très attentive à la santé et à la prise en charge de son personnel dans un contexte professionnel complexe;
- ❑ La directrice est l'interlocuteur de la ministre des armées dans la réalisation et le suivi des politiques ministérielles des RPS;
- ❑ Le coordonnateur du soutien médico-psychologique des armées, le MC Martinez est un des conseillers ministériels dans ce domaine.



x



**Intervention du Médecin en chef Laurent Melchior Martinez  
et projection d'un *Powerpoint***





Coordonnateur national du service médico-psychologique des armées

**Le médecin en chef Laurent Melchior Martinez** est docteur en médecine en 1995 et sera diplômé en « stress, traumatisme et pathologie » de l'université Pierre et Marie Curie sous la direction du Pr Mazet et du Dr Thurin. Puis à partir de 2008, il se spécialisera en psychologie et sera en 2016 médecin certifié « expertise psychologique » du service de santé des armées. Il devient psychanalyste en 2018.

A compter de 1996, il accomplira le métier des armes notamment en qualité de médecin major de la frégate De Grasse, médecin major de la frégate Prairial à Tahiti et déployée en Asie du sud est. Puis, il passera par la base navale de Brest, servira à bord du porte-hélicoptères Jeanne d'Arc sur la frégate Georges Leygue.

En 2012, le Colonel Martinez devient chef du service de psychologie de la marine, poste de direction de 17 services de psychologie en métropole et outre-mer.

En 2015, il sera nommé coordonnateur national du soutien médico-psychologique des armées et responsable du plan d'action sur la prise en charge et le suivi du blessé psychique dans les forces armées.

Il poursuit ses consultations de psychothérapie.

Il accomplit une carrière d'enseignant riche et variée en exerçant en qualité de médecin référent sur les troubles psychopathologiques en milieu maritime, médecin référent sur la préparation psychologique du combattant pour la Marine Nationale, référent TOP Marine Nationale, en enseignant sur les troubles psychiques de guerre au profit du personnel de santé (médecins-infirmiers) avant déploiement en opérations extérieures.

On le retrouve en 2009/2010, enseignant-consultant à l'école des hautes études commerciales (HEC) Paris (« Stress en milieu professionnel »), en 2011/2015, enseignant au Centre de formation au management du Ministère de la Défense (CFMD) sur la gestion des conflits, en 2014, enseignant au CFMD sur les risques psycho-sociaux.

Ces communications orales entre 2006/2013 ont abordées les sujets suivants : « Le soutien psychologique des commandos marine au retour de missions opérationnelles » ; « Le stress du combattant » ; « Le traumatisme psychologique » ; « Le soutien psychologique des équipages », « L'éthique du médecin combattants ».

Laurent Martinez a publié de nombreux articles : *Les spécificités du dispositif global de prise en charge psychologique des commandos Marine*<sup>41</sup>, *Médecine et Armées*<sup>42</sup>, *Un dispositif de soutien*

41 Journée psychiatrie 9 décembre 2009 -

C'était tout à fait intéressant de vous entendre parler ce matin de ce qui est réel et prescrit. Vous êtes dans le réel et « ça cogne et ça fait mal ».

**Dans la définition des risques psycho-sociaux, on ne peut écarter la question de la subjectivité de l'agent qui souffre et de la hiérarchie qui connaît sa propre position subjective et qui pense être aussi dans son droit.**

Et objectiver une subjectivité est une gageure.

**Entre nos deux métiers, nous avons des éléments communs, mais le militaire subit une sujétion opérationnelle.**

**Actuellement, nous constatons que tout devient « trauma ».**

Question de fétichisation?

**La hiérarchie veut davantage entendre parler de qualité de vie au travail et plus seulement de RPS.**

Le commandement, c'est à la guerre, le management en situation de paix hors opérations, exercices et aguerrissement. Le commandement est nécessaire en opérations extérieures : il agit comme une protection indispensable pour le soldat. Le militaire doit croire que le commandement est en mesure de le protéger contre les risques inhérents à la guerre. C'est une illusion partagée qui sous-tend le sentiment d'appartenance et de cohésion.

Notre *corpus* documentaire illustre ce que l'on appelle l'évaluation des RPS dans « le travail prescrit ».

**Plan d'action, comité de pilotage, groupe de travail RPS sont des organisations indispensables à la prise en compte des RPS.** Le groupe de travail RPS doit être présidé par le chef d'établissement. Les GT RPS sont déjà une réponse à la prise en compte des RPS dans les propos échangés entre le chef d'établissement, les représentants du personnel, présidents de catégorie et médecins de prévention.

**On établit ensuite un diagnostic**, en utilisant au sein du Ministère des Armées, **le RPS DU** (document unique), qui est un questionnaire qui permet de diagnostiquer et d'objectiver les risques.

Au sein du service de santé des armées, nous utilisons également des **fiches réflexe RPS**, au bénéfice du médecin dans sa qualité de chef d'organisme et une fiche réflexe pour le médecin dans sa qualité de soignant qui reçoit le personnel souffrant.

**Chaque armée, direction et service du Ministère des Armées a établi un plan d'action de lutte contre les RPS.**

**Concernant le harcèlement moral au travail, il a été pris en compte récemment au sein du Ministère des Armées (2015).** La gendarmerie avait déjà pris en compte le sujet avec STOPDISCRI.

Et pour cela, je rappelle **la nécessité d'avoir des lanceurs d'alerte, des personnels de proximité** qui peuvent accompagner le personnel concerné par une situation vécue de harcèlement.

Lien : <http://www.ecole-valdegrace.sante.defense.gouv.fr/IMG/pdf/1->

[11\\_Martinez\\_LM\\_Les\\_specificitees\\_du\\_dispositif\\_global\\_de\\_prise\\_en\\_charge\\_psychologique\\_des\\_commandos\\_Marine.pdf](#)

42 avril 2011, 39 (2), p 147-150

43 *Guerre et traumas*, sous la direction de DOUVILLE Olivier, Editions Dunod, 2016, p 40-58.

Autre question chez nous, toujours sur ce sujet, ce sont les enquêtes de commandement, car **un harcèlement moral ou une discrimination est un événement grave, et fait l'objet d'un message type « événement grave » qui peut conduire à des enquêtes de commandement.**

**Avez-vous également entendu parler du dispositif Thémis<sup>44</sup> ?**

Après la parution d'un ouvrage appelé *La guerre invisible*<sup>45</sup>, évoquant des situations de harcèlements, discriminations, et violences de nature sexuelle, le Ministère des Armées a mis en place le dispositif Thémis.

C'est une cellule spécifique, sous la responsabilité d'un contrôleur général des armées qui dépend directement de la ministre, afin d'apporter une réponse institutionnelle, avec la possibilité de déclencher des enquêtes, avec suivi des dossiers et accompagnement des victimes très longtemps, notamment dans leurs démarches administratives et juridiques.

**Autre dispositif : Écoute Défense**, dispositif mis en place par le Ministère des Armées, que je dirige, armé par l'ensemble des psychologues du service de santé armées, 24h/24h, 7j/7j.

**C'est une plateforme téléphonique qui a pour mission d'accueillir, d'écouter et d'orienter vers des psychiatres ou psychologues militaires, ou notre réseau civil partenaire.**

Bilan du dispositif : sur les souffrances psycho-traumatiques, le nombre d'appels est en constante diminution.

En revanche, concernant les sujets de harcèlement, discrimination et violences de nature sexuelle, le nombre d'appels n'est pas très important. La question des femmes dans l'armée demeure encore un sujet d'actualité.

Je vous renvoie à l'ouvrage de Françoise HERITIER, *Masculin-Féminin*<sup>46</sup> qui évoque la question de la valence différentielle des sexes et comment elle est au fondement de toute société. La question déterminante dans les armées du droit pour la femme de « verser le sang » est aussi abordée dans cet ouvrage et répond à certaines représentations communes sur la place de la femme dans les conflits armées.

**Cette question de la place des femmes, évolue positivement mais il y a encore du chemin à faire dans la société. Si l'institution militaire n'est pas une institution plus à risque que d'autres très masculines, elle connaît pourtant des risques particuliers.**

**De nombreux organismes proposent des formations sur les RPS au sein du Ministère des Armées.**

**Il y a également des référents dans chaque unité des armées, parité, diversité et discriminations, qui ont une formation spécifique.**

## **Conclusion :**

**Constat d'une amélioration des conditions du personnel associée à cette sujétion**

44 La cellule Themis a été mise en place en 2014 au sein des armées françaises, elle permet à chaque personnel, civil ou militaire, homme ou femme, du ministère de la défense, victime ou témoin de harcèlement, de discriminations ou de violences sexuelles au sein de ce ministère, de les signaler. Elle s'appuie sur la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes et sur les articles L.4123-10 et 4123-10-1 du Code de la défense.

45 MILANO Leila et PASCUAL Julia, *La guerre invisible – Révélations sur les violences sexuelles dans l'armée française*, Les Arènes, 20 février 2014.

46 HERITIER Françoise, *Masculin-Féminin – La pensée de la différence*, Odile Jacob, 14 décembre 1995.

opérationnelle, augmentation de la parité femmes/hommes, 15 % de personnels féminins, 57% au service de santé des armées.

Égalité entre les femmes/hommes, nous nous appuyons fortement sur les recommandations émises par le haut-commissaire à la diversité et à l'égalité femmes/hommes.

### **Béatrice Brugère**

Nous sommes ravis de votre présence, **votre ministère est un modèle, qui a su s'adapter. Notre syndicat s'est inspiré de l'un de vos dispositifs, à savoir le Haut Comité à l'évaluation de la condition du militaire. Après adaptation, nous l'avons présenté à notre ministère. Nous continuerons à vous suivre.** Nous avons également une sujétion de forte mobilité, notre syndicat l'interroge au regard des contraintes économiques et familiales et leurs conséquences.

Je vous remercie infiniment.



## **Définition**

Ensemble de manifestations et de situations objectives et subjectives trouvant son origine dans l'organisation et le contenu du travail ainsi qu'à travers des relations humaines en milieu professionnel.


EX :

- Stress au travail
- Différents types de harcèlements
- Violence au travail

2

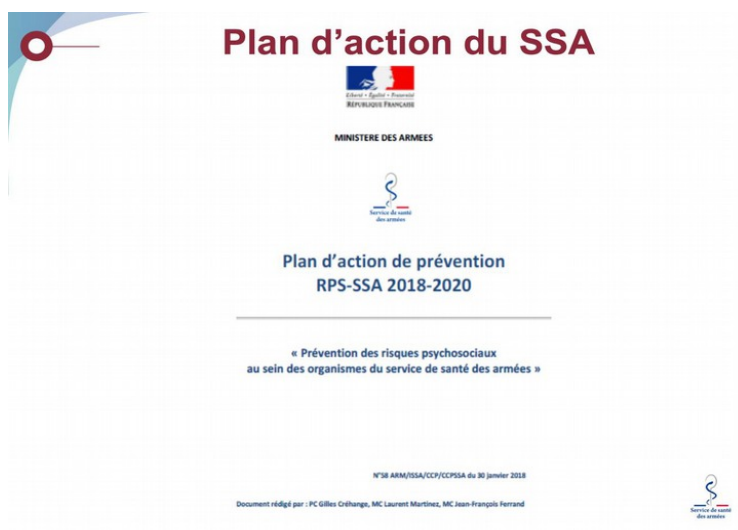


## Documentation



- Définition
- Les facteurs de RPS
  - La réglementation
- La prévention (acteurs, démarche et PA, outils)
  - Le traitement

## Plan d'action du SSA



MINISTRE DES ARMÉES

Plan d'action de prévention  
RPS-SSA 2018-2020

« Prévention des risques psychosociaux  
au sein des organismes du service de santé des armées »

N°38 ARM/SSA/CCP/CCPSSA du 30 janvier 2018

Document rédigé par : PC Gilles Gréhanne, MC Laurent Martinez, MC Jean-François Ferrand

# Fiche Réflexe SSA



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

## FICHE REFLEXE « RISQUES PSYCHOSOCIAUX » POUR LES CHEFS D'ORGANISME CONDUITE A TENIR FACE A UNE POSSIBLE SITUATION DE RPS

**Vous êtes chef d'organisme et amené à faire face à une possible situation de souffrance au travail.  
Que faire ?**

*Si vous êtes médecin, ne vous positionnez pas en tant que professionnel de santé  
(sauf situation exceptionnelle, ne prenez pas en charge médicalement le personnel et  
ne statuez pas sur son aptitude)*

### SECURISER LA SITUATION

#### ECOUTER, ORIENTER

- Ecoute bienveillante (c'est-à-dire attentive et sans jugement)
- Adresser le personnel au médecin compétent pour que soit appréciée son aptitude à poursuivre l'exercice de ses fonctions
- Conseiller au personnel de consulter un médecin ou de contacter d'autres intervenants (assistant de service social, aumônier, psychologue...)
- Signaler au personnel qu'il peut éventuellement porter plainte

#### PROTEGER

- En cas de risques avérés, extraire le personnel de son environnement de travail

### PRECISER LES FAITS

#### S'ENTREtenir

- Recevoir le personnel concerné (victime(s), témoin(s), collègue(s), responsable hiérarchique) pour établir les aspects factuels et concrets

#### RECUEILLIR

- Comptes rendus détaillés de la (des) victime(s), des témoins, collègues, du responsable hiérarchique

### INFORMER LA CHAÎNE HIERARCHIQUE

#### ALERTER

- Présenter les faits à l'autorité hiérarchique
- Le cas échéant, envoyer un EVENGRAVE conforme au modèle annexé à la présente fiche

#### PREVENIR

- Communication des pièces rassemblées à la DCSSA par voie hiérarchique

### DEMANDER CONSEIL

#### CONTACTER

- DCSSA/AA/AJ : 01 41 93 34 35 (ou 25 45/29 32/28 24)
- DCSSA/CHOG : 01 41 93 24 37
- DCSSA/AA/PIM/Maîtrise des risques : 01 41 93 26 94
- Coordonnateur central à la prévention du SSA : 01 41 93 24 90

#### APPLIQUER, INFORMER

- Mettre en œuvre les conseils et solutions donnés
- Renseigner par voie hiérarchique les acteurs centraux sur l'évolution de la situation

#### CONSULTER :

Intranet/Condition du personnel/Prévention des risques psychosociaux

#### REFERENCES DOCUMENTAIRES :

- décret n° 2012-422 du 29 mars 2012 relatif à la santé et à la sécurité au travail au ministère de la défense
- instruction n° 1950/DEF/CAB/SDBC/CPAG du 6 février 2004 fixant la conduite à tenir par les autorités militaires et civiles en cas d'accidents ou d'incidents survenus au sein du ministère de la défense ou des établissements publics qui en dépendent
- instruction n° 1702/DEF/EMA/OL/2 du 9 octobre 1992 modifiée, relative à la constatation des blessures ou maladies survenues aux militaires pendant le service







# Fiche réflexe SSA

## FICHE REFLEXE « RISQUES PSYCHOSOCIAUX » POUR LES MEDECINS CONDUITE A TENIR FACE A UNE POSSIBLE SITUATION DE RPS

Vous êtes médecin et amené à rencontrer un patient disant être dans une situation de souffrance au travail, à soupçonner chez un patient une situation de souffrance au travail ou à être informé d'une possible situation de souffrance au travail.

Que faire ?

### SECURISER LA SITUATION

ECOUTER	<ul style="list-style-type: none"><li>Ecoute bienveillante (c'est-à-dire attentive et sans jugement)</li></ul>
PROTEGER, ORIENTER	<ul style="list-style-type: none"><li>Mettre le patient en sécurité</li><li>Prendre en charge médicalement le patient ou, en cas d'impossibilité déontologique, l'orienter vers un confrère</li><li>Conseiller au patient civil de voir son médecin de prévention</li><li>Conseiller au patient de consulter un psychologue ou de contacter d'autres intervenants (assistant de service social, aumônier, ...)</li><li>Selon la situation, signaler au patient qu'il peut contacter la cellule Thémis, l'inspection du travail dans les armées (ITACGA) ou éventuellement porter plainte</li></ul>

### PRECISER LES FAITS

S'ENTREtenir	<ul style="list-style-type: none"><li>Recueillir les aspects factuels et concrets*</li><li>Tracer les éléments recueillis et la prise en charge du patient dans son dossier médical*</li></ul>
CONSTATER	<p><b>Sur demande du patient :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Certificat de constatation complet et rigoureusement objectif remis au patient*</li><li>Copie des éléments communicables du livret médical</li></ul>

### INFORMER LA CHAÎNE HIERARCHIQUE

AVERTIR	<ul style="list-style-type: none"><li>Si le patient le souhaite, l'accompagner dans ses démarches, notamment lors de l'entretien avec le chef d'organisme</li></ul>
PREVENIR	<ul style="list-style-type: none"><li>Si le patient ne souhaite pas informer le chef d'organisme, conseiller à cette autorité de procéder à une réévaluation des risques et une campagne de sensibilisation sur les RPS</li><li>Sauf opposition expresse du patient, informer le médecin de prévention de la situation</li></ul>

### DEMANDER CONSEIL

CONTACTER	<ul style="list-style-type: none"><li>DCSSA/AA/AJ : 01 41 93 34 35 (ou 25 59/25 45/29 32/28 24)</li><li>Conseiller et expert régional en médecine de prévention :</li><li>Inspecteur de la médecine de prévention (CGA) : 01 72 69 22 17</li></ul>
-----------	--

\* Si vous n'avez pas personnellement constaté les faits, veillez à porter la mention ci-après dans le dossier médical et/ou sur le certificat de constatation établi : « Selon les dires du patient ».

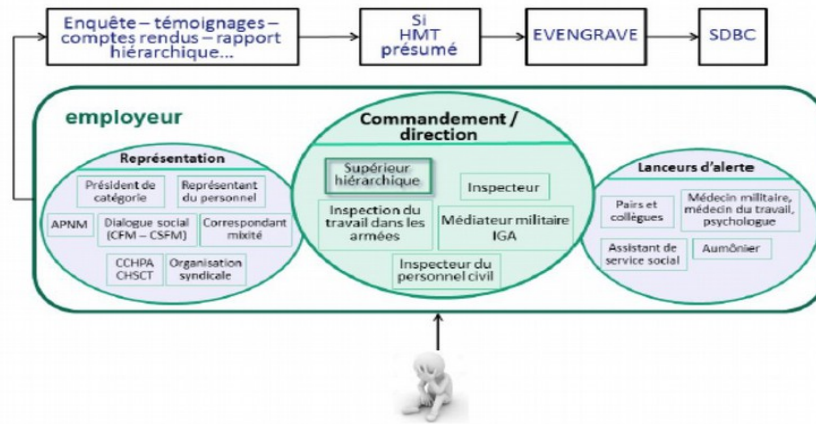
### CONSULTER :

Intrasean/Condition du personnel/Prévention des risques psychosociaux



# HMT

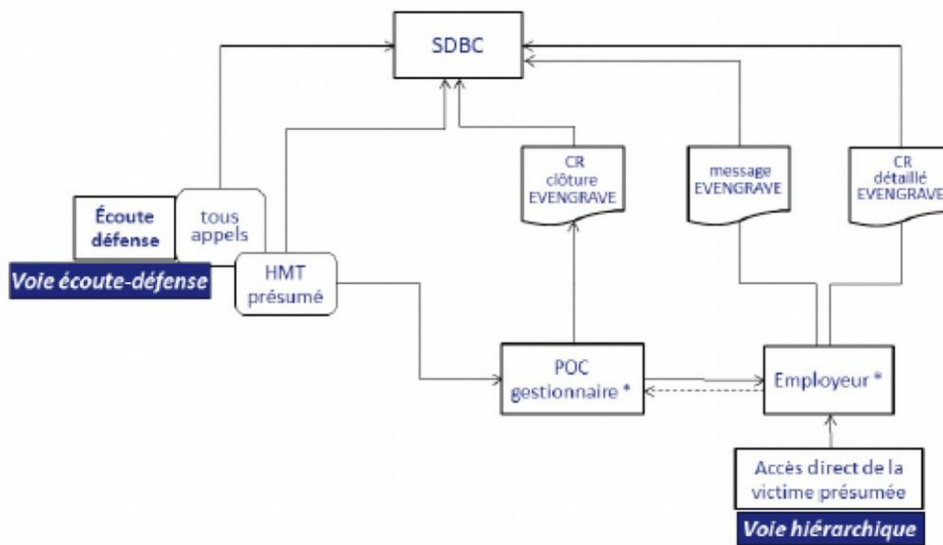
Schéma de prise en charge du HMT par l'institution



2

# HMT

Logigramme de remontée des faits de HMT vers la SDBC



**Gestionnaire** : autorité qui recrute, mute, effectue tous actes de gestion

**Employeur** : chef d'organisme, qui exerce une autorité de direction et d'organisation du travail, notateur de 1<sup>er</sup> niveau





# HDV-S Thémis

## Etape 1 : Instruction Thémis

### Saisine :

- Saisine directe
- Saisine indirecte
- Auto-saisine (EVENGRAVE)

### Ecoute et ouverture du dossier

### Demande de CR écrit à la victime présumée

### Levée de l'anonymat (mandat-Thémis)

## Etape 2 : action commandement

### Procédure « EVENGRAVE »

### Enquête de commandement

### Protection de la victime

- mutation de l'auteur
- exceptionnellement de la victime  
(sur demande)

### Sanction disciplinaire

## Etape 3 : suivi de la victime

### Explications sur le déroulement de la procédure pénale + article 40 CPP

### Protection fonctionnelle

### Reconnaissance et réparation (PMI, indemnisation complémentaire)

### Suivi et accompagnement :

- contacts téléphoniques réguliers, ou accueil dans nos  
locaux (Paris/Balard)
- situation administrative
  - de la victime (devenir,...)
  - des sanctions (disciplinaires, pénales)



## « Ecoute défense »

- « Accueil-Ecoute-Orientation »
- Psychologue SSA
- Anonyme/7j sur 7 et 24h sur 24
- Création : 2013
- Extension HDVS : 2014
- Extension familles : 2015
- Extension HMT : 2015



# Bilan « ED »

**ÉCOUTE DÉFENSE** 08 08 800 321 Appel gratuit et anonyme **24/7** | **Bilan année 2017**

Service de santé des armées | MINISTÈRE DES ARMÉES

Service psychologique d'accueil, d'écoute et d'orientation au profit des militaires, des professionnels civils de la défense, et de leurs familles.

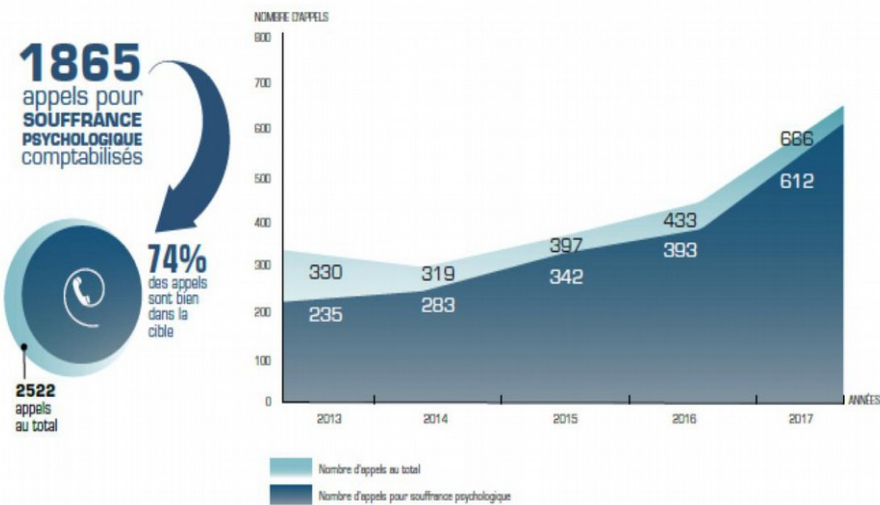


# Bilan « ED »

**ÉCOUTE DÉFENSE** 08 08 800 321 Appel gratuit et anonyme **24/7** | **Bilan des cinq années d'existence**  
1<sup>er</sup> janvier 2013 - 31 décembre 2017

Service de santé des armées | MINISTÈRE DES ARMÉES

## ■ Répartition générale des appels comptabilisés sur cinq ans



# Bilan « ED » HDV-S

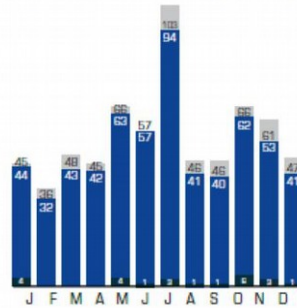
ÉCOUTE DÉFENSE  
08 08 800 321

Bilan annuel 2017



## Appels en lien avec les situations de harcèlement, discriminations ou violences de nature sexuelle (HDV-S)

→ Mandat confié le 15 avril 2014



appels pour souffrance psychologique: 666  
612  
appels en lien avec le harcèlement, les discriminations ou les violences de nature sexuelle (HDV-S): 24

### Que demandent les appelants ?



### Pour quelle orientation ?



Une orientation vers des soins a été proposée à tous les appelants, y compris à ceux qui n'appelaient pas pour un suivi. Le numéro 3919 a été mentionné ou indiqué à tous les appelants.

### Qui sont les appelants ?



### La souffrance est en lien avec



Plan d'action ministériel contre les harcèlements, violences et discriminations de nature sexuelle – accompagnement – prévention – transparence – sanction du 15 avril 2014 Note n°68/DEF/SGA/ICD du 11 décembre 2014 sur la lutte contre les violences sexuelles Convention tripartite entre le ministère des affaires sociales de la santé et des droits des femmes, le secrétariat d'Etat chargé des droits des femmes et le ministère de la défense du 9 décembre 2014



# Bilan « ED » HMT

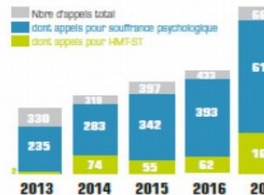
ÉCOUTE DÉFENSE  
08 08 800 321

Bilan annuel 2017



## Appels en lien avec les situations de harcèlement moral au travail (HMT) et de souffrance au travail (ST)

→ Mandat confié le 20 octobre 2015



appels pour Souffrance au Travail: 112  
appels pour Harcèlement Moral au Travail: 48

### Que demandent les appelants ?



### Pour quelle orientation ?



### Qui sont les appelants ?





## Formation RPS

- Au sein des ADS : SSA 224 formés par le SSA depuis 2014
- Au centre de formation du ministère de la Défense de Bourges (chargés de prévention)
- Au centre de formation au management du ministère de la Défense
- 2 référents parité-diversité-discrimination par unité



## Conclusion

- Prise en compte par le MINARM
- Voie d'amélioration :
  - Amélioration de la condition du personnel (à travers le plan Familles)
  - Augmentation de la parité F/H (20 recommandations de la délégation au droit des femmes et à l'égalité entre les F et les H)



## **SIXIÈME TABLE RONDE**

### **Expériences et initiatives dans la Justice**

---

**Formation continue sur les risques psycho-sociaux :**  
**Objectifs, contenus et enseignements tirés**  
**Apport du coaching à la prévention et à la maîtrise des risques psycho-**  
**sociaux :**  
**Objectifs, contenus et enseignements tirés**

#### **Intervention de Jean-Marc Heller, modérateur**



Magistrat. **Jean-Marc Heller** est Président de Chambre honoraire à la Cour d'appel de Paris. Ancien président de cour d'assises.

Nous voulons être concrets et sortir des limites. **Notre colloque s'inscrit également dans un cadre syndical et l'objectif c'est aussi de faire des propositions**, c'est ce que nous ferons à la fin de la table ronde.

Je passe la parole à Madame Catherine Mathieu, avec la charge de décliner ce qui a été annoncé par votre Directeur.

## Intervention de Catherine Mathieu



Diplômée de l'IEP, magistrate depuis 1997. **Catherine Mathieu** a exercée au siège, en Administration centrale.

Elle occupe actuellement le poste de sous-directrice des ressources humaines de la magistrature au sein de la Direction des Services Judiciaires du Ministère de la Justice.

Je représente la Direction des Services Judiciaires et je vais reprendre avec vous les liens existant entre les risques psycho-sociaux et les ressources humaines.

Et vous faire part d'une initiative de la DSJ par l'installation d'une mission.

**La préoccupation du ministère en la matière est ancienne et résulte du plan d'action 2013 ministériel qui touche toutes les Directions du ministère**, et concerne des catégories socio-professionnelles très larges.

**Les grands axes de ce plan parlent à notre profession : restaurer et favoriser le collectif du travail, améliorer l'organisation du travail, éviter l'isolement, préserver les repères dans le travail, prévenir et gérer la violence et améliorer l'accès à la prévention médicale.**

Ce plan est décliné par chaque direction au niveau de chaque cour d'appel et de chaque juridiction. Les remontées des cours d'appel sont extrêmement différentes, parfois on note des initiatives locales riches. Diversité des approches, par exemple, la Cour d'appel de Grenoble recourt à un marché pour établir un plan d'action RPS, formation, animations.

La Cour d'appel de Douai s'appuie sur un psychologue clinicien qui intervient dans les juridictions. Certaines cours ont eu recours à du coaching et ont pu mobiliser des dynamiques collectives.

**Au sein de la Direction des services judiciaire, cette démarche fait l'objet d'un comité de suivi, avec les organisations professionnelles. Vivacité de la déclinaison du plan d'action.**

Dans ce cadre, une nouvelle action est **la mise en place d'un numéro vert** (et s'il ne fonctionne pas, me le faire remonter). **C'est une écoute et cela peut donner lieu à un entretien en face à face avec un psychologue et de manière anonyme.**

Nous avons également conclu une Convention avec un partenaire, en mars 2018. Il s'agit d'**une expérimentation centrée sur le retour au travail après un congé maladie**, avec un accompagnement personnalisé pour le retour au travail dans les meilleures conditions, suivi par le comité de suivi.

Par ailleurs, **des formations dédiées** à la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnel, **ont été créées.**

En outre, nous avons pris en compte **la dimension de prévention** des risques psycho-sociaux et plus généralement de la santé au travail.

**La bonne santé des magistrats est évidemment la condition d'un bon fonctionnement d'une juridiction et d'une bonne justice.**

**Le choix, l'accompagnement et la formation des encadrants, les chefs de juridiction ou de cour, nous préoccupent.** Pour ce qui concerne les procureurs, cette dimension managériale fait partie des critères de choix et de sélection et ainsi que pour les procureurs généraux. **La DSJ pratique différents entretiens à 3 niveaux.**

Au sein de la DSJ, nous avons retravaillé le contenu de ces entretiens par un travail sur les champs : qualité managériale, animation d'une juridiction, etc.

**Le Conseil Supérieur de la Magistrature apporte une attention particulière dans le choix des chefs de juridiction en matière managériale. Je vous invite à consulter son rapport annuel.**

Sur la question de la formation, il est nécessaire que la compétence managériale soit développée tout au long des fonctions.

**La formation continue des magistrats propose maintenant un choix complet de thèmes en matière de management.**

Accompagnement le plus proche possible auprès des collègues et surtout au moment de la mobilité. Il existe aussi **les conseillers mobilité carrière** qui ont une connaissance très fine des juridictions. A cette occasion, on peut exprimer des situations de souffrance, ou des retours d'expériences.

Mais nous savons que les actions ainsi développées ne couvrent pas toutes les situations de la souffrance au travail.

**Alors, la DSJ a souhaité aller plus loin dans la réflexion, en englobant la santé au travail, dans le cadre d'une mission confiée à une psychologue du travail, chargée d'animer ce sujet.**

Madame Zittoun, est chargée de mission au niveau de la Direction, mission qui s'étend aux magistrats et aux personnels de greffe.

Notre travail, notre fonction de magistrat est particulière, avec une responsabilité particulière, c'est un métier qui n'a pas été choisi par hasard. Tous nos collègues ont un haut niveau d'exigence et sont très impliqués. Cette particularité, productive de santé au travail et en même temps du fait de cette forte implication, peut générer un risque psycho-social dans certaines conditions.

**Donc nous recherchons les situations qui provoquent une telle bascule dans la souffrance.**

J'aborde également la question des moyens.

**Je ne souhaite pas évacuer la question des moyens, la question de la charge de travail peut être productrice de souffrance mais ne résume pas la question des RPS, qui n'est pas soluble dans la question des moyens.**

**C'est sur la question du contenu même du travail, qu'il convient d'aller plus loin.**

Que peut faire cette mission, qui se décline tout d'abord par **des formations spécifiques originales inscrites dans le catalogue de l'ENM** et bientôt dans catalogue de l'École nationale des greffes ?

Ces formations sont en réalité des espaces d'écoute, d'échanges en présence d'un psychologue, entre les chefs de juridiction et directeurs de greffe pour ramener des solutions en juridiction.

Le deuxième axe d'études dans ces formations, permet de travailler sur le collectif de travail dégradé, cette mission a pour vocation de réfléchir à une intervention sur place, sur la base d'un volontariat, accompagnée par un psychologue du travail.

**Jean-Marc Heller**

**A-t-on une idée de l'ampleur ou du nombre de collègues en difficultés ?**

**Catherine Mathieu**

Non

**Jean-Marc Heller**

Mais même approximativement ? Et a-t-on un recensement des appels reçus au numéro vert ?

**Catherine Mathieu**

Il existe un bilan du numéro vert, mais les appels ne sont pas très nombreux.

**Michelle Jouhaud**

Mme Zittoun intervient 3 jours par semaine, peut-elle être véritablement et avec efficacité, à disposition des chefs de cour, etc.?

**Catherine Mathieu**

Elle n'a pas vocation à intervenir personnellement sur toutes les situations, il y aura un appel d'offres pour pouvoir bénéficier de moyens et décliner des interventions dans les juridictions qui en ont besoin.

**Jean-Marc Heller**

**Mais, Madame Mathieu, je suis un magistrat au Puy en Velay, je suis en difficultés, je ne m'entends pas avec mon président, j'ai un stock de dossiers, comment je fais, comment puis-je m'en sortir ?**

**Catherine Mathieu**

Difficile de répondre à votre question.

**Jean-Marc Heller**

En plus, je n'ai pas accès à mon numéro vert.

**Catherine Mathieu**

Même au Puy en Velay, on bénéficie de **collègues qui peuvent constituer un collectif**. Si ce collectif n'est pas constitutif d'aide, **le collègue peut s'adresser à son chef de cour, et il existe des syndicats**.

Il faut replacer cette question dans un contexte plus large ou plus locale.

**Jean-Marc Heller**

**Mais le collègue a du mal à en parler à son chef de cour**, cela aura une conséquence dans son dossier et pourra constituer un handicap dans la carrière, avec des répercussions sur sa notation.

**Catherine Mathieu**

On est dans le pré-supposé que le chef de juridiction, ne prend en charge, ni en compte la charge de travail du collègue, les conditions spécifiques du collègue.

**Je ne peux pas croire que cette situation soit généralisée alors que l'objectif du chef de**



**juridiction, c'est d'accompagner son collègue.**

### **Jean-marc Heller**

Mais le collègue ne peut pas forcément exprimer sa difficulté.

### **Claire Estevenet**

Il existe ainsi **une formation à l'ENM, qui définit les contours de la responsabilité de détecter et de voir des situations de collègues en difficultés : c'est de la responsabilité du collectif de travail.**

**Il faut mieux armer les chefs de cour et de juridiction pour détecter ces situations** et que chacun des collectifs de travail ait aussi des outils pour mobiliser, rappeler le cadre légal, la responsabilité des chefs et être concerné par cela.

L'objectif de l'École dans son Catalogue 2019<sup>47</sup> a été d'inscrire *la souffrance au travail des magistrats, enjeux et perspectives*, dans le pôle environnement judiciaire et non plus dans administration de la justice, c'est aujourd'hui dans le socle commun de connaissances de la magistrature.

### **Intervention de Claire Estevenet**



**Claire ESTEVENET** est magistrate depuis 1997. Elle a exercé principalement en région parisienne en tant que magistrate du siège et en particulier en qualité de Vice-Présidente au Tribunal de grande instance de Pontoise (présidence de la chambre correctionnelle collégiale – juge de l'exécution et juge commissaire) – Elle a siégé en qualité d'assesseur au procès *CONCORDE* du 2 février au 28 mai 2010. Claire Estevenet occupe actuellement les fonctions de sous-directrice à l'École nationale de la magistrature.

En ce qui concerne les formations à l'ENM, **l'école a présenté une large formation de socle commun sur les RPS et ce dès 2012**, en prévision du plan d'action du ministère de la justice, par une session dédiée sur les RPS et la volonté pour l'école de largement diffuser ces connaissances.

En 2010, sont créées des formations à la prise de fonctions pour les chefs de cour et de juridiction. Ils existent différents modules, dont 3h consacrées aux questions de santé et de prévention des

<sup>47</sup> <https://www.cfbp.fr/.../catalogue-formation-continue-2018-2019.pdf>

risques professionnels. Nous avons également instaurer une formation sur les RPS et sur la prévention et gestion des conflits, à l'attention des chefs de cour, une demi journée pour chaque.

En 2018, une séquence particulière d'une demi-journée sur les RPS a été introduite dans la formation.

Les coordonnateurs et intervenants de contact ont un rôle de management et dans les six jours de formation, est prévue une formation sur la gestion des RH. En 2018, est organisée à leur intention, une formation sur les RPS.

### **L'École veut aussi développer des formations sur l'organisation du travail.**

Le catalogue de 2019 permet d'optimiser l'organisation et les conditions de travail de l'audit interne à la conduite de projet innovant et la gouvernance humaine des juridictions.

Nous travaillons aussi bien sur le levier collectif que sur le levier individuel.

L'École délivre également **des formations dans le but de développer les ressources humaines en collaboration avec l'ENG**, « mieux travailler ensemble », ouvertes aux magistrats et directeurs de greffe, avec Madame Regnault-Lugbull et Madame Level.

### **Deuxième axe d'intervention : nous agissons sur les formations en elles-mêmes, car les outils ont évolué. Ainsi, le contenu et les programmes ont évolué.**

A la fin de la formation initiale du futur magistrat, on veut que « l'apprenant » soit acteur de sa formation mais soit aussi acteur au cours de sa formation continue. Nous avons mis en place des ateliers, des mises en situation et fait en sorte que le magistrat reparte en juridiction avec une sorte de « boîte à outils ».

### **Troisième axe: formation innovante, expérimentation.**

Par exemple, pour les candidats à l'intégration directe, nous souhaitons développer un accompagnement de la prise de poste.

**Autre point, c'est le co-développement**, c'est une approche collective, d'intelligence, entre pairs qui partagent des problématiques communes et débattent sous la forme de consultation, dans les groupes de co-développement.

Il s'agit de soumettre un cas ou une difficulté, un jour client et un jour formateur. Nous le proposons dans les plans régionaux de formation continues : 6 modules de 3 jours dans l'année et un changement de thématique chaque année.

Nous observons également ce qui est réalisé en la matière au sein d'autres corps de la fonction publique, comment la thématique est-elle développée ailleurs ?

Les deux écoles, ENM et ENG communiquent et partagent leurs travaux.

**La session « santé au travail » est une priorité du collectif de travail**, il s'agit d'une formation modulée à l'attention du chef de cour, du chef de juridiction et du directeur de greffe, avec des groupes de pairs, c'est un lieu de réflexion.

Puis, est organisé un module commun de deux jours ENM, ENG pour travailler sur les pistes de réflexion. Comment trouver un sens au travail ? En dehors de tout jugement, de toute évaluation.

## Intervention de Marie-Paule Regnault-Lugbull



Ancienne avocate, **Marie-Paule Regnault-Lugbull** est devenue magistrate en 2003. Elle a principalement exercé des fonctions au siège et occupe actuellement le poste de Présidente du Tribunal de grande instance d'Argentan.

Elle a en outre effectué des activités d'enseignement et dirige la session du plan de formation des cadres à l'École nationale de la magistrature. Elle a également pu enseigner à la faculté de droit de Caen ainsi qu'à l'université d'Aix-Marseille.

Marie-Paule Regnault-Lugbull a développé une véritable spécialisation en médiation, en gestion des conflits, elle est membre fondateur du Centre de médiation « Aix médiation ».

### **Le coaching, une forme d'accompagnement pour les magistrats**

Être magistrat ne se réduit pas, chacun le sait, à dire le Droit.

Outre qu'il lui incombe de trancher les litiges et de garder à l'esprit la mesure des conséquences de ses décisions, on attend aussi de lui un "savoir-être" dans sa rencontre avec le justiciable. Il doit donner le sentiment de l'impartialité, de l'écoute, de la juste distance et d'une vraie présence, être ouvert au Monde et, bien évidemment, en toutes circonstances, faire preuve de mesure et de maîtrise de soi.

Il lui appartient aussi de s'organiser pour juger dans un délai raisonnable, en traitant dans la fluidité, tout à la fois, le flux et l'urgence et en alliant la qualité à la productivité. Il doit évidemment être adaptable, face à un renouvellement législatif permanent, allié à des changements organisationnels imposés par la réduction des moyens.

Au sein de la juridiction, son esprit d'initiative, sa disponibilité et son engagement seront toujours appréciés, ainsi que sa capacité relationnelle avec ses collègues, les agents du greffe, mais aussi les auxiliaires de justice et différents partenaires de la juridiction. Il doit enfin concilier impératifs professionnels et vie familiale.

Malgré l'envie de donner le meilleur de soi-même, face à un tel cahier des charges, chacun d'entre nous peut avoir des moments de solitude, de découragement ou de doute.

Alors que la médecine du travail décèle en région parisienne une part importante de magistrats déprimés et que l'on a pu déplorer des cas de suicide dans la profession, il n'est plus tabou aujourd'hui de dire que certains magistrats sont en souffrance. Les magistrats sont aujourd'hui très souvent confrontés à une surcharge de travail, voire à un épuisement professionnel. La solitude du magistrat, comme celle du chef de juridiction ou du chef de cour, reste aussi une réelle préoccupation. Chacun doit améliorer sa performance, tout en préservant une qualité de vie au travail pour prévenir les risques psychosociaux.

La circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 rappelle aux cadres et dirigeants de la fonction publique de l'État qu'ils sont les acteurs de la conduite des changements et qu'ils doivent faire preuve de modernisation et de performance. Il leur est demandé de développer l'accompagnement des cadres et les échanges de pratiques professionnelles.

Dans cet esprit, le "Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique", publié sous l'égide de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) en janvier 2017, préconise la pratique du coaching.

Le coaching est souvent défini comme un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes ayant pour objectif le développement du potentiel personnel et professionnel. Cette forme moderne d'accompagnement a fait ses preuves auprès de beaucoup de professionnels et de magistrats.

## **I. Le coaching : une forme moderne d'accompagnement, qui a fait ses preuves depuis quelques années**

### **A. Le coaching : une forme d'accompagnement récente**

Le coaching est un processus d'accompagnement, dont l'objectif est le développement du potentiel personnel et professionnel.

Il permet à l'intéressé, qui a identifié sa problématique professionnelle, de cheminer et de trouver, grâce à un questionnement ouvert et pertinent, ses propres réponses à ses questions et souvent des solutions à ses difficultés et ce, dans un cadre de confidentialité et de bienveillance. C'est ainsi que le coaching développe la performance et le bien-être des bénéficiaires.

Le coaching individuel, qui porte sur un objectif professionnel préalablement déterminé, est réalisé au moyen de 6 à 8 séances dont la durée est de 1h30 ou 2h et d'une fréquence de 3 à 4 semaines.

Les thèmes les plus couramment traités sont les suivants :

- management et leadership
- difficultés relationnelles, gestion des personnalités difficiles
- confiance en soi
- gestion du temps
- gestion du stress
- équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- identification de ses potentiels et orientation professionnelle
- accompagnement de la mobilité et de la prise de poste à fort enjeu
- construction d'une nouvelle vision.

### **B. La spécificité du coaching**

Le coaching n'est pas une démarche de nature psychothérapeutique : il s'agit d'un accompagnement à la réflexion portant sur un objectif professionnel, au moyen d'un questionnement ouvert, bienveillant et remarquablement efficace.

Il se distingue de la formation et du conseil, en ce qu'il ne s'agit pas de transmettre un savoir ou des compétences, mais d'induire un questionnement personnel permettant à l'intéressé de puiser dans ses ressources et de trouver les solutions qui lui conviennent.

## **C. La pratique des autres ministères, de magistrats étrangers et du secteur privé**

L'expérience réalisée dans des ministères très différents (la défense, la santé, les affaires sociales, l'agriculture, l'écologie) en montre la pertinence.

En outre, le coaching est désormais recommandé à tous les hauts fonctionnaires nommés en conseil de ministre.

La note du ministère de la fonction publique « *Le coaching professionnel dans la fonction publique - définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir* » rappelle que le coaching peut constituer un atout pour les cadres dirigeants ou supérieurs de l'administration à différents moments de leur parcours professionnel.

Les magistrats néerlandais ont régulièrement recours au coaching, estimant qu'il s'agit d'un outil normal de développement professionnel ou personnel, et ce, tout particulièrement quand ils rencontrent des difficultés personnelles ou des problèmes de performance. Henk NAVES, président du Tribunal d'Amsterdam, déclare d'ailleurs que les juges sont très enthousiastes sur cette pratique.

Les entreprises privées ont recours au coaching depuis quelques dizaines d'années, et il constitue pour elles un outil commun du développement de la performance et du bien-être.

## **II. Le coaching au sein du ministère de la justice : un fort besoin pour les magistrats**

### **A. la nécessité de l'accompagnement**

L'article L.4121-1 du Code du travail, qui s'impose dans le secteur public, prévoit que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

La circulaire du 6 décembre 2012 du Garde des Sceaux relatives aux risques psycho-sociaux prévoit que "l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques psycho-sociaux constituent des axes majeurs de la gestion des ressources humaines de l'ensemble des agents des services judiciaires".

Le Cycle Supérieur d'Administration de la Justice de l'ENM, dans son rapport de décembre 2012, intitulé "La gestion des magistrats en difficulté", décrit précisément l'origine de leurs problèmes : maladie, solitude, inadaptation du magistrat à son poste, difficulté personnelle ou familiale, stress, épuisement, dépression, conflit, prise de poste à risque et leurs manifestations : insuffisance professionnelle, attitude inadaptée à l'égard des justiciables ou des collègues, retard dans les délibérés, arrêt maladie, voire suicide. Il est notamment préconisé la mise en place d'actions de coaching.

### **B. La réponse à ces besoins**

Les réponses actuelles sont insuffisantes. La raréfaction des médecins du travail conduit à écarter ce moyen comme une solution sérieuse de prévention. Les entretiens de carrières, qui présentent un intérêt certain en termes de réflexion, ne présentent pas la confidentialité et le suivi nécessaires. La formation, qui a certes été très étendue à des domaines relevant de l'amélioration des pratiques professionnelles, n'assure pas une prise en charge individuelle.

Le coaching est donc aujourd'hui une nécessité aussi bien pour la performance de l'institution judiciaire que pour le mieux-être des magistrats.

### **C. La formation et la déontologie du coach**

Le métier de coach nécessite une formation initiale théorique, pratique et certifiante. L'exercice professionnel nécessite ensuite une formation continue et une supervision.

Le coach s'engage en outre à respecter une charte de déontologie, prévoyant notamment une absence de lien hiérarchique avec le bénéficiaire, une astreinte au secret professionnel et la confidentialité des échanges.

\*\*\*

### **Conclusion par Jean-Marc Heller : L'annonce de la création de la Cellule d'Accompagnement et de Soutien (CAS) par le syndicat UNITÉ MAGISTRATS.**

**Notre proposition est simple, issue du terrain, nous recevons beaucoup d'informations, nous sommes saisis de nombreux cas de collègues en difficultés. Il est donc de notre responsabilité syndicale, de la défense de ses adhérents, de faire avancer les choses mais aussi de prendre en charge les situations individuelle et personnelles.**

**Il nous est venu l'idée de mettre en place une Cellule d'Accompagnement et de Suivi (CAS), quelque chose d'opérationnel, afin d'apporter une réponse immédiate.**

Notre travail n'est pas d'intervenir sur les structures ni sur les organisations, mais d'apporter une réponse.

**Nous entendons les collègues, je les reçois et en qualité de magistrat honoraire, j'ai du temps et je le donne au syndicat.**

**Nous avons établi une méthodologie, et je pense détenir une certaine légitimité, de par ma formation d'éducateur spécialisé, avec une maîtrise de psychologie. Je suis « très branché » sur la psychanalyse, et j'ai exercé des fonctions de juge des enfants pendant très longtemps. Je possède un goût naturel pour me diriger vers les autres, et ne pas les juger.**

**Nous allons retracer la chronologie des difficultés, sortir le collègue de sa culpabilité, lui redonner confiance en soi, faire taire la colère qu'il y a en lui.**

Le plus du syndicat c'est que nous avons la possibilité d'accompagner le collègue auprès de la DSJ ou auprès du chef de cour.

**L'action syndicale peut épauler ce que l'on fait au niveau individuel.**

**C'est ce qui nous rend légitime.**

**La cellule est en route.**

**Et dans une affaire récente, on a le sentiment d'avoir été utile.**

### **Béatrice Brugère :**

Merci Jean-Marc pour ce dévouement, pour cette expérimentation.

\*\*\*

## SEPTIÈME TABLE RONDE

### La Justice belge: un exemple de réussite ?

---

#### Intervention de Annick Baudri et projection d'un *PowerPoint*



Magistrate belge depuis 2003, **Annick Baudri** est actuellement Vice-Présidente du tribunal de première instance francophone de Bruxelles. Elle occupe également les fonctions de Présidente de chambre correctionnelle en matière de droit pénal financier auprès du tribunal de première instance francophone de Bruxelles.

Annick Baudri est membre non permanent du Conseil Supérieur de la Justice belge.

Elle était auparavant avocate spécialisée en matière fiscale et en droit des affaires depuis 1996 et chargée de cours à l'Université Libre de Bruxelles (Faculté Solvay) en matière de droit des successions approfondis et de fiscalité de l'informatique.

#### Béatrice Brugère

Annick Baudri, vous êtes juge et membre du conseil supérieur belge.

**Notre syndicat porte un regard appuyé vers la Belgique et son système judiciaire, parce que vous avez réformé, après l'affaire Dutroux, la manière dont vous nommez les magistrats et objectiviez les carrières.**

Si votre intervention n'est pas directement liée aux RPS, il nous semblait important de vous entendre.

Notre syndicat recueille **des remontées informations** qui émanent du terrain. Elles traduisent **un stress lié à l'avenir de la profession** et des **inquiétudes pour l'évolution des carrières corrélée à l'évaluation**. Elles témoignent aussi d'**un sentiment d'absence de transparence de notre système**.

Nous avons donc voulu échanger avec vous car **vous avez réformé** de façon radicale, tout en conservant un équilibre avec le pouvoir politique mais **en essayant de rendre réellement transparente cette évolution des carrières**.

Il nous semblait que l'**avenir, source d'angoisse pour les magistrats et les nouvelles prises de fonction**, parfois réalisées sur des critères de compromis, de nécessité pour évoluer et moins par

envie, apparaissent comme un point fondamental dans cet environnement qui peut aussi générer de la souffrance au travail.

Nous vous remercions infiniment de votre présence.

### **Annick Baudri**

Merci à vous de nous avoir invité.

**Le Conseil Supérieur de la Justice belge en effet a été créé suite à l'affaire Dutroux, il est en activité depuis l'année 2000, il est indépendant des trois pouvoirs, exécutif, législatif et judiciaire.**

Je vais me centrer sur le premier power point et **présenter la composition du conseil supérieur.** Première réalité, il est bilingue ! Francophone et néerlandophone.

**L'Assemblée Générale est composée de 44 membres, 22 néerlandophones et 22 francophones qui sont issus pour moitié de la magistrature et pour moitié de la société civile.**

Tous les 4 ans des élections sont organisées, du côté francophone et du côté néerlandophone. **Les magistrats sont nommés par leurs pairs.** C'est un système un peu compliqué : il faut voter une fois pour le parquet et une autre fois pour le siège, avec à la fois, pour une femme et pour un homme au moins, et il y a trois voix par magistrat.

Dans cette composition, il faudra impérativement du côté francophone, un germanophone.

**C'est le Sénat qui nomme les personnalités civiles**, 3 avocats, 3 professeurs d'université, et le reste est issu de la société civile, aux catégories professionnelles variées, telles, une assistante sociale, un journaliste, un médecin légiste, un notaire. Ce ne sont pas des hommes politiques, mais ce sont des personnes intéressées non seulement par le droit, mais également par la politique car nommées par le Sénat, sur la base d'une clé de répartition en fonction des résultats électoraux.

Il y a deux commissions importantes, la CAER<sup>48</sup> et la CNDR<sup>49</sup>, subdivisée chaque fois en francophone et en néerlandophone.

Du côté gauche, vous voyez que **la commission d'avis d'enquête est compétente pour traiter des plaintes des justiciables sur le bon fonctionnement de l'organisation judiciaire et de la justice. Le conseil supérieur est compétent pour de se prononcer sur la recevabilité de la plainte. Mais il peut déclencher des audits ou des enquêtes particulières sur le tribunal ou la juridiction concernée et émettre des recommandations sur une juridiction ou des projets de loi.**

**Cette commission d'avis d'enquête réunie a une compétence également d'avis sur tous les projets de loi qui intéresse le monde judiciaire.** Nous sommes sensés être consulté par le ministère de la justice, mais souvent il nous oublie, **nous nous saisissons alors d'office**, on élargit notre compétence.

Nous essayons d'être pro-actifs sur le terrain.

---

48 Commission d'avis et d'enquête réunie (CAER) du Conseil Supérieur de la Justice (CSJ)

49 Commission de nomination et de désignation réunie (CNDR) du Conseil Supérieur de la Justice (CSJ)



## **Sur le fonctionnement du conseil supérieur :**

**L'objectif a été de dépolitiser la nomination des magistrats**, toute la procédure est réglée par la Constitution qui prévoit que c'est le CSJ qui doit procéder à la nomination et à la présentation de magistrats et ce, à tous les échelons. Excepté pour les tribunaux de commerce et les tribunaux du travail en ce qui concerne les juges non professionnels (juges consulaires ou représentants des employeurs ou des travailleurs).

**Toute place vacante est publiée au journal officiel dénommé « Moniteur belge ».** Mais les publications restent à la discrétion du ministre de la justice belge. Donc le CSJ ne peut à lui seul combler les places vacantes.

Et « il y a donc des endroits où il y a des problèmes ».

Les tribunaux de base à Bruxelles sont pourvus à 100 %, les autres tribunaux ou cours ne sont pourvus qu'à concurrence de 90 % du cadre établi par le législateur des années 1970.

Nous devrions pouvoir bénéficier d'effectifs supplémentaires aujourd'hui, du fait de l'augmentation de la population et de la judiciarisation de la justice.

A noter que le cour de cassation est remplie à 110 %. C'est un autre débat...

**La présentation effective du magistrat, se déroule dans un délai de 180 à 280 jours pour les cours d'appel.**

**Les assemblées générales de ces juridictions doivent se réunir pour donner un avis sur les postulations.**

**Lorsqu'une publication est effectuée par le ministre de la justice, la candidature et les dossiers sont transmis dans les 90 jours au Conseil Supérieur de la Justice.**

**Le candidat a 20 jours pour présenter sa candidature à partir de la publication.**

**Le CSJ va recevoir différents avis au sein de la juridiction dans laquelle la place est vacante, dans la juridiction actuelle du candidat.** Un avis est également demandé au représentant du bâtonnier si la personne est ou a été avocat. S'il s'agit d'une autre profession, il n'y aura aucun avis. Un policier juriste peut également devenir magistrat mais le CSJ n'aura aucun avis sauf celui de la juridiction où la place est vacante.

**L'avis des chefs de corps ou de l'assemblée générale du corps sera communiqué au ministre et au candidat.**

En revanche, par exemple, si le candidat est substitut et postule au tribunal de première instance de Bruxelles, les avis recueillis auprès du procureur et du président du tribunal concerné, ne seront pas communiqués à l'autre chef de corps, ce sont des avis qui restent séparés.

**Après ces avis, se déroule l'assemblée générale pour les cours du travail, cours d'appel et cour de cassation.**

**Après réception de ces avis, si le candidat veut formuler des observations, il peut le faire par écrit. A ce moment, il peut accompagner ses observations de pièces supplémentaires.**

**Après cela, le dossier est enfin transmis au CSJ** et nous disposons hélas, de peu de délai pour rendre nos décisions. Cela demande pour les membres non permanents de **s'organiser et recevoir les candidats dans les temps d'examen de la candidature.**

La commission de nomination ne recevra aucun élément écrit supplémentaire, le candidat ne peut pas ajouter d'autres pièces lors de son audition par la commission.

L'ensemble des rapports d'évaluation des magistrats se trouve dans le dossier administratif du magistrat. Mais **le Conseil Supérieur de la Justice n'a pas connaissance de ces évaluations, ainsi si le candidat souhaite communiquer certains éléments de son dossier, il doit en faire part par écrit au CSJ lors de ses observations éventuelles.**

**La décision à destination du ministre de la justice est motivée.**

**Un recours est possible devant le Conseil d'État contre la présentation et ce depuis peu.**

La seule présentation d'un candidat au Conseil Supérieur de la Justice constitue déjà un acte attaquant. Auparavant, seul l'arrêté royal de nomination était un acte attaquant, pas la présentation par le CSJ.

**Le Conseil se réunit avec ses 14 membres de la commission de nomination. Il faut au moins 10 membres présents pour atteindre le quorum. Il faut une majorité de deux-tiers pour qu'un candidat soit présenté.**

Si la majorité des deux-tiers n'est pas atteinte au premier vote, un deuxième vote intervient, et, le cas échéant, un troisième. Si au troisième tour de scrutin, aucune majorité de deux-tiers ne se dégage en faveur d'un candidat déterminé, la place n'est pas pourvue et il revient au ministre de la justice de la republier.

Nous délibérons, nous décidons de présenter la candidature.

**Le critère retenu est le suivant : choisir le candidat le plus compétent et le plus apte pour exercer la fonction proposée.**

**Le Conseil se base sur des renseignements objectivés, pas sur les bruits de couloir.**

**Nous établissons une comparaison des mérites et titres des candidats. Nous ne sommes pas liés par les avis des chefs de corps qui penchent pour tel ou tel candidat.**

**Après la présentation, le dossier retourne chez le ministre, qui lui a 50 jours pour accepter et signer. Il s'agit d'un arrêté royal de nomination**, donc, plus exactement l'arrêté est signé par le Roi mais contresigné par le ministre de la justice, les ministres étant les seuls responsables des actes qui ont été soumis à la signature royale.

Si le ministre ne signe pas, le CSJ peut le mettre en demeure de prendre une décision. Il doit prendre un arrêté royal d'acceptation ou de refus. S'il y a refus, le dossier revient à la commission de nomination sans nouvelle présence obligatoire du ou des candidats. Nouveau délibéré, on décide de représenter le candidat ou d'en présenter un autre, et le ministre peut patienter, nous mettons à nouveau le ministre en demeure et il prend un nouvel arrêté de refus. Et donc blocage. Dans ce cas, même si Conseil d'État annule l'arrêté, le ministre de la justice peut s'abstenir de poser un acte positif.

**Béatrice Brugère**

**Est-ce que tout le monde est évalué en Belgique ?**

**Raphaël Malagnini**

**Tout le monde est évalué au ministère public, en ce compris les chefs de corps.**

**Annick Baudri**

**C'est différent**, il y a une commission d'évaluation au niveau du ministère public, composée de magistrats et de personnes du ministère de la justice et de deux représentants du CSJ, mais **cela**

**n'est pas applicable aux chefs de corps du siège.** La Cour constitutionnelle a considéré que les chefs de corps du ministère public qui sont sous l'autorité du ministre de la justice peuvent être évalués par une commission composée de personnes émanant du ministère et donc par des non-magistrats. En raison de l'indépendance du siège par rapport au monde politique, la Cour constitutionnelle a estimé que les chefs de corps du siège ne pouvaient pas être évalués par des non-magistrats. **Ceux-ci ne sont donc pas évalués.**

\*\*\*



## Organisation judiciaire belge et présentation du CSJ

### LA BELGIQUE, EN QUELQUES LIGNES :

Le pouvoir au sein de l'État fédéral est réparti entre trois pouvoirs :

- ✓ Le **pouvoir législatif** (# Sénat # Chambre des Représentants # le Roi) fait les lois et contrôle le pouvoir exécutif.
- ✓ Le **pouvoir exécutif** (# le Roi # Gouvernement) dirige le pays et fait en sorte que les lois soient appliquées de manière concrète.
- ✓ Le **pouvoir judiciaire** (# les cours # les tribunaux) se prononce en matière de litiges et contrôle la légalité des actes du pouvoir exécutif.

### LA BELGIQUE, EN QUELQUES LIGNES :

Un système institutionnel caractérisé par :

- ✓ Une monarchie,
- ✓ Une démocratie représentative et parlementaire,
- ✓ Un état fédéral composé de trois régions et de trois communautés,
- ✓ Trois langues nationales dont l'usage est réglé par la loi,
- ✓ Plusieurs niveaux politiques exerçant des compétences propres.

### LA BELGIQUE, EN QUELQUES LIGNES :

La **séparation des pouvoirs** n'est pas absolue : chaque pouvoir contrôle et limite les autres pouvoirs.

La séparation des pouvoirs existe également au niveau des communautés et des régions qui disposent d'un pouvoir législatif et d'un pouvoir exécutif propres.

Le **pouvoir judiciaire** est toutefois **exercé par les mêmes instances** pour les autorités fédérales, les communautés et les régions.

### LE POUVOIR JUDICIAIRE EN BELGIQUE:

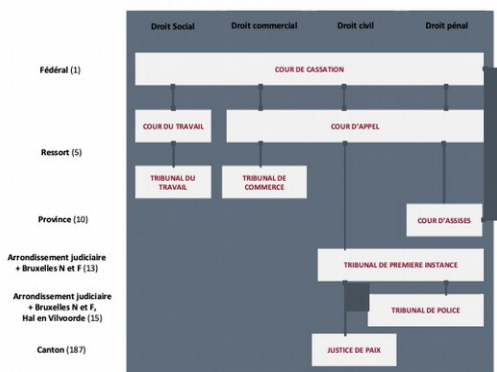
- ✓ Compétence fédérale.
- ✓ Deux missions essentielles :
  - Contrôler l'exécution et le respect des lois,
  - Intervenir en cas de conflit entre l'autorité et un citoyen ou entre citoyens.
- ✓ Le pouvoir judiciaire comprend :
  - Le Ministère public (Parquet),
  - Les Cours et Tribunaux (Siège).
- ✓ Pas de monopole juridictionnel: Cour constitutionnelle, Conseil d'Etat...

**LE PAYSAGE JUDICIAIRE BELGE EN 2017 :  
APERÇU GÉOGRAPHIQUE.**

- ✓ 5 ressorts (Cours d'appel)
- ✓ 12 arrondissements judiciaires (depuis 2014)
- ✓ 187 cantons



**LE PAYSAGE JUDICIAIRE BELGE EN 2017  
COURS ET TRIBUNAUX (SIÈGE)**



## LE PAYSAGE JUDICIAIRE BELGE EN 2017 COURS ET TRIBUNAUX (SIÈGE)

- ✓ 1 Cour de cassation (fédéral)
- ✓ 5 cours d'appel et 5 cours du travail (par ressort)
- ✓ 5 tribunaux du travail et 5 tribunaux de commerce (par ressort)
- ✓ 13 tribunaux de première instance (par arrondissement judiciaire + Bruxelles NL et FR)
- ✓ 15 tribunaux de police (par arrondissement judiciaire + Bruxelles NL et FR, Hal et Vilvorde)
- ✓ 187 justices de paix (par canton)

## LE PAYSAGE JUDICIAIRE BELGE EN 2017 MINISTÈRE PUBLIC (PARQUET)

- ✓ Structure hiérarchisée,
  - Parquet général de la Cour de cassation
  - Parquets généraux des cours d'appel
  - Parquets des Procureurs du Roi
- ✓ Parquet fédéral doté de compétences spécifiques.
- ✓ Auditorat du travail et auditorat général pour le contentieux en matière sociale.
- ✓ Le Parquet est un et indivisible.
- ✓ Le Ministre de la Justice dispose d'un droit d'injonction.

## LA JUSTICE EN BELGIQUE QUELQUES ACTEURS IMPORTANTS

- ✓ Collège des cours et tribunaux,
- ✓ Collège du ministère public,
- ✓ Collège des procureurs généraux,
- ✓ Institut de formation judiciaire,
- ✓ Conseil consultatif de la magistrature,
- ✓ SPF Justice.

## LA JUSTICE EN BELGIQUE QUELQUES CHIFFRES

- ✓ Budget du SPF Justice :
  - Réalisations **2016** : 1.825 millions EUR
  - Crédits ajustés **2017** : 1.800 millions EUR
  - Crédits initiaux **2018** : 1.857 millions EUR
- ✓ Personnel de l'organisation judiciaire :
  - 1.557 magistrats du siège
  - 866 officiers du ministère public
  - 7.945 membres du personnel administratif

## LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE #CSJ

Le Conseil supérieur de la Justice est investi d'une triple mission qu'il exerce de manière effective depuis le 2 août 2000 :

- ✓ Jouer un rôle déterminant dans la politique de **nomination** et de **formation** au sein de la magistrature et ce, de manière objective et indépendante de tout parti politique;
- ✓ Exercer un **contrôle externe** sur le fonctionnement de l'ordre judiciaire, y compris le **traitement des plaintes**;
- ✓ Soumettre des **avis** aux responsables politiques, afin d'améliorer le fonctionnement de la magistrature.

## LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : ORIGINES.

« Affaire DUTROUX »

Guerre entre les services de police

Politisation de la magistrature

La marche blanche (1996)



© Foto Concerto Media

⇒ Forte mobilisation populaire.

⇒ Volonté politique de

**LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : ORIGINES.****L'accord OCTOPUS (1998)**

- ✓ Création du CSJ
- ✓ Mandat temporaire pour les chefs de corps
- ✓ Verticalisation du parquet
- ✓ Création du parquet fédéral

**Autres réformes**

- ✓ Collège des Procureurs généraux (loi de 1997)
- ✓ Code de procédure pénale
- ✓ Création de l'Institut de formation judiciaire (Loi 2007)
- ✓ Le paysage judiciaire est redessiné (2013)
- ✓ Introduction de la gestion autonome (2014)

**LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : INDÉPENDANCE.****Cadre constitutionnel et légal**

Modification de l'article 151 de la Constitution belge (création)

Loi du 22 décembre 1998 (fonctionnement)

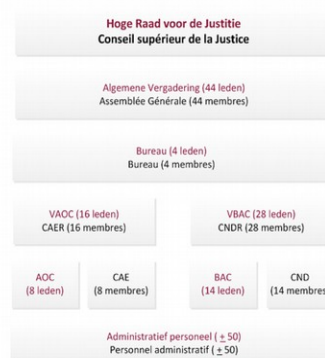
*Le CSJ ne fait pas partie du pouvoir exécutif.*

*Le CSJ ne fait pas partie du pouvoir législatif.*

*Le CSJ ne fait pas partie du pouvoir judiciaire.*



**CSJ = INSTITUTION SUI GENERIS**

**LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : COMPOSITION.**



## LE CSJ : COMPOSITION & ORGANES.

- ✓ 44 membres avec une **double parité** ♦
  - magistrats | non-magistrats,
    - ♦ Francophones | Néerlandophones.
- ✓ Les magistrats sont **élus** par leurs pairs et les non magistrats (2 x 4 avocats, 2 x 3 professeurs, 2 x 4 représentants de la société civile [par ex. journalistes, psychologues, auditeurs, ...]) sont **désignés par le Sénat** pour un mandat de 4 années (renouvelable une seule fois).
- ✓ **Assemblée générale** ♦ élit le Bureau,
  - ♦ approuve certaines décisions des commissions ...
- ✓ **Les collèges (1 FR + 1 NL)** ♦ remplissent principalement un rôle pour la constitution des organes du CSJ.
- ✓ **Le Bureau** ♦ coordonne l'ensemble des activités,
  - ♦ fonction à temps plein ...
- ✓ **Le président** ♦ chaque membre du bureau exerce la présidence à tour de rôle,
  - ♦ préside le bureau et l'assemblée générale,
  - ♦ fonction essentiellement protocolaire ...

## LES MEMBRES : ÉLECTION & DÉSIGNATION.

- ✓ L'élection des membres magistrats est organisée dans **deux collèges électoraux** (néerlandophone et francophone).
- ✓ Les magistrats sont élus, **par scrutin direct et secret**, parmi les magistrats de carrière en activité de service au sein du collège électoral correspondant.
- ✓ Le vote est **obligatoire** et doit comprendre **trois suffrages**, dont, au moins, un pour un candidat du siège, un pour un candidat du ministère public et un pour un candidat de chaque sexe.
- ✓ Les candidats sont **classés par collège électoral en fonction du nombre de voix obtenues**. Ils sont **élus** dans cet ordre lorsque les critères de représentativité fixés par la loi pour chaque collège (au moins un membre d'une cour ou du ministère public près une cour / un membre du siège / un membre du ministère public / un membre par ressort de cour d'appel) sont satisfaits.

**LES MEMBRES : ÉLECTION & DÉSIGNATION (SUITE).**

- ✓ Les magistrats non élus sont classés en fonction du nombre de suffrages obtenus : leur classement détermine l'**ordre de suppléance** pour la succession d'un membre effectif.
- ✓ Le groupe des membres non-magistrats doit, par collège linguistique, compter **au moins 4 membres de chaque sexe**.
- ✓ Un délai de **5 ans** est nécessaire à un « ancien » magistrat pour pouvoir être désigné comme membre non-magistrat.
- ✓ Au moins 5 membres non-magistrats (pour les deux collèges linguistiques) sont nommés parmi les **candidats présentés** par les ordres des avocats et par une université/école supérieure.
- ✓ Le candidat au CSJ ne peut pas avoir atteint **66 ans** au moment de sa candidature.
- ✓ **AU moins un membre du collège francophone doit justifier de la connaissance de l'allemand.**

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : FONCTIONNEMENT.**

- ✓ **Fréquence** ♦ aussi souvent que les missions l'exigent,  
♦ au moins **deux fois par an**.
- ✓ **Convocation** ♦ par le **président** du CSJ  
♦ à la demande d'un collège, une commission ou un groupe de travail (dans les 15 jours),  
♦ à la demande d'**au moins 11 membres** (dans les 15 jours)
- ✓ Au moins **8 jours ouvrables avant** la séance (2 si extrême urgence) avec les documents à examiner lors de la séance.
- ✓ L'**ordre du jour** est établi par le président. Un membre peut solliciter l'inscription d'un point à l'ordre du jour qui est examiné lors de la séance suivante ou lors de la séance en cours sur accord de 2/3 des membres présents.

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : FONCTIONNEMENT (SUITE).**

- ✓ **Amendement ou modification** : proposition à transmettre par le membre proposant au président au moins trois jours avant la séance (le jour même en cas d'extrême urgence).
- ✓ **Huis-clos** de principe.
- ✓ **Quorum** : la moitié des membres doivent être présents pour pouvoir délibérer.
- ✓ Vote à la **majorité absolue (les abstentions ne sont pas comptabilisées)** avec voix prépondérante du président en cas de parité des suffrages.
- ✓ **Majorité spéciale** de 2/3 des membres (30) pour :
  - ♦ la constitution du Bureau,
  - ♦ l'attribution de la présidence des commissions aux membres du bureau,

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : FONCTIONNEMENT (SUITE).**

- Majorité spéciale** de 2/3 des membres (30) pour :
  - ♦ l'ordre de la présidence du CSJ,
  - ♦ la fin du mandat d'un membre pour motif grave: la majorité des deux tiers des suffrages émis dans chaque collège linguistique.
- ✓ Procédure de **vote électronique** (par e-mail) : adoption de la décision si 22 membres s'expriment formellement et que la majorité d'entre eux approuvent la proposition.
- ✓ L'assemblée générale effectue ses activités **en néerlandais et en français** et les mesures utiles sont prises par le conseil supérieur pour la traduction.
- ✓ Le **ministre de la Justice** (ou son représentant) peut être entendu à l'invitation de l'assemblée générale ou à sa propre demande

**LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : MISSIONS.**

Le CSJ assure **en continu les missions qui lui sont confiées par la loi** et relatives à :

- L'organisation des examens d'accès à la magistrature : CND & BAC,
- La présentation des candidats pour une nomination ou une désignation : CND & BAC & CNDR / VBAC,
- Le traitement des plaintes concernant le fonctionnement de l'ordre judiciaire : CAE & AOC,
- Audit et enquête particulière du fonctionnement de l'ordre judiciaire : CAER / VAOC
- La formulation d'avis sur le fonctionnement général de l'ordre judiciaire et sur l'utilisation des moyens disponibles : CAER / VAOC.

**LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE : MISSIONS.**

Le CSJ consacre en outre, lors de chaque mandat, une attention particulière à un certain nombre de thématiques visant à œuvrer à un renforcement de la confiance en la Justice qu'il définit .

Le **Plan de projets 2017-2020 ("Plan Crocus")** synthétise ainsi en deux programmes l'ensemble des activités qui seront mise en œuvre en vue d'améliorer le service rendu au citoyen par la Justice :

- (1) Programme « Promouvoir l'attention accordée par la justice au citoyen »,
- (2) Programme "Contribuer à une justice autonome, performante et transparente".

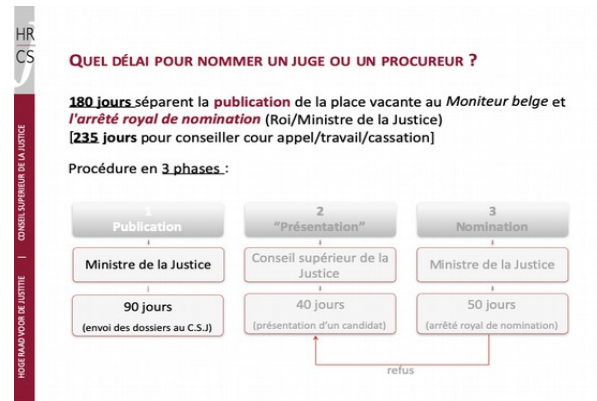
Quatre groupes de projets, présidés chacun par un membre du bureau coordonnent les activités menées en application du Plan Crocus : **Recrutement et sélection, Accès à la justice, Langage judiciaire accessible et compréhensible, Une justice autonome, performante et transparente.**

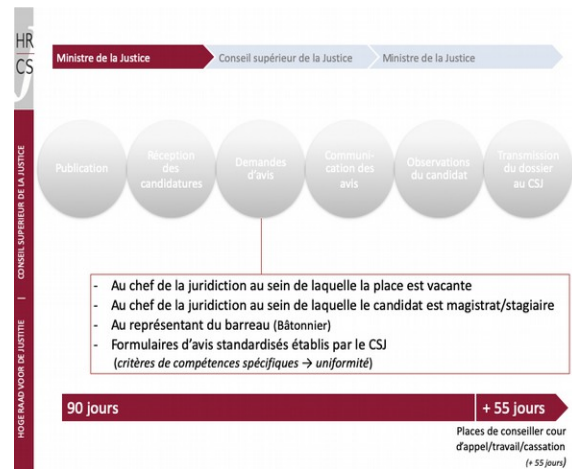
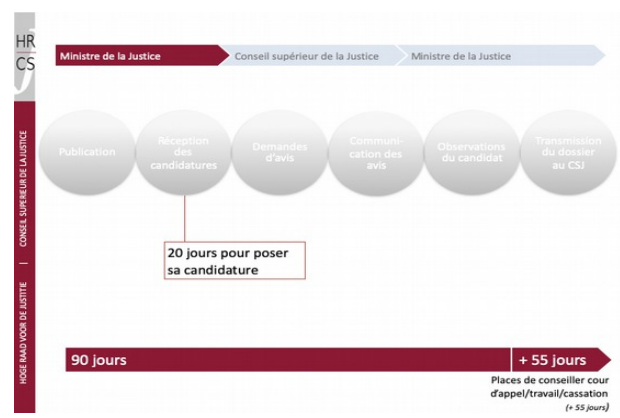


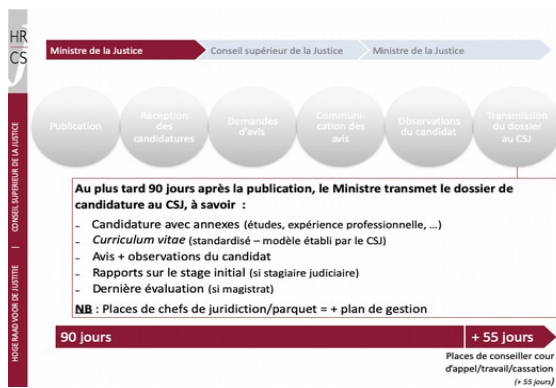
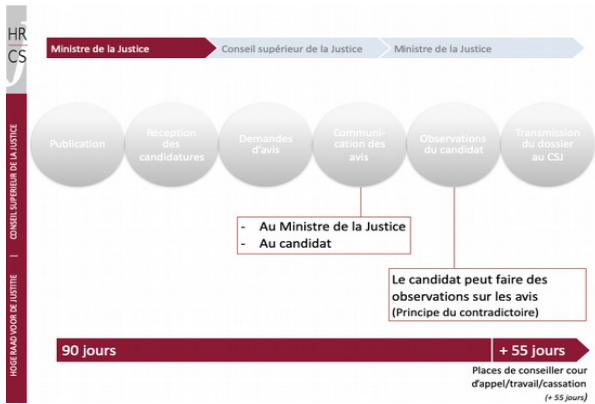
- LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE =

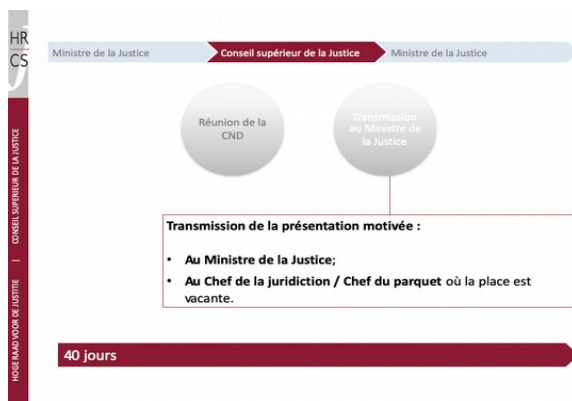
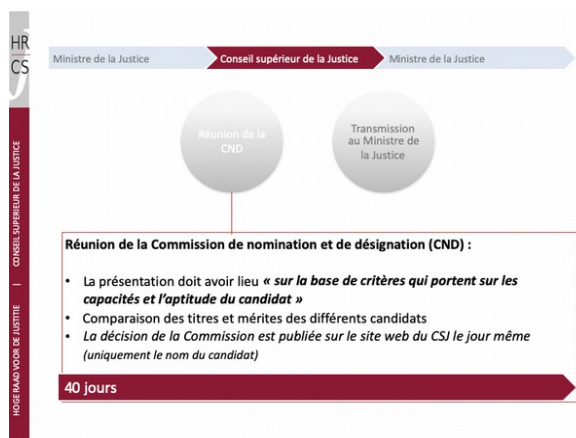
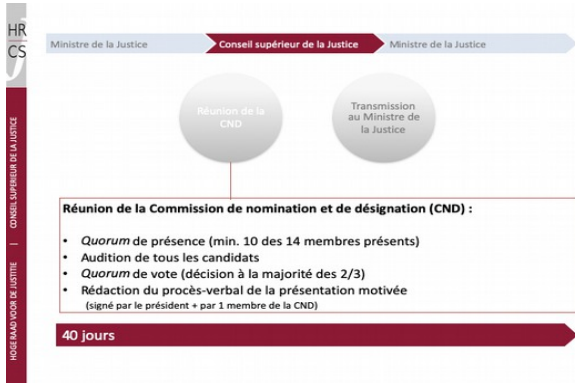
**Objectiver et dépolitiser  
la nomination de magistrats**

- Une procédure prévue par le **Code judiciaire**  
(art 259ter et suivants du C. jud.)

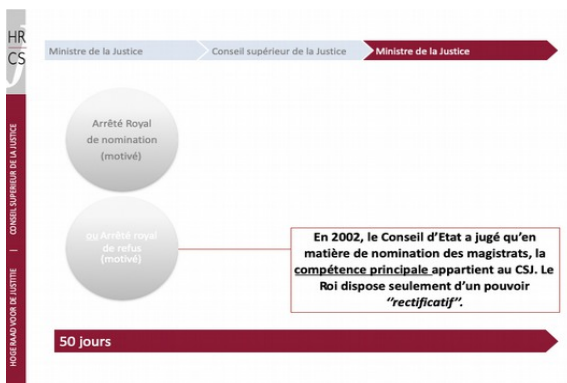
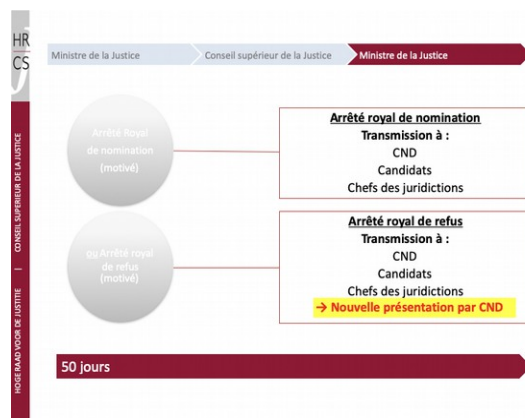
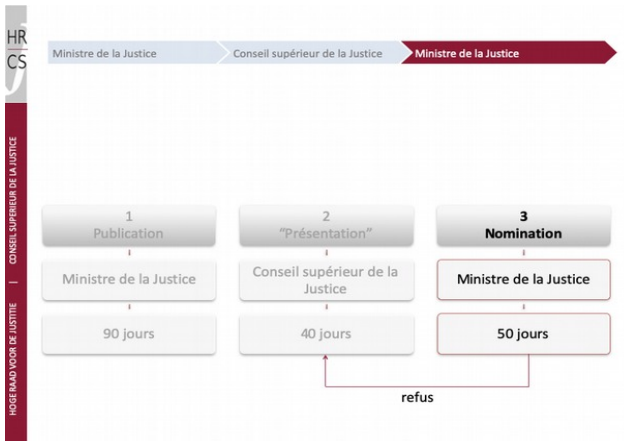


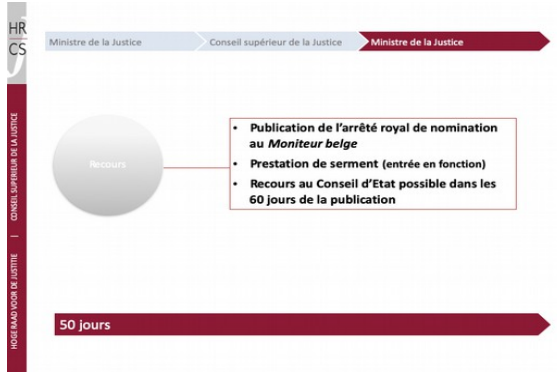












HR  
CS

### Statistiques nationales (2017)

- Places vacantes : 264
- Auditions : 894 candidats
- Présentations : 196
- Refus : 7

## **Intervention de Raphaël Malagnini et projection d'un *PowerPoint***



Raphaël Malagnini exerce ses fonctions de magistrat auprès du Parquet Fédéral belge.

### **Quelques propos sur le fonctionnement du ministère public en Belgique**

#### **Introduction :**

A l'été dernier, le parti rassemblement national voit la justice française saisir une somme d'environ deux millions d'euros. Aussitôt Madame LEPEN dénonce un complot politique ourdi par des magistrats politisés. Lors de la dernière campagne présidentielle, Monsieur FILLON empêtré dans une affaire d'emploi fictif accuse le Président de la République d'être au centre d'un complot en vue de l'abattre politiquement. Les comportements qu'il prête alors à Monsieur HOLLANDE sont tels qu'ils ne peuvent avoir été exécutés qu'avec la complicité de magistrats qui seraient nécessairement aux ordres du pouvoir en place. Plus récemment, Monsieur MELENCHON, à la suite des perquisitions opérées dénonce une opération de police politique. Ces trois exemples ont pu être retrouvés par le biais d'une simple recherche google en insérant le nom du politicien concerné accolé aux termes *complot* et *magistrat*. Ils illustrent ce qui semble être un marqueur récurrents de la réaction de personnalités politiques françaises lorsqu'elles sont mises en cause dans des affaires judiciaires. L'on ne mentionnera même pas l'entrée – fracassante – de Monsieur de VILLEPIN au palais de justice lors de son procès dans l'affaire clearstream ou les propos peu amènes prêtés à Monsieur SARKOZY à l'égard des magistrats chargés d'instruire les dossiers qui le concernent.

Vu de Belgique, ces réactions du personnel politique français interpellent. Nous connaissons également nos politiciens inquiétés par la justice. Certains furent même placés en détention préventive. Mais leur défense médiatique puisque les procès se font aussi maintenant via les médias est beaucoup plus mesurée et l'on est bien en peine d'y trouver des saillies du même ordre. Les mêmes recherches ont été effectués concernant trois politiciens récemment inquiétés par la justice

en Belgique et ont produit des résultats beaucoup moins pertinents. L'exercice a été effectué concernant Monsieur KUBLA (ancien ministre wallon de l'économie placé un temps en détention provisoire), Monsieur De Decker (ancien président du sénat) et Monsieur Alain Mathot (député fédéral). Aucune de ces trois personnes ne semble avoir publiquement mis en cause l'impartialité des magistrats chargés de leur dossier.

A lire les déclarations des politiciens français, on croirait que l'autorité judiciaire est soumise en France à une forte influence du pouvoir politique et que les dossiers à leur charge seraient en réalité téléguidés. Les magistrats prendraient leurs ordres auprès de la chancellerie voire auprès du Président de la République. Ceci pourrait être classé au rang de simple péripétie extra-procédurale mais la nécessité d'une justice indépendante et surtout perçue comme telle par le grand public paraît devoir conduire à s'interroger quant à l'écho médiatique que trouvent, en France, de telles déclarations. D'après un sondage IFOP réalisé en mars 2017, 55 pourcents des citoyens français auraient confiance en la justice, 52 pourcents de ceux-ci l'estimant indépendante<sup>50</sup>. Côté belge, la situation semble légèrement plus positive. Un sondage réalisé en 2010 indique que 61 pourcents des Belges ont confiance en la justice et 79 pourcents estiment pouvoir bénéficier d'un procès équitable<sup>51</sup>.

Ceci nous conduit évidemment à nous interroger sur l'indépendance du pouvoir judiciaire en France en la comparant au système belge. Singulièrement, le statut du parquet en France fait l'objet de débats récurrents et la Cour européenne des droits de l'homme a rappelé à diverses reprises qu'un magistrat de parquet français ne peut être qualifié d'autorité présentant les garanties requises d'indépendance à l'égard du pouvoir exécutif et des parties lui permettant de se pencher sur le bien-fondé d'une détention provisoire par exemple<sup>52</sup>.

Nous décrivons le statut du ministère public belge. Le choix de se focaliser sur le ministère public a été effectué car il s'agit de l'acteur essentiel du procès pénal dans sa phase préparatoire. Dans la très grande majorité des cas, le dossier reste à l'information judiciaire et est géré uniquement par le ministère public sans intervention d'un juge d'instruction ou de juridictions d'instruction. C'est le ministère public qui décide de l'orientation des dossiers et de leur mise à l'instruction. L'inaction du ministère public peut, dans certaines hypothèses, être contrecarrée par un dépôt de plainte avec constitution de partie civile en mains du juge d'instruction ou par le biais d'une citation directe de l'auteur présumé, devant les juridictions correctionnelles, à l'initiative de la victime. Mais ceci suppose l'existence d'une victime de l'infraction dûment identifiée ou à tout le moins d'une tierce personne suffisamment intéressée et motivée pour dénoncer des faits délictueux.

---

50 <https://www.village-justice.com/articles/regard-des-Francais-sur-Justice,24651.html>

51 [http://www.csj.be/sites/default/files/press\\_publications/baro-2010-f\\_0.pdf](http://www.csj.be/sites/default/files/press_publications/baro-2010-f_0.pdf)

52 C.E.D.H., Vassis et autres c. France, 27 juin 2013

## Examen du statut du ministère public en Belgique

Nous distinguerons le statut du ministère public de celui de ses membres. Alors que le ministère public considéré dans son ensemble jouit d'une très grande autonomie pour ce qui concerne l'exercice de poursuites, les membres du ministère public sont eux soumis à une hiérarchie forte au sein de celui-ci. La doctrine en Belgique n'est pas totalement sourde aux débats relatifs au statut du ministère public. Nous n'aborderons pas ici ces questions et limiterons notre exposé à un énoncé des quelques règles essentielles. Le lecteur intéressé se référera aux ouvrages cités<sup>53</sup>.

L'article 151, §1<sup>er</sup>, de la Constitution précise : « Les juges sont indépendants dans l'exercice de leurs compétences juridictionnelles. Le ministère public est indépendant dans l'exercice des recherches et poursuites individuelles, sans préjudice du droit du Ministre compétent d'ordonner des poursuites et d'arrêter des directives contraignantes de politique criminelle, y compris en matière de politique de recherche et de poursuite ». La seule lecture de la disposition constitutionnelle indique déjà que si les juges considérés individuellement sont indépendants dans l'exercice de leur fonction juridictionnelle, le statut du ministère public peut lui être qualifié d'hybride. Indépendant pour ce qui concerne la gestion des cas individuels, il est soumis à l'autorité du ministre pour ce qui concerne la détermination de la politique criminelle et l'exécution de celle-ci.

Les juges sont nommés à vie et ne peuvent être révoqués que par un jugement (article 152 de la Constitution). Les membres du ministère publics revêtus du statut constitutionnel d'*Officiers du ministère public* sont nommés et révoqués par le Roi soit le pouvoir exécutif (article 153 de la Constitution).

Concernant les magistrats du ministère public considérés individuellement, le Code judiciaire prévoit que ceux-ci exercent leurs fonctions *sous la direction et la surveillance* du procureur du Roi (article 138 du Code judiciaire). Les termes sous la direction et la surveillance ne sont pas neutres et évoquent une notion bien connue des juristes spécialisés en droit du travail. Le pouvoir de direction et de surveillance correspond très exactement à la définition en droit belge du lien de subordination caractéristique du contrat de travail. Dès l'instant où le législateur emploie ces termes pour qualifier le relation entre un procureur et ses substituts, il faut bien considérer qu'il n'existe pas plus d'espace de liberté pour celui-ci que concernant l'autonomie d'un travailleur salarié. Comme si cela n'était pas suffisamment clair, le législateur rappelle à l'article 151 du Code judiciaire que les substituts sont placés sous la direction et la surveillance du procureur du Roi. Les procureurs du Roi sont eux placés sous l'autorité du procureur général (article 150 du Code judiciaire) Le procureur du

---

53 Parmi une littérature abondante, X. De RIEMAECKER, « La place du pouvoir judiciaire dans l'Etat et son corollaire, l'indépendance des magistrats », *Statut et déontologie du magistrat*, La Charte, 2000, p.7-53 ; Ch. MATRAY, « Ministère public : ambiguïtés statutaires, erreurs de menuiserie, promiscuités politiques », *J.L.M.B.*, 2012, p.1319- 1.330 ; F. KUTY, « Le devoir du ministère public de proposer une solution de justice : l'expression de son honneur et l'assise de sa légitimité », *J.L.M.B.*, 2013, p.1.456-1470. Sur l'indépendance des magistrats du siège, voir K. MUNUNGU LUNGUNGU, « Le management judiciaire ou le glas de l'indépendance du juge ? Un éclairage de droit constitutionnel », *Rev. Dr. Ulb*, 2017, p.126-167

Roi distribue le service. Il peut le modifier ou remplir personnellement des fonctions qu'il a spécialement déléguées à ses substituts. (article 153 du Code judiciaire). Le substitut est évidemment libre des propos qu'il tient à l'audience. Toutefois, la possibilité pour le procureur du Roi de modifier à loisir le service tend à considérablement réduire cet espace de liberté. Un procureur informé de l'intention de l'un de ses substituts de requérir un acquittement pourrait par exemple décider de modifier l'attribution des audiences et placer un collègue plus en ligne avec ses souhaits pour requérir dans un dossier déterminé. Il dispose également du pouvoir de réattribuer la gestion de dossiers à des substituts plus respectueux de la politique criminelle qu'il souhaite mener au sein de son arrondissement judiciaire.

Concernant le sommet de la hiérarchie du ministère public, l'article 143 du Code judiciaire précise que les procureurs généraux et le procureur fédéral exercent leurs fonctions *sous l'autorité* du ministre de la justice.

Au niveau de la détermination de la politique criminelle et de sa mise en œuvre, la subordination du ministère public au pouvoir exécutif est encore plus précise. L'article 143 bis du Code judiciaire prévoit ainsi que les procureurs généraux forment ensemble un collège placé sous l'autorité du ministre de la justice. Les décisions du collège des procureurs généraux s'imposent à l'ensemble du ministère public. Ces décisions concernent tant la mise en œuvre de la politique pénale que le bon fonctionnement et la coordination du ministère public. Les décisions sont prises par consensus mais si aucun consensus ne se dégage, c'est le ministre de la justice qui tranche la question. Lorsque l'ordre du jour des réunions du collège porte sur la détermination de directives de politique criminelle, le ministre préside les réunions (article 143 quater). Les directives de politique criminelle sont évidemment contraignantes pour l'ensemble du ministère public. Notons encore que les procureurs du Roi forment ensemble un conseil chargé de donner des avis au collège des procureurs généraux. Il s'agit d'une compétence d'avis et le pouvoir de décision reste dans les mains du collège des procureurs généraux.

Relevons encore que certains magistrats du ministère public peuvent être affectés, sur décision du ministre de la justice, au sein de divers cabinets ministériels sur avis conforme du procureur général dont le magistrat dépend (articles 327 et suivants du Code judiciaire).

On le voit et c'est sans surprise, le ministère public belge se caractérise par une hiérarchie forte et identifiable. Le contrôle exercé sur le ministère public en Belgique par le pouvoir exécutif est à la lecture des textes légaux très étendu. L'indépendance du ministère public ne se caractérise donc que pour ce qui concerne l'exercice des recherches et poursuites individuelles qui doivent cependant être exercées dans le respect des directives de politique criminelle. Le ministre ne peut intervenir dans les dossiers individuels. Il ne peut ordonner l'arrêt des poursuites (pas de pouvoir d'injonction négative) mais dispose, par contre d'un pouvoir d'injonction positive. C'est donc de manière tout à

fait pertinente que le Conseil supérieur de la justice écrit en 2012 dans son guide de déontologie pour les magistrats que : « l'indépendance interne du magistrat de parquet est plus limitée, étant donné que le ministère public présente une structure hiérarchique »<sup>54</sup>. Au niveau de l'expression de ses convictions politiques, le magistrat qu'il soit du ministère public ou du siège est autorisé, selon ce même guide, à adhérer à un parti politique mais il doit s'abstenir de toute propagande active. Une telle propagande étant perçue par le Conseil supérieur de la justice comme menaçant : « l'indépendance et l'impartialité du magistrat et du pouvoir judiciaire. » L'on est toutefois bien en peine de pouvoir déterminer quelle est l'étendue de la liberté d'expression laissée aux magistrats sur de telles questions. La critique citoyenne à l'encontre de politiciens sur les réseaux sociaux est-elle, par exemple, autorisée ? Le Conseil supérieur de la Justice se borne ici à indiquer que : « La participation aux réseaux sociaux informatisés relève d'un choix personnel, mais demande une grande prudence pour éviter la mise en cause de l'indépendance, de l'impartialité et de l'intégrité du magistrat. » (page 10)

Au niveau disciplinaire<sup>55</sup>, l'article 400 du Code judiciaire prévoit que le ministre de la justice exerce sa surveillance sur tous les officiers du ministère public. L'article 405 du même code prévoit les diverses peines disciplinaires pouvant être infligées aux magistrats. Ces peines peuvent aller jusqu'à la destitution ou la révocation. Parmi les peines disciplinaires, on relève également la possibilité de retirer son mandat au chef de corps. Les sanctions sont décidées par un tribunal disciplinaire composé de trois juges pour ce qui concerne les magistrats du siège et de deux juges auxquels est adjoint un membre du ministère public pour ce qui concerne les officiers du ministère public (article 409 et 410 du Code judiciaire). La procédure est, en règle, initiée par le chef de corps dont le magistrat dépend (article 412 du Code judiciaire). Les peines disciplinaires mineures (le rappel à l'ordre ou le blâme) sont infligées directement par le chef de corps (article 413 du Code judiciaire). Afin de prévenir un risque d'inaction du chef de corps dont le magistrat dépend, l'article 412, § 2, du Code judiciaire prévoit que la procédure disciplinaire peut toujours être intentée sur réquisition du ministère public ou sur injonction faite au ministère public par le premier président de la cour d'appel. L'article 414 du Code judiciaire prévoit encore une possibilité pour le justiciable et le Conseil supérieur de la justice de déclencher une enquête disciplinaire.

L'exposé de ces quelques règles peut laisser le sentiment d'un ministère public soumis aux ordres du pouvoir exécutif. Nous tenons à rassurer le lecteur quant au fait que de manière générale, nous n'avons jamais constaté d'influence du pouvoir politique dans le traitement de dossiers individuels. Hormis pour ce qui concerne la détermination des priorités de politique criminelle et le mode de traitement général des dossiers, les chefs de corps paraissent en mesure d'agir avec une grande indépendance, leurs substituts étant eux soumis à un contrôle hiérarchique pouvant être comparé, pour certains aspects, à celui applicable à un travailleur salarié. La Cour de cassation a rappelé en

---

54 Conseil supérieur de la Justice, *guide pour les magistrats – déontologie*, [www.csj.be](http://www.csj.be), p.3

55 J-F FUNCK, « Des tribunaux disciplinaires pour l'ordre judiciaire : une œuvre inachevée », *Jus & actores*, 2014, p.21 – 55.

2012 que la mission impartie au ministère public ne se réduit pas à celle d'un accusateur. Il intervient également au procès pour proposer une solution de justice. Le ministère public exerce une mission exclusive de tout intérêt personnel<sup>56</sup>. De même la Cour constitutionnelle rappelait, dans un arrêt du 14 juin 2000 : « A la différence des magistrats du siège, ceux du ministère public ne sont pas titulaires d'un pouvoir juridictionnel : ils remplissent les devoirs de leur office auprès des cours et tribunaux pour requérir une exacte application de la loi ainsi que pour défendre les exigences de l'ordre public et d'une bonne administration de la justice. La Constitution elle-même, en ses articles 40 et 153, contient les bases d'un statut et d'une organisation du ministère public. Ce statut et cette organisation sont notamment caractérisés par des relations de nature hiérarchique entre les magistrats du parquet (...) le ministère public bénéficie, en matière de poursuites individuelles, d'une indépendance qu'aucune disposition comparable ne garantit aux agents de l'administration<sup>57</sup>. »

### **Examen du statut du ministère public en France.**

En France, le Conseil constitutionnel fut saisi d'une question prioritaire de constitutionnalité à l'initiative de l'Union syndicale des magistrats. La lecture de la décision du 8 décembre 2017 et du commentaire qui y est attaché permet de conclure que du point de vue de l'indépendance du ministère public, le statut des membres du ministère public en France est, sur de nombreux points, similaire à celui exposé en droit belge.

On y retrouve le même contrôle hiérarchique et le même contrôle ministériel. La détermination de la politique pénale appartient au pouvoir exécutif, le ministère public étant chargé de sa mise en œuvre. Concernant la gestion des dossiers individuels, le pouvoir de l'exécutif paraît connaître les mêmes limitations puisque le ministre de la justice ne peut adresser aux magistrats du parquet aucune instruction ni négative (comme en droit belge) ni positive (à la différence du droit belge). Le ministère public décide librement d'engager des poursuites.

Le principe de la hiérarchie est décrit comme un trait fondamental de l'organisation du ministère public. Le lien entre le ministère public et le ministre de la justice est décrit comme consubstantiel. Par comparaison au système belge, nous sommes par contre plus circonspects quant au lien qui est établi dans le commentaire entre les caractéristiques du ministère public et la nécessité qu'il y aurait à confier le pouvoir de nomination et de sanction de ses membres au seul pouvoir exécutif. Le Conseil constitutionnel indique ainsi que les magistrats du parquet sont placés sous l'autorité du garde des sceaux laquelle se manifeste par un pouvoir de nomination et de sanctions à l'égard des magistrats du parquet.

---

<sup>56</sup> Cass. 19 décembre 2012, *J.L.M.B.*, 2013, p.1455.

<sup>57</sup> C.A., 14 juin 2000, n°73/2000.



## **Conclusions :**

A la suite des propos tenus par Monsieur MELENCHON, dans un article du journal Le Monde du 23 octobre dernier, le Président de la Conférence nationale des procureurs de la République, Monsieur Eric MATHAIS, appelait à une réforme constitutionnelle en vue de clarifier la question du statut du parquet faisant part du sentiment d'indépendance des procureurs mais rappelant la nécessité d'une apparence objective d'indépendance. Le pouvoir de nomination des procureurs de la République et des procureurs généraux ainsi que le pouvoir de sanction disciplinaire réservés au pouvoir exécutif nous semblent pouvoir générer, dans la population, le sentiment d'un ministère public aux ordres du pouvoir politique fondé sur l'idée que tel procureur soumis à son autorité sanctionnatrice n'entreprendra aucune démarche susceptible de lui déplaire.

Notre expérience personnelle nous incline à conforter cet appel. Le mouvement de dépolitisation enclenché en Belgique par la réforme des nominations des magistrats nous paraît créer un sentiment d'objectivité plus important à l'égard du ministère public belge susceptible de renforcer la confiance du public en l'institution judiciaire. Cette dépolitisation renforce également la confiance que les membres de l'institution peuvent placer en leur hiérarchie. Les procureurs sont désignés au terme d'un processus de nomination connu de tous et présentant de nombreuses garanties d'objectivité. Le processus de nomination donne, par ailleurs, à chacun le sentiment que moyennant un travail de qualité et indépendamment de toute proximité politique, il pourra, sur la base de ses seuls mérites, accéder au poste auquel il voudrait se destiner.



ministère  
public

## Quelques propos sur le fonctionnement du ministère public en Belgique

Paris 9 novembre 2018  
Raphael MALAGNINI, magistrat fédéral



## Introduction

• Trois exemples médiatisés qui vus de Belgique  
interrogent :

- - Mme LEPEN
- - Monsieur MELENCHON
- - Monsieur FILLON

• → COMLOT & MAGISTRAT



## Introduction

• En Belgique :

• Pas de tornade médiatique similaire.



## Introduction

• Une magistrature française perçue comme aux ordres?

• sondage IFOP réalisé en mars 2017, 55 % des citoyens  
français auraient confiance en la justice, 52 % de ceux-ci  
l'estimant indépendante.

• Jurisprudence de la C.E.D.H.

• En Belgique, sondage réalisé en 2010 indique que 61 %  
des Belges ont confiance en la justice et 79 % estiment  
pouvoir bénéficier d'un procès équitable



### Le statut du ministère public belge

- Acteur essentiel de la phase préparatoire du procès pénal.
- L'inaction du ministère public voue quasiment l'exercice des poursuites à l'échec.

x



### Le statut du ministère public belge

- Le statut du ministère public
- Le statut des membres du ministère public
- Le pouvoir disciplinaire

x



### Le statut du ministère public belge - organisation

- Article 151, §1<sup>er</sup> de la Constitution
- Les juges sont indépendants dans l'exercice de leurs compétences juridictionnelles. Le ministère public est indépendant dans l'exercice des recherches et poursuites individuelles, sans préjudice du droit du Ministre compétent d'ordonner des poursuites et d'arrêter des directives contraignantes de politique criminelle, y compris en matière de politique de recherche et de poursuite

x



### Le statut du ministère public belge - organisation

- Statut hybride du ministère public :
- - Indépendant pour ce qui concerne la gestion des cas individuels
- - soumis à l'autorité du ministre pour ce qui concerne la détermination de la politique criminelle et l'exécution de celle-ci

x



**Le statut du ministère public belge - organisation**

- *article 143 du Code judiciaire :*
- *Les procureurs généraux et le procureur fédéral exercent leurs fonctions sous l'autorité du ministre de la justice*

**Le statut du ministère public belge - organisation**

*article 143 bis du Code judiciaire :*

*les procureurs généraux forment ensemble un collège placé sous l'autorité du ministre de la justice.*

*Les décisions du collège des procureurs généraux s'imposent à l'ensemble du ministère public. (mise en œuvre de la politique pénale, fonctionnement et coordination du ministère public → circulaires)*

*Les décisions sont prises par consensus (le ministre tranche à défaut de consensus)*



## Le statut du ministère public belge – les membres

- *Les membres du ministère publics sont revêtus du statut constitutionnel d'Officiers du ministère public (article 153 de la Constitution)*

x



## Le statut du ministère public belge – les membres

- Articles 138 et 151 du Code judiciaire :

Les substituts exercent leurs fonctions **sous la direction et la surveillance** du procureur (= lien de subordination)

Article 150 du Code judiciaire : Les procureurs du Roi sont placés sous l'autorité du procureur général

x



## Le statut du ministère public belge – les membres

- « La plume est servie mais la parole est libre »
- Mais article 153 du Code judiciaire : « Le procureur du Roi distribue le service. Il peut le modifier ou remplir personnellement des fonctions qu'il a spécialement déléguées à ses substituts »

x



## Le statut du ministère public belge

- hiérarchie forte et identifiable.
- contrôle étendu exercé sur le ministère public par le pouvoir exécutif.
- indépendance du ministère public pour ce qui concerne l'exercice des recherches et poursuites individuelles mais dans le respect des directives de politique criminelle

x



## Le statut du ministère public belge – le disciplinaire

- Article 400 du Code judiciaire : formellement, le ministre exerce la surveillance sur les officiers du ministère public.
- Articles 409 et 410 du Code judiciaire : sanctions disciplinaires majeures sont décidées par un tribunal disciplinaire composé de juges présentant toutes les garanties d'indépendance et d'impartialité.
- Article 412 du Code judiciaire : la procédure est initiée par le chef de corps.

x



**Le statut du ministère public belge – le disciplinaire**

- *L'exercice du pouvoir disciplinaire par le ministre est limité.*
- *L'exercice du pouvoir disciplinaire est dans les mains du pouvoir judiciaire.*



**En France ?**

- *Q.P.C. - décision du 8 décembre 2017 et son commentaire*
- *Le statut des membres du ministère public en France est, sur de nombreux points, similaire à celui exposé en droit belge (contrôle hiérarchique, contrôle ministériel, détermination de la politique pénale par l'exécutif, mise en œuvre de la politique pénale par le ministère public, pas de pouvoir d'injonction ni négative ni positive du ministre)*



**En France ?**

*Le principe de la hiérarchie est décrit comme un trait fondamental de l'organisation du ministère public.*

*Le lien entre le ministère public et le ministre de la justice est décrit comme consubstantiel.*



### conclusion

• *Lien nécessaire entre ces principes et le pouvoir de nomination et de sanction confié au ministre?*

• *L'exemple belge (processus de nomination mixte et disciplinaire confié au pouvoir judiciaire) démontre que ce lien n'est pas une condition nécessaire à l'exercice par le pouvoir exécutif de ses prérogatives en matière de politique pénale.*

x



### conclusion

• *Une dépolitisation des nominations renforce la confiance*

- De la population vis-à-vis de l'autorité judiciaire
- Des membres de l'autorité judiciaire en leur hiérarchie. (nomination objective en Belgique)

• *Une dépolitisation renforce le sentiment de méritocratie.*

x



## CLÔTURE DU COLLOQUE PAR BÉATRICE BRUGÈRE

---

Merci infiniment à tous d'être restés jusqu'à 18h30.

J'aimerais terminer avec le titre du livre du Professeur DEJOURS, « la souffrance au travail n'est pas une fatalité ».

Le syndicalisme a toute sa raison d'être, entre l'analyse de la problématique des risques psychosociaux qui interroge et la structure du travail. Il faut donc avoir les idées claires pour des questions claires et interroger de façon intelligente, les décideurs politiques.  
D'autres ministères ont pris les choses en main en ce domaine.

Notre légitimité est celle de la solidarité, celle d'être aux côtés des magistrats.

Sachez que notre syndicat sur ce point, ne lâchera jamais, jamais.

\*\*\*

## BIBLIOGRAPHIE

---

**BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André**, *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, DUNOD, 2014, 304 p.

**CHAPERON Anne-Françoise, LITZER Bénédicte, ALOUP Marie-Edith**, *Harcèlement moral au travail - Comprendre et se défendre*, Odile Jacob, 2014, 190 p.

**COOREMANS Luc**, *Management et gestion des ressources humaines dans le secteur public - Constats et pistes de recherche pour de nouvelles pratiques*, Larcier, Collection Performance publique, 2010

**DEJOURS Christophe**, *Souffrance en France – La banalisation de l’injustice sociale*, Seuil, 1998, 208 p.

**DEJOURS Christophe**, *Le choix - Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard Culture, 2015, 300 p.

**DEJOURS Christophe**, *Travail - Usure mentale*, Bayard, 2015, 304 p.

**Avec la collaboration de DEJOURS Christophe, CFDT France-Télécom-Orange**, *Souffrance au travail – Comprendre, prévenir, agir à partir de cas concrets*, Chronique Sociale, 2e édition, 2018, 94 p.

**DUVAL HAMEL Jérôme**, *La gestionnarisation de la justice* dans **FRYDMAN Benoît et JEULAND Emmanuel**, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2011, pp. 131 et s.

**FRYDMAN Benoît et JEULAND Emmanuel**, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2011, 164 p.

**HIRIGOYEN Marie-France**, *Le harcèlement moral - La violence perverse au quotidien*, Paris, Editions La Découverte & Syros, 1998, 216 p.

**HIRIGOYEN Marie-France**, *Le harcèlement moral au travail*, Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2014, 128 p.

**HIRIGOYEN Marie-France**, *Malaise dans le travail, harcèlement moral – Démêler le vrai du faux*, Paris, Editions La Découverte & Syros, 2001, 289 p.

**Catherine LABRUSSE-RIOU**, *Management et statuts d'indépendance : d'un service public- la justice- à d'autres- les hôpitaux et l'université* dans **FRYDMAN Benoît et JEULAND Emmanuel**, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2011, p.141

**LANOUZIÈRE Hervé**, *Prévenir la santé et la sécurité au Travail – Vol.1 – Démarche générale – Lieux et équipements*, Lamy, 2012, 428 p.

- LANOUZIÈRE Hervé**, *Prévenir la santé et la sécurité au Travail – Vol.2 – Risques – Acteurs - Sanctions*, Lamy, 2012, 432 p.
- MAZZA Christelle**, *Harcèlement moral et souffrance au travail dans le service public – Spécificités du service public-Prévenir le risque psychosocial- Réparer et combattre le harcèlement moral – Analyse de cas pratiques*, Puits Fleuri, 2014, 346 p.
- MAZZA Christelle**, *Fonction publique – Guide juridique de la gestion de carrière des agents titulaires et contractuelles – Procédures, fiches pratiques, modèles de recours et démarches pour gérer au mieux votre carrière*, Puits Fleuri, 2e édition, 2018, 512 p.
- RAPPIN Baptiste**, *Au fondement du management – Théologie de l'organisation – Volume 1*, Editions Ovadia, 2014, 238 p.
- RAPPIN Baptiste**, *De l'exception permanente – Théologie de l'organisation – Volume 2*, Editions Ovadia, 2018, 560 p.
- RAPPIN Baptiste**, *Heidegger et la question du management*, Editions Ovadia, 2015, 364 p.
- RAPPIN Baptiste**, *Au régal du Management : Le banquet des simulacres*, Editions Ovadia, 2017, 140 p.
- RAPPIN Baptiste**, *Le management entre civilisation et barbarie*, L'Harmattan, 2017, 348 p.
- RAPPIN Baptiste**, *Le réenchantement du coaching*, L'Originel, 2005, 138 p.
- DE SAINT SAUVEUR Muriel**, *Un monde au féminin serait-il meilleur ? Entretiens de Muriel de SAINT SAUVEUR pour Mazars*, Editions de L'Archipel, 2011, 256 p.
- SALOMON Renaud, MARTINEL Agnès**, *Droit pénal social – Droit pénal du travail et de la sécurité sociale*, Economica, Quatrième édition, 2017, 896 p.
- SERVERIN Evelyne**, *Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice dans FRYDMAN Benoît et JEULAND Emmanuel*, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2011, p.37-54
- VERDEILHAN Dominique**, Dessins BAUER Jean-Claude, *Portraits de justice*, Paris, Dargaud, 1996, 175 p.
- VERDEILHAN Dominique**, *Les magistrats sur le Divan*, Monaco, Éditions du Rocher, 2017, 384 p.
- ZAGURY Daniel**, *La barbarie des hommes ordinaires*, L'Observatoire, 2018, 300 p.
- ZAGURY Daniel**, *Modèles de normalité et psychopathologie*, L'Harmattan, 1998, 106 p.
- ZAGURY Daniel**, *L'énigme des tueurs en série* avec Florence ASSOULINE, Plon, 2008, Pocket, 2010, 192 p.

**Avec la participation de GIBERT JEUNE**

## DOCUMENTATION

**L'art du management de l'innovation dans le service public** – Réflexions à partager, Eurogroup Consulting, 2012

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf)

**Guide d'aide à la prévention - Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out – Mieux comprendre pour mieux agir** – Ministère du travail, de l'emploi, de la formation et du dialogue social, Institut national de recherche et de sécurité, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – 2015

[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe\\_Burnout\\_21-05-2015\\_version\\_internet.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf)

**Les grandes évolutions RH et managériales de la fonction publique territoriale** – Le baromètre bien-être et motivation des agents - Edenred – 2016, 56 p.

**La prévention des risques psychosociaux** – Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par **Mme Sylvie BRUNET**, rapporteure au nom de la section du travail et de l'emploi – Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS, Mai 2013 <https://www.lecese.fr/travaux-publies/la-prevention-des-risques-psychosociaux>

**Le burn-out**, Académie nationale de médecine, Rapport du 16 février 2016 – **Jean-Pierre OLIÉ**, **Patrick LÉGERON** (rapporteurs) au nom du groupe de travail des Commissions V (Psychiatrie et santé mentale)

[https://www.actuel-hse.fr/sites/default/files/article-files/burn\\_out\\_rapport.pdf](https://www.actuel-hse.fr/sites/default/files/article-files/burn_out_rapport.pdf)

**Rapport d'information** n°3457 déposé par la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale en conclusion des travaux de la mission d'information sur **les risques psychosociaux au travail** et présenté par **M. Guy LEFRAND**, Député, 25 mai 2011

<http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i3457.asp>

**Rapport d'information** n°4487 déposé par la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale en conclusion des travaux de la mission d'information relative **au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn out)** et présenté par **M. Gérard SEBAOUN**, Député, 15 février 2017

<http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/14/rap-info/i4487>

**SAUVÉ Jean-Marc**, *Enjeux et Défis de l'administration en 2012*, Revue française d'administration publique, n° 143, École nationale d'administration, 12/2011, p. 817-827

Intervention de **Jean-Marc SAUVÉ**, vice-président du Conseil d'État, le 3 juillet 2012, lors des rencontres des Acteurs publics à Paris, *Enjeux et Défis de l'administration en 2012*

<https://www.conseil-etat.fr/actualites/discours-et-interventions/enjeux-et-defis-de-l-administration-en-2012>

**Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser**, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, La rédaction de ce document a été assurée par **GOLLAC Michel** et **BODIER Marceline** à partir des discussions du Collège et des documents élaborés par différents membres du collège et par les auteurs de revues de littérature, Paris, 2011

<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/114000201.pdf>

**Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail**, Rapport fait à la demande du Premier ministre, présenté par **Henri LACHMANN**, **Christian LAROSE**, **Muriel PENICAUD**, avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, Février 2010  
<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/104000081.pdf>

## HISTORIQUE DE L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

■ *(Source : Hervé Lanouzière, L'inspection du travail face aux risques psychosociaux - Le droit ouvrier, février 2015, N°799)*

La réponse institutionnelle à la prise en charge des risques psycho-sociaux a pris un retard certain au titre de la prévention des risques organisationnels en entreprise.

L'émergence des RPS dans le paysage de l'inspection du travail par exemple, a connu 20 années d'évolution textuelle, normative, jurisprudentielle.

**On peut affirmer que les RPS trouvent leur origine dans le harcèlement moral.**

### *" I. L'émergence abrupte d'un "mal" innomé*

*{...} Avant la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, le harcèlement n'existait pas en tant que tel en droit du travail. Aucune qualification ne permettait aux inspecteurs de travail de conduire des interventions sur le fondement classique d'un présumé factuel, assorti d'un impératif juridique sanctionné pénalement, pour faire face aux sollicitations croissantes de salariés se plaignant de situations nouvelles étranges, manifestement rattachables au contexte professionnel, mais identifiables à aucune infraction.*

*Pire, il n'existait pas de locution pour désigner ce phénomène {...}. De nombreux salariés dénonçaient confusément des relations de travail dégradées, résultant de propos ou de comportements indicibles de la part de collègues, le plus souvent leur supérieur hiérarchique, revêtant un caractère sournois, vexatoire, usant, excluant etc. Les plaignants étaient le plus souvent bouleversés, décrivaient des situations convaincantes mais qui manquaient de fait ; ils ne pouvaient apporter aucune preuve de ce qu'ils rapportaient et admettaient mal que leur parole puisse être mise en doute. Leur état de santé était souvent dégradé, rien ne semblait les rassurer {...} .*

*Les inspecteurs du travail se sont mis à décrire ce phénomène dans leurs rapports trimestriels adressés à l'administration centrale. Ils décrivaient, dans des termes alarmistes, la proportion croissante de ces sollicitations atypiques et leur impuissance à y donner suite. Clairement, la problématique de la demande individuelle {...} prenait le pas sur les demandes collectives. Mais de plus, le récit de perceptions subjectives se substituaient à la dénonciation d'infractions aisément constatables".*

### *"II. Le harcèlement moral, ou quand la dépendance du chemin conduit à l'erreur d'aiguillage*

*Aussi, lorsque le harcèlement moral fit son entrée dans le Code du travail, le simple fait de pouvoir le nommer, de mettre enfin des mots sur ce nouveau mal, fut en soi un soulagement {...}. Bien peu seront ceux qui verront que la même loi, celle du 17 janvier 2002, introduisait simultanément, dans la partie IV du Code du travail (à l'époque livre II) une obligation pour l'employeur de protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Plus exactement, bien peu seront ceux qui en tireront les conclusions que nous connaissons aujourd'hui, à savoir l'obligation de procéder, comme pour tous les autres risques professionnels, à l'évaluation des situations de travail et plus particulièrement des facteurs organisationnels, susceptibles d'avoir un effet sur la santé mentale des travailleurs."*

{...} **"Si les principes généraux de prévention ont été introduits dès 1991 dans le Code du travail, ce n'est qu'à partir de 2001 que le document unique d'évaluation des risques a été rendu obligatoire par décret. {...} Cependant, l'obligation d'évaluation du risque d'atteinte à la santé mentale était bel et bien passée inaperçue.**

*Au demeurant, le législateur n'avait pas lui-même pris la mesure de sa novation. Ainsi, lorsque le 7° de l'article L. 4121-2 (à l'époque L. 230-2) introduit l'obligation pour l'employeur de planifier la prévention, il fait bien référence aux facteurs liés à l'organisation du travail, aux relations sociales et aux facteurs ambiants, mais pour mieux effectuer, immédiatement après, un renvoi exprès... au « harcèlement moral tel qu'il est défini à l'article L. 1152-13... ». Or, ce dernier article, comme sa numérotation l'indique, relève de la partie I du Code du travail, c'est à dire, celle relative aux relations individuelles de travail. Ainsi le pli est pris et l'atteinte à la santé mentale sera principalement incarnée pendant une décennie au moins, par la figure du harcèlement moral, lequel relève explicitement d'une problématique de relations interpersonnelles. Elle sera, autrement dit, réduite à l'expression d'un différend entre un salarié et le plus souvent, son supérieur hiérarchique."*

{...} **"Le sujet de la place du harcèlement moral dans le code du travail sera à nouveau abordé au moment de la recodification du Code du travail en 2005. Le harcèlement devait-il intégrer la partie santé et sécurité au travail du nouveau code ou rester inscrit dans l'application du contrat de travail ? Après arbitrage, il fut conclu à la nécessité de continuer de faire du harcèlement une question relevant seulement de l'application du droit du travail. La question des facteurs psychosociaux comme source collective de risque professionnel (le vocable n'était alors pas utilisé, on parlait mieux de stress) n'était donc pas d'actualité. Elle était, en tout état de cause, encore source de confusion.**

### **III. Du harcèlement au stress, du stress aux RPS... »**

**Les enquêtes menées sur le harcèlement étaient "énergivores", et se heurtaient "à la matérialité de constats reposant quasiment exclusivement sur des témoignages, des récits, des ressentis, etc. "Et il n'était pas encore possible d'en faire une question de prévention collective dans l'entreprise. " Même le CHSCT lorsqu'il s'empare de la question, est souvent tenté de conditionner toute démarche de prévention à la désignation préalable d'un responsable, régulièrement un cadre intermédiaire, victime expiatoire.**

**Petit à petit, toutefois, c'est à à-dire au fil des enquêtes, il devenait de plus en plus évident que le harcèlement permettait de décrire certaines réalités mais pas toutes les réalités".**

{...} **"S'il existait des harceleurs en milieu de travail, comme dans toute la société civile d'ailleurs, c'est parce qu'il existait des organisations de travail dans lesquelles, ils pouvaient s'exprimer, et d'autres dans lesquelles les régulations internes en place ne le permettaient pas. Autrement dit, on prit conscience, l'expérience et une partie de la littérature scientifique aidant, qu'il existait donc des organisations qui autorisaient ou pas le harcèlement moral, selon que l'organisation du travail, les règles de rémunération, d'évolution professionnelle, d'évaluation et donc, le mode de management qui en découlent, l'induisaient ou pas. Certaines organisations clivaient, tandis que d'autres pariaient sur l'efficacité collective. On a même découvert que l'organisation pouvait favoriser, voire encourager, des pratiques délétères. Enfin, dans le pire des cas, heureusement assez rares, l'organisation pouvait avoir été pensée... et donc organisée sciemment pour générer du harcèlement".**

{...} **"La prise de conscience progressive de ce phénomène a permis l'émergence d'un modèle de**

**compréhension des risques psychosociaux, puis d'un modèle de compréhension de ces derniers.** Le réseau Anact-Aract y a beaucoup contribué en élaborant, puis en diffusant un modèle d'analyse organisant la compréhension des liens entre travail et santé psychique.

Dans ce modèle, il existe une tension permanente entre les objectifs et les exigences de l'organisation et ceux des salariés. Cette tension irréductible est consubstantielle au travail. Elle est plus ou moins forte, variable selon les individus et dans le temps et, surtout, selon les conditions de réalisation du travail... Plus le décalage entre les objectifs et exigences de l'entreprise et du salarié est important, plus le risque de situations de RPS est élevé. Des facteurs de contrainte aggravent cette tension, tandis que de facteurs de ressources contribuent à la diminuer. Ces facteurs touchent à l'organisation du travail (la charge physique et mentale, les marges de manœuvre, le soutien social...) aux relations professionnelles (management, dialogues social et professionnel), aux contextes de changements (réorganisations, restructurations...), aux tensions vécues par les salariés (articulations vie privée/vie professionnelle, conflits de valeur et de sens...). **Seule l'appréhension de ce qui fait ressources et contrainte de travail, dans des situations précises et concrètes de travail, permet d'agir sur les bons déterminants et d'atteindre un objectif santé.**

**L'enjeu d'appropriation de ce modèle était de taille, puisque la transition du harcèlement au risque psychosocial, qui s'est amorcé au début des années 2010, portait en germe une possible erreur d'aiguillage.** Celle qui aurait consisté à réduire la prévention des RPS au repérage de fragilités individuelles, au suivi psychologique après agression, à l'organisation de formations sur les capacités d'adaptation des salariés à des facteurs exogènes dans un monde devenu trop rapide pour eux, à la formation des managers sur la posture managériale, etc., bref à la périphérie de ce qui relève de la compétence et de la responsabilité de l'employeur : l'organisation du travail. Ici, le raccrochage à la partie IV du Code du travail s'est avéré particulièrement salutaire, tant sur le plan pédagogique que méthodologique.

#### **IV. Des avantages, mais aussi des limites d'une approche par les risques**

**Faire des RPS un risque professionnel a permis de procéder par analogie avec d'autres risques mieux connus, d'abord sur le plan pédagogique.**

{...} Si l'employeur ne peut pas être tenu pour responsable du fait qu'un salarié fume, il l'est du fait qu'il l'expose à des poussières d'amiante pendant le temps durant lequel il est placé sous sa responsabilité. C'est à ce titre qu'il est tenu, du fait de son obligation de résultat, de conduire des actions de prévention, en agissant sur ce quoi il a prise.

**Par analogie, l'employeur n'est pas responsable du psychisme de ses salariés, mais il l'est pleinement des conditions dans lesquelles il les place pour réaliser leur travail, lesquelles peuvent être sources de satisfaction ou, au contraire, de risques psychosociaux.**

{...} **Par suite, sur le plan méthodologique, aborder les RPS comme un risque professionnel permet de décliner la démarche de prévention résultant des principes généraux de prévention et l'ensemble des obligations qui en résultent :** évaluation des risques, transcription dans le document unique, prise de mesures de prévention par priorités collectives, notamment organisationnelles (L. 4121-2, 4°), planification dans un plan d'action. Tout ceci renvoi à un référentiel de contrôle et de gestes professionnels que l'inspecteur du travail connaît bien.

**Il reste que les RPS, pour être un risque professionnel comme les autres, présentent des spécificités appelant des réponses adaptées {...}. Il est important de garder à l'esprit que la préservation de la santé mentale est aussi dépendante de la qualité des relations sociales et managériales au sein de l'entreprise. Le rapport Lachmann-Pennicaud-Larose (ci-après) l'a mis en évidence, mais bien d'autres travaux scientifiques avant lui, qui rappellent que la**



**reconnaissance, le sens du travail, la conduite du changement, les tensions de valeur etc... qui ne sont pas à proprement parler des questions de santé et sécurité au travail, sont des déterminants des RPS et, plus généralement, de la qualité de vie au travail (QVT).**

#### **V. ...Des RPS à la qualité de vie au travail**

*Ainsi, nous voici parvenus au tournant d'une nouvelle étape, dernière en date, qui a vu les partenaires sociaux, après s'être bardés d'accords sur le stress et la violence au travail, négocier un accord national interprofessionnel (ANI) sur la QVT, l'ANI du 19 juin 2013, étendu par arrêté ministériel.*

*{...} Peut-être les partenaires sociaux ont-ils compris que le travail ne peut être abordé exclusivement sous l'angle d'une exposition à un risque et, dès lors, relever de la seule compétence du CHSCT, du médecin du travail et de la personne compétente en santé de travail désignée par l'employeur. {...}*

***Dire cela, c'est peut-être reconnaître qu'au delà de la santé mentale, le sentiment de bien-être ou de satisfaction au travail, selon l'angle privilégié, n'est pas du seul ressort du cercle des préventeurs. Il concerne toutes les fonctions de l'entreprise, tous les services, tous les échelons, à commencer par l'échelon stratégique de la direction, dont l'ensemble des projets et transformations doivent être pensés et conduits avec le double souci de réaliser la performance recherchée tout en procurant un cadre propice au développement de la personne".***

*{...} Mieux, l'ANI admet la nécessaire création d'espaces de discussion, c'est à dire de lieux de régulation susceptibles de renouer le dialogue professionnel, d'espaces où la connaissance du travail réel et sa réappropriation par tous les acteurs sont de nature à nourrir le dialogue social et donc enrichir les travaux des institutions représentatives du personnel. {...}*

#### **IV. La place et la pratique de l'inspecteur du travail renouvelées ?**

*{...} Les RPS ne se prêtent pas à un contrôle formel et interrogent la posture du contrôle. Plutôt que de regretter l'absence d'obligations de moyen, en réalité inadaptées dans le domaine de la subjectivité au travail, il y a lieu de se remémorer les différences entre existence matérielle (constat du respect d'une formalité, conformité (constat du respect des caractéristiques d'une installation) et effectivité (constat de l'impact réel d'une pratique ou d'une démarche sur la réalité). **L'effectivité, celle que nous appelons de nos vœux, ne passe pas, en matière de santé mentale, par le respect d'obligations formelles. Elle est une exigence des salariés qu'il convient d'honorer, au besoin en revisitant les pratiques et les outils qui permettront de relever un défi de société".***

### **DÉFINITIONS DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX**

■ (Sources : Gollac M. « Mesurer les facteurs psycho-sociaux de risque au travail pour les maîtriser » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psycho-sociaux au travail à la demande du ministre du Travail et des Affaires sociales, Paris 2011 - Résumé)

#### **Aux termes du rapport Gollac :**

Les 6 grands facteurs de risques psycho-sociaux sont relatifs :

- à l'intensité du travail et au temps de travail
- aux exigences émotionnelles

- à une autonomie insuffisante
- à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail
- aux conflits de valeurs
- à l'insécurité de la situation de travail

**La mesure de l'intensité au travail et du temps de travail** englobe les notions de « demande psychologique » (opérationnalisée par le questionnaire de Karasek) et « d'efforts » (opérationnalisée par le questionnaire de Siegrist).

L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée, mais l'organisation du travail est très importante.

**Les exigences émotionnelles** sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

**L'autonomie au travail** désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesse et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre plaisir.

**Les rapports sociaux au travail** sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validés sont « le soutien social » (modèle de Karasek et Theorell), « l'équilibre effort-récompense » (modèle de Siegrist) et « la justice organisationnelle ». Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche de la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte.

**Une souffrance éthique** est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. **Le conflit de valeurs** peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle ou un travail dont la qualité n'est pas conforme à son sentiment du travail bien fait engendre aussi un conflit de valeurs. Le sentiment de faire un travail inutile à ses propres yeux peut être assimilée à un conflit de valeurs.

**L'insécurité de la situation de travail** comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

**L'insécurité socio-économique** peut provenir du risque de perdre son emploi, du risque de voir baisser le revenu qu'on en tire ou du risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrice d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de

changements incessant ou incompréhensibles. Tous ces risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes.

■ *(Sources : Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), « Santé et sécurité au travail, RPS : Ce qu'il faut retenir »)*

### **Il est mentionné que :**

" Les risques psycho-sociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

L'exposition à ces situations peut avoir des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, de troubles musculo-squelettiques, de troubles anxio-dépressifs, d'épuisement professionnel, voire de suicide.

**Les risques psychosociaux sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, mode de management...).** Ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise. **Ils ont également des spécificités (en termes de facteurs de risque, de réglementation...) qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.**

Comme l'impose la réglementation, les risques psycho-sociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels. Il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible.

Pour prévenir les risques psychosociaux, une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation est à privilégier. Elle vise une situation de travail globale et s'intéresse aux principaux facteurs de risques connus.

A côté de cette obligation de prévention, d'autres pratiques se développent dans les entreprises. Elles cherchent à développer le bien-être ou la qualité de vie au travail (QVT). Si l'absence de risques psychosociaux est une condition nécessaire au bien-être ou à la QVT, la mise en œuvre de ce pratiques en entreprise relève d'autres enjeux (performance de l'entreprise, égalité hommes/femmes, conciliation des temps de vie, démocratie sociale dans l'entreprise...)."

■ *(Source : Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud, Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail- Rapport établi à la demande du Premier ministre, avec le support de Marguerite Moleux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, février 2010)*

**La conviction commune des auteurs du rapport est :**

**Le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance.**

**Le rapport indique :**

" Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, les auteurs n'ont pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour eux, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. **Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise.**

Si le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, le terme de risques psycho-sociaux (stress, incivilités, harcèlement) n'est passé que très progressivement dans le vocabulaire courant : ses manifestations, ses conséquences et sa visibilité se sont parallèlement accrues. Deux chiffres parmi d'autres mettent en évidence cet état de fait : au niveau européen, près d'un tiers des travailleurs estime que sa santé est affectée par le stress ressenti sur le lieu de travail. En France, les consultations pour risque psycho-social sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle.

**Les grandes « familles » de facteurs de stress ont fait l'objet de nombreux travaux d'experts. Ils retiennent en particulier :**

- **la fréquence accrue des réorganisations**, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ;
- **la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir**, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité et les rendent plus démunis face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ;
- **l'accélération et l'augmentation des exigences des clients** dans une économie fortement tertiaisée depuis trente ans, marquée par de nouveaux modes de services (call centers, guichets, caissières...);
- **l'utilisation parfois à mauvais escient des nouvelles technologies** qui « cannibalise » les relations humaines : elle fragilise la frontière entre vie privée et vie professionnelle, dépersonnalise la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail – introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important. En une génération, on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres ;
- **le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire**. Caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction paradoxale (se dit de la situation où l'individu est confronté à deux contraintes qui s'opposent et dont chacune empêche la réalisation de l'autre, exemple : respecter un mode de travail normé et faire preuve d'initiative) ;

- **l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie.** Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- **la mondialisation, conjuguée avec une centralisation des organisations,** qui éloigne les salariés des centres de décision, décrédibilise le management de proximité et crée un sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes ;
- **les difficultés dans les relations de travail,** au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute ;
- **les contraintes de transport,** notamment dans les grandes agglomérations ou dans les zones géographiques mal desservies, qui créent de nouvelles tensions – surtout lorsqu'elles se cumulent avec des questions d'organisation personnelle qui pèsent particulièrement sur les femmes (modes de garde des enfants etc.) ;
- **l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises,** avec la diminution des autres formes de lien social (famille, école, cité églises...), qui devient critique lorsque difficultés personnelles et professionnelles se cumulent.

**Dans ce contexte, il paraît indispensable aux auteurs de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale** dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique. Si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions.

Parce qu'ils sont la manifestation d'une question plus large, celle de la place dans l'entreprise des hommes qui la composent, les auteurs sont convaincus que les sujets de santé psychologique au travail doivent être portés au plus haut niveau : le conseil d'administration et la direction générale doivent s'y intéresser. **C'est la seule solution pour que toute l'entreprise intègre ces enjeux dans sa culture de travail et leur donne une traduction concrète à travers le management de proximité.** Si les hommes constituent la ressource stratégique majeure, **il faut que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques : ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise.**

Mais le management ne constitue pas le seul acteur. **L'implication des partenaires sociaux doit être renforcée, à travers les instances représentatives.** C'est à cette condition que se diffuseront la sensibilisation, la connaissance et les compétences pour traiter d'un sujet qui concerne tous les secteurs, tous les métiers et toutes les relations de travail.

Le dialogue sur ces questions {...} est une garantie indispensable de la qualité de leur prise en charge : il commence par la réalisation d'un diagnostic objectif, partagé par l'ensemble des acteurs et ciblé {...}.

Une condition complémentaire est **le développement et l'utilisation des compétences des services pluridisciplinaires de santé au travail, pour qu'ils tiennent toute leur place en matière de prévention et d'accompagnement.** {...}

#### **Liste des propositions du rapport :**

- 1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.**

Les hommes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise. La responsabilité des dirigeants sur ce sujet est primordiale : d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au

travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

(au moyen d'un débat régulier et direct, au sein de la direction, sur les sujets de santé au travail et la prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale).

L'objectif est de responsabiliser davantage l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Les auteurs encouragent les entreprises à :

- sensibiliser et impliquer le conseil d'administration ;
- compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants par le critère de la performance sociale, incluant les indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail- par exemple le *turn over*, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne ;
- affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés ;
- valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance ;
- définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de *reporting*, pour éviter de déresponsabiliser les managers et de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.

## **2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.**

Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend des décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise. 64 % des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat.

Or le managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement : l'augmentation du nombre de cadres "experts" au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à destabiliser ce maillon essentiel de l'organisation; {...}

## **3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

## **4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

## **5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

## **6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis à vis des équipes et des hommes.

## **7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

## **8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

## **9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement en particulier sur ses fournisseurs.

## **10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté."

■ *(Source : note UNITÉ MAGISTRATS sur les RPS- 2018)*

**Les risques psychosociaux spécifiques à la profession de magistrats : que faire ?**

**Paradoxe de la Justice pour la prise en compte des RPS**

La Justice qui a pour mission de faire appliquer la loi, notamment celle relative à la réglementation du travail, et de sanctionner les responsables en cas de risque avéré, est, dans la pratique et notamment en juridiction, très en retard dans la réflexion sur les RPS, leur prévention et la prise en compte des pathologies liées aux conditions de travail. J'en veux pour preuve 2 exemples concrets.

Le procureur général de Versailles a pris **en juin 2017**, une circulaire intitulée « Adaptation des conditions de travail des parquets de la Cour d'appel de Versailles à la réglementation du travail ».

Deuxième exemple. Une jeune collègue d'un parquet, dans une section économique et financière, m'a indiqué que les situations qu'elle avait à traiter dans des affaires de harcèlement moral en entreprise, notamment, lui semblaient souvent moins graves que le stress ou le harcèlement moral qu'elle subissait de la part de ses supérieurs hiérarchiques.

Depuis de nombreuses années, notre syndicat s'est saisi de cette question à la lumière notamment des analyses du Professeur Dejourné qui est intervenu dans un colloque organisé par notre organisation sur ce sujet; analyses actuellement retenues par la Chancellerie. Une évolution sur cette problématique est à l'œuvre au ministère de la Justice; des initiatives locales sont prises par des chefs de juridictions. Pour autant, en raison de la pénurie structurelle de moyens et de la culture de notre institution, la prévention des RPS ne semble pas une priorité.

### **Définition des RPS par UNITÉ MAGISTRATS**

Le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (« **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser** », rapport remis au ministre du Travail en mai 2010), passant en revue les différents travaux menés sur les risques psychosociaux, en a proposé la définition suivante (p. 31) :

« 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 (ou RPS) seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Ces risques peuvent s'exprimer sous différentes formes : parmi les plus connus, le **stress**, **l'épuisement professionnel** (ou sa traduction anglo-saxonne, « le burn-out ») mais aussi **la violence au travail, interne ou externe, ou le harcèlement moral**.

Le stress survient lorsque la personne/l'individu se sent inapte à combler l'écart entre les exigences ou les attentes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

L'épuisement professionnel est consécutif à des situations de stress prolongé. Il s'exprime par un épuisement physique, mental et émotionnel et par un désintérêt profond pour le contenu du travail et la dévalorisation de ses propres résultats.

La violence au travail peut être d'origine interne (collègues; subordonnés; supérieurs...) ou externe (tiers identifiés; media ; réseaux sociaux...) et revêtir un contenu physique, sexuelle, psychologique, moral (conflits de valeurs), depuis des formes mineures d'irrespect jusqu'à des actes constituant des infractions pénales.

Ils sont la cause de plusieurs maux et **pathologies** (pathologie de l'investissement individuel du salarié; problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, addictions, voire dans les cas les plus graves, suicides).

L'INSERM définit les RPS comme la **combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions collectives, organisationnelles et individuelles de l'activité professionnelle**, dans un enchaînement des facteurs de risques psycho-sociaux aux risques psycho-sociaux et de ces risques à leur expression individuelle sous forme de troubles psychosociaux. D'où leur complexité et leur caractère souvent composites.

### **Les fonctions de magistrats exposent-elles particulièrement aux facteurs de risques psychosociaux ?**

Oui, selon le CHSCT ministériel du 2 juin 2017 qui cite comme facteurs de risque psycho-social :

1. L'intensité du temps de travail, les contraintes de rythme et d'astreinte
2. Les exigences émotionnelles
3. Une souffrance éthique en raison des conflits de valeurs
4. Une charge de travail en constante augmentation
5. Une exigence de polyvalence
6. Un travail réalisé non reconnu
7. Des rapports difficiles avec la hiérarchie, entre collègues ou avec les autres fonctionnaires.

### Une analyse plus fouillée conduit aux axes suivants :

- La nature des fonctions exercées (fonctions pénales; fonctions de juge des enfants ou de JAF; fonctions de JIRS ou de juge anti terroriste) ou le nombre élevé de décisions à prendre... provoquent une charge émotionnelle forte et répétée, consécutive, notamment, à la confrontation quotidienne avec un public en grandes difficultés (sociale; économique; morale).

- La judiciarisation croissante des relations sociales ; la montée aux extrêmes dont la défense de rupture ; la « barbarisation » de la société dans sa double acception, étymologique (ceux qui ne



parlent pas « notre langue ») et courante (la dé-civilisation des comportements) ; la médiatisation des affaires; ... qui « obligent » les magistrats à affronter le délitement du consensus social et des règles de décence commune, la tension des rapports sociaux.

- L'organisation judiciaire dans ses dimensions :

**1. opérationnelle** : disparité des situations entre les tribunaux, certains étant en situation sinistrée, notamment les petites juridictions ou les TI dont les effectifs sont « gelés » dans la perspective de la ré-organisation de l'architecture des tribunaux (?); hiérarchie parallèle magistrats/greffiers, porteuse de conflits potentiels; accès aux responsabilités hiérarchiques, non basé sur des critères de capacités managériales; politique du chiffre induisant un management quantitatif pour l'essentiel (gestion des flux et des stocks).

**2. hiérarchique** : rattachement hiérarchique du Parquet; chefs de juridiction, simultanément responsable de l'organisation du travail des magistrats via les ordonnances de roulement et de leur notation.

- Les conditions de travail : logiciels de travail pénalisants; horaires étendus; audiences nocturnes; astreintes; comportements abusifs de certains chefs de juridiction qui s'exonèrent de toute prise d'audience malgré des situations de tension extrême sur la charge; féminisation croissante du corps qui complique les aménagements de service pour raisons familiales...

### **Existe-t-il des difficultés inhérentes à la magistrature pour prévenir/réduire les facteurs de RPS et prendre en charge les RPS quand ils surviennent ?**

- Absence de définition légale des RPS (sauf pour certaines formes de violence ou pour le harcèlement moral) qui rend l'appréciation (qualification; mesure) des RPS, largement interprétative

- Indépendance revendiquée par les magistrats pour exercer leurs responsabilités favorise, en cas de difficultés, les attitudes d'isolement et de repli sur soi, une forme de pudeur et d'auto-censure à les exprimer et une défiance vis-à-vis de l'action collective alors que le RPS naît précisément à l'interface entre l'individu (« le psycho ») et sa situation de travail (collègues; encadrement; tiers...), « le social »

- Ligne hiérarchique sans compétence managériale systématiquement évaluée a priori ou développée durant l'exercice des responsabilités

- Absence d'investigations épidémiologiques sur le développement de certaines formes de maladies sévères cardio-vasculaires (AVC ...) ou d'addiction (alcoolisme ...) chez les magistrats

- Nomination prématurée d'auditeurs de justice ou de jeunes magistrats à des fonctions exposées

- Pouvoirs limités des CHSCT dont l'action ne peut être relayée par l'équivalent de l'Inspection du travail comme dans le secteur privé

- Réponse institutionnelle largement inadaptée (« consignes d'hygiène » ; procédures lourdes en cas d'incident...) sauf situation particulière (protection des magistrats exerçant des fonctions de JIRS ou de lutte anti-terroriste). Rapport DACG remis à M. Jean-Jacques Urvoas du 28/06/2016.

## **Nos propositions :**

**- Prévenir les RPS en s'appuyant sur des principes ministériels d'actions, clairement identifiés.**

Conformément aux recommandations du rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) de mai 2013, il faut :

- 1. intégrer la santé et le bien-être au travail comme une composante de la stratégie globale du Ministère de la Justice (intention stratégique sur les métiers de magistrats du futur; politiques de management, notamment en juridiction, définies dans la durée)**
- 2. privilégier les actions de prévention primaire, notamment celles concernant l'organisation du travail (pesage des postes; critères d'accès...), les conditions de travail (horaires ; articulation vie familiale/vie professionnelle; ...)**
- 3. repenser le rôle de la hiérarchie, sa formation initiale puis continue au management (repérage des situations à risques; plan d'actions; conduite du changement; conduite d'équipe; conduite d'entretien; ...)**
- 4. repérage des personnes à risque**
- 5. repérage et sanction des personnalités toxiques**
- 6. notation à 360 degrés des chefs de juridictions et des magistrats.**

**- Améliorer l'accès à la prévention médicale; mesurer et prévenir les risques psychosociaux :**

- 1. renforcement du recours à la médecine du travail; obligation des chefs de juridiction de rendre compte des suites données à leurs observations**
- 2. analyse et suivi des arrêts maladie par fonction / juridiction / âge / fréquence / durée / ... ; enquêtes anonymes sur l'exposition aux facteurs de RPS...); identification des RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER), à établir par juridiction;**
- 3. une meilleure protection fonctionnelle des magistrats.**

**- Développer le dialogue social au sein des juridictions**, notamment pour l'établissement des ordonnances de roulement, la gestion des vacances de postes et leurs effets sur le nombre des audiences, dispositions discutées en assemblée générale, la gestion opérationnelle avec le Directeur des greffes, les codes de bonne conduite avec l'ordre des avocats et les media.

**- Rendre opérationnel le cadre institutionnel d'instances de concertation, les CHSCT notamment;**

- 1. une meilleure information des magistrats sur leurs pouvoirs et leur saisine**
- 2. un pouvoir d'intervention de tous les représentants syndicaux.**

## **L'ÉTAT DES TEXTES**

- Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989** concernant la mise en oeuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.
- Accord du 20 novembre 2009** sur la santé et la sécurité dans la fonction publique, comporte plusieurs engagements de l'État dans ces domaines en rappelant dans son préambule, l'obligation de sécurité qui incombe à l'employeur public y compris dans la

prévention et dans la réparation de risques, insistant sur la nécessaire culture de prévention des risques professionnels qui doit désormais se développer dans toute la fonction publique. Il était prévu comme objectif de rapprocher le régime de protection des agents des administrations de celui des salariés prévu au Code du travail.

- **Décret du 28 mai 1982** relatif à l'hygiène, la sécurité et la prévention médicale dans la fonction publique, mis à jour par un second **décret 2011-774 du 28 juin 2011** qui intègre dans le droit de la fonction publique, la directive sociale du 12 juin 1999. Ces règles s'appliquent y compris aux fonctionnaires d'État et mise en place des CHSCT.
- **L'obligation de sécurité de résultat prévue notamment à l'article L.4121-1 du Code du travail (Partie IV)** et issue de la directive CEE précitée, s'applique y compris à l'employeur public.  
" L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.  
Ces mesures comprennent :  
1° des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité du travail  
2° des actions d'information et de formation  
3° 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 des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».
- Si la notion d'obligation de sécurité de résultat est issue de la jurisprudence judiciaire, elle est consacrée désormais également dans **le dernier protocole d'accord cadre sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) conclu le 22 octobre 2013 entre le Ministère de la Fonction publique et les représentants des organisations syndicales de fonctionnaires et des employeurs publics**.  
Cet accord est accompagné de deux annexes : sur l'octroi de moyens, en termes de temps et de formation, au bénéfice des membres de CHSCT, et sur la médecine de prévention. Un plan national d'action de prévention des RPS dans la fonction publique se traduira par des plans d'évaluation et de prévention des RPS élaborés par chaque employeur public, pour 2015.
- **Article L.4121-3 du Code du travail** : L'employeur doit mettre en oeuvre " des actions de prévention ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité ".
- **6 décembre 2013, adoption au Comité d'Hygiène et de Sécurité Ministériel (Justice), du plan d'action de prévention des risques psychosociaux**. Ce plan d'action oblige le Ministère de la Justice à mener des actions qui produiront des effets concrets dans les juridictions. Il rappelle qu'au niveau local de chaque établissement dont les tribunaux et les cours d'appel, il appartient aux chefs de services (chefs de juridiction, chefs de cour), sous leur responsabilité et sous leur signature, d'élaborer un DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels comprenant notamment les risques psychosociaux).
- **Circulaire du 31 octobre 2013 relative à l'évaluation des risques professionnels pour la santé et la sécurité des personnels du ministère de la justice (portant sur le document unique d'évaluation des risques professionnels - DUERP)**.

■ *(Source : Le harcèlement moral dans la fonction publique : du bon usage des voies procédurales, Christelle Mazza, Avocate – 25 juillet 2014-Dernière mise à jour 6 juin 2016 – Site : village-Justice.com)*

« *A - La construction du droit du harcèlement moral dans la fonction publique*

*1. La genèse : de l'article 6 quinquies à la jurisprudence Commune de Hoenheim*

*Le droit français a introduit le harcèlement moral dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, créant les articles 222-33-2 du code pénal et L.122-49 à L.122-53 du code du travail (aujourd'hui codifié aux articles L.1152-1 et suivants du code du travail).*

*La loi de modernisation sociale a créé sur le modèle de l'article 6 ter l'article 6 quinquies de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 disposant :*

« *Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral {...}*

*Sont ainsi protégés :*

- *La victime de harcèlement moral,*
- *Les personnes de l'entourage professionnel proche qui auront témoigné en faveur de la victime,*
- *L'exercice même d'un recours à l'encontre du harceleur.*

*Il aura fallu attendre mars 2014 pour avoir une circulaire exposant les contours de la lutte contre le harcèlement moral dans la fonction publique (circulaire SEI-2014 du 4 mars 2014), circulaire malheureusement trop peu appliquée au sein des administrations.*

*{...} Après les scandales de la Grande Muette mis à jour en 2014, c'est au tour des médecins hospitaliers et magistrats, forts garants des symboles d'un système démocratique, de dénoncer leurs conditions de travail et leur souffrance mais bien au-delà le harcèlement moral qu'ils subissent du fait d'usages féodaux professionnels d'un autre temps.*

*{...} Alors pourquoi un tel laxisme et une telle impunité jurisprudentiels en matière de harcèlement moral ?*

*C'est toute la difficulté du juge de devoir, dans l'humilité de sa tâche, arbitrer sur la mutation des relations de travail et des atteintes à la personne.*

*{...} Le harcèlement moral a été projeté sous l'actualité judiciaire avec les affaires Renault et France Télécom. Du harcèlement traditionnel du supérieur hiérarchique sur le subordonné, le harcèlement est devenu managérial. {...}*

*{...} Puis, c'est la Poste qui a connu un nombre important de suicides et une recrudescence anormale de congés maladie y compris chez les cadres. Aujourd'hui, ce sont les hôpitaux, l'université et la police notamment, quasi toutes les fonctions régaliennes de l'État qui sont touchées.*

*La chambre sociale de la Cour de cassation a la première rendue 3 arrêts retentissants fixant la reconnaissance et la preuve du harcèlement moral (cass. Soc. 10 novembre 2009 {...})*

***Dans un arrêt du 12 mars 2010, le Conseil d'État a pour la première fois reconnu la possibilité de demander la protection fonctionnelle pour des faits de harcèlement moral (CE 12 mars 2010, Mme A. c/ Commune de Hoenheim n°308974). C'est cet arrêt qui a initié le contentieux du harcèlement moral dans la fonction publique.***

*Six ans après cette jurisprudence majeure qui vient d'être fixée dans la dernière loi du 20 avril 2016 et 14 ans après l'article 6 quinquies, la construction du droit administratif du harcèlement moral se précise.*

## ***2. L'affinement de la méthode de recherche de la preuve en 2011 : la jurisprudence Montaut***

*C'est par une jurisprudence du 11 juillet 2011 largement confirmée depuis que le Conseil d'État a fixé la charge de la preuve dans le harcèlement moral, dite de la dialectique de la preuve.*

*{...} Aux termes de cet arrêt, l'agent victime devra saisir l'administration en énonçant de façon structurée les atteintes qu'il subit, en général dans le cadre d'une demande de protection fonctionnelle.*

*En retour, l'Administration devra prouver que les décisions prises – mutation, rétrogradation de tâches, maintien illégal en congés longue maladie, affectation tardive ou demi-traitement par exemple - sont justifiées par une procédure prévue par les textes.*

***Ainsi, si la charge de la preuve ne repose pas seulement sur l'agent qui fait la demande d'une reconnaissance des faits qu'il subit : cette charge est partagée avec l'administration qui désormais doit rendre des comptes.***

*{...}*

## ***3. Introduction du CHSCT dans la fonction publique***

*L'arsenal juridique de lutte contre le harcèlement moral et le risque psycho-social en général dans la fonction publique a néanmoins trouvé sa consécration avec l'introduction dans la fonction publique en 2011 du CHSCT avec application directe de certaines dispositions du code du travail.*

*{...} Il existe désormais au sein de la fonction publique des instances mixtes aux pouvoirs renforcés pour, par exemple prescrire des enquêtes extérieures, des audits et analyser avec soin et impartialité les conditions de travail.*

*{...} Si les administrations estiment que le CHSCT ne peut se saisir que de situations collectives, la jurisprudence administrative a consacré l'obligation de saisir le CHSCT pour des situations individuelles; C'est en tout cas une obligation en cas d'accident ou de maladie professionnelle.*

*L'agent dispose en conséquence d'une méthode et de textes aux apparences aboutis pour faire valoir ses droits.*

## ***4. Une nouvelle voie procédurale : le référé-liberté (CE 19 juin 2014, n°381061)***

***Dans une décision retentissante du 19 juin 2014, le Conseil d'Etat a fait entrer dans le champs des libertés fondamentales le droit pour un agent de ne pas être soumis à des faits de harcèlement moral. (CE ord. réf. 19 juin 2014, n°381061)***

*Sur le plan de la procédure tout d'abord, les agents soumis à des faits de harcèlement avérés pourront faire cesser les atteintes qu'ils subissent sous 48 heures. En effet, il s'agit de la procédure de référé-liberté ouverte par l'article L.521-2 du code de justice administrative {...}.*

*Il faut prouver :*

- *la situation d'urgence,*
- *une liberté fondamentale,*
- *une atteinte grave et manifestement illégale. {...}*

**5. Un affinement de la charge de la preuve en cas de suicide ou tentative de suicide : la présomption d'imputabilité au service (CE 16 juillet 2014, n°361820 et CE 27 mars, n°371250). {...}**

### **6. La distinction entre la souffrance au travail (risques psycho-sociaux) et le harcèlement moral**

*Il est essentiel de rappeler que le harcèlement moral constitue un aspect de la souffrance au travail mais que la souffrance au travail n'est pas forcément du harcèlement moral. Cette distinction est fondamentale puisque cela déterminera le choix de l'action procédurale à mettre en œuvre.*

*Un protocole d'accord en date du 22 octobre 2013 a rendu applicable à la fonction publique les dispositions du code du travail fixées aux articles L.4121-1 et suivants, conférant à l'administration employeur une obligation de sécurité physique et mentale de résultat au profit des agents.*

*Un guide méthodologique a été publié en mars 2014 par la DGAFP pour inciter les trois versants de la fonction publique à mettre en place des dispositifs de prévention au sein des services où la souffrance est désormais publiquement reconnue. **C'est en conséquence sur le fondement de l'obligation de prévention que l'agent pourra agir s'il est en situation anormale de travail, alors qu'il ne subit pas de faits de harcèlement moral.***

*{...} Un arrêt récent du Conseil d'État permet d'engager de façon plus formelle la responsabilité de l'administration employeur pour les fautes commises contre ses agents et qu'elle n'a pas pu empêcher. **L'employeur public va en conséquence tendre à être considéré comme un employeur privé en termes d'obligation de sécurité de résultat quant à la santé mentale et physique de ses agents.***

*{...} L'État employeur pourrait être poursuivi pour les fautes commises du fait de l'absence de prévention du risque psycho-social, mais aussi pour avoir laissé perdurer des agissements de harcèlement moral, recevant qualification de complicité ou non assistance à personne en péril, parfois même d'homicide involontaire dans les cas les plus graves." {...}*

## PROBLÉMATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES AUTEURS ET LES INSTITUTIONNELS

■ (Source : Baptiste RAPPIN - *L'hégémonie du management – entretien, octobre 2016 – Lettre Prometheus*)

*" Le management est effectivement devenu l'horizon de notre monde et de nos vies. Mis en place dans toutes les organisations (entreprises, collectivités, administrations, associations, ministères, écoles etc.), il se répand comme une traînée de poudre à la surface de la planète, convertissant toutes choses à l'ordre du fonctionnalisme intégral, menaçant les institutions de perdre leur statut symbolique et mutilant l'homme pour le réduire à son panel de compétences, mélange syncrétique de savoir-faire reproductible et de capacité d'adaptation ("savoir-être").*

*Qui dit management, dit révolution industrielle {...}. Le management est tout d'abord un projet anthropologique et politique {...}. Ce que je mets ici en évidence, c'est que le management scientifique et coopératif est pour Taylor une actualisation sécularisée du projet de fraternité des quakers. Cette dimension messianique du management, qui apporte le salut sous la double forme de la performance et de la paix, ne le quittera plus.*

*{...} Le management se présente comme un projet coopératif que nous nommons aujourd'hui « gouvernance », fondé sur la science et plus particulièrement sur la comptabilité censée rendre l'usine transparente aux uns et aux autres et ainsi démontrer scientifiquement la convergence des intérêts {...}.*

*Ayons à l'esprit que le management est une façon, parmi d'autres, d'organiser le travail : et aussi qu'il est le fruit d'un rapport de force et porteur d'une vision du monde. En d'autres termes, il n'est pas cette finalité dans laquelle les Américains voudraient nous enfermer. A nous d'accepter et de renouer avec le jeu de la puissance. {...}*

*Mais on peut également observer que le management tend à s'infiltrer à des sphères qui devraient lui rester étrangères car elles ont leur logique propre : par exemple l'État, l'armée, l'université etc... Je crains en effet que ces institutions ne perdent leur raison d'être en mettant en place des outils managériaux (ce qui ne signifie pas, loin de là que je cautionne la mauvaise gestion et la gabegie)."*

■ (Source: *Bulletin d'Information FO Magistrats ...Les risques d'une justice managériale, Professeur Jacques Commaille, novembre 2009*)

### **Étude de la Managérialisation de la justice en trois points :**

#### **1) L'expansion du modèle de managérialisation**

Importation en France du modèle du New Public Management, ceci dans le cadre d'une politique de modernisation de la gestion publique et de ses organisations et en relation avec l'avènement d'un nouveau référentiel d'action publique. Le phénomène n'est pas nouveau, car l'histoire des réformes de l'organisation judiciaire est marquée par des tensions entre les exigences du ministère des finances et le ministère de la justice. Le ministère des finances milite pour une rationalisation dans l'utilisation des moyens de la justice. Le ministère de la justice revendique l'exceptionnalité de la fonction de justice et entretient un certain archaïsme supposé préserver sa grandeur et la grandeur de sa mission.

La justice est de plus en plus exposée à une banalisation de sa fonction comme en témoigne la considération de plus en plus affirmée publiquement suivant laquelle « la justice est un service public ».

Les formes différentes de cette managérialisation :

- la rationalisation bureaucratique du fonctionnement des juridictions
- la territorialisation de la justice, dont la conception est fondée exclusivement sur un modèle comptable
- l'introduction de nouvelles technologies (primauté de l'argument gestionnaire)
- nécessité pour le capitalisme moderne de disposer d'un système juridique et judiciaire fiable et performant.

## **2) Les spécificités de la fonction de justice**

Fonction symbolique de la justice par le « vivre ensemble ».

(Formation des professionnels de justice, action de préservation de renforcement du lien social, du tissu social). La prise en compte de la pluralité des fonctions de justice, y compris celles permettant de répondre aux besoins sociaux, aux attentes des citoyens, ouvrirait la possibilité d'échapper à l'imposition d'un modèle exogène de rationalisation du fonctionnement de réduction des coûts, d'économie d'échelle.

L'enjeu est ici de faire en sorte que la recherche d'efficacité pour la justice ou...pour le pouvoir politique, ne se fasse pas au détriment d'une réflexion sur le sens. D'autant plus que nous sommes dans un contexte de « détraditionnalisation » marquée par le déclin du statut des grandes institutions, celui des grands idéaux, celui de la croyance en un progrès inéluctable.

## **3) Les risques d'une managérialisation de la justice en particulier sur deux aspects : la perte de juridicité au fondement de la justice; l'affaiblissement du principe d'égalité des citoyens face à la justice.**

### **Perte de sens :**

- perte de juridicité (risque de substitution de l'efficacité sur la régularité)
- perte du principe de l'égalité (risque de l'inégalité face à la justice)

La croissance d'un État bureaucratique exige un mode de régulation non plus basé sur un mécanisme maîtrisé d'équilibre entre des forces opposées mais sur les efforts coordonnés d'une autorité centrale qui combinerait production des régies, activité de jugement et suivi des mises en œuvre de politiques.

Par conséquent, la structure en trois pouvoirs de Montesquieu est déclarée obsolète, ceci au profit d'une conception de l'exercice du pouvoir « efficace et cohérente » où les tribunaux doivent rompre avec la tradition qui veut qu'ils s'en tiennent à une mobilisation sur le jugement.

**Dans cette conception, il est possible d'affirmer que la managérialisation de la justice s'inscrit précisément dans une conception managériale de l'exercice du gouvernement et que celle-ci suppose elle-même une matérialisation du droit.**

De la même façon, dans une analyse du mouvement des « Alternative Dispute Resolution » l'idée est avancée d'une tension entre deux conceptions : une conception progressive où il s'agit de



favoriser l'accès au droit et à la justice de tous les citoyens quelque soit leur condition; une conception néo-libérale où il s'agit de segmenter les « marches » de la justice en fonction de "cibles" différenciées suivant le statut des justiciables et l'importance des affaires. Toute forme de technicisation pose finalement des questions au niveau du respect des principes démocratiques.

■ *(Source : extrait du Bulletin d'Information du 6 juillet 2011 de FO Magistrats)*

**Le colloque du 23 juin 2011 sur la prévention des risques professionnels a permis de faire apparaître que la souffrance au travail découle avant tout de l'absence de réponse aux questions posées par les personnels dans la réalisation du travail :** gestion de cycles et de charges de travail inadaptées, absence de discussion sur la réalité du travail, complexification des tâches simples, changement brutal des missions confiées, absence de garantie de la qualité du travail fait, au profit d'une approche purement statistique, influencent en profondeur la perception que chaque magistrat, chaque fonctionnaire a de l'intérêt de son travail.

Les mécanismes de gestion des personnels importés du monde industriel, apparaissent en particulier tout à fait inadaptés à l'organisation du travail des juridictions, et plus largement des services administratifs de l'État.

**Les magistrats doivent refuser la fatalité et se réapproprier les pouvoirs qu'ils tiennent de la loi.** Renoncer à exercer ses prérogatives, et accepter de travailler dans des conditions déraisonnables, constitue le plus sûr moyen de voir engager sa responsabilité personnelle à plus ou moins brève échéance.

{...}

**L'analyse du Professeur Dejours : le rôle du « management » est essentiel**

Se réapproprier le rapport au travail suppose tout d'abord une analyse, une mise à distance; Il n'y a pas de fatalité dans le système actuel d'organisation du travail. Ce n'est pas une loi intangible.

Le ministère de la Justice envisage un management "soucieux d'optimiser les conditions de travail, préserver les rapports humains" ... Avant de prôner la cohésion, il faut comprendre ce qui favorise les risques pathogènes.

**Rappel de quelques notions :**

**Travailler c'est échouer, travailler c'est tricher.**

Tout travail génère une souffrance. Travailler c'est se confronter au réel, c'est-à-dire souvent à l'échec. Face à l'échec, l'individu va développer des solutions nouvelles et améliorer sa réponse à l'imprévu, devenir en un mot, plus intelligent.

Tricher, c'est adapter la prescription pour que ça marche. C'est la bonne manière de composer avec la norme Une même contrainte de départ peut donner lieu à des réponses différentes tout aussi efficaces. {...} **Les conditions favorables à la construction de la santé mentale par le travail dépendent de l'espace accordé au salarié pour compenser, par le plaisir et la reconnaissance, le coût psychique impliqué par le travail;**

**Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, il reste aux travailleurs à construire des stratégies de défense contre la souffrance.** Or, dans certains cas, les défenses habituelles sont débordées et ne suffisent pas à compenser la souffrance ressentie.

## **Qu'est-ce que diriger ?**

Faire la différence entre ce qui est prescrit (la tâche) et ce qui est réellement fait (l'activité).

Le travail est une œuvre collective ? Chaque travail engage le destin des autres. Le travail utilise habituellement trois types de coopération : une coopération dans une équipe entre pairs, qui est horizontale, une coopération verticale, autrement dit hiérarchique, et enfin une coopération transverse qui met en jeu d'autres parties, par exemple l'utilisateur d'un service public, le client d'une entreprise.

Diriger va consister à organiser la tricherie dans le bon sens conforme à un intérêt collectif. Car dans une activité collective, n'impulser aucune direction, appliquer strictement les procédures conduit inévitablement à des blocages. Diriger, c'est assurer à travers ces formes de coopération une direction commune à cette somme d'intelligences individuelles.

**Les méthodes de management nouvelles ont souvent porté atteinte à ce rapport de coopération en ajoutant des contraintes d'injonction qui portent atteinte à l'éthique du métier. Il en résulte une souffrance éthique.** Si une critique ou une évaluation mal vécue survient dans une phase d'affaiblissement des défenses, les conséquences peuvent être redoutables pour la personne affaiblie et la précipiter dans la dépression ou le suicide.

## **Comment résister à des ordres que l'on réprouve ?**

**La première démarche à accomplir est de retrouver un espace de délibération, d'échange commun sur le travail.** La nécessité d'interpréter les directives rend indispensable le passage par la discussion collective. Il s'agit ensuite de faire remonter l'interprétation commune élaborée collectivement, au niveau hiérarchiquement supérieur.

**Poser la question du management implique donc, si l'on veut éviter le développement de la souffrance au travail de structurer un espace de délibération.** Toute règle de travail, de surcroît, est aussi une règle de savoir vivre et de vivre ensemble. Il n'y a pas de coopération sans convivialité. De ce fait, la prévention des maladies mentales relève de la qualité des relations de coopération et ne se réduit pas à une affaire de spécialistes.

## **Le point de vue macro-économique : Mme Marie-Alice Medeuf Andrieu**

**La réduction du nombre d'effectifs d'un service a une conséquence très directe sur la souffrance ressentie par les salariés et produit des effets macro économiques très concrets.**

Ainsi, les chiffres démontrent que dans les entreprises les plus importantes (Poste, transports, grande distribution...) il existe une corrélation entre le pourcentage d'emplois supprimés et l'augmentation du nombre d'arrêts maladies constatés :

6 % de réduction d'effectifs génèrent 6 % d'arrêts maladies supplémentaires.

23 % des salariés considèrent avoir trop de travail et 49 % considèrent qu'il y a une différence entre le travail prescrit et le travail réellement effectué. 33 % souffrent de manque de reconnaissance et 6 % des salariés estiment exécuter des tâches qu'ils désapprouvent.

**Il est important de s'attaquer à l'impact social des modes d'organisation du travail.**

## **Conclusions de FO MAGISTRATS**

**{...} Il convient d'affirmer la spécificité du métier et de la prise de décision des juridictions par rapport aux modes de production issus de la logique industrielle ou des services : rendre une décision de justice n'a rien à voir avec construire et vendre une voiture... Il est indispensable de revendiquer de nouveaux droits autorisant notamment un développement bien plus étendu du principe du contradictoire, qu'il s'agisse de l'organisation des services, des mutations ou du déroulement des parcours professionnels.**

{...} Les nouveaux modes de management portent atteintes aux solidarités traditionnelles dans le travail. {...} Il est donc nécessaire de permettre aux personnels d'être assistés s'ils le souhaitent lors de tout entretien susceptible d'avoir des conséquences profondes sur leur développement de carrière.

■ (Source : *La prévention des risques psychosociaux – Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par Mme Sylvie Brunet, rapporteure au nom de la section du travail et de l'emploi – Mai 2013, Synthèse de l'avis p.5 à 8, [www.lecese.fr](http://www.lecese.fr) )*

## **LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX** **Synthèse de l'avis**

« Cinq ans après l'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008 puis, en 2009, le plan d'urgence sur la prévention du stress en France, le CESE a souhaité procéder à un état des lieux des risques psychosociaux et formuler des recommandations afin de mieux les prévenir.

### **L'état des lieux de la prévention des RPS**

Si les suicides de salariés et de demandeurs d'emploi ont particulièrement choqué l'opinion publique, ces drames ne sont que la partie émergée d'un phénomène beaucoup plus large communément dénommé « risques psychosociaux ». Ces risques connaissent des manifestations diverses : stress chronique, harcèlement moral et sexuel, agressions et violences externes, syndrome d'épuisement professionnel et suicides au travail.

Le développement des risques psychosociaux est lié aux transformations du travail ainsi qu'à l'environnement économique et social marqué par la crise. Phénomène multiforme et plurifactoriel, ces risques demeurent difficiles à identifier, alors même qu'ils sont très présents dans le monde du travail et qu'ils constituent, à ce titre, un enjeu majeur de santé publique.

Face à ce phénomène grandissant, les pouvoirs publics mais aussi les partenaires sociaux ne sont pas restés inactifs et de nombreuses initiatives ont déjà été prises. De même, les risques psychosociaux font aussi l'objet d'une prise en compte renforcée par les différents acteurs de prévention. Toutefois, ces différentes initiatives tardent à produire leurs effets et demeurent insuffisantes.

### **Les recommandations du CESE**

Dans l'entreprise, la prévention des risques psychosociaux doit s'inscrire dans une démarche d'ensemble qui touche à la gestion des ressources humaines, à l'organisation du travail et à la qualité des conditions de travail. Cette démarche doit être guidée par des principes d'action clairement affichés qui vont largement conditionner la santé et, plus généralement, la qualité de vie au travail.

### **Prévenir les risques psychosociaux en s'appuyant sur des principes d'action clairement affichés**

La prévention des RPS ne réside pas uniquement, ni même principalement, dans des évolutions législatives ou réglementaires mais dans le changement des pratiques de management et dans la bonne gouvernance. A ce titre, promouvoir un dialogue social de qualité autour de la santé

et du bien-être au travail et privilégier la prévention primaire en s'attaquant directement aux facteurs de risques constituent deux orientations fondamentales. En effet, il convient de privilégier les approches préventives et collectives qui touchent à l'organisation et aux méthodes de management en vigueur dans les entreprises et les administrations.

### **Améliorer la connaissance et l'évaluation des RPS**

La prévention des risques psychosociaux passe par une meilleure connaissance de ces risques, tant au niveau national qu'au niveau de l'entreprise.

Afin d'inciter les employeurs à se saisir de la question spécifique des risques psychosociaux, il pourrait être opportun que le document unique d'évaluation des risques (DUER) comprenne une évaluation systématique des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail. De plus, le Conseil préconise de rénover la procédure d'élaboration du DUER afin de rendre obligatoire la consultation du CHSCT et des services de santé au travail sur ce document clé de la prévention des risques professionnels.

Enfin, le CESE propose de réactiver le droit d'expression des salariés afin qu'il s'exerce prioritairement sur l'évaluation des risques professionnels, notamment des risques psychosociaux, et la mise en œuvre d'actions destinées à réduire ces risques.

### **Stabiliser et clarifier le cadre juridique de la santé au travail**

Cet axe de recommandations a pour objet de préciser un cadre juridique non stabilisé compte tenu d'une jurisprudence foisonnante en matière de santé au travail, ce qui place les employeurs mais aussi les salariés dans une situation d'insécurité juridique.

Sans créer de nouvelles obligations pour l'employeur, le Conseil préconise ainsi, dans le souci de stabiliser et de clarifier le cadre juridique, de tenir compte dans le Code du travail des principales évolutions jurisprudentielles en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels. Cette préconisation n'a toutefois pas recueilli un large consensus.

De plus, le Conseil préconise de renforcer la prévention des risques psychosociaux en amont des restructurations ou réorganisations, notamment en rendant obligatoire la réalisation - en lien avec les institutions représentatives du personnel - d'une étude d'impact afin d'en évaluer les conséquences organisationnelles et humaines.

### **Mobiliser davantage les différents acteurs de la prévention**

Au-delà de la pluralité des acteurs de prévention, en particulier les IRP, la question se pose de la bonne coordination des différentes interventions et, surtout, de la qualité du dialogue social qui se noue dans l'entreprise sur les questions de santé au travail.

Une attention particulière doit être portée aux PME/TPE afin de les accompagner dans la démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. Ces entreprises devraient d'abord disposer d'un accès prioritaire aux services de conseil du réseau des préventeurs publics, notamment auprès du réseau des Aract et des Carsat.

De plus, il convient de rechercher les moyens d'une part, d'optimiser la mission du CHSCT qui exige une technicité de plus en plus grande et, d'autre part, d'asseoir sa reconnaissance. Les préoccupations croissantes dans le domaine de la santé des salariés nécessitent en effet que le rôle

des CHSCT soit réaffirmé et la formation de ses membres, plus particulièrement sur les risques psychosociaux, renforcée.

Par ailleurs, le Conseil préconise de renforcer la mission de veille sanitaire des services de santé au travail en matière de risques psychosociaux. Dans cette perspective, trois types d'actions mériteraient d'être développés : veiller à l'élaboration et à la mise à jour des fiches d'entreprise ; mobiliser davantage les services de santé au travail sur la réalisation d'enquêtes annuelles ; renforcer le travail en réseau des différents professionnels de santé, qu'il s'agisse de la médecine du travail, de la médecine de ville et des services hospitaliers.

### **Veiller à la mise en oeuvre de l'accord de 2009 et prolonger les actions engagées dans la Fonction publique**

Les employeurs publics sont normalement tenus d'élaborer des plans d'évaluation et de prévention des risques sociaux mais cette obligation est loin d'être mise en application même si certaines collectivités publiques ont déjà élaboré de tels plans. La priorité est donc de rendre effective cette obligation et de veiller à l'élaboration de plans d'évaluation et de prévention des risques sociaux par chaque employeur public, après consultation des CHSCT.

Compte tenu du caractère très prégnant des facteurs de risques psychosociaux dans un grand nombre de services et d'établissements publics de l'Etat et particulièrement les établissements publics locaux d'éducation où des phénomènes de violence sont susceptibles d'affecter les élèves et les membres de la communauté éducative, le CESE demande que les pouvoirs publics tendent à aligner la Fonction publique de l'Etat, sur les règles de création et d'implantation des CHSCT aujourd'hui applicables au secteur privé et aux fonctions publiques hospitalière et territoriale.

### **Améliorer la détection et la prise en charge des victimes**

Le Conseil juge indispensable de se préoccuper de la détection et de l'accompagnement des salariés en souffrance. La création de dispositifs d'écoute dans les entreprises, mais aussi dans les administrations, peut être un instrument utile pour faire bénéficier les salariés d'un premier soutien psychologique.

Dans une logique de portabilité des droits, et avec le souci de maintenir un lien avec le travail, le Conseil propose également que les demandeurs d'emploi puissent continuer à bénéficier d'un suivi médical par les services de santé au travail dans une période à déterminer par les partenaires sociaux, suivant la rupture du contrat de travail.

Enfin, le CESE souhaite que la reconnaissance des risques psychosociaux comme facteur de maladie professionnelle ou d'accident du travail puisse progresser rapidement et qu'une négociation interprofessionnelle puisse s'engager sur cette question en vue d'assouplir les critères de reconnaissance.

## **Les recommandations du CESE**

### **Prévenir les RPS en s'appuyant sur des principes d'action clairement affichés**

- Intégrer la santé au travail comme une composante de la stratégie globale de l'employeur
- Promouvoir un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail
- Privilégier les actions de prévention primaire
- Repenser le rôle et la formation initiale et continue de l'encadrement

### **Améliorer la connaissance et l'évaluation des RPS**

- Améliorer le suivi statistique et épidémiologique
- Confier à un collège d'expertise la mission d'élaborer un outil d'identification et de suivi des RPS dans l'entreprise
- Identifier les RPS dans le DUER
- Associer systématiquement les acteurs de prévention à l'évaluation et la prévention des risques
- Réactiver le droit d'expression des salariés en l'articulant avec la prévention des risques professionnels
- Faire du bilan social un outil de la performance sociale

### **Stabiliser et clarifier le cadre juridique de la santé au travail**

- Prendre en compte dans le droit positif certaines évolutions jurisprudentielles
- Renforcer la prévention des RPS en amont des restructurations ou réorganisations
- Faciliter le recours à la procédure de médiation tant pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi
- Encadrer les démarches volontaires de certification en santé au travail

### **Mobiliser davantage les différents acteurs de la prévention**

- Mieux accompagner les PME/TPE en matière de santé et sécurité au travail
- Renforcer les moyens d'action du CHSCT
- Renforcer la mission de veille sanitaire des services de santé au travail
- Promouvoir le bon usage des TIC

### **Veiller à la mise en œuvre de l'accord de 2009 et prolonger les actions engagées dans la Fonction publique**

- Elaborer et mettre en œuvre pour chaque employeur public un plan d'évaluation et de prévention des RPS
- Renforcer le maillage des CHSCT dans la Fonction publique d'Etat
- Améliorer le fonctionnement des instances médicales
- Faire évoluer le régime de l'imputabilité au service des accidents et des maladies professionnelles
- Elargir le droit à la protection fonctionnelle aux faits de harcèlement

### **Améliorer la détection et la prise en charge des victimes**

- Détecter et mieux accompagner les salariés en situation de détresse
- Assurer un meilleur suivi médical post-licenciement des demandeurs d'emploi
- Adapter les règles de prise en charge par la branche AT/MP
- Développer les unités hospitalières de consultations « santé psychologique et travail »

■ *(Source : Intervention de Jean-Marc SAUVÉ, vice-président du Conseil d'État, le 3 juillet 2012, lors des rencontres des Acteurs publics à Paris, Enjeux et défis de l'administration en 2012, [www.conseil-etat.fr](http://www.conseil-etat.fr) )*

Vice-Président du Conseil d'État, Mr SAUVÉ revient sur les récentes réformes qu'a connues la fonction publique en France. Bien que nécessaire, ces réformes ne doivent pas être prises

uniquement au travers du prisme du gestionnaire. Il ne faut pas perdre de vue les finalités de l'action publique, afin de restaurer chez les fonctionnaires la fierté de servir la collectivité et le désir de satisfaire l'intérêt général.

La révolution managériale des structures de l'État doit être basée sur une logique de confiance et de responsabilité.

## **ÉTAT DES RAPPORTS RENDUS PAR LE MINISTÈRE DE LA JUSTICE**

### **- Rapport sur la mise en œuvre au sein de la Direction des services judiciaires d'un suivi individualisé de la carrière des magistrats**

**13 juillet 2007 – DSJ**

*« La démarche : la DSJ, en charge de la gestion du corps des magistrats a reçu pour mission de renforcer la gestion individualisée des carrières.*

*L'objectif est double et doit conduire non seulement à obtenir une connaissance globale et précise des ressources humaines dont dispose l'institution mais également à donner à chaque magistrat la possibilité d'avoir une vision claire des perspectives et possibilités de carrière qui lui sont offertes.*

*L'enjeu de la démarche sera de réussir à concilier logique individuelle et institutionnelle ».*

#### **7 propositions :**

1. Rénover le système d'évaluation
2. Identifier les potentiels et organiser des parcours de carrières
3. Réformer le premier grade
4. Introduction de la GRH au sein de la hors hiérarchie
5. Institutionnaliser des « entretiens de gestion de carrière »
6. Déclencher rapidement la mise oeuvre de la la GRH par des outils opérationnels à court terme
7. Déclencher la mise en place d'une politique pérenne de ressources humaines.

**11 ans après, où en sommes-nous ?**

### **- Rapport du groupe de travail relatif à la protection des magistrats remis à Jean-Jacques URVOAS, garde des Sceaux, ministre de la Justice, le 28 juin 2016**

#### **12 propositions :**

**Proposition n°1 :** Favoriser la mise en oeuvre d'un travail véritablement collectif au sein des JIRS, en encourageant le recours à la collégialité.

**Proposition n°2 :** Améliorer la transmission d'information afin d'assurer la prise en compte des attaques et tentatives de déstabilisation subies par certains magistrats dans l'élaboration des projets de nomination.

**Proposition n°3 :** Création, sur le site intranet de la DSJ, d'un espace dédié à la protection statutaire, à ses conditions d'accès et aux prestations auxquelles elle ouvre droit.

**Proposition n°4 :** Veiller, dans le cadre de la protection statutaire, à désigner des avocats bénéficiant des compétences requises pour assurer la mission qui leur est confiée.

**Proposition n°5 :** Nommer, au sein de la DSJ, un référent compétent pour conseiller et orienter, dans le respect de la voie hiérarchique, les magistrats subissant des attaques ou des tentatives de déstabilisation

**Proposition n°6 :** Rappeler la nécessité de mener des actions de communication lorsque des attaques sont portées contre l'autorité judiciaire ou des magistrats. Cette communication pourrait être réalisée par le CSM en réponse à des attaques générales dirigées contre l'institution judiciaire et par les chefs de cour et de juridiction en réaction à des critiques ciblées contre un magistrat ou le déroulement d'une procédure.

**Proposition n°7 :** Renforcer les actions de formation du pôle communication de la DSJ en insistant d'une part sur les actions de communication répondant à la mise en cause de l'institution judiciaire ou d'un magistrat, et d'autre part en aidant les chefs de cour et de juridiction à nouer des contacts avec les organes de la presse locale.

**Proposition n°8 :** Renforcer, en lien avec l'école nationale de la magistrature, la formation des chefs de cour et de juridiction afin de leur permettre de répondre de façon adaptée à la mise en cause des magistrats placés sous leur responsabilité.

**Proposition n°9 :** Diffusion d'une circulaire ayant pour objet de rappeler aux chefs de cour et de juridiction les outils à leur disposition ainsi que les principes devant guider leur action lorsqu'un magistrat fait l'objet d'une attaque.

**Proposition n°10 :** Instaurer un dialogue régulier avec les instances représentatives des avocats afin d'évoquer les comportements susceptibles de caractériser des manquements aux principes éthiques et d'établir des mécanismes de prévention et de règlement des difficultés.

**Proposition n°11 :** Améliorer la mise en place des mesures de protection rapprochée :

- L'avis du magistrat doit rester facultatif et pris en compte parmi d'autres éléments, notamment l'analyse de la menace réalisée par un service spécialisé ;
- Les modalités de levée ou de réajustement de la protection rapprochée doivent être exposées dès la présentation de la mesure.

**Proposition n°12 :** Elargir le champ des mesures de protection :

- Les alternatives à une protection rapprochée doivent être systématiquement présentées et la possibilité de financer des dispositifs de vidéo-protection doit être étudiées ;
- L'extension des mesures de protection aux membres de la famille doit être envisagée.

\*\*\*\*\*