

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Le stress en milieu policier

Partie I : Le vécu des policiers face au stress :
enjeux expressifs et politiques

Partie II : Dans quelle mesure la loi sur le bien-être
des travailleurs répond-elle à la prévention des
risques psychosociaux ?

Auteur : Mélanie Cambier
Promoteur I : Isabelle Ferreras
Promoteur II : Alain Piette
Année académique 2018-2019
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je souhaite exprimer ma gratitude envers les personnes qui m'ont soutenue, guidée, conseillée durant la réalisation de ce mémoire : promoteurs, professeurs, famille, amis et collègues.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à mes deux promoteurs, Isabelle Ferreras pour son soutien, sa disponibilité malgré les innombrables responsabilités qu'elle endosse dans le milieu universitaire et le partage de ses connaissances en matières sociologique, et Alain Piette, pour ses conseils et pour le temps qu'il m'a accordé à différentes étapes de la réalisation de ce mémoire.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université de Louvain-la-Neuve, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je dédie également ce mémoire aux alliés du quotidien, ces personnes de l'ombre qui ont cru en moi pour l'aboutissement de ce projet de vie ô combien difficilement concrétisé.

Enfin, je remercie mes parents, qui ont toujours été là pour moi. Je remercie mon mari pour son soutien inconditionnel et ses encouragements qui ont été d'une grande aide.

Table des matières

Table des matières	iii
Première partie : Sociologie - Le vécu des policiers face au stress : enjeux expressifs et politiques	1
Introduction	2
1. Le stress dans les services de police	3
1.1. Définition.....	3
1.2. Evolution du stress au cours de la carrière	3
2. Pourquoi travaillons-nous ?	4
2.1. Le travail à notre ère.....	4
2.1.1. Le travail, constructeur d'identité.....	4
2.1.2. Le « rapport expressif au travail »	5
2.1.3. Le travail est-il toujours central dans notre société ?.....	8
3. Le dilemme éthique, une question à prendre au sérieux	9
4. L'espace public de dialogue : garant d'une bonne compréhension entre employeur et travailleur ?	11
4.1. Le modèle de justice mobilisé	12
4.2. Les problématiques contemporaines du travail.....	15
4.2.1. Le respect du travail.....	15
4.2.2. La reconnaissance du travail.....	17
4.2. Les dilemmes éthiques qui en ressortent	19
5. Les conditions politiques	21
5.1. La communication	21
5.2. L'écoute.....	22
Conclusion	25
Bibliographie	26
Annexe 1	28
Tableau récapitulatif des interviews	28
Annexe 2	29
Canevas des interviews	29
Seconde partie : Bien-être - Dans quelle mesure la loi sur le bien-être des travailleurs répond-elle à la prévention des risques psychosociaux ?	31
Introduction	32
1. Généralités	33
1.1. Législation relative au bien-être au travail.....	33
1.1.1. Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.....	33
1.1.2. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (LBE).....	33
1.1.3. Le code du bien-être au travail	34
1.2. Législation relative à la prévention du stress au travail	34

1.3. Définitions	35
1.3.1. La prévention.....	35
1.3.2. Les risques psychosociaux au travail	35
1.3.3. Le stress.....	36
1.4. Les causes et les conséquences du stress en milieu policier	36
1.4.1. Les causes de stress en milieu policier.....	37
1.4.2. Les conséquences du stress policier	40
1.5. La prévention	45
1.5.1. Les principes généraux du système dynamique de gestion des risques	45
1.5.2. Le plan de prévention	46
2. Les acteurs et les structures organisationnelles de la politique de bien-être au travail.....	49
2.1. L'employeur	49
2.2. La ligne hiérarchique.....	50
2.3. Les travailleurs	51
2.4. Le service interne / externe pour la prévention et la protection au travail	52
2.4.1. Le conseiller en prévention :	52
2.4.2. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux :	53
2.4.3. Le conseiller en prévention – médecin du travail :.....	54
2.4.4. La personne de confiance :.....	55
2.4.5. Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) :	55
2.5. Le stress-team fédéral :.....	56
2.6. Commentaires :	57
3. Les possibilités d'actions pour le travailleur	57
3.1. Les procédures internes	57
3.1.1. Phase d'écoute et d'informations	58
3.1.2. Les demandes d'intervention psychosociale informelle.....	58
3.1.3. Les demandes d'intervention psychosociale formelle.....	58
3.1.4. Commentaires.....	60
3.2. Les procédures externes.....	60
3.2.1. L'inspection contrôle du bien-être au travail.....	60
3.2.2. Auditorat du travail	61
Pistes de réflexion	62
Conclusion.....	64
Bibliographie.....	66
Abréviations.....	70
Annexe 1 : Stratégie SOBANE et méthode DEPARIS.....	71
Annexe 2 : La méthode OiRA	72
Annexe 3 : Procédures formelle et informelle – Arbre décisionnel	73
Note d'articulation	74
1. Choix de la thématique principale	75
2. Choix des disciplines étudiées : sociologie et bien-être	76
3. Synthèse des deux parties.....	77
4. Conclusions.....	79
Bibliographie.....	81

Première partie : Sociologie

Le vécu des policiers face au stress :
enjeux expressifs et politiques

Introduction

« Plus de 500 burnout en un an dans les services de police, dont 145 cas de dépression. De plus, 58 policiers (1,2%) ont pensé au suicide, avec l'intention de passer à l'acte et 26 % des femmes interrogées ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des six derniers mois. » (KU Leuven, 2018)

La charge psychosociale à la police est élevée avec davantage de stress et d'épuisement professionnel, un malaise grandissant chez les policiers. Sujet brûlant et d'actualité, provoquant une multitude de polémiques et touchant de nombreuses personnes, ont attiré notre attention et éveillé notre curiosité.

Dans le premier chapitre, nous nous attacherons à donner et à présenter un cadre introductif du concept concernant le stress en milieu policier.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la valeur et l'importance du travail actuellement dans nos pays occidentaux. Nous pensons qu'il est important d'effectuer cette première recherche afin de mieux comprendre les différents dilemmes selon l'attachement des individus à leur travail.

Dans le troisième chapitre, nous aborderons les problématiques que nous supposons exister au sein d'un métier de service à la population telles que le manque de reconnaissance, le manque de moyens (effectifs et matériel) ainsi que le compromis vie privée-travail. En effet, les inspecteurs de police sont confrontés au quotidien à la population mais aussi à leur hiérarchie, à leurs pairs et doivent allier travail et famille. Les rapports sociaux sont en première ligne.

Afin d'illustrer les différentes parties de cette recherche, il nous a paru intéressant et plus parlant d'intégrer plusieurs extraits d'entretiens issus d'interviews menés au sein de la police locale de Bruxelles pour en faire ressortir des dilemmes éthiques. Ils seront à la base de notre discussion, en effet, nous mobiliserons les modèles de justice en lien avec les dilemmes mis en évidence.

1. Le stress dans les services de police

1.1. Définition

Il apparaît difficile de pouvoir concentrer en une phrase une définition complète du stress policier. En effet, on peut penser qu'il y a autant de définitions qu'il y a de policiers. Toutefois, comme la préparation d'une mayonnaise, on ne contestera pas le fait que chacun apportera sa touche personnelle, fruit de son expérience, de son vécu mais il est également tout aussi évident que sans les ingrédients de base, la sauce ne prendra pas.

C'est pour cela que la définition émise par Michel Babin réunit incontestablement les ingrédients de base nécessaire à la réussite de la préparation. Selon Babin (1985), le stress professionnel en milieu policier peut se définir comme « une tension découlant d'une interaction entre le policier et son milieu, c'est-à-dire les criminels, les victimes, le système judiciaire, la société en général, les collègues et l'administration ».

1.2. Evolution du stress au cours de la carrière

Niederhoffer a mis en évidence l'évolution du stress dans la carrière du policier. Il a distingué 4 stades différents : (Braye, V., 1990)

La 1^{ère} étape, les 5 premières années de la carrière, est constituée par un stade d'alarme correspondant au choc de la réalité, pouvant être dû à un manque d'expérience du jeune policier ou à la perception de demandes dépassant sa propre capacité de réponse.

Dans la 2^{ème} étape, de 6 à 13 ans de service, dans le stade de désenchantement, le policier se sent désappointé. Il réalise que les pressions et demandes du système sont plus importantes que sa capacité à y répondre.

Dans la 3^{ème} étape, de 13 à 20 ans de service, durant la période de personnalisation, une certaine indifférence s'installe et peut parfois avoir un effet réducteur du stress.

Ensuite, durant la 4^{ème} étape, plus ou moins vers 20 ans de service, le policier repense « au bon vieux temps » et le stress devient moins présent, d'autant moins qu'il a su passer facilement les stades précédents.

Cependant, comme le signalait, V., Braye (1990), « la durée de chacune de ces étapes est théorique et peut varier d'une personne à l'autre, d'un service à l'autre... » contrairement à Niederhoffer pour qui le stress diminue après plus ou moins 20 ans de carrière, l'étude de Braye indique que les répercussions du stress sur la santé ont tendance à être plus présentes avec l'âge et l'ancienneté. De plus, il ajoute : « tout policier ne passe pas nécessairement par toutes ces étapes, il peut n'en passer que par certaines ou ne pas être touché par le phénomène du stress ».

2. Pourquoi travaillons-nous ?

« Le poids que les individus accordent au travail est un fait incontournable. Ainsi, 73% des français répondent que “dans leur vie, le travail est très important” (Méda, 2010, 31) »

(Ferrerias, 2012, p. 72). On peut dès lors s'interroger sur les raisons pour lesquelles les individus donnent tant d'importance à leur travail.

2.1. Le travail à notre ère

Nous allons nous intéresser de plus près à l'importance que nous donnons au travail à notre époque actuelle. Dans un premier temps, nous découvrirons comment le travail nous permet de construire notre identité à travers lui. Ensuite, nous verrons en quoi consiste le « rapport expressif au travail » (Ferrerias, 2007, p. 47). Enfin, nous nous poserons la question de la centralité du travail à l'ère du XXI^e siècle.

2.1.1. Le travail, constructeur d'identité

Pierre Jaccard (1960) met en évidence que, dans le travail, on peut retrouver trois besoins fondamentaux de tout individu. Il y a tout d'abord le « besoin de subsister » (Jaccard, 1960, p. 10) qui fait référence au besoin économique, au fait de gagner sa vie pour subvenir à ses besoins. Ensuite, le « besoin de créer » (Jaccard, 1960, p. 10) se rapporte aux besoins psychologiques de l'homme, et pour finir, le « besoin de collaborer » (Jaccard, 1960, p. 10) qui s'inscrit clairement dans le besoin d'intégration de l'homme dans la vie sociale.

Lemasle et Tixier (2000) évoquent eux aussi l'importance pour les individus de participer à la vie économique, de se sentir utile dans la société et dans la vie économique, et d'obtenir un certain « pouvoir d'achat » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165). Les auteurs rejoignent également Pierre Jaccard (1960), évoqué ci-dessus, dans le fait qu'il est important pour les individus d'appartenir à un groupe dans notre société. Il permet le « développement personnel » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165) et autorise les travailleurs à entrevoir l'avenir plus sereinement car il permet une sûreté financière. Ainsi, le travail est un élément qui structure la vie d'un individu et autour duquel chaque personne peut construire son identité et apporter du sens à sa vie, à ses actions (Lemasle et Tixier, 2000). Les auteurs définissent également le travail comme étant un « moyen d'individualisation » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165).

Avoir un travail, c'est donc obtenir un certain revenu qui offre la possibilité au travailleur de consommer : comme le mentionne Royer (2002), c'est aussi la « voie principale de l'insertion sociale » (Royer, 2002, p. 18), avant d'ajouter que les hommes structurent leur temps autour du travail, en séparant donc le moment où ils travaillent et le moment où ils ont du temps pour eux. Pour l'auteur, le travail se crée autour de trois grandes dimensions :

« être, faire et avoir » (Royer, 2002, p. 20).

Fortino et Linhart (2011) insistent sur l'importance d'avoir des valeurs partagées avec celles de son travail. En effet, si la culture d'entreprise véhicule des valeurs qui sont contraires à celles du travailleur, ce dernier aura du mal à s'intégrer et n'aura pas la même motivation de fournir un travail bien fait et le travailleur sera moins performant (Fortino et Linhart, 2011).

2.1.2. Le « rapport expressif au travail »

Lors d'une enquête réalisée auprès des caissières de supermarchés, Ferreras (2007) s'interroge sur les différents registres expressifs du travail, et en a ainsi repéré trois principaux. Ils se combinent chaque fois de manière propre à la caissière en complément du registre instrumental qui reste toujours présent : travailler c'est "être inclus" dans un tissu social, c'est "être utile" à

la société, c'est "être autonome" dans sa capacité à mener sa vie. Ici, de manière flagrante, le quatrième registre expressif - travailler, c'est "faire un travail intéressant" - est absent (Ferrerias, 2007, p. 71).

Pour commencer, travailler permet aux travailleurs d'être inclus dans la société, de faire des rencontres, de créer des liens sociaux, d'avoir différents contacts avec des personnes extérieures au foyer (Ferrerias, 2007). Ces contacts sont essentiels dans la vie des individus.

Une des caissières interviewées en témoigne : « Sans ça, je déprime quoi. Si je n'ai pas ma dose de copines, tous les jours ! Ah non, rester chez toi ! [...] je ne sais pas si ça aurait été pareil si je m'étais pas intégrée comme je suis intégrée maintenant dans ce groupe quoi, tu vois ? » (Ferrerias, 2007, p. 73).

Ensuite, travailler permet d'avoir le sentiment d'être utile, que ce soit par rapport à l'employeur, à la clientèle, mais aussi par rapport à la société, en faisant partie de cet engrenage qui contribue à la bonne marche de la société (Ferrerias, 2007).

Travailler offre aussi à l'individu une certaine autonomie, la possibilité de gérer sa vie soi-même, de subvenir à ses besoins sans devoir dépendre de quelqu'un d'autre (Ferrerias, 2007).

Les caissières peuvent ainsi montrer l'exemple à leurs enfants et montrer qu'elles savent se débrouiller seules (Ferrerias, 2007). L'une d'entre elles témoigne : « J'ai besoin de travailler pour vivre et pour mon bien-être. Dans un sens, quand je suis trop en congé, je suis mal dans ma peau, faut que j'aille travailler, dans un sens c'est vrai c'est fatigant, mais je suis fière de gagner ma vie » (Ferrerias, 2007, p. 75).

Il ne faut pas non plus oublier le « registre instrumental » (Ferrerias, 2007, p. 75) qui reste important, le fait de pouvoir gagner sa vie. Ces quatre registres constituent ainsi le « rapport expressif autonome au travail » (Ferrerias, 2007, p. 76).

Le dernier registre, qui concerne l'intérêt pour un travail donné, n'apparaît pas au sein des caissières de supermarché (Ferrerias, 2007). On peut cependant retrouver ce registre présent auprès d'une chef caissière qui considère son travail comme étant intéressant : Mais ici je fais bien mon travail parce qu'en plus il me plaît. C'est rare quand je viens travailler avec les pieds de plomb. [...] Pour moi ce qui est essentiel ? D'abord c'est de faire ce qu'on aime. D'abord. Parce que si c'est pour faire pendant toute sa vie quelque chose qu'on n'aime pas, même si c'est pour gagner 25 euros de l'heure, je voudrais pas le faire. Donc je préfère avoir mon salaire et faire ce que j'aime (Ferrerias, 2007, p. 77).

Ferrerias (2007) explique : Le concept de rapport expressif endogène permet d'évaluer dans quelle mesure le travailleur trouve sens dans le contenu même de son travail. Ce quatrième et dernier registre expressif, absent dans le cas du rapport expressif autonome, est donc ici central : travailler c'est "faire un travail intéressant". [...] Pourtant le rapport expressif endogène est lui aussi marqué par la dimension instrumentale. Ensemble, ces cinq registres définissent un rapport au travail de nature expressive (Ferrerias, 2007, pp. 76 - 78).

Pour le policier, le rapport au travail est expressif, il n'est jamais instrumental. Le policier ne s'implique pas au travail pour avoir un revenu. Evidemment, il a besoin d'être payé à la fin du mois, mais, une fois que celui-ci sait qu'il va être payé, ce n'est pas ça qui fera la différence dans sa vie. La différence c'est qu'il est dans des conflits de loyauté, pris entre différentes valeurs qu'il n'arrive pas à gérer. Il est important de les prendre en charge au niveau de l'organisation, et ces conflits de valeurs illustrent ces rapports au travail.

Comme on n'est pas là dans un rapport instrumental au travail, et que c'est pour cela que s'est compliqué lorsque cela se passe mal, il n'y a pas des voix pour canaliser l'expression.

Dans la 1^{ère} couche du rapport expressif au travail, le policier fait quelque chose d'intéressant, un intérêt intrinsèque au travail et confronté à des conflits de valeurs.

Ces conséquences négatives que le policier vit on peut les lire comme un défaut de prise en charge dans par l'organisation de cette dimension, qui attend de reconnaître le caractère politique au travail, c'est-à-dire, sur base de cette expérience expressive, il y a toute une série de conception qui est juste et injuste, qui sont construits par les individus sur leur propre travail. Et ça, dans une société humaine, ça demande de passer par une délibération, c'est-à-dire ne pas

être tout seul avec soi-même, mais pouvoir en parler avec ses collègues avec qui ont construit le travail, ont construit les interventions sur le terrain. Cela doit exister dans l'organisation. Et si on ne le fait pas, c'est nier cette dimension politique de travail et on rabat tout ça sur l'individu et qui, renvoie sa responsabilité personnelle, intrinsèque et on tombe dans une psychopathologie du travail, parce qu'on nie la sociologie du travail, parce que le travail c'est une expérience sociale. (Dejours)

2.1.3. Le travail est-il toujours central dans notre société ?

Linhart et al. (2009) l'affirment : le monde du travail est un monde en constante évolution.

A l'ère du numérique, les entreprises doivent composer avec de nouvelles technologies et les politiques de gestion des ressources humaines se voient ainsi modernisées : on voit augmenter l'individualisation dans les contrats de travail qui sont de plus en plus gérés au cas par cas ; et les managers demandent à leurs travailleurs une flexibilité en constante augmentation, ce qui amène souvent une plus grande mobilité des employés (Linhart et al.,

2009). Dès lors, on observe une diminution du lien d'attachement des travailleurs avec l'entreprise et un affaiblissement des liens sociaux au travail (Linhart et al., 2009). L'époque où le travailleur restait toute sa vie active dans la même entreprise est révolue (Linhart et al., 2009). Il faut actuellement mettre en avant sa capacité d'adaptation à de nouveaux postes de travail, dans de nouvelles structures organisationnelles, mais quand on aborde le sujet du travail de cette manière, on ne voit à nouveau que la finalité rationnelle et économique (Linhart et al., 2009).

3. Le dilemme éthique, une question à prendre au sérieux

Pour saisir l'importance de la résolution d'un dilemme éthique, il est primordial de définir quelques concepts. Le tableau ci-dessous effectue cette distinction entre les concepts sur base des définitions proposées par la Commission québécoise de l'éthique en science et en technologie.

Ethique	Du grec, éthos qui signifie mœurs. L'éthique est une réflexion argumentée en vue du bien agir. Elle s'interroge sur les valeurs morales et les principes moraux qui devraient orienter nos actions dans le but d'agir en conformité à ces valeurs.
Enjeux éthiques	Il y a un enjeu éthique lorsqu'une valeur ou un principe moral est mis en jeu dans une question ou une situation déterminée.
Dilemme éthique	<p>Le dilemme éthique peut être considéré comme une opposition entre plusieurs valeurs dans une situation déterminée. Face à un tel dilemme, faire un choix devient difficile.</p> <p>Ce dilemme peut être résolu au terme d'une discussion éthique où une mise en balance des valeurs en présence est effectuée.</p> <p>Il s'agira alors d'effectuer une hiérarchisation entre les valeurs en conflit.</p> <p>Le dilemme éthique peut se présenter dans le chef d'un individu ou d'une société toute entière. C'est le cas lorsqu'il y a un pluralisme de valeurs. L'enjeu majeur pour une société sera de définir quelles valeurs dans ce conflit, reflètent le mieux l'image qu'elle souhaite renvoyer au monde extérieur.</p>
Délibération éthique	Véritable discussion libre prenant la forme d'une réflexion argumentée en vue d'agir au mieux. Le but est de pouvoir poser une action éthiquement acceptable dans des cas où plusieurs valeurs sont en conflit.

Morale	<p>Du latin, mores qui signifie mœurs. La morale se réfère à l'ensemble des valeurs et des principes qui nous permettent de différencier le bien du mal, le juste de l'injuste, l'acceptable et l'inacceptable.</p> <p>Le respect de ces valeurs est perçu comme étant impératif.</p> <p>La morale est donc un ensemble d'idéaux qui donnent du sens à notre vie et qui s'établissent en véritables règles de vie que l'individu se sent obligé de respecter sous peine d'avoir le sentiment de mal agir.</p>
Déontologie	<p>Du grec, deontos qui signifie devoir. Il s'agit là d'un ensemble d'obligations auxquelles sont tenues des personnes exerçant une profession donnée (exemples : le Code de déontologie des avocats ou encore, le Code de déontologie de l'agent immobilier). Ce code élève au rang de règles un ensemble de valeurs qui sont jugées fondamentales pour protéger l'image véhiculée par les professionnels du métier.</p>

C'est ainsi qu'après avoir spécifié le sens de chaque concept nous pouvons souligner l'importance de créer un espace public de dialogue au sein des services publics.

L'existence de cet espace de dialogue doit revêtir un caractère démocratique où toutes les parties disposent du droit de s'exprimer librement et de façon argumentée. Aux termes de ces discussions, il y aura lieu d'apporter une solution aux divers commentaires ou critiques argumentés émis durant l'échange des différents points de vue.

Un travailleur social sera empreint d'un caractère altruiste dans l'exécution de ses missions. Nous sommes dans ce cas de figure, en présence d'un dilemme éthique. Chaque partie prenante dispose de ses propres valeurs et de sa propre vision du bien agir. IL est donc impératif de ne pas laisser stagner ce conflit de divergence d'opinion trop longtemps sous peine de creuser le fossé séparant les parties en opposition.

Dans son ouvrage de 2016, de Nanteuil analyse ce phénomène et souhaite comprendre comment surmonter ces difficultés. La question de base porte sur le fait de savoir « comment le travail

peut devenir un lieu où il existe des relations justes ? » (de Nanteuil, 2016). Cela nous renvoie à l'idée de justice. Une justice sociale notamment dans les relations entre un travailleur et son employeur. Ces dilemmes, qui rend très difficile le vécu du travail, caractère politique du travail ? Ces travailleurs-là ont besoin de dispositifs pour exprimer ces difficultés de combinés ces valeurs qui sont potentiellement contradictoires et que c'est à l'organisation du travail de prendre cela en charge. Car si l'organisation ne le fait pas, ça renvoie à leur psychologie personnelle et ça peut mener à la pire des situations, tel que l'augmentation du niveau de stress.

Dans nos sociétés où règne le capitalisme, il s'agirait donc de transformer la justice redistributive en véritable justice reconstructive. En fonctionnant sur le modèle capitaliste, la rétribution du travail se base sur le système de la récompense « je travaille correctement, je mérite donc de gagner à la hauteur de mon investissement personnel » l'on se confronte alors à la notion d'investissement personnel qui devient une thématique des plus délicates à aborder lors des évaluations professionnelles. En effet, à l'heure où les nouvelles technologies de communication règnent en maître, le travailleur est plus facilement sollicité car plus aisément joignable que ce soit par l'usage d'un smartphone multifonctions (lecture instantanée des e-mails, short message services SMS, appels téléphoniques, contact via les réseaux sociaux ou autres plateformes virtuelles, etc).

La séparation entre la vie professionnelle et la vie privée devient alors de plus en plus poreuse avec un risque de disparition totale dans certains cas. Il devient donc nécessaire de s'interroger sur la notion même du degré d'implication au travail.

4. L'espace public de dialogue : garant d'une bonne compréhension entre employeur et travailleur ?

Pour que le travailleur soit en état de réaliser ses tâches de la façon la plus efficace qui soit, il doit pouvoir accorder du sens à la mission qu'il exécute. Une difficulté majeure dans le monde du travail actuel : la fragmentation des tâches. Cette fragmentation des tâches ne doit pas être uniquement perçue comme un élément négatif dans la distribution des missions de chaque policier. En effet, cette pratique vise, entre autres, une spécialisation fortement poussée de chaque travailleur afin de garantir une certaine rapidité dans l'exécution des tâches.

La question du sens du travail réalisé reste une notion clé dans l'étude de la performance au travail. En effet, le travailleur doit pouvoir accorder du sens à la mission qu'il réalise. Il peut faire cela en se sentant impliqué activement dans les tâches qu'il exécute, c'est-à-dire en prenant une part active dans la résolution des divers problèmes qu'il rencontre au quotidien dans le cadre de ses missions. En étant un élément actif du changement, le travailleur est considéré comme étant l'acteur clé pouvant corriger le plus efficacement les pratiques qui ralentissent ou qui limitent l'efficacité dans les prestations. Le travailleur pourra ainsi partager les informations et les suggestions d'amélioration dont il dispose auprès de sa hiérarchie dans un cadre établi à cet effet : l'espace public de dialogue.

Ce lieu d'échanges des points de vue entre travailleurs et employeurs ne doit pas être réduit à une fonction primaire de défouloir ou encore être comme un lieu où des critiques non objectives fusent sans être suivies d'une proposition de solution pour améliorer la situation problématique. Ainsi, l'espace public de dialogue peut prendre plusieurs formes. Les plus courantes peuvent revêtir la forme de réunions d'équipes, de feed-back ou encore, de rencontres individuelles entre un travailleur et un supérieur hiérarchique. La création de cet espace de dialogue est un véritable investissement immatériel selon Dejours (2015, p.176).

Pour être efficace, cet espace public de dialogue doit exister dans un cadre formel et un cadre informel. Le premier sera concrétisé lors des réunions de service ou autres briefings et débriefings, le second informel en ce qu'il se produira dans un cadre plus détendu notamment aux détours d'une discussion dans la cafétéria, au vestiaire ou encore un espace commun comme la cuisine ou lors d'un événement plus festif où l'atmosphère est plus détendue. Par ces quelques exemples, nous voyons que le point commun de ces procédés réside en un échange des idées. Il est primordial qu'à l'issue de cet échange, des réponses soient apportées aux remarques et autres difficultés signalées par le personnel.

Introduire l'espace public au sein de la police, leur travail est dans cet espace public, les policiers sont pris dans cette dynamique, des attentes des usagers, du service de police d'être reconnus dans leur égal dignité et que ça pose inévitablement problème. Par exemple, dans tout ce qui est contrôle d'identité, on revient sans cesse vers eux en leur disant qu'ils ne respectent pas l'égalité des autres citoyens, alors qu'ils sont pris par des injonctions.

4.1. Le modèle de justice mobilisé

Différents dilemmes ont été soulevés au travers des récits personnels des policiers et plusieurs injustices en dégagent, dont la principale figure semble être le manque d'échanges langagiers.

Raison pour laquelle il nous a semblé instinctif de faire appel à l'éthique de la discussion pour tenter de résoudre les conflits internes des travailleurs au sein de la police de la police locale de Bruxelles. Ce qui fait défaut ici est l'impossibilité de "bien" discuter publiquement.

Le cœur de l'éthique juste c'est la qualité du dialogue. Et comme le souligne Christophe Dejours¹ un espace de discussion non abouti, suite aux discordances de l'organisation de travail, impacte la qualité du travail.

L'appréhension du terrain démontre qu'il existe certains espaces de discussion créés par et pour les travailleurs de différents niveaux : réunions d'équipe mensuelles, réunions entre directeurs de sections, chefs de corps et inspecteurs. Cependant ces derniers brillent plus par leur absence que par leur participation active. Et ce malgré une quantité de plaintes non négligeable. La résolution du dilemme tiendrait ici plus dans le développement d'un espace permettant des échanges de qualité qu'en la création d'espace en tant que tels ainsi que l'absence d'échanges verticaux, précisément, avec la hiérarchie à plusieurs niveaux.

Pour les inspecteurs, faire un travail "qui compte" a de la valeur, au même titre que le respect de la loi. Toutefois respecter la loi stricto sensu n'engendre aucune remise en question. Pour certains, le respect absolu de la hiérarchie peut provoquer un décalage avec d'autres valeurs : échanger les points de vue en équipe mais aussi échanger verticalement avec la hiérarchie peut aider à résoudre un (des) conflit(s) internes. Cette démarche favorise, si ce n'est permet, l'intercompréhension.

Parallèlement, le respect envers les collègues, ses co-travailleurs, instaure un climat de confiance. Ce qui aboutit à une valorisation de soi et un renforcement de son estime personnelle. Les travailleurs sont alors confortés dans leurs choix d'actions sur le terrain et partagent leurs questionnements, frustrations et contraintes induites par l'organisation de travail, la police. La quiétude et la paix intérieure se voient récupérer une place de premier choix dans la sphère privée, ce qui ne fait qu'améliorer la qualité de vie. Les espaces publics de discussion invitent certes à échanger via le langage, cependant ils ne parviennent pas à permettre une écoute active. La discussion se déroule à sens unique. Pour permettre la résolution du conflit, l'espace de discussion doit être cohérent, ce qui ne semble visiblement pas être le cas par rapport aux attentes des travailleurs, et il doit répondre à trois critères majeurs : Véracité – Sincérité – Entendable.

Les discussions d'équipe ont lieu avec le responsable direct la majorité du temps mais nous observons l'absence d'échanges verticaux, avec la hiérarchie à plusieurs niveaux.

¹ Cité par De Nanteuil, M., *Rendre justice au travail*, Paris : PUF, 2016, p199.

L'information bloquée, les travailleurs ne se sentent pas écoutés. Flagrant avec le manque d'effectifs : les demandes sont faites, mais pas entendues. Les travailleurs se sentent utilisés, et incompris. La situation les empêche de travailler correctement, de bien faire leur travail, or c'est une de leurs valeurs principales. Les problèmes d'horaires et des heures supplémentaires récurrentes qui en découlent sont des bons exemples d'incompréhension. Si l'organisation de travail s'attelait à écouter les travailleurs de terrain, le problème d'heures supplémentaires se verrait résolu.

Est-il ici opportun de faire appel à un second modèle via l'éthique de la reconnaissance ? En effet, celle de la discussion ne semble pas résoudre la reconnaissance de l'individu. Créer un espace de discussion cohérent, et donc accepté et reconnu par la hiérarchie avec une participation verticale active résoudrait probablement le problème de reconnaissance. La reconnaissance touche à l'essence même de la valeur et à l'identité des acteurs. Or ce n'est pas cette injustice principale qui émerge de la situation analysée. De plus, la reconnaissance hiérarchique est présente, à des degrés différents selon le ressenti des individus. Et certains individus estiment que le responsable ne doit pas toujours remercier et féliciter pour le travail accompli, car au final il est normal de réaliser ces tâches professionnelles et de le faire correctement. Organiser des temps de parole et prévoir des espaces cohérents pourraient faire émerger la reconnaissance. De plus, aucun sujet n'émet l'envie de quitter l'organisation de travail qui les emploie. Nous nous sommes également posé la question de faire appel à l'éthique des compromis. Mais à aucun moment les travailleurs interrogés n'ont fait ressortir une problématique liée au manque de compromis et de pluralités de valeurs. Concernant l'éthique du développement des capacités, nous l'avons écartée dès le départ vus les dilemmes identifiés.

Ces différentes observations appuient notre choix de l'éthique de la discussion. La pauvreté des échanges et des espaces de discussion était le dénominateur commun à tous les travailleurs interrogés. Est-ce suffisant pour réparer l'injustice ? Ce modèle présente en effet une limite majeure. Échanger, discuter, parler, demande une disponibilité temporelle non négligeable. Or, après une intervention sur le terrain, à cause de la surcharge de travail, les travailleurs n'ont pas de temps à consacrer à cela. Du moins pas à ce moment-là, d'autant plus que rien n'est prévu pour eux après leur(s) mission(s).

4.2. Les problématiques contemporaines du travail

4.2.1. Le respect du travail

Nous avons abordé la place que prenait le travail pour nos enquêtés, ce qui nous a conduit, au fil des questions, à souligner le respect qu'ils accordent à leur fonction. Et la réponse est sans équivoque, peu importe la ligne hiérarchique, il existe un respect absolu envers la loi, l'uniforme, les collègues, et les usagers. Nous avons ainsi pu entendre, auprès de l'un des inspecteurs : « *Moi, quand je suis rentrée dans la police, c'était dans un cadre d'idéologie, pour aider les personnes. En général, ce sont des valeurs d'intégrité. Exemple, si en tant que policier on ne respecte déjà pas les règles, qui on est pour aller dire aux gens qu'ils ne peuvent pas faire telles ou telles choses² ?* » Tous nos témoignages vont dans ce sens, ils se sont engagés afin de servir la population, plaçant des valeurs comme la justice, l'égalité et la solidarité dans leurs priorités. Nous avons de cette manière compris la volonté qu'ils ont, d'accomplir un travail qui compte pour eux. Celui-ci étant par la force des choses, une valeur à part entière.

Mais ce respect n'est pas sans créer des notions d'injustice, des dilemmes profonds, qui leur imposent une certaine lutte interne. Autant ils nous parlaient de leurs valeurs personnelles, que nous pourrions qualifier de morales, autant ils nous faisaient part de leurs obligations (comme une valeur en soi), de respecter la loi et la hiérarchie. Les exemples étaient nombreux lors des entretiens : « *(...) Je dois respecter la loi. Par exemple, quelqu'un a volé dans un supermarché. Et bien la personne a volé parce qu'elle n'a pas de revenus et elle est avec deux enfants. Elle a simplement volé des Corn Flakes. C'est pour donner à manger à ses enfants mais nous entre-temps, on doit faire respecter la loi, on doit appliquer ça et mettre ça sur papier. Mes valeurs en tant qu'humain, j'aurais arrangé les choses en expliquant la situation, en discutant mais je n'en ai pas le droit³.* » On peut ainsi ressentir le dilemme vécu par les policiers, entre respecter la loi et respecter ses valeurs personnelles. La majorité des interviewés, bien que reconnaissant l'existence de ces dilemmes, n'ont pas semblé l'exprimer sous forme de problèmes. C'est la loi et ils se sont engagés dans la police pour la faire respecter, intervenant de la même manière avec tout usager. Nous avons donc pu noter : « *Je n'ai jamais été face à un compromis. J'ai mes valeurs, mais je respecte toujours la décision de ma hiérarchie⁴* » Les autres qui exprimaient une certaine difficulté à faire la part des choses, ne semblaient pas vouloir s'étaler sur la question, tant le droit de débattre la question ne semble pas être dans leurs attributions.

² Extrait de l'entretien de l'interviewé 2

³ Extrait de l'entretien de l'interviewé 2

⁴ Extrait de l'entretien de l'interviewé 5

Ils se doivent de respecter l'uniforme et la loi qui finalement, les emploie. L'inspecteur principal mettait d'ailleurs un point d'attention à surveiller ces propos, dans l'éventualité qu'ils soient mal interprétés.

Outre le respect envers la hiérarchie, les usagers et la loi, qui apparaît comme allant de soi, nos entretiens ont révélé la présence d'un respect important envers les collègues. Bien que tous ne partagent pas les mêmes points de vue, il semble important pour eux de faire valoir leur solidarité plutôt que leur animosité. Nous pouvions donc entendre, en ce qui concerne les jeunes recrues : « *Au final, j'ai également été nouveau par le passé. C'est totalement normal, il faut aussi pouvoir apprendre. Aucun problème par rapport à ça*⁵. » Ce qui relève un point important quant au respect qu'ils s'accordent entre eux, tant pour les jeunes que pour les plus anciens. Même si certains admettent avoir parfois des difficultés avec d'autres collègues, tous nos interviewés s'accordent sur le respect de la fonction et donc le respect des règles. Si un problème il y a, ils se concertent afin de trouver des solutions d'abord entre eux, ensuite via la hiérarchie. Dans l'ensemble de nos témoignages, nous n'avons pas ressenti de sentiments virulents envers les collègues. Prenons pour exemple ce qui suit : « *Ici, je dois avouer qu'on est un bon groupe. Il y a eu des tensions mais c'est inhérent, je pense, au travail en équipe car on est souvent ensemble donc parfois les petits défauts de l'un ou l'autre ça peut énerver et cela peut engendrer des tensions. (...) Mais franchement, maintenant cela se passe bien*⁶. »

Nous avons donc identifié cette principale notion d'injustice quant aux respects identifiés envers leurs obligations et le respect de leurs propres valeurs. Et cette injustice s'est exprimée sous deux formes. Premièrement, les règles établies au travers de la loi, qui leur imposent une certaine façon de se comporter, en adéquation toujours, avec la loi mais aussi avec l'uniforme qu'ils portent. Le voleur affamé s'avère être un bon exemple illustrant cette notion d'injustice. Deuxièmement, nous avons pu identifier l'injustice qu'ils ressentent à faire leur travail de la meilleure façon possible, faisant des heures supplémentaires, appréhendant des individus dans le délit, pour au final constater « la non collaboration des tribunaux ». L'un des inspecteurs nous citait d'ailleurs : « *(...) Mais quand on arrête quelqu'un et qu'il n'y a que très peu de choses qui sont faites au niveau de la justice. On fait les procès-verbaux et puis la justice ne suit pas. Là on se dit qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas. J'ai déjà arrêté les mêmes personnes avec beaucoup d'antécédents*⁷ » On comprend dès lors l'injustice que le personnel d'intervention ressent, surtout lorsqu'on recoupe cette constatation avec le point un, faisant

⁵ Extrait de l'entretien de l'interviewé 4

⁶ Extrait de l'entretien de l'interviewé 1

⁷ Extrait de l'entretien de l'interviewé 4

référence à la place qu'occupe le travail dans leur vie. Le fait de devoir faire des heures supplémentaires, ce qui leur occasionne déjà un certain sentiment d'injustice, et d'observer un dysfonctionnement au sein de l'organisation, ancre ce même sentiment encore un peu plus en profondeur.

4.2.2. La reconnaissance du travail

Après la place qu'occupe le travail dans leur vie et le respect qu'ils accordent à leurs fonctions, nous avons fait émerger un troisième point essentiel dans nos entretiens, la reconnaissance au travail. Nous le savons tous, et c'est là de notoriété publique, la police n'est pas toujours des plus appréciée par une grande tranche de la population. Nos interviewés en ont bien conscience et cette « coutume » de considérer les policiers comme des éléments parasites dans la société, n'est pas sans créer des problèmes d'identité au sein de ces mêmes policiers. Ce manque de reconnaissance émanant de la population n'est d'ailleurs pas apparu comme la seule raison d'un sentiment d'injustice, tant ce phénomène semble également se manifester au sein de la ligne hiérarchique, la rémunération, jugée insuffisante et même la politique, à travers le manque de moyens alloués aux services de police.

Certains inspecteurs reconnaissent donc avoir eu des remerciements de la part des usagers, mais à ce point occulter par la masse négative de remarques, qu'ils finissent par ne retenir que les mauvais aspects. Ainsi avons-nous retenu : « *On est reconnu quand on lit dans les journaux qu'un policier a fait un acte de bravoure. Alors là oui les policiers sont bien et après deux, trois mois ça s'estompe et on redevient le méchant policier qui est là que pour embêter. Il ne faut pas croire qu'on est toujours accueilli comme des sauveurs*⁸. » Un autre nous disait également ceci : « *Dans la plupart des cas, les gens sont très contents de nos services. Mais voilà, on va vite oublier le positif et partir sur le négatif. Nous, notre uniforme fait beaucoup de mal aussi au sein de la société. Des gens qui sont dans le besoin, ils vont recevoir une amende et ils ne vont penser qu'à cette amende et pas au fait que nous sommes aussi là pour les aider*⁹. » Là pointe donc un des éléments constitutifs du sentiment d'injustice qu'ils ressentent, la non-reconnaissance des missions qu'ils estiment être dans l'intérêt de la société, et que les citoyens ne ressentent que comme de la violence. Nos interlocuteurs ont tous estimé faire un travail difficile tant physiquement que psychologiquement, et la mauvaise reconnaissance n'est pas

⁸ Extrait de l'entretien de l'interviewé 1

⁹ Extrait de l'entretien de l'interviewé 6

tout à fait innocente dans ce constat. Comment effectuer son travail dans les meilleures conditions, quand l'opinion publique vous perçoit d'un mauvais œil ?

Concernant la reconnaissance de la hiérarchie, les avis de nos protagonistes sont plus mitigés. Effectivement, là où l'inspecteur principal soulignait le fait que les commentaires d'en haut n'étaient émis qu'en cas de problèmes et jamais lors de félicitations, d'autres nous ont admis avoir une très bonne reconnaissance de leurs supérieurs, ce qui les valorisait dans leurs fonctions et convictions. L'un des inspecteurs nous a même raconté que ces félicitations se devaient d'être limitées, rares, afin de garantir leurs authenticités. *« Je ne demande pas d'avoir de la reconnaissance de ma hiérarchie au quotidien. Ce n'est pas le but, parce qu'après, ça devient normal et moi je ne souhaite pas ça. Mon travail, il doit être bien fait, je ne dois pas attendre de la reconnaissance¹⁰. »* Cela soulève une nouvelle forme d'injustice qu'ils pourraient vivre. Sont-ils reconnus par la hiérarchie à leur juste valeur ? Toutes ces heures supplémentaires sont-elles valorisées par les cadres, comme étant autant de sacrifices que les policiers concèdent à l'organisation, aux dépens de leurs familles ? Bien qu'aucun des policiers n'en ait clairement parlé, la question mérite d'être évoquée.

Et finalement, que peuvent-ils nous apprendre quant à la justice rémunératoire. Pour nos interviewés, celle-ci s'avère insuffisante. Etant donné les risques qu'ils prennent au quotidien, la violence dont ils peuvent être victimes vis-à-vis des usagers, les horaires parfois impossibles et la lourdeur physique qu'exigent la profession, ils se sont tous interrogés, suite à la question que nous leur avons posé, quant à la juste de rémunération. L'un des inspecteurs nous disait : *« Il faudrait complètement revoir la manière de payer les gens, dans le sens où il y a une totale différence entre ceux qui font un service de bureau et quelqu'un qui est sur le terrain. On a des primes, mais elles ne justifient absolument pas tous les dangers, le stress, les problèmes que l'on reçoit au quotidien. Quelqu'un qui reste dans son bureau dans certains domaines bien précis, travaillent tout autant que nous, mais elle n'a pas les mêmes risques et ne rentre pas à la maison avec les mêmes problèmes¹¹. »* Dans la même optique, nous leur avons demandé si leurs matériels étaient suffisamment adéquats et une fois de plus, les réponses sont sans équivoque. Par exemple : *« C'est scandaleux! Lorsque j'étais en intervention, je restais minimum 10 heures assises à la garde et aucun confort. Un siège qui bascule de tous les côtés, les fenêtres qui ne s'ouvrent pas, pas de chauffage ni d'air conditionné. Les véhicules de polices*

¹⁰ Extrait de l'entretien de l'interviewé 3

¹¹ Extrait de l'entretien de l'interviewé 4

*sont également en très mauvais états*¹². » Ce constat se généralise auprès de nos six intervenants.

Ainsi avons-nous identifié trois concepts/valeurs majeures qui ressortent de nos entretiens. Et bien que les interviewés aient émis des dilemmes au sein de leur travail, des injustices qu'ils perçoivent au quotidien, quand nous leur posons la question de savoir s'ils recommanderaient une fonction dans la police, tous répondaient par l'affirmative. Ils se sont engagés avec des idéaux forts d'intégrité, de respect, de justice au sein de la société et leur motivation semble intacte. Certains ont bel et bien parlé de leurs envies de changement, mais en interne. Monter dans la hiérarchie, changer de zone de police, s'orienter vers des missions plus administratives, etc. Chez aucun de nos interviewés n'a été mentionné un quelconque souhait de départ vers l'extérieur. La suite du travail nous éclairera quant au(x) modèle(s) de justice choisi(s) par rapport à nos constats actuels, ainsi que les organisations capables d'assurer ces mêmes modèles.

4.2. Les dilemmes éthiques qui en ressortent

Suite à l'analyse des interviews menées, nous avons décidé de retenir deux dilemmes éthiques rencontrés par nos interlocuteurs. Tout d'abord cette idée prépondérante que pour mener à bien leur travail, les policiers doivent faire fi de leurs valeurs personnelles. Ainsi pouvons-nous constater qu'il est impossible pour un policier de respecter son vœu de venir en aide à la population tout en respectant les lois qui le régissent. Car oui, un policier obéit avant tout aux lois établies, à ses supérieurs hiérarchiques, aux règlements de sa profession, etc. avant même de pouvoir songer à obéir à sa morale. L'exemple du voleur affamé reprend donc une fois de plus tout son intérêt afin d'illustrer notre avis. Bien entendu, il s'agit d'un dilemme à première vue, insolvable, puisque légiféré dès le départ. D'ailleurs, certains inspecteurs semblent tout simplement ignorer leur moral au profit d'un respect total à la fonction. Mais ne serait-il pas possible, et nous le verrons ci-après, d'y répondre par un meilleur espace de discussion ?

Le deuxième dilemme éthique, dans une moindre mesure, correspond à celui du travail bien fait. Comment un inspecteur de police soumis à de rudes horaires, peut-il concilier vie privée et travail de qualité ? Non seulement les horaires ne semblent pas permettre un épanouissement familial de nos interlocuteurs, mais qui plus est, cette surcharge de travail ne semble également pas garantir le bon fonctionnement de leur travail. Devoir écrire des procès-verbaux en pleine

¹² Extrait de l'entretien de l'interviewé 2

nuit alors que les inspecteurs sont déjà en heures supplémentaires correspond-il à des conditions de travail acceptables ? Ce n'est pas à nous d'en juger, les interviewés le faisant finalement très bien. Des rapports de mauvaise qualité pour répondre à la surcharge de travail, voilà ce qu'il en ressort. Les causes, comme identifiés ci-dessus, semblent dès lors multiples : horaires inadéquats, manque de personnel, mauvaise distribution de ce même personnel, matériel obsolète et défectueux, etc. Et à nouveau, quelle place existe-t-il au dialogue ? Le modèle de justice identifié dans le point suivant, va donc ainsi nous permettre d'esquisser une compréhension, voir une réponse aux dilemmes éthiques vécus par nos interlocuteurs.

5. Les conditions politiques

5.1. La communication

Lors de nos interviews, nous avons pu constater que la communication et l'écoute étaient quasi inexistantes au sein de police locale de Bruxelles. Pas de place pour la parole des policiers, les problèmes restent non traités. Les réunions de service se font très rarement et l'accès à son N+2 est impossible. C'est crucial pour la motivation du travailleur, contre l'absentéisme, en termes d'efficacité du service.

La communication entre les collègues est-elle efficace ? Une communication efficace entre les collègues dépend-elle des individus ou de la structure de l'entreprise ?

Lors de nos entretiens, nous nous sommes aperçus que la communication dans les équipes n'est pas fluide. Cela va se répercuter sur la relation entre les collègues, sur la communication et le message qu'ils veulent donner. Nous pourrions alors voir des collègues se refermer sur eux-mêmes et être bloqués dans la communication. Et lorsqu'ils vont communiquer en équipe, ils parleront avec frustration, à travers des besoins non satisfaits qu'ils n'arrivent pas à retrouver au niveau de la communication interne qui est défaillante, voire absente.

Comment pourrions-nous mieux communiquer au travail ?

Il faut prendre du temps, la notion du temps est importante.

Nous remarquons qu'au sein de la police locale de Bruxelles, nous nous trouvons sur une communication implicite et indirecte, du coup, il y a beaucoup de non-dits, ce qui ne facilite pas la communication.

Les sujets qui préoccupent les policiers sont les conditions de vie et de travail. L'administration et le pouvoir politique se désengagent de cette problématique, peu de réunions pour s'occuper des conditions de travail. La surcharge de travail qui est due à un manque d'effectifs et qui amène à un manque de qualité de travail. Souvent les policiers choisissent ce métier pour adopter un rôle d'aidant et ils se trouvent dans l'incapacité de dispenser des interventions de qualité par manque de temps. Un policier qui est bien dans sa peau est un policier à qui on peut éviter le pire. Il faut que l'administration le comprenne. Les policiers ne peuvent continuer d'écouter les beaux discours sans observer d'implication réelle sur le terrain.

→ Non seulement il faudrait engager des effectifs mais si les conditions de travail ne sont pas au rendez-vous, cela ne va pas changer grand-chose. Il est nécessaire de réformer le système de management. Actuellement, il faut aller plus vite lors des interventions alors que la victime est en souffrance. La reconnaissance et l'empathie semblent dès lors indispensables.

“Aux yeux de Marx, les salariés se trouvaient dans une situation d’hétéronomie complète. En cela, malgré les droits du travail acquis en 150 ans de luttes syndicales, la situation n’a pas fondamentalement changé. En effet, les salariés ne déterminent toujours pas les normes qui s’imposent à eux au travail. Mais ce qui a changé, en autant d’années de capitalisme, c’est l’approfondissement de la culture libérale démocratique. Aujourd’hui, même le plus ignorant, le moins qualifié des salariés, partage ce fonds culturel des démocraties libérales avancées, ainsi le cas des caissières – la culture des droits de l’individu a minima, marquée par l’attente de la reconnaissance de son égale dignité¹³ ».

5.2. L’écoute

Pour les policiers c’est impossible de ne pas s’impliquer émotionnellement dans son travail. De plus en plus de violences, insultes envers les policiers, qui deviennent lassantes et les amènent à être explosifs. Mais cet acte ne serait jamais compris car le policier doit savoir se maîtriser en toutes circonstances. Nous leur enlevons un peu d’humanité. Horaires de plus en plus irréguliers, charges administratives, système hiérarchique rigide mais malgré tout le sens du devoir et une envie de bien faire, autant d’ingrédients qui favorisent le burnout. Il faut d’abord se rendre compte soi-même qu’on est en épuisement professionnel, en parler est une autre étape.

Le contexte policier fait qu’il est difficile de parler de la souffrance, des faiblesses, plus tabous au sein de la police que dans d’autres milieux. Lors de notre interview avec le directeur du service d’intervention au sujet de l’écoute et du bien-être psychosocial des travailleurs, il nous disait ceci : « *C’est quelque chose qui doit exister, qui doit être disponible. Je soutiens cette initiative car il y a un réel besoin, on touche au bien-être du personnel et on touche aussi à un esprit de solidarité, on n’abandonne pas nos hommes qui sont en souffrance. Quelqu’un qui n’est pas aidé, qui n’est pas pris en charge, il commence à développer des discours négatifs et donc l’ambiance se détériore et lui dans sa tête ça ne va pas bien, puis il tombe malade. On a toutes des circonstances qu’on n’arrive pas à chiffrer mais qu’il ne faut pas sous-estimer*

¹³ FERRERAS, Isabelle, « La société des services donne un sens politique au travail », *Sens politique du travail*, 2012, pp.71-86.

quelqu'un qui se retrouve seul face à sa difficulté, qui se sent harcelé, pas soutenu, et cela nuit aussi à la structure. Il faut que la structure tende à apporter le soutien qui peut être utile individuellement et qui aurait des effets bénéfiques sur tout. Avoir un groupe suffisant, où les gens se reconnaissent et il faut que ce service soit immédiat par un service de garde contactable et rappelable. Je remarque qu'il y a beaucoup de fierté et d'orgueil qui se joue dans les situations d'urgence, c'est quelque chose qu'il faut intégrer dans le processus. Parfois on n'a un peu peur d'en parler. Et c'est dans certaines circonstances qu'il faut débriefer obligatoirement et lui offrir la possibilité d'aller à un service adéquat d'écoute¹⁴ ». Notre solution serait de mettre en place un service d'écoute, de soutien psychologique des policiers, comme il en existe à la police fédérale et dans d'autres zones de police locale.

Rappelons que :

→ La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail détermine dans son article 32 quinquies :

« L'employeur veille à ce que les travailleurs qui, lors de l'exécution de leur travail, ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes autres que celles visées à l'article 2, § 1er, de la loi et qui se trouvent sur les lieux de travail, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés. Sans préjudice de l'application d'autres dispositions légales, l'employeur supporte les coûts de la mesure visée à l'alinéa 1er. Le Roi peut déterminer les limites dans lesquelles les coûts visés à l'alinéa 2 sont à charge de l'employeur ¹⁵ ».

C'est dans ce contexte que ce service doit être situé. Un service nous appellerons le Helpteam qui sera composé de collègues de la police locale de Bruxelles. Il aura pour mission d'offrir une assistance immédiate aux membres du personnel confrontés à un événement potentiellement traumatisant. Celui-ci se composerait de volontaires, sélectionnés parmi le personnel du cadre opérationnel et du cadre administratif et logistique de la police locale de Bruxelles. L'ensemble de l'équipe suivrait une formation continue.

Le Helpteam offrirait un accueil, une reconnaissance, une écoute et une aide immédiate aux membres du personnel confrontés à un incident critique (ex: hold-up, accident de roulage, décès d'un collègue, émeutes, menaces,...) dans le cadre du travail. L'équipe serait disponible 24h/24h. Endéans les 72h suivant leur intervention, les psychologues de la police locale de Bruxelles proposeraient un accompagnement psychologique aux membres du personnel

¹⁴ Extrait de l'entretien de l'interviewé 7

¹⁵ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

impliqués. Les membres du Helpteam respecteraient les règles de confidentialité. Ils se comporteraient de manière neutre et discrète et se tiendraient strictement à leur mission. Sur le plan préventif, il pourrait être appelé dès qu'un problème (mal-être, dépression,) est décelé par un collègue, un chef de service, le service médical, le service prévention, ou même la personne elle-même. Celle-ci resterait toujours totalement libre d'accepter ou de refuser l'aide qui lui est proposée par ce système d'écoute. Une aide qui est faite d'écoute et de dialogue. Nous proposerons aussi des séminaires de gestion du stress. De cette manière, le Helpteam répondrait à la question suivante : « Qui aide ceux qui aident ? »

Conclusion

La réalisation de ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre le vécu des policiers face au stress.

Les risques psychosociaux sont de plus en plus présents dans les services de police. Les symptômes de ce mal-être sont, par exemples, le stress, le harcèlement, le burnout, la dépression, la perte de sens. Ce mouvement s'explique par les modifications socio-économiques des dernières années. Les nouvelles technologies, les nouveaux modes de vie, les nouveaux modèles de rentabilités, ou encore, l'insatisfaction du travail sont loin d'y être anodins.

Dans un premier temps, nous avons pu mettre en évidence un dilemme éthique assez marqué des conditions de travail des travailleurs de la police locale de Bruxelles. Nous avons détecté, grâce aux interviews menées, une multitude de problématiques contemporaines, ce qui nous a permis de constater un manque crucial d'espace de dialogue au sein de cette zone tant au niveau des travailleurs entre eux qu'avec leur hiérarchie. Cela a une répercussion importante sur le travail et le bien-être au travail de chacun.

Dans un second temps, nous avons mobilisé le modèle de justice de la discussion pour pouvoir en ressortir une politique à mettre en place au sein de la zone de police. Nous insistons beaucoup sur la qualité du dialogue mis en place plutôt que de l'espace en lui-même afin de favoriser l'intercompréhension et un climat de confiance.

C'est ainsi qu'est apparu de manière assez évidente le projet de « Helpteam » qui permet un dialogue plus aisé au sein des travailleurs en offrant un accueil, une reconnaissance, une écoute et une aide immédiate aux membres du personnel confrontés à un incident critique. Il s'agit d'augmenter la valorisation de soi et l'estime personnelle afin d'engendrer un travail de qualité et une meilleure qualité de vie tant privée que professionnelle. Un dialogue vertical avec la hiérarchie est également favorisé et permettrait probablement de résoudre bon nombre de problèmes de terrain.

Bibliographie

Ouvrages :

Arendt, H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy.

Boyer, R. (1987), *La flexibilité du travail en Europe : Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Paris : Éditions la Découverte.

De Nanteuil, M. (2017), « Justice dans le travail », *Sens et avenir du travail : La 95^{ème} semaine sociale du mouvement ouvrier chrétien*, Collection politique.

De Nanteuil, M. (2016), *Rendre justice au travail*, Paris : PUF.

Dejours, CH. (2015), « Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité », Montrouge : Bavard.

De Soir, E., Daubechies, F., Van Den Steene, P. (2012), *Stress et trauma dans les services de police et de secours*, Broché.

Dujarier, M-A. (2006), « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychologie*, Érès, Vol 1, n°1, pp.129 à 136.

Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Presses de Sciences po.

Ferreras, I. (2012), « La société des services donne un sens politique au travail », *Sens politique du travail*, pp.71-86.

Jaccard, P. (1960), *Histoire sociale du travail de l'antiquité à nos jours*, Paris : Payot.

Lemasle, T. et Tixier, P.-E. (dir.), (2000), *Accompagnement social et gestion du changement*, Paris: Dunod.

Méda, D. et Vendramin, P. (2013), *Réinventer le travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

Royer, D. (2002), « Qu'en est-il de la "valeur travail" dans notre société contemporaine ? », *Empan*, 46, 2, pp. 18-25.

Rapports - Guides :

Babin, M. (1983), *Facteurs du stress bien particulier au policier*, La Gazette de la Gendarmerie Royale du Canada, 45, pp 10-11.

Braye, V. (1960), *Stress en milieu policier*, Travail de fin d'études, faculté de droit, école de criminologie.

Site internet :

Gouvernement du Québec, « Qu'est-ce que l'éthique ? », *Site de la Commission de l'éthique en science et en technologie*, (en ligne), <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique.html> (consulté le 11 avril 2019).

Université catholique de Leuven, « *Stress professionnel & police* », *Site KU Leuven*, (en ligne), <http://www.kuleuven.be/> (consulté le 3 avril 2019)

SPF emploi, travail et concertation sociale, « Bien-être au travail », *Site SPF emploi, travail et concertation sociale*, (en ligne), <http://www.emploi.belgique.be/> (Consulté le 5 février 2019).

Annexe 1

Tableau récapitulatif des interviews

	Fonction	Années ancienneté	Type contrat Divers
Interviewé 1	Inspecteur de police service intervention	Depuis janvier 2016	Statutaire nommée
Interviewé 2	Inspecteur de police service intervention; Aspirant Inspecteur Principale à l'académie de police de Jurbise; Inspecteur principale (N+1); directeur adjoint d'un groupe d'intervention; Inspecteur principale en intervention	De janvier 2001 à août 2014; De septembre 2014 à mars 2016; D'avril 2016 à avril 2018; Depuis mai 2018	Statutaire nommée; Statutaire nommée; Mutation externe à la zone de police de la Louvière (proximité de son lieu de domicile)
Interviewé 3	Inspecteur de police service intervention	Depuis 2010	Statutaire nommé
Interviewé 4	Inspecteur de police service intervention; Inspecteur de police service UNEUS.	De janvier 2010 à décembre 2017; Depuis janvier 2018.	Statutaire nommé; Mutation interne
Interviewé 5	Inspecteur de police service intervention; Inspecteur service apostille	D'octobre 2003 à février 2018; Depuis mars 2018	Statutaire nommée; Mutation interne
Interviewé 6	Inspecteur de police service intervention	Depuis janvier 2003	Statutaire nommé et syndicaliste police
Interviewé 7	Commissaire Divisionnaire de tous les groupes d'intervention (N+2)	Depuis janvier 2015	Statutaire nommé

Annexe 2

Canevas des interviews

Le but des entretiens est de soulever une (des) problématique (s), un conflit de valeurs (ex : taux d'absentéisme).

Se présenter, présenter la raison de l'enquête, cadre d'un cours magistral travail à finalité pédagogique, rencontres sur le terrain avec des travailleurs. Expliquer que l'entretien sera enregistré afin d'être retranscrits dans les annexes du travail demandé.

Nous avons utilisé la méthode de l'entonnoir. C'est-à-dire que nous nous sommes d'abord intéressé à la personne de manière globale, pour s'intéresser ensuite dans son environnement social, et à ce qu'elle était individuellement :

- Pouvez-vous nous parler de vous :
→ Quel est votre fonction ? Quelle est votre place dans l'organigramme (la hiérarchie ?) ? Depuis combien de temps travaillez-vous ? Quel type de contrat avez-vous ?
- Parlez-nous de votre travail.
- Comment se déroule une journée de travail ?
- Quelles sont vos valeurs au travail ? Sont-elles respectées ?
- Vous sentez-vous reconnu (e) dans votre travail ? Avez-vous la possibilité de vous exprimer sur vos valeurs, difficultés ?
- Pensez-vous être suffisamment rémunéré (e) pour le travail que vous accomplissez ?
- Connaissez-vous des dilemmes dans votre quotidien au travail ?
- Quelle place occupe votre travail dans votre vie ?
- Quelles sont les relations que vous entretenez avec vos collègues, et comment sont-elles ?
- Y-a-t-il des choses qui vous font plus plaisir dans votre travail ? Faites-vous souvent des compromis au travail ? Si oui lesquels ? (Avec qui ? à quel propos ?)
- Estimez-vous que votre travail soit difficile ? Qu'est-ce qui est difficile dans votre travail ? Dans quelle(s) situation(s) par exemple ? (Différence entre difficulté personnelle et collective ?)
- Ressentez-vous des sentiments d'injustice face à certaines situations ? Si oui lesquelles ?

- Y-a-t-il quelque chose mis en place au sein de l'entreprise pour vous aider à gérer des conflits ou surmonter des difficultés ?
- Quels sont vos projets pour le futur ? Quelle est votre ambition ?
- Recommanderiez-vous à quelqu'un de faire le même travail que vous ? Si oui/non pourquoi

Seconde partie : Bien-être

Dans quelle mesure la loi sur le bien-être des travailleurs répond-elle à la prévention des risques psychosociaux ?

Introduction

Que ce soit en famille, entre amis, entre collègues, on parle de plus en plus de risques psychosociaux (RPS), de stress, de burnout sans en connaître précisément toutes les caractéristiques. Les médias en parlent également régulièrement en annonçant l'augmentation des personnes touchées par ce fléau mais également en évoquant des chiffres astronomiques de dépenses pour la sécurité sociale et les organisations.

Suite à cette problématique, le législateur donne une réponse et ajuste le cadre légal relatif au bien-être au travail.

À travers celui-ci, on pourra répondre à la question : Dans quelle mesure la loi du bien-être des travailleurs, répond-elle à la prévention des risques psychosociaux ?

Ce travail se focalisera principalement sur la prévention des risques psychosociaux et plus particulièrement le stress professionnel.

Je débiterais par l'énoncé de la réglementation relative aux risques psychosociaux, ainsi que de plusieurs définitions concernant la prévention, les risques psychosociaux et le stress.

J'aborderais les causes et les conséquences du stress des policiers, avec une description des différentes étapes de la prévention.

Pour terminer, nous verrons le rôle des différents intervenants et des possibilités d'action pour l'entreprise.

Afin d'illustrer les différentes parties de cette recherche, il nous a paru intéressant de mettre en lien les obligations légales avec les pratiques existantes au sein de la police locale de Bruxelles.

En effet, moi-même, membre du personnel de la police locale de Bruxelles, je vois de plus en plus de policiers stressés, épuisés et très peu connaissent les nombreuses implications au niveau des procédures à suivre concernant leur bien-être.

1. Généralités

1.1. Législation relative au bien-être au travail

1.1.1. Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail

Selon l'article 20 de la loi du 3 juillet 1978¹⁶, l'employeur a l'obligation de :
[...] 2° de veiller en bon père de famille à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables au point de vue de la sécurité et de la santé du travailleur et que les premiers secours soient assurés à celui-ci en cas d'accident. [...].

Les devoirs des employeurs envers leurs travailleurs passent dans un premier temps par une obligation contractuelle. (Lamine, 2017)

1.1.2. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (LBE)

Le RGPT énonçait des interdictions et des obligations. La LBE traite davantage des objectifs à atteindre. Pour ce faire, une véritable obligation de résultat est demandée à l'employeur ainsi qu'à la ligne hiérarchique. Cette nouvelle législation est plus flexible et leur donne plus de liberté. (Lagasse et Palumbo, 2015 ; SPF ETCS, 2019)

La LBE est, en réalité, la transposition de la directive 89/391/CEE et s'applique au secteur privé et public. Une première révision de cette loi a eu lieu le 11 juin 2002¹⁷ afin d'introduire la lutte contre le harcèlement moral, sexuel et la violence sur le lieu de travail. Une deuxième révision, sous forme de réforme, a eu lieu le 10 janvier 2007¹⁸ pour inscrire la notion de RPS.

L'arrêté royal du 17 mai 2007¹⁹ précise la charge psychosociale au travail. Le stress, les conflits, la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail représentent un risque d'augmentation de la charge psychosociale au travail. (Lerouge, 2011 ; SPF ETCS, 2019)

En 2014, plusieurs changements importants ont lieu au niveau de la loi relative au bien-être des travailleurs. Les trois textes sont les suivants : la loi du 28 février 2014, la loi du 28 mars

¹⁶ Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail

¹⁷ Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

¹⁸ Loi du 10 janvier 2007 modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

¹⁹ Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail

2014²⁰ et l'arrêté royal du 10 avril 2014²¹ qui abrogera l'arrêté royal du 17 mai 2007. Tout d'abord, le concept de RPS précise qu'ils doivent être pris en compte dans la politique de prévention, et ce, au même titre que les risques pouvant porter préjudice à la santé et la sécurité des travailleurs. De plus, les rôles des différents acteurs, ayant une influence au niveau des RPS, ont été précisés ainsi que les informations qu'ils doivent se communiquer. En outre, un mécanisme a été élaboré afin de promouvoir la prévention des RPS au niveau collectif. Ensuite, la notion de plainte motivée est remplacée par une demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle. Pour finir, la procédure vis-à-vis du harcèlement et de la violence a été profondément améliorée. Ces modifications, opérées en 2014, montrent un bel exemple de l'adaptation et l'évolution du droit belge. Les dispositions tentent de prendre en compte les changements socio-économiques ayant eu lieu les vingt dernières années. (CESI, 2014 ; SPF ETCS, 2019)

La notion de stress n'est pas définie dans cette loi et fait l'objet de la CCT n°72 du 30 mars 1999.

1.1.3. Le code du bien-être au travail

Le CBE est un recueil des différents arrêtés pris depuis 1993 en exécution de la LBE²².

Cet outil simplifie l'accessibilité de la réglementation et les informations pertinentes pour les acteurs du bien-être au travail. (CESI, 2017 ; CBE ; SPF ETCS, 2019)

Une attention particulière a été donnée quant à la structure du CBE. Le contenu des dispositions n'a pas été modifié. L'avis n°189 du CSPTT décrit les modifications à apporter dans le nouveau Code, et ce, particulièrement pour uniformiser les terminologies, faciliter la compréhension des textes et corriger les erreurs de traduction entre le français et le néerlandais.

L'uniformisation des terminologies a également été demandée dans l'avis n°178 du CSPPT. En outre, ces changements permettront des simplifications administratives, dont les modifications futures. (Avis n°178 du CSPPT ; Avis n°189 du CSPTT ; CESI, 2017 ; CBE ; SPF ETCS, 2019)

1.2. Législation relative à la prévention du stress au travail

La prévention du stress est régie par la CCT n°72 du 30 mars 1999, conclue au CNT, a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999. Cette CCT est toujours en vigueur. Le

²⁰ Loi du 28 mars 2014 modifiant le Code judiciaire et la LBE en ce qui concerne les procédures judiciaires

²¹ Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail

²² A l'exception de l'arrêté royal du 25 janvier 2001 relatif aux chantiers temporaires ou mobiles

stress y est abordé sous l'angle des conditions de travail pour lesquelles un rôle y est attribué au conseil d'entreprise. (CCT n°72 du 30 mars 1999 ; CBE ; SPF ETCS, 2019)

Hormis pour la définition du stress, le titre 3 du livre Ier du CBE développe davantage la prévention du stress. Tout d'abord, la CCT n°72 traite uniquement du stress d'un point de vue collectif, alors que le CBE englobe l'ensemble des RPS, et ce, au niveau collectif et individuel.

De plus, la CCT n°72 s'applique exclusivement au secteur privé alors que le CBE considère le secteur privé, mais également le secteur public. Enfin, la CCT n°72 a pour objectif d'intervenir au niveau des préventions primaire et secondaire, alors que CBE intègre des mesures de prévention tertiaire. (CCT n°72 du 30 mars 1999 ; CBE ; SPF ETCS, 2019)

1.3. Définitions

1.3.1. La prévention

Selon l'article I.1-4.5° du Code du bien-être au travail (CBE) la prévention se définit comme : « l'ensemble des dispositions ou des mesures prises ou prévues à tous les stades de l'activité dans l'entreprise ou de l'institution, et à tous les niveaux, en vue d'éviter ou de diminuer les risques professionnels ».

Au niveau de la législation, l'idée de prévention est de plus en plus développée. Une adaptation permanente s'opère et amène une nouvelle philosophie en matière de prévention et de bien-être. On peut, par contre, se poser la question du délai d'adaptation. Correspond-il à l'évolution rapide de la société actuelle ? Au moment de l'adoption d'une nouvelle loi, n'est-elle pas déjà presque dépassée ? Par sa structure, le CBE pourra probablement répondre, en partie, au temps de réactivité vis-à-vis de ces changements permanents.

1.3.2. Les risques psychosociaux au travail

Selon l'article 7 de la loi du 28 février 2014²³, les RPS au travail se définissent comme :

[...] la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de

²³ Loi du 28 février 2014 complétant la LBE relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger [...]. Par conditions de travail, on entend l'ensemble des circonstances qui entourent l'exécution de la prestation de travail. (Cordier, 2002).

Au niveau individuel, les dommages psychiques peuvent se manifester par des angoisses, de la dépression, du burnout, des idées suicidaires, un état de stress post-traumatique... les dommages physiques peuvent mener à des problèmes de sommeil, de l'hypertension, de l'épuisement, des problèmes gastriques et intestinaux...

Au niveau collectif, on notera des conflits, un climat délétère de travail... avec un coût pour l'organisation tel que la gestion de l'absentéisme, les accidents du travail, la diminution de la qualité du travail...

1.3.3. Le stress

Selon l'article 1er de la convention collective de travail (CCT) n°72²⁴, le stress se définit comme un :

[...] état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnement au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail [...].

Cette définition s'inspire de celle donnée par l'organisation mondiale de la santé (OMS).

Le terme individu a été remplacé par l'expression groupe de travailleurs. Grâce à cette modification, le caractère collectif est mis en avant. À noter que le CBE tient également compte du caractère individuel. (CCT n°72 du 30 mars 1999 ; SPF ETCS, 2019).

Selon Babin (1985), le stress professionnel en milieu policier peut se définir comme « une tension découlant d'une interaction entre le policier et son milieu, c'est-à-dire les criminels, les victimes, le système judiciaire, la société en général, les collègues et l'administration ».

1.4. Les causes et les conséquences du stress en milieu policier

Afin d'éviter, et limiter au maximum que le travail engendre des conséquences sur la santé des travailleurs, la mise en place d'une prévention adéquate est nécessaire.

Grâce à l'identification des causes et des conséquences, on peut déterminer à quel niveau une prévention est nécessaire. (Brillet et al., 2017)

²⁴ Convention collective de travail n°72 du 30 mars 1999 conclue au sein du Conseil national du Travail (CNT), concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail

1.4.1. Les causes de stress en milieu policier

a. Le stress dû à la nature des activités

Pour le policier, une simple mission de routine comme un contrôle d'identité est susceptible de tourner au drame. Le policier peut passer des journées à accomplir un travail routinier sans que rien ne se produise pour lui rappeler le danger que présente son métier. Ce type d'occupation a pour conséquence de diminuer sa vigilance et d'encourager l'apathie. Cette apathie selon M. BABIN (1985) peut être fatale si le travail de routine se transforme en situation dangereuse.

Pour le policier, la possibilité d'être agressé lors d'une intervention bénigne est encore plus menaçante du point de vue émotionnelle. Il est essentiel qu'un policier soit continuellement sur ses gardes aux cours de ses missions quoiqu'une vigilance poussée puisse induire des conséquences aussi néfastes mentalement que physiquement.

Le climat dans lequel se déroulent les activités :

Le policier intervient lors d'accidents, de catastrophes, de différents, à l'occasion d'explosion de violences qui peuvent entraîner un stress important.

Ces situations peuvent donc être très intenses au niveau émotionnel. Elles le sont encore plus lorsque la situation concerne les enfants. Il n'est pas rare en effet qu'il incombe au policier la mission délicate d'annoncer aux parents la mort de leur enfant à la suite d'un accident, ou d'intervenir lors d'accidents de la route particulièrement pénibles. Le policier est souvent témoin, dans ces interventions, de situations dramatiques dont l'impact psychologique est difficile à supporter. De plus, on exige que dans tous les cas le policier présente des standards moraux et professionnels plus importants que dans d'autres professions, comme si leur uniforme leur servait de carapace, de blindage contre toute implication émotionnelle.

Le caractère urgent des missions et l'appréciation immédiate de la riposte à supporter :

Les policiers sont souvent appelés à prendre des décisions immédiates qui peuvent avoir pour conséquence de sauver leur vie, celle de leur collègue, d'un citoyen et donc éventuellement de causer la mort d'un criminel.

W.H. KROES (1983) déclare que « cet état de tension est extrêmement épuisant psychologiquement et peut entraîner un cout important pour la santé de l'individu mais aussi pour l'employeur (absentéisme), l'entourage familial et professionnel (irritabilité) ».

b. Le stress organisationnel

Les problèmes avec les collègues et les supérieurs :

Etant donné le temps considérable passé au travail, il est important de s'y sentir à l'aise et d'entretenir de bonnes relations avec les collègues et les supérieurs. La satisfaction au travail est un facteur important de réduction de stress (Perilleux cours 2018).

Par contre, des facteurs, tels que conflits, objectifs peu clairs, peuvent augmenter ce stress.

En outre, le manque d'appui des collègues et des supérieurs lors d'évènements graves et la rivalité possible entre collègues lors de promotions peuvent entraîner de la méfiance et de la mésentente. Une atmosphère néfaste à un travail d'équipe et à un rendement efficace.

De plus, la discrimination entre personnel opérationnel et administratif, nouveaux et anciens est également facteur de stress en milieu policier.

L'insatisfaction du salaire :

La plupart des policiers estiment être sous-payés par rapport à la performance, la qualité et les responsabilités qu'entraînent leur travail. C'est peu en regard des risques d'agressions, des heures irrégulières, des stress qu'ils doivent subir.

Une administration trop importante :

Le travail policier semble s'être de plus en plus compartimenté au cours des années. Les règles, règlements, lenteurs administratives se sont multipliés. Ainsi, le travail policier est submergé par la bureaucratie.

On attend du policier qu'il protège et serve le citoyen mais on le noie dans des problèmes administratifs qui l'empêchent de remplir ce rôle.

De plus, on ne le consulte pas pour les décisions qui le concerne directement. Or, avoir son mot à dire sur son propre travail, sur le rythme, les méthodes améliorent la satisfaction et le rendement et permet d'éviter un stress important.

Les heures de service irrégulières :

Les heures de service irrégulières auxquelles sont astreints les policiers entraînent des conséquences à différents niveaux :

- au niveau physique : il n'est pas facile d'ajuster le corps aux changements constants d'heures de sommeil et de repas. Les troubles digestifs, les insomnies peuvent alors voir le jour.

- au niveau psychologique : le policier soumis à ces horaires difficiles, n'a pas la possibilité de fréquenter sa famille autant qu'il le désirerait, ce qui est, émotionnellement, contraignant.

- au niveau social et familial : les heures irrégulières ne facilitent pas la disponibilité du policier pour le partage des responsabilités familiales (activités ménagères, éducation des enfants, etc). Le conjoint est souvent seul pour affronter ces problèmes. De plus, il est souvent difficile de planifier des activités sociales le soir, le week-end, des vacances. Ceci entraîne un facteur de stress important et peut amener le policier vers un isolement social où une issue positive semble peu probable.

L'attitude négative des tribunaux :

Le manque de considération des tribunaux envers la police est une plainte fréquemment rapportée par les policiers. Les tribunaux ne tiennent pas compte des horaires difficiles que doivent assumer les policiers. Il n'est pas rare qu'un policier ayant travaillé toute la nuit doive se présenter tôt le matin devant la cour.

De plus, contrairement aux avocats qui peuvent demander au Président d'audience d'examiner leur affaire à tout moment qui leur convient le mieux, les policiers, eux, sont convoqués dès le début de l'audience et doivent souvent patienter plusieurs heures avant de témoigner.

Il est aussi démotivant pour le policier de constater qu'un délinquant soit libéré peu de temps après son arrestation. Il n'est dès lors pas difficile pour un policier, face à ce manque de considération, de perdre sa motivation à réaliser du bon travail.

Cependant, la situation évolue positivement depuis quelques années sous l'impulsion de magistrats et de policiers soucieux d'améliorer la collaboration entre leurs services.

Le négativisme du public :

Les jeunes policiers attendent d'être reconnus et appréciés par le public pour leurs efforts à servir et protéger les citoyens. Or, ils constatent au cours de leur carrière que les capacités d'atteindre ces buts sont restreintes, la reconnaissance disparaît très vite.

On peut comprendre dès lors qu'une fatigue émotionnelle s'installe face à la non coopération du public. On ne s'intéresse qu'à la partie répressive de la fonction en occultant sa mission principale qui est la prévention, l'aide et la protection de la personne.

Ce négativisme du public pousse parfois le policier à ne fréquenter que des collègues en dehors des heures de travail et l'entraîne vers un isolement sociale pénible à supporter.

L'attitude négative des médias vis-à-vis de la police :

La plupart du temps, les photos et les articles relatifs à une bavure ou à la corruption d'un policier font la une. Par contre, les gestes louables de ceux-ci envers des citoyens, des collègues et la mort d'un policier dans l'exercice de sa profession sont relégués dans les dernières pages. Toutefois, depuis quelques années, l'intérêt des médias pour le développement de sujets concernant la police s'est accru et permet de présenter le policier sous un nouveau jour (pour le public) en insistant aussi sur son rôle préventif.

1.4.2. Les conséquences du stress policier

a. Changement de personnalité

Pour faire face aux conséquences du stress, le policier est amené à utiliser comme mécanisme de défense une rigidification de la personnalité pouvant avoir des répercussions aux niveaux familial et professionnel.

Le policier se durcit, devient critique, cynique. Lavalée, (Soubrier, 1988) parle du « syndrome de John Wayne ». Pour Manolias (1991), « ce syndrome est à la base un mélange de deux façons universelles d'appréhender le travail de police : le détachement et le refus ».

Selon V. Bray (1990) : « lorsque le policier est confronté à une situation de crise, il doit contenir ses émotions, réagir objectivement en toute circonstance. Il peut dès lors se présenter un conflit entre ses propres émotions et celles qu'il peut laisser paraître. Ce conflit pourra engendrer un changement de personnalité chez le policier ».

b. Les répercussions sur la santé

Les conséquences du stress sur la santé physique du policier sont nombreuses. En effet, les problèmes cardio-vasculaires, dermatologiques, digestifs, les ulcères, les problèmes respiratoires, les maux de tête, sont des répercussions possibles du stress sur l'organisme de l'individu. (Kroes W.H., 1976).

En 1986, Violanti, Vena et Marshall suggèrent que le taux élevé de cancers des organes digestifs peut être attribué à la vie professionnelle des policiers, particulièrement les horaires irréguliers, le tabagisme et la consommation excessive d'alcool et de caféine. Ainsi le recours aux recettes anti-stress traditionnelles (alcool, tabac) et modernes (somnifères, tranquillisants) peut être dangereux pour la santé de l'individu (Stora J.B., 1993).

L'étude réalisée en 1995 (Daubechies, 1995) montre que 8 % des policiers interrogés ont recours à l'alcool à la suite d'évènements potentiellement traumatiques. Nous sommes sans doute en présence d'une sous-estimation car tous les policiers concernés n'osent pas déclarer leur dépendance par peur de mesures disciplinaires.

Enfin, une alimentation riche en matières grasses peut entraîner également des conséquences néfastes sur la santé du sujet (Bensebat S. et Selye H., 1980). Or le policier dont les horaires (et missions) sont irréguliers, n'a pas souvent le temps et la possibilité de se procurer un repas sain et équilibré.

c. Les problèmes familiaux et l'isolement social

Les heures de service irrégulières, les risques de danger physique, le négativisme du public et des médias influencent la vie conjugale et sociale du policier.

Selon une étude de Pendergost (1983), le taux de divorce chez les policiers américains est presque le double de la moyenne nationale (Babin M, 1985).

Selon Kroes, Maragdis, Hurrell (1974) (Kroes W.H., 1976) : « le travail policier entrave le développement de relations amicales avec d'autres personnes non policières et pousse l'agent dans un isolement social pénible pour sa famille et lui-même/ Les horaires ne permettent pas toujours de prévoir des activités sociales en compagnie de la famille et d'amis ne pratiquant pas le même métier. Les différentes pauses de travail empêchent les époux d'être ensemble autant qu'ils le devraient. De plus, la méfiance du public à l'égard de la profession ne pousse pas celui-ci à côtoyer les membres de forces de l'ordre ».

d. Le burnout ou dépression d'épuisement chez les policiers :

Le terme burnout est devenu une notion floue et il n'est pas reconnu comme une pathologie médicale. Il n'y a pas de définition scientifique consensuelle partagée.

Son diagnostic est laissé à l'appréciation des praticiens, principalement les médecins généralistes et les médecins du travail. On peut retrouver sur le site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, un outil de détection précoce du burnout. Celui-ci a pour objectif principal d'apporter une aide aux professionnels de la santé pour déceler les signes avant-coureurs du burnout. Cet outil a aussi pour objectif de donner les premières pistes aux professionnels pour la prise en charge du travailleur.

De plus, d'autres outils sont également disponibles sur le site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, comme par exemple le E-learning qui, au moyen d'animations, d'images, de vidéos..., cet outil convivial permet de comprendre simplement la législation sur le bien-être au travail et ses grands principes afin de sensibiliser et de prévenir les risques professionnels présents dans chaque entreprise. Cet outil est accessible à tous et donc aussi à des personnes du secteur privé. Ensuite, nous pouvons trouver un guide avec des premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial, celui-ci permet de gérer un certain nombre de problèmes qu'employeurs de PME et leurs travailleurs peuvent rencontrer comme le stress, conflits, en d'autres termes, les risques psychosociaux.

La psychologue américaine Christina Maslach a défini le burnout comme un syndrome caractérisé par un épuisement physique et mental, une atteinte massive émotionnelle et un sentiment d'inaptitude. Cette définition a plus de trente ans et l'outil de mesure le plus utilisé, Maslach Burn-out Inventory (MBI), demeure trop imprécis. Cette description néglige surtout des facteurs majeurs, tels que les dysfonctionnements cognitifs, qui semblent être une partie essentielle de l'épuisement professionnel.

Steffie Desart, chercheuse en psychologie du travail et des organisations à la KU Leuven et associée aux professeurs Hans De Witte (KU Leuven) et à Wilmar Schaufeli (université d'Utrecht), a mis au point une nouvelle définition plus claire du burnout. L'équipe a établi cinq symptômes précis :

- L'épuisement physique et mental : on se sent vide, sans énergie lorsqu'il entame sa journée de travail et n'arrive plus à se détendre ;
- La perte de contrôle cognitif : on présente une mémoire défaillante, des difficultés à penser clairement, des déficits d'attention et de concentration ;
- La perte de contrôle émotionnel : face à ses collègues, on se montre agressif, capable de crier et de réagir violemment ;

- La prise de distance mentale : un retrait général par rapport au monde du travail ; cette attitude débouche souvent sur une indifférence et un cynisme affiché ;
- Une humeur sombre : on se sent piégée, coincée, inutile.

L'équipe décrit deux affections liées au stress et qui sont consécutives des cinq symptômes mentionnés. Il s'agit de ressentiments psychosomatiques variés : des troubles du sommeil, sexuels, de la tension artérielle, du rythme cardiaque ou respiratoire, des tensions musculaires, des dérèglements digestifs, des difficultés à supporter le bruit. (<https://www.beswic.be/fr/blog/definition-et-outil-diagnostique-pour-le-burnout>)

Pour M. Oligny (1991), il définit le burnout en milieu policier comme « un épuisement moral et une lassitude qui surviennent insidieusement entre 7 et 12 ans de pratique policière chez ceux qui travaillent surtout avec le public, généralement chez ceux qui ont un idéal, une vocation, qui reçoivent peu de rétroactions de la part des gens, des collègues et des supérieurs sur la qualité du rendement ». Il peut être aussi un syndrome d'épuisement et de cynisme qui se manifeste fréquemment chez les individus exerçant une profession sociale, qui consacrent beaucoup de temps à des rencontres avec les autres dans des conditions de stress et de tension chronique.

Selon l'auteur, les policiers les plus exposés sont ceux généralement les plus dynamiques, les meneurs, les idéalistes, ceux qui exigent beaucoup d'eux-mêmes, les perfectionnistes. Il cite également les policiers plutôt indépendants, hésitant à se confier, désirant améliorer le sort du monde, ayant une haute idée de leur image et privilégiant la projection comme mécanisme de défense. Il ajoute que le burnout résulte de l'interaction de facteurs principalement organisationnels et environnementaux inhérents à la tâche de policier et de facteurs d'ordre individuel et culturel.

Jackson (1983) signale que le burnout a des répercussions graves sur la famille du policier et, tout comme Oligny, souligne l'importance de la prévention dès la formation en préparant les nouvelles recrues à leurs futures tâches, en accordant aux policiers des périodes de récupération suffisante, en offrant une souplesse institutionnelle permettant aux policiers de choisir leurs tâches en fonction de leurs aptitudes, en améliorant les conditions physiques de travail, et en ayant à disposition un service psychologique.

e. Le stress post-traumatique :

Les missions qui incombent aux services de police les amènent régulièrement à être confrontés à des évènements potentiellement traumatiques. Parmi ceux-ci, la littérature relève particulièrement les catastrophes faisant plusieurs victimes mortes ou blessées, les accidents de la route, les suicides, les homicides, les enfants victimes de sévices, l'enlèvement, les prises d'otages et les fusillades (Oigny, 1984) et donc les risques de blessures et de mort (Logan, 1995).

« Si les intervenants sont bien préparés, la plupart ne présenteront que des réactions post-traumatiques normales et adaptatives, signes de crises transitoires. Pour les 5 à 10% qui présenteraient des problèmes majeurs, les symptômes seraient principalement dus aux facteurs situationnels ou personnels aggravants que l'on retrouve au niveau individuel et au caractère extrême (impliquant l'intervenant de façon personnelle) de certaines expériences ». (De Soir et al, 2012)

Comme le signalent Shepard et Hodgkinson (Maltais et al, 2001), à la suite de tels évènements, certains intervenants peuvent envisager la vie dans une autre perspective. En étant confrontés à leur mort éventuelle, ils constatent leur propre vulnérabilité et dès lors voient la vie comme étant plus fragile. D'autres, par contre, trouvent que leur expérience les amène à une réévaluation positive de leur vie par un changement se manifestant principalement dans leurs valeurs matérialistes.

f. Le cas des situations de tir :

Si la majorité des policiers n'auront pas la nécessité de faire usage de leur arme au cours de leur carrière, l'étude de Violanti et Aron (1994) auprès de 103 policiers américains montre que la situation de tir est l'évènement le plus stressant et marquant auquel ils doivent faire face. (De Soir et al, 2012)

Tous les auteurs insistent sur la nécessité d'une prévention incluant d'une part un entraînement le plus réaliste possible (ex : vidéo-tir) et d'autre part la sensibilisation du personnel aux conséquences psychologiques et stratégies de soutien à procurer.

g. Le suicide :

Le suicide peut être considéré comme la conséquence ultime de l'ensemble des frustrations et des difficultés rencontrées par le policier.

En Belgique, un rapport du Comité P. informe qu'entre 1990 et 1997, le taux de suicide dans les services de police était de 46 pour 100 000 contre 20 pour 100 000 dans la population générale et qu'ils sont plus nombreux en région wallonne, dans les corps de police de taille réduite (moins de 50 membres du personnel).

Comme pour le burnout, tous les auteurs insistent sur la nécessité d'établir des programmes de prévention, allant de la sélection rigoureuse ou soutien psychologique en passant par des formations de sensibilisation impliquant aussi bien le fonctionnaire de police (information, détection, soutien des pairs,...) que sa famille.

1.5. La prévention

1.5.1. Les principes généraux du système dynamique de gestion des risques

Tout employeur est responsable de l'approche planifiée et structurelle de la prévention au moyen d'un système dynamique de gestion des risques. (Hellemans, 2017)

Selon l'article I.2-3. du CBE, « le système dynamique de gestion des risques a pour objectif de permettre la planification de la prévention et la mise en œuvre de la politique relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ». Premièrement, par système, on vise à prendre en compte toutes les dimensions possibles ainsi que les interactions entre les différents éléments, et ce, afin d'avoir une vue globale. Deuxièmement, par dynamique, par opposition à statique, on mentionne que le système doit en permanence faire l'objet d'éventuelles révisions (évaluation et adaptation). Troisièmement, en matière de gestion, il s'agit de fixer des stratégies avec une programmation et une mise en œuvre ainsi qu'une évaluation, si nécessaire. Quatrièmement, les risques se trouvent au cœur de la stratégie. (CBE ; Lamine 2017)

Le but de la législation est que les organisations mènent une réflexion sur les dangers présents dans l'entreprise et de les inciter à prendre les mesures de prévention au niveau collectif afin de prévenir les dommages sur la santé des travailleurs. (Hellemans, 2017)

1.5.2. Le plan de prévention

La mise en place d'une prévention se base sur trois étapes qui interagissent les unes avec les autres.

a. La prévention primaire

La prévention primaire consiste à diminuer, voire à éliminer l'apparition de risques, et ce, en travaillant en amont afin de les réduire au maximum. Le but est d'intervenir à la source du risque. Dans le cadre des RPS, la prévention primaire touche aussi bien le type de management, l'organisation du travail, le mode de fonctionnement de l'entreprise, que les conditions de travail. Afin d'identifier les causes, une analyse est réalisée sur le fonctionnement interne de l'entreprise. L'efficacité du plan se base majoritairement sur la prévention primaire. (Brillet et al., 2017).

Il faut agir sur l'origine des risques psychosociaux dans les notions suivantes :

- **L'organisation du travail** : notamment la structure d'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans l'entreprise.
- **Le contenu du travail** : il a trait à la tâche du travailleur en tant que telle. On retrouve dans cette catégorie tout ce qui touche à la complexité et la variation des tâches, aux exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions,...), à la charge mentale (liée entre autre à la difficulté de la tâche), à la charge physique, la clarté des tâches.
- **Les conditions de travail** : elles recouvrent tout ce qui touche aux modalités d'exécution de la relation de travail : les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques,...), les possibilités d'apprentissage, la gestion de carrière, les procédures d'évaluation.
- **Les conditions de vie au travail** : elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué : l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail.

- **Les relations interpersonnelles au travail** : cela regroupe les relations internes (entre travailleurs, avec le chef direct, la ligne hiérarchique, ...) mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication. On y considère la qualité des relations (coopération, intégration, ...).

Toutes ces sources de risques sont liées les unes aux autres et s'influencent entre elles.

b. La prévention secondaire

Premièrement, la prévention secondaire consiste à réduire les effets des RPS sur les travailleurs. Deuxièmement, elle agit au niveau des conséquences sur le travail individuel, collectif et sur le fonctionnement de l'entreprise. Le but est d'intervenir en aval, lorsqu'une détérioration de la situation de travail débute. Une action directe permet d'éviter une dégradation importante et, dans les cas les plus graves, une situation de crise. Cette approche permet de sensibiliser les travailleurs et de les aider en cas de situations stressantes ou à risques, sans pour autant les éliminer. (Brillet et al., 2017).

c. La prévention tertiaire

La prévention tertiaire a lieu lorsque la situation de travail s'est déjà détériorée et que les travailleurs sont dans un état de souffrance. Dans la pratique, il s'agit de la prise en charge de ces travailleurs afin de remonter, si possible de manière collective, jusqu'à la prévention secondaire. (Brillet et al., 2017).

Le retour au travail :

Au sein de la police locale de Bruxelles, un rendez-vous entre la personne en burnout et différents intervenants (le médecin du travail, le Chef de Corps, le responsable RH, la conseillère en prévention SIPPT) afin de réfléchir aux moyens d'améliorer les conditions de travail (grâce à un aménagement horaire, un mi-temps médical, un changement de poste, la préparation des collègues, etc.) préalablement à la reprise.

d. L'analyse des risques

Selon l'article I.2-6. du CBE, l'analyse doit se composer successivement des éléments suivants : « l'identification des dangers [...], la définition et la détermination des risques [...], l'évaluation des risques [...] ».

L'analyse de risques sera officialisée par un document écrit afin de déterminer et choisir les mesures de prévention adéquates. L'analyse de risques devra être réalisée pour l'ensemble des travailleurs, chaque fonction et chaque groupe... et être pris en compte. L'analyse de risques est spécifique à chaque organisation. Certaines catégories de risques feront l'objet d'exigences complémentaires comme, par exemples, les RPS. L'employeur est libre d'utiliser la méthode qu'il désire. La stratégie SOBANE est souvent utilisée et, pour les plus petites structures, la méthode OiRA est plus adaptée. Régulièrement, il sera nécessaire de réaliser une nouvelle évaluation, et si besoin, réaliser des adaptations. Comme le rappelle l'avis n°1851, l'analyse de risque est un outil pour atteindre les mesures de prévention appropriées. (Avis n°1851 du CNT ; Berrewaerts, 2017 ; Lamine, 2017)

e. Le plan global de prévention quinquennal

En concertation avec la ligne hiérarchique, le SIPPT/SEPPT, l'employeur élabore un plan global de prévention pour une durée de cinq ans. En tenant compte des caractéristiques de l'entreprise, il détaillera les activités de prévention à développer et à appliquer. (Hellemans, 2017)

f. Le plan d'action annuel

L'employeur en concertation avec la ligne hiérarchique et le SIPPT/SEPPT élabore un plan d'action annuel de prévention afin de promouvoir le bien-être de ses travailleurs. Cet outil contient les objectifs à plus court terme et il se base sur le plan global de prévention. Il est également documenté par un écrit. (Hellemans, 2017)

g. Les risques psychosociaux

Jusqu'ici, on a traité les risques de manière globale. Maintenant, on va se concentrer sur un type de risques particulier, les RPS²⁵. Au niveau de la définition même des RPS, précisons qu'en termes de composantes, la perception du danger peut parfois être subjective. Il faut que l'employeur puisse avoir un impact et qu'il y ait effectivement un danger dans la sphère professionnelle. (CBE ; Lamine 2017)

Comme mentionné dans l'article I.3-1. du CBE, l'employeur devra identifier des situations susceptibles d'engendrer des RPS²⁶, c'est-à-dire « des situations qui peuvent mener au stress ou au burnout occasionné par le travail ou à un dommage à la santé découlant de conflits liés au travail ou de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ». Pour ces risques spécifiques, la méthode d'analyse de risques sera adaptée aux RPS. L'idée est qu'on va d'abord opter pour une prévention collective et que, si elle échoue, les procédures spécifiques vont être ouvertes pour dénoncer l'existence de RPS. Les manifestations les plus courantes sont le stress, le burnout, la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel. (CBE ; Lamine, 2017)

2. Les acteurs et les structures organisationnelles de la politique de bien-être au travail

Une démarche pluridisciplinaire participative et coopérative améliore le bienfait de la prévention mise en place. Il est important que toutes les parties prenantes en soient conscientes, mais également que chacun connaisse son rôle et sa responsabilité dans la lutte contre les RPS.

2.1. L'employeur

Comme décrit au niveau des principes généraux de prévention, l'employeur doit définir la politique de bien-être, la structurer, la planifier et donner les moyens nécessaires, aussi bien à la ligne hiérarchique que les travailleurs, afin de mettre en place un système dynamique de gestion de risques. Il est important que l'employeur prenne conscience qu'une bonne politique de prévention du bien-être au sein de son organisation diminue l'absentéisme, ainsi que les

²⁵ Articles 32 et suivants de la LBE, ainsi que dans le titre 3 du livre 1^{er} du CBE

²⁶ Article I. 2-6 du CBE

coûts directs et indirects associés, et donc améliore la productivité, la performance et la réputation de son organisation. (ABBET, 2019 ; LBE).

Pour la police locale de Bruxelles, l'employeur, le Chef de Corps, est responsable de la politique du bien-être dans l'institution et prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être (BE) des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. A cette fin, il applique notamment, les principes généraux de prévention suivants :

- Prévenir, évaluer, limiter, informer sur les risques et lutter contre ceux-ci ;
- Donner priorité aux mesures de protection collective sur les équipements de protection individuelle ;
- Planifier la prévention et exécuter la politique relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- Fournir les instructions adaptées aux membres du personnel et déterminer les mesures d'accompagnement pour une garantie raisonnable de respect de ces instructions.

2.2. La ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique dépend de la taille de l'organisation. Il peut s'agir de la direction, d'un coordinateur, d'un responsable d'équipe... Il participe à la mise en place de la politique de bien-être, mais également la programme, l'exécute, l'évalue. Le détail de sa mission est détaillé à l'article I.2-11. du CBE. (ABBET, 2019 ; CBE).

Au sein de la police locale de Bruxelles, il s'agit de personnes ayant autorité pour attribuer des missions et une compétence hiérarchique sur un ou plusieurs membres du personnel. Ils sont un chaînon important dans l'élaboration, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation voire la réévaluation de la politique de prévention.

Ses missions et tâches spécifiques sont les suivantes :

- Formuler des avis et des propositions en matière de BE (sécurité, santé, charge psychosociale, ergonomie, embellissement et hygiène du lieu de travail ainsi que les mesures prises en matière d'environnement) ;
- Contrôler les équipements de travail, les moyens de protection collective, les équipements de protection individuelle et prendre les mesures pour éliminer toute anomalie ;
- Prendre en temps utile l'avis du conseiller en prévention. Ce dernier doit fournir au Chef de Corps et au Comité de Concertation de Base (CCB) un avis sur tout projet, mesure ou moyen

dont le Chef de Corps envisage l'application et qui directement ou indirectement, dans l'immédiat ou à terme, peuvent avoir des conséquences pour le bien-être des travailleurs ;

- Contrôler si les tâches sont exécutées par des membres du personnel aptes et ayant reçu la formation et les instructions requises ;
- S'assurer que les membres du personnel comprennent et mettent en pratique les informations reçues ;
- Organiser l'accueil des nouveaux membres du personnel.

2.3. Les travailleurs

Les individus considérés comme travailleurs sont définis par l'article 2 de la LBE. Chaque travailleur doit pouvoir donner ses commentaires dans un registre directement au service interne de prévention et protection au travail (SIPPT) et, le cas échéant, au service externe de prévention et protection au travail (SEPPT). (ABBET, 2019 ; LBE)

Les obligations des travailleurs sont reprises à l'article 6 de la LBE. En outre, ils doivent prendre soin de leur santé et leur sécurité ainsi que celles des personnes qui les entourent. Ils ne peuvent pas modifier ou endommager des systèmes de sécurité mis en place. De plus, ils doivent coopérer en participant à la politique de prévention de l'entreprise, À ce sujet, certains employeurs mettent en place un système permettant de remonter des situations dangereuses. Le but est d'éliminer un danger avant qu'il ne puisse créer un dommage. La participation du travailleur est donc demandée au niveau de sa vigilance, ainsi que pour le signalement de risques et, dans la mesure du possible, dans la résolution de la situation rencontrée. Il s'agit là aussi d'une obligation des travailleurs (ABBET, 2019 ; LBE) mais qui ne remet pas en cause la responsabilité de l'employeur (article du code CBE).

Pour le membre du personnel de la police locale de Bruxelles, il doit :

- Utiliser correctement les machines, appareils, outils, équipements de transport et autres moyens ainsi que les équipements de protection individuelle mis à sa disposition et, après utilisation les ranger à leur place ;
- Ne pas mettre hors service, changer, déplacer arbitrairement les dispositifs de sécurité spécifiques notamment des machines, appareils, installations, bâtiments ;
- Signaler immédiatement au Chef de Corps et au SIPPT toute situation de travail, dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et immédiat pour la sécurité et la santé ainsi que toute déféctuosité constatée dans le système de protection ;
- Coopérer avec le Chef de Corps et le SIPPT, aussi longtemps que nécessaire, pour permettre l'accomplissement de toutes les tâches ou exigences imposées en vue du BE des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ;
- Participer positivement à la politique de prévention mise en œuvre dans le cadre de la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

2.4. Le service interne / externe pour la prévention et la protection au travail

Parmi ses obligations, l'employeur a le devoir d'instituer un SIPPT. Les coordonnées doivent figurer dans le règlement de travail. Certaines dispositions relatives seront adaptées en fonction du nombre de travailleurs occupés par l'employeur (cf. article II.1.-2, §1er du CBE).

L'employeur peut choisir entre un SIPPT et/ou un SEPPT pour la prévention et la protection des travailleurs. Son choix dépendra de la taille de l'organisation, mais également des compétences et expertises en interne. (ABBET, 2019 ; CBE ; Lamine, 2017 ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Le SIPPT accompagne l'employeur, la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des dispositions relatives au bien-être, ainsi que dans les mesures et les activités de prévention, dont le système de gestion dynamique des risques. Le détail de sa mission est décrit aux articles II.1.-4 et II.1.-5 du CBE Le SIPPT collabore également avec le CPPT.

(ABBET, 2019 ; CBE ; Lamine, 2017 ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Le SIPPT a un rôle important dans la prévention primaire. Le SIPPT intègre également l'ancien service médical. De cette manière, un accompagnement pluridisciplinaire peut avoir lieu. (ABBET, 2019 ; CBE ; Lamine, 2017 ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Depuis janvier 2011, il existe au sein de la zone de police locale de Bruxelles, le Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT) qui est un service indépendant directement lié au chef de corps et conseillé par le comité de concertation de base.

2.4.1. Le conseiller en prévention :

Premièrement, on va s'intéresser au rôle du conseiller en prévention (CP), lorsque le conseiller en prévention aspect psychosociaux (CPAP) fait partie du SIPPT. Le principe de base pour les CP est une mission pluridisciplinaire. La personne chargée de la direction du SIPPT coordonne les différents CP. Cette coordination respecte le secret professionnel. Elle est importante, car il existe des liens entre les risques classiques et les RPS. Ces derniers pourraient être à l'origine d'accidents de travail, mais également mettre en évidence des problèmes liés aux conditions de travail. Le CP participera à la transmission de données dans le cadre de la rédaction du rapport annuel du SIPPT. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Deuxièmement, on va s'intéresser au rôle du CP, lorsque le CPAP fait partie du SEPPT.

Dans ce type de structure, le CP s'occupera davantage des aspects psychosociaux. Le CP aura aussi un rôle important à jouer au niveau de la coordination avec le SEPPT. En fonction de ses compétences, et avec l'accord du CPPT, le CP pourra assister l'employeur pour une analyse des RPS. En cas de changements, l'employeur devra avertir le CP. Lorsqu'il n'y a pas de personne de confiance (PC), le CP chargé de la direction du service de prévention exercera la mission d'information. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Le SIPPT de la police locale de Bruxelles est dirigé par le conseiller en prévention dont les missions sont les suivantes :

- Développer une politique de prévention et de détection des risques au travail ;
- Proposer les améliorations nécessaires aux conditions de travail ;
- Conseiller le Chef de Corps en matière de prévention et de protection au travail ;
- Veiller au respect des prescriptions du RGPT, de la loi sur le bien-être sur les lieux de travail, des prescriptions en matière de médecine du travail ainsi que des autres législations dans ce cadre général et effectuer les tâches qui en découlent ;
- Etablir les rapports sur le fonctionnement du SIPPT (rapport annuel pour le Comité de concertation de base, rapport annuel pour le Ministre du travail, rapport interne,...) et les fiches d'accident du travail ;
- Présenter ces rapports au Comité de concertation de base ;
- Etudier la vérification des installations utilisées et les déclarations d'accident de travail afin de formuler les propositions nécessaires ;
- Participer à la commission d'achat et rendre un avis sur l'achat d'habillement, de matériel et de protection et pour chaque mesure concernant l'amélioration des conditions de travail ;
- Etablir un rapport après la livraison du matériel et avant sa mise en service ;
- Faire prendre les mesures urgentes afin de remédier aux risques constatés ou rapportés ;
- Donner ou organiser les formations nécessaires en matière de prévention et de sécurité sur les lieux de travail ;
- Encadrer les secouristes (premiers secours) et équipiers de première intervention et veiller à leur formation ;
- Organiser la visite des bâtiments de la zone de police avec le service externe de prévention et de protection au travail (SEPPT) et les syndicats ;
- Participer aux réunions de Comité de concertation de base ;
- Apporter son appui aux membres du personnel désignés comme « personnes de confiance » en matière de harcèlement moral ou sexuel.

2.4.2. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux :

L'employeur a l'obligation de désigner un CPAP. Il peut faire partie du SIPPT ou du SEPPT. Le choix du CPAP doit être approuvé par le CPPT. Pour les organisations de moins de cinquante travailleurs, le CPAP doit faire partie du SEPPT. En effet, dans le cadre de petites structures, il est difficile d'obtenir l'expertise suffisante. De même, les liens interpersonnels sont plus étroits et pourraient être un frein dans la mission du CPAP. Il est considéré comme un expert et, dès

lors, aura une compétence d'avis envers les travailleurs et l'employeur. En outre, il participera aux analyses de risques et aux choix des mesures de prévention.

Son rôle est aussi d'écouter de manière confidentielle, d'informer, de donner des conseils aux travailleurs en difficulté dans le but trouver une solution, et ce, pour les RPS au travail. Il est lié par le secret professionnel et bénéficie d'une protection juridique particulière dans le cadre de sa fonction. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; SPF ETCS, 2019).

La police locale de Bruxelles s'est affilié à un service externe de prévention et protection au travail (SEPPT) pour le volet psychosocial.

Le membre du personnel peut faire appel au CPAP du SEPPT en passant d'abord par le conseiller en prévention du SIPPT. Mais il est rare que cette demande soit refusée.

2.4.3. Le conseiller en prévention – médecin du travail :

Le médecin du travail est aussi appelé le conseiller en prévention – médecin du travail (CPMT), de par son rôle de donner des conseils, afin de garantir et de promouvoir la santé ainsi que le bien-être des travailleurs. Il peut faire partie du SIPPT ou du SEPPT. Il réalise également des visites du lieu de travail afin d'être en contact avec les différents acteurs internes. Ces visites lui permettent de connaître de manière précise l'environnement et les conditions de travail. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; SPF ETCS, 2019).

Au minimum une fois par an, il doit fournir à l'employeur et au CPAP les informations relatives aux examens médicaux et aux visites. Ces données seront communiquées pour la collectivité et restent anonymes. Grâce à ces éléments, l'employeur pourra évaluer sa politique de prévention collective, et si nécessaire, l'adapter. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Le médecin du travail de la police locale de Bruxelles fait partie du SEPPT.

Il reçoit les membres du personnel pour un contrôle médical, fournit au Chef de Corps les informations relatives aux examens médicaux. De plus, il visite les lieux de travail et rédige un rapport au Chef de Corps ainsi qu'à la délégation syndicale. Et pour terminer, le médecin du travail aide le travailleur dans son retour au travail, lors d'un burnout par exemple.

2.4.4. La personne de confiance :

Il n'y a pas d'obligation quant à la désignation d'une personne de la confiance (PC). Cette dernière peut être un membre du personnel ou une personne extérieure à l'organisation. En cas de désignation, elle doit être réalisée en concertation avec le CPPT et le nom de la personne doit se trouver dans le règlement de travail. (ABBET, 2019 ; BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

La PC a pour mission d'écouter et de donner les informations relatives aux possibilités d'interventions. Si nécessaire, la PC redirigera les travailleurs vers le CPAP. De plus, la PC échange régulièrement avec le CPAP afin de lui faire part des situations traitées. Au minimum une fois par an, elle rédigera un rapport qu'elle transmettra au CPAP et au CP du SIPPT. C'est également elle qui tient le registre des faits de tiers et qui participera à l'élaboration de la procédure interne (ABBET, 2019 ; BeSWIC, 2019 ; CBE ; SPF ETCS, 2019).

Une personne peut exercer les fonctions de CP et de PC. Les formations requises sont distinctes et régies par la législation en vigueur. En effet, il est indispensable qu'au moins une personne connaisse le fonctionnement interne de l'organisation et les conditions de travail de l'organisation. De cette manière, elle comprendra davantage les problématiques rencontrées. (ABBET, 2019 ; CBE ; SPF ETCS, 2019).

Au sein de la police locale de Bruxelles, trois personnes de confiance ont été désignées en interne dont une personne opérationnelle et néerlandophone et deux personnes du Cadre administratif et Logistique (CaLog) francophones. Le membre du personnel peut s'entretenir avec la PC dans le cadre d'une demande d'intervention psychosociale informelle.

2.4.5. Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) :

L'institution du CPPT est obligatoire pour les organisations de plus de cinquante travailleurs. Le CPPT se compose de représentants des travailleurs et de représentants de l'employeur (ou l'employeur lui-même). Lorsqu'il n'y a pas de CPPT, la délégation syndicale exerce cette fonction. Dans les organisations où il n'y a pas de délégation syndicale, l'employeur consultera directement les travailleurs pour les questions relatives au bien-être. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Le CPPT se réunit au moins une fois par mois ou lorsqu'un tiers des représentants des travailleurs en fait la demande. L'employeur ou son représentant préside la réunion. Le secrétariat est assuré par le SIPPT. Un règlement d'ordre intérieur est instauré et détermine les modalités de fonctionnement. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Les missions du CPPT sont nombreuses. Tout d'abord, au niveau des RPS, il rend un avis sur le choix d'externaliser ou d'internaliser le CPAP, les aspects des composantes liés au bien-être des travailleurs, les mesures de prévention collectives ainsi que les propositions de mesures de prévention. Une fois par an, l'employeur transmet au CPPT les propositions émises par le CPAP, et ce pour des mesures collectives. Ensuite, en termes de RPS, le CPPT donne son accord préalable pour les modalités de la procédure interne. Cet accord préalable est nécessaire pour la désignation du CPAP et du PC, mais également pour l'écartement de cette dernière. (BeSWIC, 2019 ; CBE ; LBE ; SPF ETCS, 2019).

Au sein de la police locale de Bruxelles, le CPPT se nomme le Comité de Concertation de Base (CCB), il est composé du président du collège (Bourgmestre), du Chef de Corps (CDC), du directeur des ressources humaines, de la conseillère en prévention (SIPPT), du médecin du travail et de la délégation syndicale (au nombre de 8 personnes).

Le CCB a lieu le 2^e jeudi des mois impairs, sauf en cas d'urgence (comme par exemple lors des attentats).

Les points concernant le bien-être au travail sont : l'enquête sur le bien-être, l'équipement pour les policiers en intervention (distribution, respect des trois feux verts), candidatures personne de confiance, vaccination contre la grippe, âge plafond pour un service d'ordre, le taux d'absentéisme de la zone service par service, les accidents de travail, alarme incendie, le manque d'infrastructure, ...)

2.5. Le stress-team fédéral :

Les zones de police locales de Belgique possèdent leurs propres services de prévention et de protection au travail (interne ou externe), d'un service d'appui psychosociale, et s'organisent de manière autonome.

Au niveau de la police fédérale, le stress-team est un service d'appui composé d'un conseiller psychologue chef de section (bilingue), 5 assistants sociaux (2 néerlandophones et 3 francophones), 2 assistantes administratives (1 N et 1 F), 9 psychologues (5 N et 4 F). Sur demande la police locale, il peut assurer un appui psychosocial au profit de chaque membre du personnel dont 38000 fonctionnaires de police en Belgique, dans certaines situations. (N.I., 2015, SLFP).

Les missions principales du stress-team sont :

- L'intervention de crise ;
- Le dysfonctionnement d'un membre du personnel ;
- La prévention suicide ;
- La mesure du stress ;

- L'intervention dans les conflits ;
- Le soutien des membres du personnel qui sont chargés d'une mission particulièrement lourde ou stressante.

2.6. Commentaires :

Au vu des différentes structures organisationnelles et des nombreux acteurs qui rentrent en ligne de compte au niveau de la prévention, dont celle des RPS ; on peut comprendre l'importance de définir les rôles et responsabilités de chacun afin d'assurer une bonne coordination et un bon transfert d'informations.

On a vu également que le membre du personnel de la police peut faire appel au stress-team du fédéral pour un appui psychosocial mais avec l'accord de son supérieur. Toutefois, il est dommage qu'aucune structure d'écoute ne soit mise en place au sein de la police locale de Bruxelles alors que dans d'autres zones de police locales, ils disposent de leur propre service d'appui psychosociale. En effet, les policiers préféreraient avoir cela sur le lieu de travail pour y aller à tout moment et surtout, de manière confidentielle, sans devoir passer par leur supérieur.

3. Les possibilités d'actions pour le travailleur

3.1. Les procédures internes²⁷

Comme mentionné dans les articles I.3-8., I.3-9. et I.3-10. du CBE, la procédure interne est mise en place spécifiquement pour les RPS et vise à résoudre ce type de risque. Lorsqu'un travailleur estime subir un dommage relatif aux RPS, il peut, soit, faire appel à son employeur, sa ligné hiérarchique, un membre du CPPT ou, soit, consulter le CPMT. En outre, le travailleur peut aussi avoir recours aux demandes d'intervention psychosociale informelle ou formelle.

Comme mentionné dans l'avis n°1851, les procédures internes sont à privilégier, et ce, pour les procédures formelles et informelles. (Avis n°1851 du CNT ; CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019).

²⁷ Arbre décisionnel : cf. annexe 4

3.1.1. Phase d'écoute et d'informations

Selon l'article I.3-11 du CBE, le travailleur peut s'adresser au PC ou au CPAP. Leurs coordonnées ainsi que la description des procédures internes doivent être reprises dans le règlement de travail. Dans un délai de dix jours calendriers, l'intervenant écoutera le travailleur, afin de circonscrire son problème, et il lui donnera les informations relatives aux possibilités d'intervention. Les contacts peuvent avoir lieu durant les heures de travail, et si ce n'est pas possible, les heures et les déplacements seront pris en charge par l'employeur. (CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019).

Pour le cas de la police locale de Bruxelles, le travailleur peut prendre contact avec une personne de confiance ou le conseiller externe en prévention aspects psychosociaux. Les coordonnées de ces personnes sont disponibles sur l'intranet de la zone (rubrique : SIPPT/Répertoire téléphonique).

3.1.2. Les demandes d'intervention psychosociale informelle

Par cette procédure décrite à l'article I.3-11. du CBE, le travailleur demande à la PC ou au CPAP de trouver une solution de manière informelle. Il peut s'agir d'entretiens ou d'interventions auprès de certaines personnes de l'organisation ou des tentatives de conciliation. Lors de cette procédure, les intervenants n'entendent pas d'éventuels témoins. La fin de cette phase a lieu lorsqu'il y a une issue positive ou lorsque le travailleur le demande. La demande est actée dans un document. (CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019).

Les policiers peuvent demander l'intervention de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux en vue de chercher une solution au moyen de la voie informelle. Cette intervention informelle peut être demandée tant pour des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel que pour toute autre situation où il est question de souffrance psychosociale au travail.

3.1.3. Les demandes d'intervention psychosociale formelle

Cette procédure peut uniquement être entreprise auprès du CPAP. Comme mentionné dans l'article I.3-13. du CBE, le travailleur demande à l'employeur de prendre des mesures collectives et individuelles, suite à l'analyse de risques réalisée et aux mesures proposées par le CPAP. Les dossiers devront être tenus à disposition en cas d'inspection. (CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019)

Comme indiqué dans l'article I.3-14. du CBE, la première étape est la rencontre entre le travailleur et le CPAP, et ce, dix jours calendriers après sa prise de contact. Un entretien aura lieu et sera acté par un document. Ensuite, selon les modalités décrites dans l'article I.3-15. Du CBE, le travailleur introduit sa demande au CPAP. Ce dernier analysera la demande afin de déterminer si elle est acceptée ou refusée. Ce filtre permet d'éviter les recours abusifs, mais également de s'assurer que la demande est réellement liée à des RPS. D'ailleurs, ce point a été soulevé dans l'avis n°1851. Une deuxième analyse sera alors réalisée pour déterminer le caractère collectif ou individuel de la demande. (Avis n°1851 du CNT ; CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019).

En cas de caractère collectif et selon les modalités décrites à l'article I.3-17 du CBE, le CPAP informe le demandeur et l'employeur sur la manière dont la demande sera traitée et la date pour laquelle l'employeur devra prendre une décision relative aux suites à donner. Une description des risques sera donnée à l'employeur. L'anonymat du demandeur est conservé. D'ailleurs, ce point a été mentionné dans l'avis n°178 du CSPPT. Comme indiqué dans l'article I.3-18 du CBE, l'employeur devra examiner la situation à risques et prendre les mesures nécessaires pour la résoudre. Durant cette période, le CPAP continuera à soutenir le demandeur et il proposera des mesures transitoires. Enfin, selon l'article I.3-19 du CBE, l'employeur donnera sa décision au CPAP, CPPT et au CP du SIPPT/SEPPT. Dans la plupart des cas, l'employeur exécutera les mesures qu'il a décidé de prendre. (Avis n°178 du CSPPT ; CBE; Lamine 2017 ; SPF ECTS, 2019).

En cas de caractère individuel, selon l'article I.3-22 du CBE, le CPAP informera l'employeur de la demande, en mentionnant, cette fois, l'identité du travailleur. Comme mentionné dans les articles I.3-23., I.3-24., I.3-25. du CBE, le CPAP examinera la demande de manière impartiale afin de rédiger un avis. Dans un délai de trois mois maximum, il rendra un avis à l'employeur, et le cas échéant avec l'accord du demandeur, à la PC. Le CPAP informera les différentes parties impliquées. Selon les articles I.3-27., I.3-28. du CBE, l'employeur donnera sa décision quant aux mesures qu'il envisage de prendre. S'il y a des mesures individuelles, la personne concernée sera avertie par écrit. (CBE ; Lamine 2017 ; SPF ETCS, 2019).

Comme mentionné dans l'avis n°1851, une procédure spécifique existe en cas de demande d'intervention pour des cas de violence, harcèlement moral ou harcèlement sexuel au travail. Les modalités sont décrites à la section 5 du livre 1er, chapitre II, titre 3 du CBE. (Avis n°1851 du CNT ; CBE).

Le policier peut introduire une demande d'intervention psychosociale formelle uniquement auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux. L'objectif de cette intervention consiste à demander à l'employeur de prendre des mesures de prévention appropriées.

L'intervention psychosociale peut être appliquée à l'égard de l'ensemble des risques psychosociaux au travail.

3.1.4. Commentaires

Notons que les procédures sont relativement complexes et longues. On peut se demander si un travailleur en souffrance aura la force de réaliser ces démarches. Il n'est pas rare qu'elles se cachent et se taisent. Surtout en milieu policier, où le sujet reste un tabou.

Au sein de la police, on peut également se rendre compte que de nombreux travailleurs ne sont pas au courant, que ces démarches existent. Parfois, ces dernières ne sont tout simplement pas proposées aux travailleurs en souffrance. Des campagnes de sensibilisation et d'informations régulières sont indispensables afin d'aider les travailleurs concernés, mais également les personnes qui les entourent et voudraient leur venir en aide. Ces points ont également été soulevés dans l'avis n°1918 du CNT. (Avis n°1918 du CNT).

L'avantage de passer par une PC et un CPAP est le fait qu'ils peuvent éventuellement faire le lien entre différentes demandes et ainsi identifier un environnement ou une équipe présentant des RPS.

3.2. Les procédures externes

3.2.1. L'inspection contrôle du bien-être au travail

Le contrôle du bien-être au travail conseille les employeurs en matière de bien-être et il contrôle le respect de l'application de la législation sur le bien-être au travail. Dans certaines circonstances, comme par exemple, en cas de souffrance au travail, un travailleur peut directement se tourner vers cette structure. Dans un premier temps, ils prendront contact avec le CP et PC. Si les faits persistent, il peut imposer certaines mesures à l'employeur. (BeSWIC, 2019 ; SPF ETCS, 5 février 2019).

Depuis le 1 juillet 2011, le non-respect de la législation sur le bien-être au travail est sanctionné pénalement. Les sanctions peuvent être de l'emprisonnement, des amendes pénales des amendes administratives ou une interdiction d'exploiter, une interdiction professionnelle, une fermeture de l'entreprise. (BeSWIC, 2019 ; SPF ETCS, 5 février 2019).

Ces mesures visent à sensibiliser les employeurs sur l'importance de la mise en place et le respect de cette législation. Il en va de la santé de ces travailleurs mais également, à terme, ces sanctions pourront aider pour la diminution des coûts directs et indirects relatifs à l'absentéisme pour cause de troubles psychosociaux.

Les policiers disposent toujours de la possibilité de faire appel lui-même à l'inspection contrôle du bien-être au travail. Cette possibilité est ouverte à l'égard de tous les risques psychosociaux au travail.

3.2.2. Auditorat du travail

Lorsque les mesures imposées à l'employeur par le contrôle du bien-être ne sont pas respectées, le contrôle du bien-être peut saisir l'auditorat du travail. La victime peut également saisir l'auditorat du travail. Dans un premier temps, l'auditeur essaiera également de régulariser la situation. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'il jugera la nécessité d'engager des poursuites pénales. (BeSWIC, 2019 ; SPF ETCS, 2019).

Au sein de la zone de police locale de Bruxelles, quand l'intervention de l'inspection a échoué, l'inspection du contrôle du bien-être peut dresser un pro-justitia, qui est remis à l'auditeur du travail en cas d'infraction pénale. En effet, l'employeur, ses préposés et mandataires ainsi que les auteurs de comportements abusifs peuvent être poursuivis pénalement s'ils ne respectent pas les obligations découlant de la législation relative au bien-être des travailleurs. L'auditeur du travail est le membre du ministère public chargé de poursuivre ces infractions devant le tribunal correctionnel.

L'auditeur est saisi sur base d'un pro-justitia de l'inspection du CBE, d'une plainte déposée directement auprès de lui par le travailleur ou d'une plainte déposée par le travailleur auprès des services de police.

L'auditorat tentera également de régulariser la situation et mènera ses propres devoirs d'information.

Si le travailleur a directement déposé une plainte auprès l'auditorat sans passer par la procédure interne, l'auditeur invitera le plus souvent le travailleur à utiliser cette procédure plus opportune pour les problèmes psychosociaux que la procédure judiciaire.

Pistes de réflexion

Ce travail nous permet de suggérer quelques pistes d'amélioration afin de favoriser un climat de travail moins stressant et d'améliorer le bien-être des gens.

Afin de combattre l'absentéisme, il est important d'avoir une prévention, qui repose sur une culture d'entreprise qui évalue régulièrement la charge de travail, la pression, les priorités, la culture de reconnaissance, le respect, la préservation de la qualité du travail, l'entre-aide. Le management non-participatif peut aussi amener à des situations de violence ou de harcèlement. Ajoutons, que trop souvent, la prévention est basée sur la circonscription des manifestations immédiates des RPS. Cependant, les effets sont éphémères et elle ne s'attaque pas aux racines du problème. Dès lors, il semblerait utile de penser à une nouvelle culture à tout le niveau de l'organisation. (Bugli et al., 2/2, 2018)

Il est important pour l'entreprise de commencer par une 1^{ère} étape de sensibilisation, qui peut être aidée par les outils suivants :

- « Le guide pour la prévention des risques psychosociaux » où on y retrouve une définition des RPS, les principales sources de risques des RPS, la prévention des RPS, les acteurs de la prévention, ... ;
- Une vidéo qui montre, à partir d'entretiens avec des experts, ce que sont les risques psychosociaux et comment les prévenir ;
- Le E-learning, qui au moyen d'animations, d'images, de vidéos..., cet outil convivial permet de comprendre simplement la législation sur le bien-être au travail et ses grands principes afin de sensibiliser et de prévenir les risques professionnels présents dans chaque entreprise ;
- L'indicateur d'alerte des risques psychosociaux qui est un instrument utilisé pour détecter la présence de risques psychosociaux dans l'entreprise et évaluer leur importance (feu vert : problèmes mineurs ; feu orange : signal d'alerte ; feu rouge : alarme) ;
- Les premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial dans les PME, cet outil apporte des conseils concrets quant à la façon de gérer un certain nombre de problèmes qu'employeurs de PME et leurs travailleurs peuvent rencontrer : stress, difficultés d'ordre privé, conflits, etc. En d'autres mots pour gérer les risques psychosociaux.

Ces outils sont disponibles sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Une 2^e étape tout aussi importante que l'employeur devra tenir compte est l'analyse des risques, afin de déterminer où se situe réellement le problème dans l'environnement de travail et quelle est la perception des travailleurs. Il existe de nombreux outils de dépistage et d'analyse des risques psychosociaux qui peuvent être utilisés par les entreprises. Il existe deux grandes catégories d'outils : les questionnaires et les méthodes participatives (réunions avec des

travailleurs représentatifs, entretiens, observation des situations de travail). Pour la méthode d'analyse participative des risques nous trouvons la stratégie SOBANE et ses quatre niveaux d'intervention (voir annexe 1). De plus, de nombreuses méthodes disponibles dans la rubrique « boîte à outils » du site www.respectautravail.be.

Nous pourrions proposer aux membres du personnel une formation « gestion du stress ». L'apprenant sera capable de comprendre la notion de stress et d'en identifier. Il sera également capable de mettre en pratique les méthodes pour améliorer son état de stress, d'en éliminer les causes, changer d'attitude, avoir recours à la relaxation.

Ensuite, on pourrait mettre en avant le sport sur le lieu du travail car en effet la plupart des travailleurs, après une journée de boulot se sentent fatigués ou rentrent trop tard pour aller faire du sport. Alors qu'on le sait, l'exercice physique aide à prévenir de nombreux maux : trouble du sommeil, stress, douleurs du quotidien et même maladies plus sérieuses. Les bienfaits sociaux du sport ayant pour objectif d'augmenter la rentabilité, les rapports entre collègues et lutter contre l'absentéisme.

Nous avons vu dans le chapitre « Les facteurs de stress », que le policier se noie dans des problèmes administratifs. On pourrait leur proposer de faire ces tâches administratives à domicile (télétravail) et ainsi permettre une certaine flexibilité et moins de perte de temps sur le trajet domicile-travail. De plus, ils auraient la possibilité en étant chez eux d'effectuer certaines responsabilités familiales. Ils ne verraient plus ces tâches administratives comme pénibles mais attrayant.

Pour terminer, n'oublions pas que la prévention doit passer par tous les acteurs, car il s'agit d'une responsabilité partagée. La législation doit appuyer davantage sur ce point, par exemple, en réalisant plus de campagne de sensibilisation et d'informations. (Bugli et al., 2/2, 2018 ; Cordier, 2002).

Conclusion

Afin de répondre à notre interrogation de départ, à savoir dans quelle mesure la loi du bien-être des travailleurs, répond à la prévention des risques psychosociaux, nous avons étudié la législation belge et plus précisément les dispositifs relatifs au bien-être au travail, dont la prévention des risques psychosociaux. Pour les différents chapitres, nous avons mis en lien cette législation et les pratiques existantes au sein de la police locale de Bruxelles.

Dans un premier temps, on s'est intéressé à la réglementation relative aux risques psychosociaux. Le champ d'application de cette législation est étendu, de cette manière, elle vise à protéger au maximum tous les collaborateurs. Le législateur prend conscience de la complexité des dispositifs. Pour y remédier, il a rédigé le code du bien-être au travail. Cependant, malgré des efforts d'harmonisation et de simplification, sa compréhension et son utilisation restent complexes. On note une réelle avancée, en termes, de risques psychosociaux. En effet, les définitions ont été revues et adaptées au monde du travail actuel. On a vu également que les causes du stress chez les policiers peuvent provenir de sources diverses et ayant une multitude de conséquences.

Dans un deuxième temps, nous avons vu les différentes étapes de prévention. Un système dynamique de gestion des risques est développé afin de prendre les mesures de prévention adéquates. Une procédure spécifique est demandée pour les risques psychosociaux. Ce système dynamique témoigne du souhait d'adapter continuellement les mesures de prévention.

Dans un troisième temps, les rôles et les responsabilités des acteurs du bien-être sont largement détaillés. Il en est de même pour les structures organisationnelles. Néanmoins, ces informations restent compliquées à comprendre et les travailleurs ne sont pas toujours au courant de leurs existences. Une responsabilisation et une prise de conscience de tous les acteurs semblent nécessaires. Une prévention efficace dépend de la contribution de chacun.

Dans un quatrième temps, on peut voir que les procédures internes ont été revues afin de mieux traiter les problèmes psychosociaux. Cependant, elles sont administrativement lourdes et énergivores pour des individus en souffrance.

Pour terminer, nous suggérons quelques pistes d'amélioration afin de favoriser un climat de travail moins stressant et d'améliorer le bien-être des gens.

Au travers des différentes recherches que nous avons effectuées afin de rédiger ce mémoire, nous avons compris que la police est particulièrement sujette au stress, puisqu'elle est soumise à de grosses contraintes, à cause des conditions de travail, des risques de la profession, engendrant des problèmes d'attractivité, d'absentéisme et de turn-over.

Le stress reste un sujet délicat à traiter. Il concerne d'ailleurs tous les commissariats de police à Bruxelles, en passant du petit commissariat de quartier jusqu'au grand commissariat central. C'est ainsi qu'est apparu de manière assez évidente le projet de « Helpteam » qui permet un dialogue plus aisé au sein des travailleurs en offrant un accueil, une reconnaissance, une écoute et une aide immédiate aux membres du personnel confrontés à un incident critique. Il s'agit d'augmenter la valorisation de soi et l'estime personnelle afin d'engendrer un travail de qualité et une meilleure qualité de vie tant privée que professionnelle. Un dialogue vertical avec la hiérarchie est également favorisé et permettrait probablement de résoudre bon nombre de problèmes de terrain.

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale met de plus en plus d'outils pour lutter contre les risques psychosociaux.

Néanmoins le phénomène ne désemplit pas pour autant. La législation seule ne permet pas d'améliorer la situation. Une réelle remise en question et une prise de conscience des travailleurs et des employeurs doivent être réalisées. Conjointement aux dispositifs juridiques, une nouvelle réflexion sur la culture d'entreprise peut être menée. À titre d'exemples, la reconnaissance, l'implication du management sont des points qui peuvent être pris en considération. Une autre piste de réflexion peut être menée par rapport à la prévention primaire du stress. Son développement peut contribuer à lutter, en partie, à la source contre les problèmes psychosociaux.

Bibliographie

Cours :

Cock, N., Piette, A., (2018) Bien-être au travail (cours LTRAV2630), Louvain-La-Neuve : UCL.

Hellemans, C., (2017) Gestion des risques, Université Libre de Bruxelles.

Lamine, A., (2018) Droit du travail (cours LTRAV2210), Louvain-La-Neuve : UCL.

Perilleux, T., (2017) Analyse psychosociologique des relations de travail (cours LTRAV2260), Louvain-La-Neuve : UCL.

Doctrines :

Bugli, Céline, Mesters, Patrick, (2018) *Comment évaluer le stress professionnel et le burnout ?* Étude diagnostic de la prévention des risques psychosociaux au sein d'entreprise belge (2//2), Bulletin juridique et social, 600, pp. 7-9.

Cesi, (2017) *Nouveau Code du bien-être au travail – Note législative*, Bruxelles : Centre de services interentreprises.

Cesi, (2014) *Risques psychosociaux – Note législative*, Bruxelles : Centre de services interentreprises.

Cordier, J-P., (2002) *La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*, Journal des tribunaux du travail, 837, pp. 381-394.

Note interne (N.I.) :

N.I., (2015) *Le stress-team fédéral*, Police zone Midi, n°23.

Ouvrages :

Bensabat, S., Selye, H., (1980) *Stress, de grands spécialistes répondent*, Paris, Editions Hachette.

Brillet, F., Sauviat, I., Souflet, E., (2017) *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, Malakoff : Dunod.

De Soir, E., Daubechies, F., Van Den Steene, P., (2012) *Stress et trauma dans les services de police et de secours*, Broché.

Lagasse, F., Palumbo, M., (2015) *Bien-être au travail et droit pénal – Étude jurisprudentielle et doctrinale*, Limal : Jurisquare.

Maltais, D., Robichaud, S., Simard, A., (2001) *Sinistres et intervenants*, Québec, Editions JCL, 2001.

Rapports - Guides :

Babin, M., (1983) *Facteurs du stress bien particulier au policier*, La Gazette de la Gendarmerie Royale du Canada, 45, 10-11.

Berrewaerts, J., Deseilles, M., Füzfa, A., Flohimont, V., Lambert, C., Zaghdane, S., (2017) *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*, Bruxelles : Direction générale humanisation du travail.

Braye, V., (1991) *Stress en milieu policier*, Travail de fin d'étude, faculté de droit, école de criminologie.

Daubechies, F., (1995) *Les stress de la vie professionnelle : leur incidence chez les policiers confrontés à des situations critiques*, Travail de fin d'étude, UMH, Faculté de psychologie.

Jackson, S.E., (1983) *Le stress et la dépression d'épuisement chez les policiers*, La gazette de la gendarmerie royale du Canada, 45, page 21.

Kroes, W.H., (1983) *Stress : l'envers de la médaille*, La Gazette de la Gendarmerie Royale du Canada, 45, 4-6.

Logan, M., (1995) *Application de la notion de système à la formation de la gestion du stress à la gendarmerie royale du Canada*, La gazette de la gendarmerie royale du Canada, 57, 2-16.

Manolias, M. (1991) « *Les policiers face au stress* », INTERPOL, Revue internationale de police criminelle, numéro 430, mai-juin 1991, 13-17.

Oigny, M., (1991) *Stress et burnout en milieu policier*, Québec : Presse université du Québec.

Soubrier, J-P., (1988) *Le stress de l'intervenant*, Liaisons, 288, 4.

Stora, J-B., (1993) *Le stress*, Paris, Presses universitaires françaises.

Sites internet :

Abbet, « Outils - BOBET », *Site de l'association bruxelloise pour le bien-être au travail*,
<http://www.abbet.be> (Consulté les 4, 5 février 2019)

BeSWIC, « Thèmes – Politique du bien-être – Risques psychosociaux (RPS) », Site du
BeSWIC – *Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail*,
<https://www.beswic.be/> (Consulté le 5 février et le 4 mai 2019)

SLFP, site du Syndicat Libre de la Fonction Publique Secrétariat National,
<http://www.slf-pol.be/> (Consulté le 4 mai 2019)

SPF emploi, travail et concertation sociale, « Bien-être au travail », Site SPF *emploi, travail
et concertation sociale*, [http ://www.emploi.belgique.be/](http://www.emploi.belgique.be/), (Consulté le 28, 29, 30
janvier 2019 et les 2, 3, 4, 5, 7 février 2019).

Unamur, « Services – Sippt – Documents - Modifs 2007 », Site du Unamur,
<http://www.unamur.be/>, (consulté le 27 janvier 2019).

Source juridiques :

Avis n°1851 du CNT relatif à la prévention de la charge psychosociale (dont le harcèlement
moral ou sexuel au travail) – Suivi de l'avis n° 1808, 28 mai 2013.

CCT n° 72 du 30 mars 1999 conclue au sein du conseil national du travail, concernant la
gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, MB, 9 juillet 1999, p.
26371.

Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs
lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au

travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail,
MB, 28 avril 2014, p. 35011.

Abréviations

CBE	Code du Bien-Être au travail
CCT	Convention Collective de Travail
CEE	Communauté Économique Européenne
CESI	CEntre de Services Interentreprises
CNT	Conseil National du Travail
CP	Conseiller en Prévention
CPAP	Conseiller en Prévention Aspects Psychosociaux
CPMT	Conseiller en Prévention – Médecin du Travail
CPPT	Comité pour la Prévention et la Protection au Travail
CSPPT	Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail
DÉPARIS	Dépistage Participatif des Risques
FEB	Fédération des Entreprises de Belgique
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
LBE	Loi du 4 août 1996 relative au Bien-Être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail
OiRA	Online interactive Risk Assessment
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PC	Personne de Confiance
RGPT	Règlement Général de Protection du Travail
RPS	Risques PsychoSociaux
SEPPT	Service Externe de Prévention et de Protection au Travail
SIPPT	Service Interne de Prévention et de Protection au Travail
SOBANE	Screening, OBservation, ANalyse, Expertise

Annexe 1 : Stratégie SOBANE et méthode DEPARIS

Généralités :

La stratégie SOBANE a été développée afin d'aider lors de la mise en place d'une gestion dynamique et efficace des risques. Elle se compose de quatre niveaux d'intervention : Screening (dépistage), OBServation, ANalyse et Expertise. L'association de la stratégie SOBANE et de la méthode DÉPARIS permet d'avoir une démarche participative où l'on demande l'expertise des travailleurs. De cette manière, les pistes de solutions proposées par ces derniers pourront être intégrées par l'employeur.

Tableau 1 : vue d'ensemble de la stratégie SOBANE

	Niveau 1 Dépistage	Niveau 2 Observation	Niveau 3 Analyse	Niveau 4 Expertise
Quand ?	Tous les cas	Si problème	Cas difficiles	Cas complexes
Comment ?	Observations simples	Observations qualitatives	Observations quantitatives	Mesurages spécifiques
Coût ?	Faible (10 minutes)	Faible (2 heures)	Moyen (2 jours)	Elevé (2 semaines)
Par qui ?	Personne de L'entreprise	Personne de L'entreprise	Personne de l'entreprise et Préventeurs	Personne de L'entreprise, Préventeurs et Experts
Compétence – Travail	Elevée	Elevée	Moyenne	Faible
Compétence - Ergonomie	Faible	Moyenne	Elevée	Spécialisée

Source : Piette, 2018

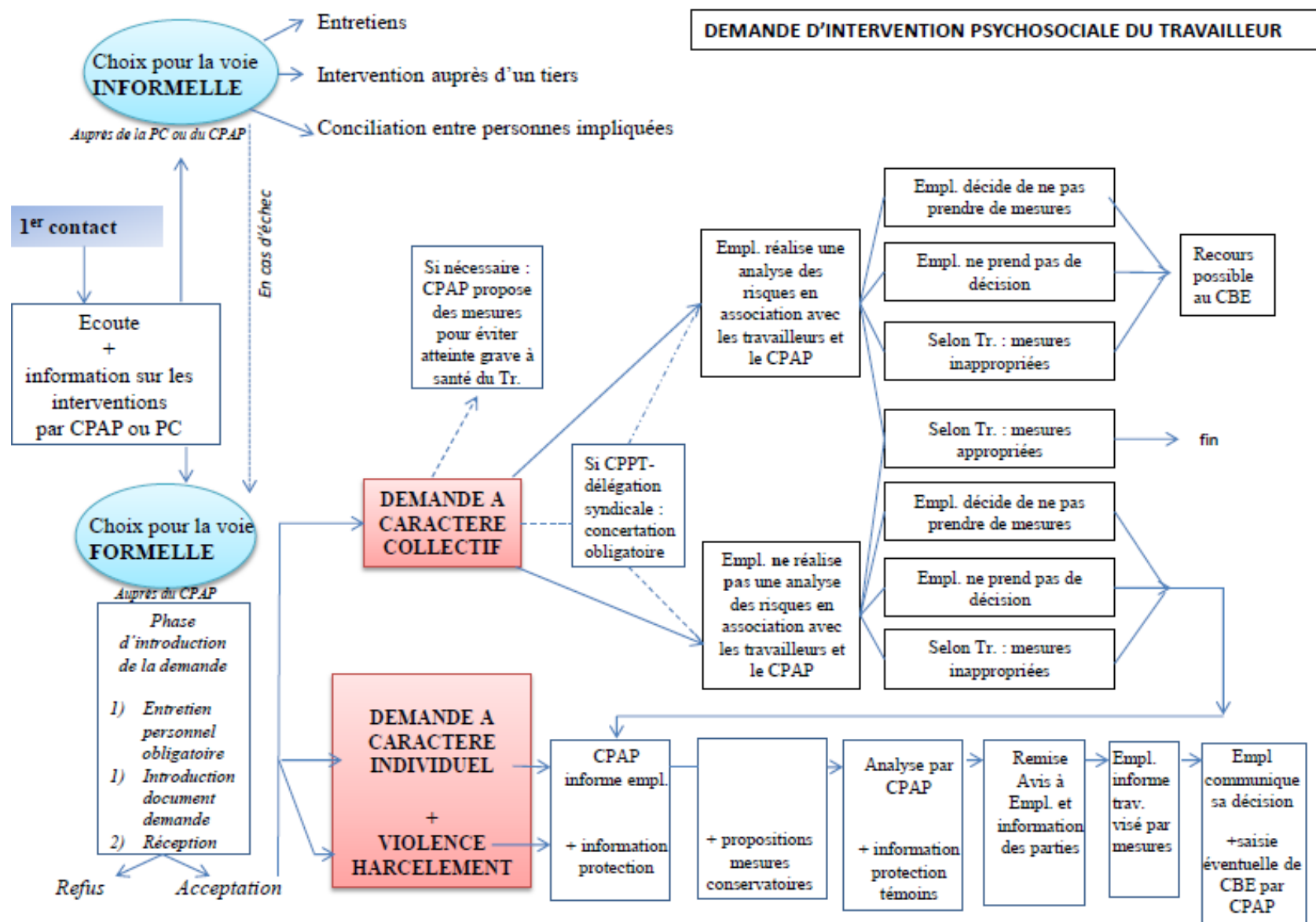
Le premier niveau est réalisé dans toute l'organisation et pour chaque fonction. Les niveaux 2, 3, 4 sont effectués si le niveau précédent n'a pas permis de résoudre le problème. (Piette, 2018)

Pour le niveau de dépistage, la méthode DÉPARIS peut être utilisée. Il s'agit d'un dépistage participatif des risques. Elle est facilement applicable pour les grandes et moyennes organisations. Elle est appliquée lors de réunions d'une dizaine de personnes afin que tout le monde puisse s'exprimer. Le but est d'identifier les risques éventuels, et ce, à l'aide d'une liste et d'une grille d'entretien. Les réponses permettent d'identifier des pistes pour remédier aux difficultés rencontrées. (Piette, 2018)

Annexe 2 : La méthode OiRA

En 2013, l'outil OiRA (Online interactive Risk Assessment) a été développé par le SPF ETCS en association avec Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Il permet d'évaluer les risques de bien-être au travail dans les petites structures. Dans un premier temps cette méthode a été développée pour le secteur de la coiffure. Depuis, il peut également être utilisé dans d'autres secteurs tels que l'horeca ou la menuiserie. Dans la pratique, il s'agit d'un logiciel qui permet de réaliser une analyse de risques, de manière simple et efficace, et ce, étape par étape. De plus, il peut aider pour établir des mesures de prévention et un plan d'actions adapté. (SPF ETCS, 2019)

Annexe 3 : Procédures formelle et informelle – Arbre décisionnel



Note d'articulation

1. Choix de la thématique principale

Ce mémoire aborde la thématique des risques psychosociaux, plus précisément, le stress en milieu policier. Un sujet avec de nombreuses conséquences.

En effet, les policiers sont de plus en plus confrontés au stress professionnel et leur conciliation vie privé – vie professionnelle est également devenue difficile.

Dire qu'on est malade, stressé, c'est reconnaître une faiblesse, un tabou de dire qu'on ne va pas bien, particulièrement quand on est fonctionnaire de police.

La dépression, un mot presque interdit.

La plupart des policiers font ce travail par vocation, se disent être là pour aider les citoyens. Mais de l'autre côté, une société de plus en plus violente, crachats, insultes, des coups et aussi faire face à des personnes en possession de kalachnikov, une incompréhension.

Actuellement, pour beaucoup de policier, leur profession fait peur. Ils rentrent chez eux stressés, usés.

On voit que depuis plusieurs années, ce qu'on donne aux policiers à prendre en charge dépasse largement ce qui était leur mission il y a une dizaine d'années. Ils sont dans une politique de chiffres, et doivent remplir des objectifs, sans se soucier de la gravité de l'impact des situations qu'ils prennent en charge.

Les policiers sont formés au métier mais pas aux conséquences.

Le choix de ce thème est motivé par deux raisons principales. La première est constituée du fait que la loi du bien-être des travailleurs évolue de manière permanente. Cependant, il semble être en décalage face aux changements socio-économiques et l'augmentation du nombre de personnes touchées par les problèmes psychosociaux. En 2014, des changements importants ont eu lieu au niveau de la législation. Au vu de cette augmentation, ces nouvelles dispositions ne semblent pas suffisantes. Les employeurs doivent aller plus loin que ce cadre légal et dépasser leur vision minimaliste du bien-être au travail. La prévention n'a pas de prix, lorsqu'on voit l'impact que ces problèmes peuvent engendrer.

La seconde raison est issue de mon expérience personnelle. En effet, je travaille actuellement au sein de la police locale de Bruxelles, je m'aperçois qu'il y a une augmentation de stress,

d'épuisement, un manque de communication et de reconnaissance auprès de mes collègues. De plus, au moment de choisir le thème de ce travail, j'ai suivi de près plusieurs collègues en souffrance, dont une policière en arrêt de travail pour raison de burnout. Celle-ci a accepté de continuer son témoignage jusqu'à son retour au travail. Touchée personnellement par cette situation, j'ai eu envie de comprendre les réactions de mes collègues et d'apporter des réponses non seulement à mes interrogations mais aussi aux leurs.

Ces deux raisons principales m'ont ainsi donné l'envie d'explorer le sujet du stress en milieu policier plus en profondeur afin de mieux comprendre ce phénomène.

2. Choix des disciplines étudiées : sociologie et bien-être

Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi d'aborder cette thématique au travers de deux disciplines : la sociologie et le bien-être. Ainsi, le titre du mémoire est le suivant : « le stress en milieu policier ».

Le choix de ces deux disciplines au travers desquelles s'articulent le développement et l'étude de cette thématique a été inspiré lui aussi de mon expérience personnelle de travail.

Comme déjà mentionné, j'ai pu observer auprès de mes collègues différentes réactions, dont plusieurs m'ont particulièrement marquée.

La première réaction fut comportementale, ils ont perdu toute motivation dans leur travail et ne parvenaient plus à trouver du sens dans leurs actions. La fatigue morale amplifiait de jours en jours, en même temps, de l'incompréhension et l'animosité envers la hiérarchie. Constatant cette situation, je me suis interrogée sur les raisons pour lesquelles une équipe bien rodée et toujours motivée n'arrivait plus à trouver la moindre envie, la moindre motivation du travail bien fait.

La seconde réaction qu'ils ont eue, face à ce stress quotidien, a été de s'interroger sur les droits dont ils disposaient : *mes conditions de travail sont très difficiles, je suis épuisé, stressé. Qui puis-je aller voir pour m'aider ? Je voudrais déposer une plainte sur mes conditions de vie au travail, comment dois-je m'y prendre ? Et en cas de représailles ?* etc. Me rendant compte à quel point ils avaient peu connaissance de leurs différents droits, et la loi sur le bien-être des

travailleurs ne leur semblait absolument pas familière, je m’y suis intéressée de plus près. En effet, la loi sur le bien-être des travailleurs est importante. Comme indiqué dans la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l’exécution de leur travail qui détermine dans son article 32 quinquies :

« L'employeur veille à ce que les travailleurs qui, lors de l'exécution de leur travail, ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes autres que celles visées à l'article 2, § 1er, de la loi et qui se trouvent sur les lieux de travail, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés. Sans préjudice de l'application d'autres dispositions légales, l'employeur supporte les coûts de la mesure visée à l'alinéa 1er. Le Roi peut déterminer les limites dans lesquelles les coûts visés à l'alinéa 2 sont à charge de l'employeur »²⁸

3. Synthèse des deux parties

Au travers des deux disciplines étudiées, nous avons pu prendre conscience de l’existence de situations de mal-être dans les services de police qui sont souvent générées par une absence d’échanges des points de vue des policiers sur le terrain et leur hiérarchie ou encore par une inadéquation entre les valeurs personnelles des policiers et l’entreprise publique qui les emploie.

Lors de l’étude sociologique présentée dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu l’importance de mettre en place un espace public de dialogue en considérant le dilemme éthique comme une question à prendre au sérieux (de Nanteuil, 2016). Cet espace de libres échanges des idées permettrait à chaque policier d’émettre des suggestions d’améliorations des procédures en vigueur et de faire part de sa vision du travail. De plus, c’est pouvoir aussi partager les valeurs qui lui sont chères qui lui paraissent indissociables de la fonction qu’il occupe. Le policier pourrait ainsi partager ses idées avec sa hiérarchie par la mise en place de ce flux d’informations en bottom-up. C’est-à-dire, où l’information circulerait du bas vers le haut de l’échelle hiérarchique. Discuter des dilemmes qu’il rencontrerait dans l’exécution de ses tâches permettrait ainsi au policier de se montrer transparent sur son ressenti au travail. Cela éviterait les situations de mal-être qui pourraient mener vers une rupture de dialogue entre le policier et son employeur ou vers une perte de sens du travail à accomplir pour le policier qui serait dans un cas de désintéressement des missions qui lui incombent.

²⁸ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

La seconde partie de ce mémoire, nous avons traité la loi du bien-être des travailleurs et nous avons vu les nombreuses causes et conséquences du stress. Le SPF Emploi, travail et concertation sociale met à disposition pour les employeurs, de nombreux outils afin de prévenir les risques psychosociaux. Il est important que l'employeur investisse davantage dans la prévention afin de diminuer les RPS. Par manque d'informations quantitatives, l'employeur ne se rend pas compte, que le retour sur investissements pourrait être profitable à son entreprise. Les gains potentiels liés à une meilleure prévention peuvent être les suivants : une augmentation de la production, une hausse de la qualité de production, une amélioration des conditions de travail, une meilleure image de l'entreprise, un impact sur les valeurs de l'entreprise. (Jacquetin, 2017)

Nous avons également vu dans cette partie les bienfaits sociaux du sport. En effet, un travailleur, qui se sent bien, tombera moins vite malade. Un employeur peut également investir afin d'améliorer l'environnement de travail comme pour ce cas-ci, une salle de sport dans l'entreprise. De plus, il pourrait proposer des plats sains au restaurant de l'entreprise. Une culture de la santé et du bien-être peut réellement être bénéfique à tous. Dès lors, il est intéressant pour l'employeur de s'intéresser de plus près aux bénéfices et aux retombées, que ce type de culture pourrait lui apporter. Il est important que les travailleurs se sentent bien et que leur qualité de vie soit améliorée. Ici, on voit tout l'intérêt d'aller plus loin que le cadre légal. La responsabilisation de l'employeur ne peut être que bénéfique. (Jacquetin)

En développant des mesures de prévention, l'employeur pourra améliorer la performance de son entreprise, dès lors il pourra diminuer la pression exercée sur ses travailleurs. Ils ressentiront moins de stress. Leur qualité de vie et leur santé n'en seront qu'améliorées. Un tiers des travailleurs qui ressentent du stress, pensent à changer d'employeur à court ou long terme. Une bonne politique relative au stress permet également de retenir les talents. Dans un contexte où l'âge de la pension est de plus en plus élevé, il est important d'assurer un bon environnement de travail afin que les personnes plus âgées restent le plus longtemps possible sur le marché du travail.

On constate, que l'approche juridique n'est pas suffisante si elle se focalise uniquement sur le contexte professionnel. Il est également nécessaire d'examiner d'autres variables socio-économiques influant le stress, tels que la mobilité, les horaires de la crèche, les difficultés des familles monoparentales. (Sécurex 2015)

4. Conclusions

De plus en plus de jeunes policiers sont stressés, épuisés car ils ne sentent pas du tout en sécurité. De plus ils emmagasinent sans soutien de la part de leur chef, sans écoute. Et l'alcool bien souvent le moyen d'évacuer.

Ils essaient de tenir, se disent qu'ils vont s'en durcir. Au fil du temps, ils réussissent à s'en durcir, se forgent une carapace mais cette celle-ci s'effritent au fil du temps.

Ils préfèrent ne pas en parler aux collègues, à la famille, pour les protéger. Dès lors, une grande solitude s'installe chez le policier. Le chacun pour soi sème cette solitude.

En termes de prévention, on peut dire qu'il faut dépasser le cadre juridique, et ce, en développant une nouvelle culture d'entreprise et en prenant davantage les ressentis des travailleurs. Les employeurs doivent se remettre en question et comprendre qu'investir dans la prévention n'est pas un gouffre financier, bien au contraire. A leur décharge, il existe peu de données à ce sujet. Dès lors les arguments ne sont pas faciles à trouver pour les convaincre.

On peut dire, qu'une prévention efficace dans les entreprises sera économiquement bénéfique aussi bien pour les travailleurs et la société.

Rome ne s'est pas fait en un jour. L'élimination des risques, leur limitation et le bien-être de tous les travailleurs est un objectif permanent. Tant l'employeur que les travailleurs doivent y concourir. Avec la volonté commune de faire toujours mieux, car le bien-être n'a pas de prix. (Brasseur, 2013)

Les policiers sont les victimes des tensions sociales qui s'accroissent, et dont ils ne sont pas responsables. Beaucoup de citoyens se trouvent en difficultés et les policiers se trouvent pris là-dedans parce qu'ils représentent cet état qui ne résout pas les problèmes.

Les policiers doivent pouvoir librement parler à leur collègue, et élaborer des problèmes qu'ils font face et d'essayer de pouvoir poser les règles qu'ils doivent eux même appliquer.

L'outil principal est la création d'un « espace public de discussion » envisagé par Habernas comme « un réseau permettant de communiquer des contenus et des prises de décisions, et donc des opinions ». Il est donc important selon elle d'inclure l'espace public dans le travail. Et à C. Dejours de préciser que si la création de cet espace public est non aboutie, suite à un problème d'organisation du travail, la qualité de travail s'en voit impactée, et apparaissent également des formes d'injustice. I. Ferreras ajoute que les règles qui découlent de cette intégration du travail dans l'espace public peuvent être opposée à la hiérarchie.

Ce que propose l'éthique de la discussion est la possibilité de trouver des nouveaux processus de communication au travail au sein d'un ensemble d'attentes morales. Sa force, en plus de créer un espace public dans lequel s'intègre un échange langagier, est qu'elle prend compte la préoccupation des travailleurs.

Au niveau de la hiérarchie, la communication est très difficile voir quasi inexistante. Le policier chute, consomme de l'alcool, et pense au suicide. Des actes, que l'administration tente de passer sous silence. Difficile d'avouer que le mal vient de l'intérieur, même quand tout laisse penser : le symbole est très fort puisque dans beaucoup de cas de suicides, les policiers se sont mis en tenue et se sont donné la mort avec leur arme de service.

Ces policiers souffrant de la non reconnaissance, ce manque d'écoute, des difficultés avec leur collègues et la hiérarchie qui provoque cet état de stress.

De plus, les policiers sur le terrain, ils sont abandonnés, il n'y a pas de support psychologique, il n'y a pas de débriefing quand ils ont été sur une scène de meurtre, et ils emportent ces molécules chimiques dans le nez de l'odeur du corps ou de sang et ils rapportent ça à leur maison. Beaucoup d'entre eux aimeraient parler avant de rentrer chez eux, pour ne pas polluer leur atmosphère familiale.

Il n'y a pas assez de prise en charge mais on les soumet de surcroît à des objectifs qui sont effrayants.

C'est ainsi qu'est apparu de manière assez évidente le projet de « Helpteam » qui permet un dialogue plus aisé au sein des travailleurs en offrant un accueil, une reconnaissance, une écoute et une aide immédiate aux membres du personnel confrontés à un incident critique. Il s'agit d'augmenter la valorisation de soi et l'estime personnelle afin d'engendrer un travail de qualité et une meilleure qualité de vie tant privée que professionnelle.

Bibliographie

BRASSEUR, Paul, *Le bien-être au travail : comme une envie de mieux faire ? Orientations*
Wolters Kluwer, 4, 2013, pp. 2-28.

De NANTEUIL, Matthieu, *Rendre justice au travail*, Paris : PUF, 2016.

DEJOURS, CH., « Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité », Montrouge : Bavard,
2015.

HABERNAS, Jürgen, 1991, *De l'éthique de la discussion*, Paris : Flammarion, 2013 cité par
de NANTEUIL, Matthieu, *Rendre justice au travail*, Paris : PUF, 2016.

HABERNAS, Jürgen, 1986, *Morale et communication*, Paris : Flammarion, 2013 cité par de
NANTEUIL Matthieu, *op.cit.*

HABERNAS, Jürgen, *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, 2005
cité par DE NANTEUIL Matthieu, *op.cit.*

JACQUETIN, Florian, *Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour
l'entreprise*, Paris : Eurogip, 124/F, 2017.

SÉCUREX, *Stress & burnout – Menaces pour les travailleurs et les employeurs ?* Bruxelles:
Sécurex, 2015.

SPF emploi, travail et concertation sociale, « Bien-être au travail », Site SPF *emploi, travail
et concertation sociale*, [http ://www.emploi.belgique.be/](http://www.emploi.belgique.be/), (Consulté le 7 février
2019).

