



Revue
de l'Union Syndicale
des Magistrats

Le nouveau pouvoir judiciaire

n°442

Mars 2023



2003-2023 :

L'USM, pionnière de la lutte contre la souffrance au travail

Sommaire



Revue de l'Union Syndicale des Magistrats
18, rue de la Grange Batelière - 75009 Paris
Tél. : 01 43 54 21 26
Email : contact@union-syndicale-magistrats.org
Site de l'USM : www.union-syndicale-magistrats.org

CPPAP : USM 0523 S 07816 PARIS - ISSN 0338-1544
Trimestriel - Abonnement :
adhérents : 16 €,
non-adhérents : 37 € dont 5 € de frais de port
Commission paritaire : 948D73
Directeur de la publication : Ludovic Friat
Rédactrice en chef : Natacha Aubeneau
Maquette, réalisation, impression : Imprimerie Bellémoise
Tél. : 02 33 73 10 10



Crédits photos :
Couverture : Shutterstock 1814161958
Page 1 : Portrait de Ludovic Friat ©Gilles Lougassi
Page 2 : Portrait ©Mario Correia ; dessin ©Nicolas Leclainche
Page 5 : Nuages sur le TJ de Paris ©Ludovic Friat
Page 7 : Portrait de Cécile Mamelin ©Gilles Lougassi
Page 10 : Publications ©USM
Page 12 : Portrait ©Marie-Paule Lugbull ;
photo de l'ENM ©Aurélien Martini
Page 13 : Image shutterstock_1527608867 par Lightspring
Page 18 : Shutterstock ©Mike Fouque
Page 20 : Portrait Jérôme Cotteret ©Florent Drillon
(lire son interview dans le NPJ n°439 de juin 2022)
Page 25 : ©Alexandra Vaillant

2

La souffrance au travail, un mal qui ne touche pas que les magistrats — Mario CORREIA

7

SQVT, une préoccupation du ministère — Cécile MAMELIN

11

Un accompagnement pour améliorer le bien-être au travail — Marie-Paule LUGBULL

14

Souffrance au travail : des magistrats témoignent

20

La souffrance au travail, un mal qui touche très largement les magistrats — Natacha AUBENEAU et Stéphanie CAPRIN

24

Monde
La justice menacée en Israël

25

Culture
« Dans les yeux du procureur »



L'édito du Président



Chers collègues,

Ce nouveau numéro du NPJ a été conçu par notre rédactrice en cheffe, Natacha Aubeneau, et par le bureau de l'USM comme un miroir réaliste de notre vécu de magistrats. Un vécu constitué d'un mélange d'engagement personnel fort, de fierté de servir l'intérêt commun, de la conscience de l'importance de notre rôle social, d'une exigence professionnelle soutenue mais, également, de la souffrance de devoir faire toujours plus à moyens constants, de la perte de sens liée au fait de devoir malgré tout rendre une justice dégradée et qui ne répond pas aux attentes de nos concitoyens.

Regardons-nous sans crainte et sans fauxsemblants dans ce miroir.

Mon souhait est que cette mise en perspective permette à ceux d'entre-nous qui n'osent se l'avouer et surtout l'exprimer, de peur de passer pour le « mauvais objet » ou le « maillon faible », d'en prendre pleinement conscience.

J'adresse un immense merci aux collègues qui ont accepté de témoigner malgré la crainte, toujours présente, d'être « démasqués » et stigmatisés, voire sanctionnés.

Mon souhait est également de faire prendre conscience à l'ensemble de notre corps, tous grades confondus, que ce n'est pas en minimisant, taisant ou en niant ce problème central qu'on le résoudra.

Est-il entendable qu'en février 2023 le chef de parquet d'une grande juridiction d'Ile de France s'exprime ainsi dans la presse nationale (Le Figaro) : « *Si nous voulons à nouveau inspirer confiance aux justiciables ou attirer des jeunes vers notre profession nous devons sortir de la déprime collective ambiante qui est anxiogène pour nous-mêmes comme pour nos concitoyens. D'une certaine manière, nous, chefs de juridiction, comme tout décideur nous avons un devoir de vérité et d'optimisme qui existe à titre individuel dans la magistrature mais se perd souvent dans nos expressions collectives* » ?

Combien ce discours doit complaire au ministre de la Justice qui, s'exprimant récemment à l'ENM, a tenu les propos suivant « *Quel beau métier ! Pardon, ce n'est pas une souffrance !* ».

Dire la vérité de la misère de la Justice et des souffrances qu'elle suscite parmi ses personnels comme parmi les justiciables, est-ce entretenir la « déprime collective ambiante » ? Sérieusement, en conscience ?

J'incite ceux qui le pensent à lire avec attention l'article de Mario Corriea, sociologue et universitaire, qui rappelle que les magistrats ne constituent pas une exception dans l'expression de leur ressenti et sont, comme d'autres professions, victimes d'une organisation basée sur une gestion optimale des coûts.

La robe noire et l'hermine ne protègent pas davantage que la blouse blanche et le stéthoscope.

Je leur recommande de lire, en toute bonne foi, les témoignages de collègues, issus des concours ou recrutés latéraux, dont les illusions, l'enthousiasme, la foi et la passion en leur métier se sont fracassés sur la réalité d'une justice déshumanisée.

L'USM a initié ce travail fondamental, portant des livres blancs sur la souffrance au travail, avant d'être rejointe par d'autres organisations syndicales et professionnelles, porteuses de notre « expression collective ». Le travail de l'USM se poursuit. Lisez le sondage et le travail d'analyse mené par notre rédactrice en cheffe. Plus

de 1300 répondants, n'est-ce pas suffisamment représentatif ?

Et certains prétendent avoir rencontré, parfois, de façon anecdotique, des cas de souffrance au travail, laissant à penser qu'il s'agirait forcément de collègues fragiles ? « Méthode Coué » ou version modernisée des « villages Potemkine », du nom du ministre de la Grande Catherine, qui avait fait construire des villages modèles sur le chemin de la souveraine afin de masquer la misère des paysans de Crimée ?

Ces témoignages sont poignants. Personne ne devrait payer de sa santé physique ou psychologique la réalité des conditions de travail dégradées et des cadences qui nous sont imposées. Cette réalité s'impose à nous ! Nous devrions être 2 à 3 fois plus nombreux pour mener, à droit constant, la plupart de nos tâches. C'est la conclusion partagée des groupes de travail sur la charge de travail des magistrats mis, enfin, en place par la chancellerie.

Vous lirez avec attention les pistes d'amélioration proposées par le GT SQVT organisé par notre ministère. Espérons qu'elles débouchent sur des améliorations concrètes mais soyons réalistes, à défaut d'être béatement optimistes, l'avant-projet de loi organique récemment présenté exclut expressément le temps de travail des magistrats des sujets susceptibles de faire l'objet d'un accord collectif... mauvais augure ?

Des pistes relativement simples existent cependant. L'article de Mme Lugbull sur « l'accompagnement pour améliorer le bien-être au travail » le rappelle. N'oublions pas non plus que l'indépendance de l'autorité judiciaire est fragile. L'exemple d'Israël, rapporté dans notre rubrique « Monde », le démontre. « Y croire encore ! » comme rappelé à notre congrès d'Aix-en-Provence ! Mais y croire collectivement et rappeler avec constance qu'exercer un métier passion et d'engagement ne justifie pas tous les sacrifices et, surtout, ne sert nullement le concept de « Justice de qualité » auquel nous aspirons tous.

Ludovic FRIAT

La souffrance au travail, un mal qui ne touche pas que les magistrats

Des « bureaucrates professionnels » confrontés à l'augmentation de la charge de travail

Mario CORREIA,
Chercheur associé au Laboratoire d'Économie et Sociologie du travail



L'union syndicale des magistrats, lors de son congrès de novembre dernier, a souhaité avoir un regard extérieur et sociologique sur la situation à laquelle la profession de magistrat est confrontée, afin d'avoir un regard distancié sur ses contraintes et éventuellement enrichisse l'argumentaire que la profession développe auprès du ministère de tutelle sur la nécessité d'obtenir les moyens nécessaires pour remplir sa mission.

Je suis Sociologue du travail et des organisations. J'ai formé des représentants du personnel pendant 20 ans sur des questions de conditions de travail et de santé. De ce fait, on peut me soupçonner d'analyser les organisations à travers un prisme qui est celui porté par les représentants du personnel « qui ne voient des organisations que les problèmes et ignorent totalement les contraintes de gestion auxquelles sont confrontées les directions mais aussi les parties de l'organisation qui fonctionnent de manière relativement harmonieuse »

comme l'affirment un certain nombre de membres de directions ou de la ligne hiérarchique. Mais j'ai été aussi pendant 8 ans vice-président santé au travail d'Aix Marseille Université et, à ce titre, président du CHSCT par délégation, ce qui m'a permis de tempérer ce prisme. Mais dans ces deux rôles, je n'ai pu que constater à quel point les contraintes qui pèsent sur le travail et la manière dont les organisations les appliquent, impactent les individus et éventuellement peuvent dégrader leur santé, notamment psychique. Par ailleurs, je suis expert auprès des CHSCT et des CSE et donc confronté à des entreprises de taille et de secteurs très divers, ce qui permet de comparer la situation des magistrats avec celle de salariés occupant d'autres fonctions.

De ce fait, ma méconnaissance relative du travail des magistrats ne constitue pas un frein pour analyser le contexte et les

conditions dans lesquelles les magistrats exercent leur activité. Au contraire, la diversité des secteurs, des modes d'organisation et des conditions dans lesquelles se fait le travail dont j'ai eu connaissance tout au long de ma carrière, permet de mesurer ce que le secteur et l'exercice des fonctions de magistrat ont de particulier mais aussi à quel point cette profession partage des conditions d'exercice de l'activité comparables à bien d'autres activités.

En effet, en tant que salarié exerçant une activité particulière, nous avons la plupart du temps l'impression que notre activité, son cadre législatif ou institutionnel, les contraintes et les conditions dans lesquelles nous l'exerçons, sont spécifiques et difficilement compréhensibles pour les autres salariés qui, pensons-nous, « exercent une activité plus simple, moins contraignante » que la nôtre. Ce prisme, que nous partageons tous, est en grande



Justice malade

« **COMME NOUS,
REJOIGNEZ LA CASDEN,
LA BANQUE DE LA FONCTION
PUBLIQUE !** »

Mark, Marie-Elisabeth, Pierrick, Aurélie, agents de la Fonction publique

La CASDEN est partenaire de l'Union Syndicale des Magistrats



CASDEN Banque Populaire - Société Anonyme Coopérative de Banque Populaire à capital variable - Siège social : 1 bis rue Jean Wiener 77420 Champs-sur-Marne - Siège : 784 275 776 - RCS Meaux - Immatriculation ORIAS n° 07 027 738 - BCE - Société anonyme à direction et conseil - Siège social : 30 avenue de la République 75001 Paris Cedex 02 - RCS Paris - Immatriculation ORIAS n° 08 000 010001 - © Roman Jaramin - Conception : Missy 2024 - Met et a Paris, 10 essai sur 1 et 5, Marie-Elisabeth, un mère à l'essai, et, Verly, mes parents, une amie, un ami, un commandant de Paule, et un prêt à un usage - une campagne de communication.

partie faux. Les similitudes entre activités professionnelles sont beaucoup plus nombreuses que les aspects spécifiques de la profession, c'est ce que nous analyserons en premier. Mais la magistrature est aussi une activité particulière dont le mode de régulation du travail est identique à un certain nombre d'autres professions, ce que nous analyserons dans un second temps.

LES MAGISTRATS ONT DES CONDITIONS DE TRAVAIL TRÈS SIMILAIRES AUX AUTRES SALARIÉS

Commençons par les points communs. Lors des échanges avec Ludovic Friat pour préparer mon intervention lors du congrès de l'USM, celui-ci me faisait part des difficultés auxquelles étaient confrontés les magistrats pour remplir leurs missions, dont la principale semble liée à la charge de travail.

Or les magistrats, sur ce point, sont confrontés actuellement à un certain nombre d'évolutions qui ont impacté progressivement tous les corps de métiers depuis la fin des années 70.

Conséquence de la crise financière consécutive au premier choc pétrolier en 1974 et à l'arrivée en France de concurrents, notamment asiatiques, les modalités d'organisation des entreprises se sont profondément modifiées¹ et ont érigé l'augmentation de l'efficacité des organisations productives comme la ligne d'horizon que doit scruter toute direc-

tion d'entreprise qui veut survivre dans un monde de plus en plus concurrentiel. Cette priorisation du pilotage des entreprises à partir de la mesure des résultats quantitatifs et financiers est contestable² mais a été adoptée par la plupart des entreprises privées³ et, quelques années plus tard, par les organisations publiques qui ont, en quelque sorte, été contaminées par des modes de gestion qui au départ étaient uniquement censés répondre à l'exacerbation de la concurrence.

Cette polarisation sur le coût du travail a comme conséquence quasi mécanique d'augmenter la charge de travail des salariés.

Cette augmentation a été particulièrement importante lors du passage aux 35 heures, où, à travail constant la plupart du temps, on a échangé du temps libre en fin de semaine contre une intensification du travail. Les enquêtes les plus récentes sur les conditions de travail permettent de prendre la mesure de cette évolution. La proportion de salariés qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par des normes ou des délais à respecter en une heure au plus est passé de 5 % à 25 % entre 1984 et 2005, et la proportion de ceux qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate est passée de 28 % à 53 % sur la même période⁴. D'après l'enquête Sumer réalisée en 2016 par la Dares (service d'enquête du ministère du travail), 66 % des salariés considèrent qu'on leur demande de travailler très vite et 35 % jugent qu'on

leur demande une quantité excessive de travail⁵.

Cette augmentation est si importante et générale que plus de la moitié des salariés français (58 %) n'arrivent plus à effectuer leur travail dans le temps imparti et réalisent régulièrement des heures supplémentaires non compensées et non rémunérées, selon l'étude *The Workforce View*⁶ réalisée en 2019. La moyenne de dépassement par salarié et par semaine était de 4h37 lors de cette enquête. Elle est passée à 7h30 en 2020, et à 9h20 en 2021. Il s'agit donc d'une évolution de fond et d'une augmentation continue de la charge de travail à laquelle sont confrontés les salariés.

Cette préoccupation qui était d'abord celle du secteur privé, s'est progressivement appliquée à la fonction publique. Alors que traditionnellement les organisations publiques étaient protégées des pressions extérieures pour garantir leur indépendance et pouvoir offrir des services identiques à tous les citoyens, ces organisations ont adopté elles aussi des modes de pilotage et d'évaluation calqués sur ceux du privé avec, ici aussi, un indicateur central constitué du coût du travail. L'exemple le plus emblématique est celui de l'hôpital où progressivement les indicateurs financiers ont pris le pas sur les indicateurs médicaux. Cette polarisation touche bien sûr aussi tous les secteurs qui dépendent en partie des financements de l'État (secteur sanitaire et social, secteur associatif).

Pour diminuer le coût du travail, en plus de l'augmentation de la charge, on a aussi graduellement réduit les moyens matériels et humains des organisations (moyens matériels, mais aussi organisationnels : diminution de la hiérarchie, des temps de régulation ou de transmission d'informations...) et ce dans tous les secteurs.

La conjonction de ces deux évolutions se traduit par une injonction paradoxale que les organisations imposent aux agents : **« faire toujours plus avec toujours moins »**. En fait, l'organisation reporte sur le salarié les conséquences de ses choix.

1 - On pourra se référer à l'ouvrage de Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, Paris : Christian Bourgois pour mesurer à quel point cette période a constitué une rupture pour le fonctionnement des entreprises.

2 - En France, par exemple, les membres du mouvement patronal chrétien réfléchissent à leur responsabilité vis-à-vis de leurs ouvriers, et se posent des questions de morale, de justice et d'éthique (Chessel M.-E. (2018), *Le rôle méconnu des patrons chrétiens en France*, *The Conversation*, 15 avril 2018).

3 - Un certain nombre de propriétaires d'entreprises notamment canadiens refusent par exemple de licencier en cas de difficultés passagères, car il leur semble plus important de privilégier l'existence d'un collectif stable et de compétences collectives pour pouvoir répondre aux évolutions du marché sur le long terme. (Aktouf O., Bédard R., Chanlat A. (1992) *Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois*, *Sociologie du Travail*, Vol. 34, N° 1, pp. 83-99).

4 - Source : « Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés », Dares.

5 - Source enquête SUMER 2016/2017. Dares Analyses, sept 2019, n°041.

6 - *The Workforce View in Europe* d'ADP (Automatic Data Processing), 2019.

La souffrance au travail, un mal qui ne touche pas que les magistrats

C'est ainsi que l'on peut interpréter la réponse d'Emmanuel Macron le 7 oct. 2020 à Mulhouse à des interpellations de soignants qui se plaignent du manque de moyens qui rendent impossibles des soins de qualité : « Ce n'est pas une question de moyens, c'est une question d'organisation ».

C'est actuellement aussi la réponse standard des directions et des technocrates (au sens de ceux qui définissent les normes dans une organisation) à toute interrogation sur les moyens.

L'AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DÉGRADÉ LA SANTÉ DES SALARIÉS

Or cette augmentation de la charge et ces injonctions paradoxales mettent les salariés en situation d'impuissance, et donc de souffrance, et a naturellement des impacts sur la santé des salariés.

Les impacts sur la santé couvrent deux dimensions : les troubles musculo squelettiques (TMS) générés par le travail (qui, je pense, impactent faiblement les magistrats) ; les atteintes à la santé mentale, sur lesquelles il est utile de donner quelques indications.

De manière générale, la santé mentale des salariés se dégrade. **Selon une étude d'OpinionWay** menée du 31 mars jusqu'au 8 avril 2020, à cette date près de 50 % des employés français se trouvaient en situation de détresse psychologique. Et quand on demande aux salariés les causes de cette détresse, c'est l'augmentation de la charge de travail qui ressort en premier à 36 %.

De ce fait, pour préserver leur santé, ou parce que celle-ci est déjà très fortement dégradée, un certain nombre de salariés déclarent des arrêts maladie⁷. D'autres démissionnent ou passent des accords conventionnels avec leur employeur. On a ainsi une explication partielle des mouvements de main d'œuvre et des difficultés de recrutement que l'on constate actuellement.



Nuages sur le TJ de Paris

Mais peut-être plus grave sur le long terme, un certain nombre de salariés consomment de l'alcool, des somnifères, des calmants, des psychotropes... pour « tenir » au travail. En 2010, le Baromètre santé de l'INRS rapportait que 36,2 % des fumeurs réguliers, 9,3 % des consommateurs d'alcool et 13,2 % des consommateurs de cannabis déclaraient avoir augmenté leur consommation du fait de problèmes liés à leur travail ou à leur situation professionnelle au cours des 12 derniers mois. En outre, près des deux tiers de ceux qui sont en situation de burn out consomment de l'alcool et/ou du cannabis au travail⁸.

Le tableau que je viens de dresser peut paraître assez pessimiste mais rend compte du contexte général dans lequel s'effectue le travail. Ce contexte pèse sur tous les salariés mais de manière différenciée en fonction des secteurs et aussi des statuts.

LES MAGISTRATS TRAVAILLENT DANS UNE BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

En effet, la situation est certainement moins négative quand on analyse le travail des magistrats. Et cela pour une raison centrale : les magistrats ont une activité professionnelle assez particulière qu'ils exercent dans une organisation qui sur bien des points peut être décrite comme une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982). Dans ces bureaucraties, le travail est coordonné par la standardisation des qualifications, mode de coordination qui est particulièrement adapté aux organisations qui doivent effectuer des tâches très complexes de manière routinière (par exemple : un hôpital, une université, un journal et donc aussi les magistrats).

Cette bureaucratie est dite professionnelle, car la coordination du travail est

7 - Le secret professionnel qui s'impose aux médecins, et le fait que la déclaration d'arrêt maladie ne décrit pas les pathologies qui ont provoqué l'arrêt, rendent impossible la mesure de ce phénomène, mais lors des études qualitatives menées lors des expertises, nombreux sont les salariés à avoir déclaré à un moment ou un autre un ou plusieurs arrêts maladie occasionnés par l'augmentation de la charge de travail et l'impossibilité pour le salarié de « tenir » sur une durée longue.

8 - www.inrs.fr/risques/addictions (2023).

La souffrance au travail, un mal qui ne touche pas que les magistrats

réalisée par un corps de professionnels disposant de savoirs et de compétences importants, qui leur permet de se dispenser de formalisation, et qui, grâce à leur haut niveau de compétence, appréhendent individuellement une grande diversité de situations. Dans ces structures, les professionnels possèdent une large autonomie et détiennent un pouvoir substantiel sur la réalisation de leur travail.

Cette autonomie est le produit d'une formation longue, qui fournit bien sûr des compétences mais aussi une éthique professionnelle. Souvent d'ailleurs, les sanctions pour des manquements à cette éthique professionnelle sont prononcées dans des instances où ne siègent que des représentants de ces professionnels (Conseil de l'ordre des médecins, Conseil national de l'ordre des experts-comptables).

Mais ce mode particulier de coordination qui organise le partage des tâches et la coordination du travail est toujours en tension : l'autonomie des professionnels n'est jamais définitivement acquise.

L'organisation⁹ est toujours rétive à laisser une autonomie totale aux professionnels. L'organisation, toute organisation, est soupçonneuse par nature, elle craint toujours que les agents organisent le travail en fonction de leurs intérêts propres et tiennent peu compte des orientations de l'organisation.

De ce fait, l'organisation essaie toujours d'introduire ou d'augmenter des modalités de travail et de coordination qui lui donnent plus de contrôle par les agents,

soit en essayant d'assujettir les opérationnels aux ordres de la hiérarchie, soit en leur imposant de se conformer à des normes organisationnelles définies et mises en œuvre par la technocratie.

Or sur ce point la discussion engagée par les magistrats avec le ministère et qui porte sur les moyens est une discussion épineuse : l'organisation demande et obtient que les demandes de moyens soient justifiées, c'est à dire qu'elles s'inscrivent dans un registre qui soit celui de la gestion de l'organisation, le plus souvent en utilisant des indicateurs comptables : un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens par exemple, un financement dépendant du nombre d'actes réalisés, c'est-à-dire d'une mesure de l'activité...

En dernier recours il s'agit de bien développer une organisation basée sur une gestion optimale des coûts.

Or ce cadre de négociation des moyens définit les activités à réaliser non par leur

opportunité jugée par les professionnels en fonction de leurs compétences et de leur éthique, mais par leur coût et par leur efficacité comptable.

Cela se traduit *in fine*, par un pouvoir accru à la hiérarchie administrative et aux gestionnaires au détriment des professionnels qui détenaient le pouvoir jusque-là.

Les sociologues ont une tâche particulière et assez confortable, celle d'analyser les situations. Ils ne sont pas compétents pour définir ce qu'il faut faire, ce qui relève de décisions politiques mais aussi tactiques.

Mais pour avoir vécu la bureaucratisation du fonctionnement de l'université, c'est à dire la formalisation de procédures très contraignantes qui s'appliquent notamment à toute dépense engagée, je ne peux que faire le constat que cet accroissement du pouvoir de la technocratie est lourd de dangers pour l'activité des professionnels que nous (enseignants-chercheurs) sommes et que vous (magistrats) êtes.

BIBLIOGRAPHIE

Chessel M.-E. (2018), Le rôle méconnu des patrons chrétiens en France, The Conversation, 15 avril 2018.

Aktouf O., Bédard R., Chanlat A. (1992) Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois, Sociologie du Travail, Vol. 34, N° 1, pp.83-99.

Coriat B. (1991), Penser à l'envers, Paris : Christian Bourgois.

Crozier M., Friedberg E. (1977) L'Acteur et le Système, Paris, Le Seuil.

Mintzberg G, H., (1982), « Structure et dynamique des organisations », Éd. Des Organisations.

ENQUÊTES

Dares, Ministère du Travail, « Enquêtes Conditions de travail 1984-2005 : résultats détaillés », Dares.

The Workforce View in Europe d'ADP (Automatic Data Processing), 2019.

Baromètre santé de l'INRS 2010.

www.inrs.fr/risques/addictions (2023).

Source enquête SUMER 2016/2017.

9 - L'organisation n'a bien sûr pas d'existence et de volonté propre. Elle est le produit des stratégies que des groupes d'acteurs (groupe professionnel, services...) mettent en œuvre pour préserver leur marge d'autonomie et si possible les agrandir, au détriment, dans ce cas-là, d'autres groupes d'acteurs (Crozier, Friedberg, 1977). Par souci de lecture, nous simplifions en parlant d'organisation alors qu'il s'agit en fait du produit des jeux d'acteurs.

SQVT, une préoccupation du ministère

Groupe de travail DSJ-organisations syndicales sur la santé et la qualité de vie au travail :
vers une amélioration de nos conditions de travail ?

Cécile MAMELIN, vice-présidente de l'USM



La tribune dite des 3000, la manifestation qui s'en est suivie, et les motions adoptées au cours des assemblées générales de la fin de l'année 2021 et du début de l'année 2022 ont constitué un tournant dans la prise en compte de la souffrance éthique dans la justice, liée principalement au manque de moyens humains et matériels, et créé un véritable électrochoc, une prise de conscience au plus haut niveau de l'institution judiciaire, jusqu'au Conseil supérieur de la magistrature, au pouvoir exécutif et à la classe politique dans son ensemble.

Elles sont notamment à l'origine des États généraux de la Justice, réclamés par la première présidente et le procureur général près la Cour de cassation et lancés par le président de la République Emmanuel Macron. Les conclusions du comité Sauvé sont sans appel : la justice est dans un « état de délabrement avancé » et souffre d'« un manque criant de moyens humains, matériels et budgétaires ».

L'USM déplore depuis longtemps les conditions extrêmement difficiles dans lesquelles se rend la justice au quotidien (cf. son Livre blanc dès 2015 et actualisé en 2018) et se félicite que le rapport détaille cette situation déplorable illustrant une crise majeure et généralisée. Elle s'est donc satisfaite que soient enfin unanimement reconnues les conditions de travail dégradées des personnels de justice (magistrats, greffiers, adjoints administratifs) auxquelles il est urgent de mettre fin. Elle n'a cessé d'œuvrer pour que le ministère se saisisse de ces questions fondamentales.

Ce n'est donc pas une coïncidence si, dans le cadre du dialogue social et de sa mission légale de prévention des risques psycho-sociaux susceptibles d'engager la responsabilité de ses services, la direction des services judiciaires a décidé de créer, au cours du second semestre de l'année 2022, un groupe de travail sur la santé et la qualité de vie au travail (SQVT) de l'ensemble des personnels de justice, et de se doter d'outils concrets pour les mettre à la disposition de ces derniers. Il reste en effet beaucoup de chemin à parcourir pour améliorer les conditions de travail et promouvoir une culture de la bienveillance au travail.

Quels sont les objectifs affichés du groupe de travail ?

Favoriser la prise en compte des enjeux de conditions de travail, de prévention des risques psycho-sociaux et de santé et de qualité de vie au travail au sein des services judiciaires par la mise en œuvre d'actions permettant d'aboutir à une amélioration concrète, et si possible rapide, de la situation des magistrats et agents exerçant au sein des juridictions et des SAR.

Quelle méthodologie ?

Elle repose sur des réunions d'échange sur des thématiques précises et, le cas échéant, sur un certain nombre de documents produits en amont et amendables puisque soumis pour observations aux participants que sont les organisations syndicales de magistrats et de fonctionnaires composant le ministère.

Quelles sont les thématiques de travail dégagées par le groupe de travail ?

Elles sont au nombre de six :

1 - *Le traitement des suicides et des événements portant atteinte à l'intégrité physique des agents des services judiciaires* : Comment agir / réagir quand l'événement survient ? (N° vert, charte CHSCTM prévoyant le protocole à suivre en cas de suicide...).

2 - *L'accompagnement des encadrants* : présentation et premiers bilans des différents dispositifs de soutien mis en œuvre par la DSJ (mentorat, coaching, formation, etc.). Intégration de la question de l'accompagnement des encadrants intermédiaires. Participation des écoles (ENG-ENM).

3 - *L'accompagnement à la prise de fonctions et au changement* : doctrine d'emploi des magistrats et personnels placés, premiers pas dans les juridictions (livret d'accueil, remise du matériel, intégration à l'environnement de travail), équilibres de temps de vie avec une attention particulière portée aux nouveaux arrivants et aux plus anciens (numérique et gestion des changements).

4 - *Le soutien aux magistrats et fonctionnaires* : présentation et bilans des actions initiées par la DSJ : constitution d'un réseau

SQVT, une préoccupation du ministère

de psychologues cliniciens, numéro vert, tutorat, actions en clinique du travail et actions de formation (en présence des écoles) ainsi que les actions spécifiques d'accompagnement pour l'Outre-Mer. Bilan et perspectives de l'utilisation des budgets de proximité mis à disposition des juridictions en 2022.

5 - *La gestion des congés maladie et du retour de maladie* : bonnes pratiques locales, organisation des circuits au niveau national et local tant pour les magistrats que pour les fonctionnaires.

6 - *L'organisation du travail* : réglementation en matière de durée et d'amplitude du travail, outils, matériels et moyens pour favoriser l'organisation du travail respectueuse de la réglementation, reconnaissance des agents et magistrats, gestion concrète de la charge de travail (réflexion sur une charge réduite dans les premières fonctions) et organisation du travail (temps de travail, astreintes, comment s'assurer du respect des préconisations sur le temps de travail dans les juridictions).

CONTENU DES TRAVAUX

Plusieurs réunions ont d'ores et déjà été organisées sur les trois premiers sujets, auxquelles l'USM participe activement, étant depuis longtemps engagée sur ce thème.

Dans le cadre des réunions consacrées à la **prévention des suicides et des violences**, le DSJ a présenté les recommandations de l'IGJ issues des rapports diligentés à la suite des suicides de la jeune magistrate Charlotte Guichard et de la greffière d'Argentan. Un 3^{ème} rapport est attendu concernant Mayotte. Seules les recommandations ont été diffusées, pas les rapports eux-mêmes puisqu'ils contiennent des informations confidentielles relatives à la santé et à la vie privée des collègues concernées.

L'USM a tenu d'emblée à saluer l'initiative de ce groupe de travail, tout en indiquant que si les moyens humains et matériels de travailler dans des conditions décentes avaient été donnés à la justice, et si les

organisations syndicales dont la nôtre avaient été entendues, de telles situations de suicides ou de burn out liées à nos conditions de travail auraient sans doute pu être évitées.

Le DSJ a reconnu ce fait, tout en précisant qu'il fallait trouver un équilibre entre performance globale et qualité de vie au travail, et qu'il fallait travailler également à l'attractivité des métiers de la justice.

S'agissant de l'**accompagnement des encadrants**, le tutorat est proposé aux collègues sortis d'école : ils sont accompagnés à la prise de poste pendant 6 à 9 mois par un collègue plus expérimenté, sans intervention hiérarchique dans le binôme (sauf mise en relation faite par le chef de cour). Le tutorat est un des dispositifs d'accueil et d'intégration des nouveaux collègues dans les juridictions.

Le projet a été porté après la tribune des 3000 pour répondre à un besoin exprimé par les jeunes magistrats. Le tutorat a été expérimenté à Besançon, comme une bonne pratique à généraliser.

La DSJ a rédigé un guide du tutorat et une formation en e-learning a été proposée par l'ENM à tous les collègues qui souhaitent devenir tuteurs. Il n'y a pas eu de directives précises, chacun s'emparant du dispositif à sa guise. La DSJ est en attente des retours des expérimentations menées dans les différentes cours d'appel.

Un questionnaire Sphynx va être élaboré et envoyé dans les cours d'appel. Il sera soumis aux organisations syndicales avant envoi aux collègues.

L'objectif du guide et de la formation ENM est de donner envie aux collègues de devenir tuteurs, de poser un cadre et de professionnaliser le tutorat.

Cette question de l'accompagnement des collègues débutants est aussi abordée dans le cadre du groupe de travail SQVT. Elle est également prise en compte dans le cadre du groupe de travail sur les charges de travail, le temps nécessaire à l'accompagnement des collègues devant être intégré à la fonction soutien.

L'USM a souligné que le dispositif avait reçu un accueil très favorable à Besançon, a indiqué y être également favorable tout en soulignant qu'il ne saurait être suffisant, qu'il fallait développer d'autres outils pour accompagner les collègues dans leur prise de poste, notamment avec une charge de travail réduite la première année. Il a été aussi mis en avant l'absolue confidentialité de ces échanges, afin que des éléments ne se retrouvent pas dans l'évaluation de ces mêmes collègues.

S'agissant de l'**accompagnement à la prise de fonctions et au changement**, au-delà des formations déjà développées par l'ENM et l'ENG, de nombreux guides et fiches spécifiques ont été là aussi élaborés par la DSJ : pour les magistrats partant en outre-mer, un guide très complet contenant à la fois des descriptifs de l'environnement géographique, judiciaire, sanitaire, social, des conseils d'installation, la proposition d'un accompagnement matériel à la prise de fonction, le suivi des mesures favorisant l'attractivité annoncées par le DSJ pour Mayotte...

185 magistrats ont été ainsi contactés pour l'accompagnement à l'installation (recherche de logement, de structures d'accueil pour enfants...); le taux de réponses positives a été de 32 %, nombreux étant ceux cherchant des solutions par eux-mêmes, mais ce dispositif récent a vocation à se développer, la DSJ s'y engage.

L'USM a continué de déplorer l'absence de prise en charge des frais de déménagement pour les auditeurs prenant leur 1^{er} poste en outre-mer, alors même que ces postes sont de plus en plus nombreux, devant l'absence d'attractivité de certains territoires ultramarins. La DSJ dit vouloir porter ce sujet qui dépend d'une décision interministérielle (alors même qu'une solution a été déjà trouvée pour les greffiers). Nous y resterons vigilants.

Enfin, la DSJ a présenté les dispositifs existants pour les magistrats placés, en réalité pratiquement inexistantes devrait-on dire à l'heure actuelle, puisque la circulaire date de 2012 ! La DSJ a lancé un questionnaire Sphynx, dont les retours démontrent l'in-

SQVT, une préoccupation du ministère

suffisance d'un accueil différencié de ces collègues, qui s'avère pourtant indispensable eu égard à la spécificité de leurs fonctions ; le guide d'accompagnement n'a pas encore été finalisé par la DSJ, qui affirme pourtant vouloir en faire une priorité.

Vous le voyez, des outils intéressants commencent à poindre, sachant que le thème essentiel et central n'a de fait pas encore été abordé : l'organisation du travail et les conditions de travail au quotidien dans les juridictions, et la prise en charge des arrêts maladie et des situations d'épuisement professionnel, sujets des prochaines réunions. L'USM fera valoir son expertise en la matière, n'ayant eu de cesse d'alerter la DSJ à chacune de nos rencontres sur la nécessité du respect des droits des magistrats dans ces matières. Mais vous connaissez l'expression courante « les cordonniers sont les plus mal chaussés » !

PERSPECTIVES

Début janvier 2023, à l'occasion de la présentation par le garde des Sceaux de son plan d'action post-EGJ, il a été annoncé un « accord-cadre sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail », négocié entre directions du ministère et syndicats, qui aura vocation à être décliné par direction, puis par cour ou juridiction. Couplé avec le nouvel outil d'évaluation de la charge de travail fonction par fonction, affaire par affaire, qui est quasiment finalisé pour la 1^{ère} instance, cet accord cadre doit poursuivre plus avant la réflexion du bien-être au travail.

Citons également l'émergence d'intéressantes initiatives dans certaines cours d'appel sur le sujet de la qualité de vie au travail qui sont autant d'encouragements à progresser au niveau national dans ce domaine. Ainsi les chefs de la cour d'appel de Poitiers ont souhaité mettre en place une cellule santé, sécurité et qualité de vie au travail (SSQVT). « Cette démarche traduit un engagement spécifique sur ce thème, pour le ressort de la cour d'appel de Poitiers, tout en s'inscrivant dans la politique globale du ministère de la justice. Cette cellule SSQVT a vocation à :

- Diffuser et mettre en œuvre les politiques ministérielles en faveur de la santé (physique et mentale), de la sécurité, de l'amélioration des conditions de travail, de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, de l'égalité femme-homme et de la lutte contre les discriminations,

- Promouvoir, aider à la mise en place et suivre des actions saines et positives, afin de progresser en matière de prévention des risques et de développer la qualité de vie au travail,

- Assurer le lien et l'interface entre les juridictions du ressort, le SAR, les DRHAS et les acteurs sociaux (assistant de service social, médecin de prévention, psychologue clinicien, organisations syndicales),

- Orienter les agents ou les services vers l'acteur social qui pourra les aider au mieux en cas de situation particulière ou d'urgence,

- Saisir la cellule RPS (composée des chefs de cour, du DDARJ et de la référente SSQVT) en cas d'alerte de souffrance au travail, afin d'assurer un audit et de trouver des solutions.

- Animer les réseaux des référents en lien avec ces thématiques (assistants de prévention, référents locaux handicap...).

La cellule SSQVT sera gérée au quotidien par la directrice responsable de la formation (en sa qualité de référente SSQVT, référente régionale handicap et de conseillère de prévention pour le ressort de la cour d'appel de Poitiers) et avec le soutien de la responsable de la gestion des ressources humaines du service administratif régional de la cour d'appel de Poitiers. La cellule peut être saisie via la BAL sqvt.sar.ca-poitiers@justice.fr par tout agent, magistrat comme fonctionnaire, titulaire, stagiaire ou contractuel.

Les magistrats sont encouragés à devenir acteurs de ce nouveau projet, afin d'être partie prenante aux actions menées par la cellule. Des réunions ou évènements seront mis en place afin d'échanger ensemble utilement et de manière concrète sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et ainsi améliorer les circuits de communication et de résolution des difficultés professionnelles. La BAL structurelle pourra également

vous permettre de centraliser les diffusions et demandes propres à ces thématiques.»

Nous appelons de nos vœux le développement dans chaque CA de cellules de ce type, qui permettront de diffuser et d'influer la prévention des risques psychosociaux et de réfléchir en impliquant tous les acteurs de terrain à l'amélioration des conditions de travail, et nous vous encourageons vivement à y participer.

Gageons que le travail déjà engagé par la DSJ en partenariat avec les organisations à l'occasion de ce groupe de travail SQVT entrera lui aussi dans un travail plus global et plus large, permettant de réfléchir enfin aux conditions spécifiques rencontrées quotidiennement par les magistrats dans leur travail, dépassant les simples thèmes abordés jusqu'à présent, et tenant lieu de feuille de route au ministère pour les années à venir :

* le respect des droits des magistrats, notamment en termes de durée de temps de travail et de repos compensateur,

* la mise en place d'indicateurs de la qualité de vie au travail (un thermomètre social, avec des questionnaires en ligne comme ceux déclinés en 2022, par exemple),

* une réelle formation obligatoire des chefs de juridiction, mais également de l'encadrement intermédiaire, au management et à l'évaluation des risques psychosociaux,

* la prise en compte des décisions des instances de dialogue social (assemblées générales, CSA des CA).

Corrélat aux moyens supplémentaires annoncés, qui sont loin d'être négligeables mais insuffisants, qui ne porteront leurs fruits que dans plusieurs années au mieux et qui devront surtout être pérennisés sur le long terme, cet accord-cadre devra veiller à assurer aux magistrats des conditions respectueuses de leur santé dans l'objectif d'une justice de qualité et non plus au rabais pour tous !

Nous y veillerons.

SQVT, une préoccupation du ministère

Rendez-vous chers collègues au prochain épisode !

Il n'y a pas d'autre choix que de se battre ensemble pour améliorer nos conditions de travail et pour cela il faut rester investis et s'engager dans chaque nouvelle instance créée pour y faire entendre notre voix et porter nos fondamentaux. Nul n'est mieux placé que nous pour faire avancer le débat !



L'USM, pionnière dans la lutte contre la souffrance au travail

ENQUÊTE SUR LES RPS ET LA QVT SUR LE RESSORT DE LA COUR D'APPEL DE MONTPELLIER - NOVEMBRE 2022

Dans la continuité de la première enquête diffusée en 2016, les chefs de la cour d'appel de Montpellier ont souhaité consulter l'ensemble des agents (magistrats, fonctionnaires, contractuels) sur les conditions de travail de chacun (techniques, organisationnelles et humaines), dans un double objectif d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) et d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).

Résultats Globaux

Les résultats de ce questionnaire s'inscrivent dans la continuité de ceux de 2016 et montrent des conditions de travail dégradées pour les agents du ressort de la cour d'appel de Montpellier. Deux facteurs de risques psychosociaux se démarquent : une charge de travail élevée - voire très élevée pour les magistrats et des fonctionnaires encadrants - ainsi que de fortes exigences émotionnelles, liées aux caractéristiques des métiers de l'institution judiciaire. Ces difficultés liées aux tâches quotidiennes sont majorées par un accompagnement perçu comme insuffisant dans tous les changements survenus au cours des dernières années. Cette insécurité de la situation de travail s'exprime notamment par le fait que seuls 43 % des agents s'estiment capables d'exercer le même métier jusqu'à la retraite. Ces différents facteurs se manifestent par un niveau de stress élevé à travers le ressort (moyenne de 5,9/10), ainsi qu'une

souffrance au travail présente à raison de 3,8/10, mais particulièrement aigüe (item > 8/10) pour plus de 15,6 % des répondants (soit 90 personnes). De façon générale, les magistrats et les fonctionnaires encadrants sont les deux corps qui présentent les conditions de travail les plus dégradées, tandis que les contractuels se situent dans une situation plus favorable. Les fonctionnaires non encadrants, qui représentent la majorité des agents, se situent dans une situation intermédiaire.

Face à ces contraintes, plusieurs facteurs protecteurs permettent d'atténuer les risques psychosociaux existants. L'autonomie y joue un rôle important, notamment pour faire face à la charge de travail. Les relations avec les collègues, globalement appréciées, sont un deuxième facteur protecteur, notamment vis-à-vis des exigences émotionnelles, particulièrement difficiles à réguler. Il ressort également du questionnaire, malgré des moyens souvent jugés insuffisants, un sentiment de faire un travail de qualité pour 89 % des agents. Cette donnée, à un niveau très élevé, est fondamentale pour éviter une perte de sens, et se conjugue avec le sentiment que son travail est reconnu comme utile pour 70 % des répondants. En complément, nous pouvons souligner l'impact du télétravail de façon positive pour ceux qui peuvent le mettre en place, ayant des répercussions sur les indicateurs de bien-être au travail.

Un accompagnement pour améliorer le bien-être au travail

Marie-Paule LUGBULL, présidente du TJ de Saint-Malo



Confucius énonçait « **Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras plus à travailler un seul jour de ta vie** ». Il peut nous être difficile d'admettre cette citation, car nous aimons tous notre métier de magistrat, souvent avec passion, mais pour autant, nous avons tous le sentiment de beaucoup travailler...

La charge est en effet importante ; il incombe au magistrat de trancher les litiges et de garder à l'esprit la mesure des conséquences de ses décisions ; on attend aussi de lui un « savoir-être » dans sa rencontre avec le justiciable. Il doit donner le sentiment de l'impartialité, de l'écoute, de la juste distance et d'une vraie présence, être ouvert au monde et, bien évidemment, en toutes circonstances, faire preuve de mesure et de maîtrise de soi.

Il lui appartient aussi de s'organiser pour juger dans un délai raisonnable, en traitant dans la fluidité, tout à la fois, le flux et

l'urgence et en conjuguant qualité et productivité. Il doit évidemment être adaptable, face à un renouvellement législatif permanent, allié à des changements organisationnels imposés par la réduction des moyens.

Au sein de la juridiction, son esprit d'initiative, sa disponibilité et son engagement sont toujours appréciés, ainsi que sa capacité relationnelle avec ses collègues, les agents du greffe, mais aussi avec les auxiliaires de justice et les différents partenaires de la juridiction. Il doit enfin concilier impératifs professionnels et vie familiale.

Malgré l'envie de donner le meilleur de soi-même, face à un tel cahier des charges, chacun d'entre nous peut avoir des moments de solitude, de découragement ou de doute. En 2017, le journaliste Dominique Verdeilhan interrogeait des grandes figures de la magistrature, qui pour la première fois se confiaient et décrivaient leurs angoisses, leur détresse et leurs souvenirs parfois traumatisants après des scènes de crimes, des autopsies ou des attentats.

Pendant longtemps les émotions n'avaient pas leur place dans la magistrature. Mais aujourd'hui, il n'est plus tabou de dire que certains magistrats sont en souffrance.

« Mieux vaud allumer une bougie que maudire les ténèbres » (Lao-Tseu)

Au-delà des moyens réclamés de toutes parts, il est intéressant de développer des formes de soutien, que peuvent constituer le coaching, l'intervision, le co-développement, les groupes d'échanges de pratiques professionnelles et le mentorat.

LE COACHING

Le coaching permet de traiter des difficultés professionnelles et personnelles ; il conduit aussi, de manière plus positive, à déceler des talents et des compétences pour une meilleure réalisation professionnelle.

Gérer la crise ou les situations complexes

Certains d'entre nous peuvent être victimes d'un épuisement professionnel et être au bord de l'arrêt de travail. De même, certaines fonctions peuvent nous exposer à des scènes traumatisantes ; des choix de poste peuvent se révéler inadaptés, une situation conflictuelle sur le lieu de travail peut être une source de souffrance. Enfin la solitude du magistrat, comme celle du chef de juridiction, peut être une réelle difficulté.

Par ailleurs, comme toute femme et tout homme, un magistrat est susceptible d'être frappé par un accident de la vie sur le plan personnel, qu'il s'agisse d'une séparation, d'une maladie grave, d'un enfant en difficulté, etc...

Avoir de telles préoccupations, lorsqu'on exerce un métier comme le nôtre, peut être parfois trop difficile à porter seul.

Face à la souffrance psychologique, qu'elle soit passagère ou installée, nous n'avons pas nécessairement le besoin, ni l'envie d'entrer dans une démarche thérapeutique.

S'engager dans un coaching peut constituer une alternative intéressante.



Démarche plus brève, le coaching aide à mieux comprendre son fonctionnement, ses vulnérabilités et à apporter des outils pratiques pour réagir de façon plus efficace et améliorer sa qualité de vie.

L'ACCOMPAGNEMENT DU PARCOURS PROFESSIONNEL

La magistrature offre cette chance exceptionnelle de pouvoir accomplir des parcours professionnels variés. Par ailleurs, la prise de poste à fort enjeu peut aussi nécessiter un accompagnement pour optimiser son potentiel professionnel.

Mieux appréhender sa personnalité, ses aptitudes et ses talents, travailler ses points à améliorer, réfléchir à des projets professionnels adaptés, à ses envies et ses contraintes, sont autant de bonnes raisons de se faire accompagner dans sa réflexion.

LE PROCESSUS DU COACHING

Le coaching est un processus d'accompagnement d'une personne ayant pour objectif le développement du potentiel personnel et professionnel.

Il permet à l'intéressé, qui a identifié sa problématique professionnelle, de cheminer et de trouver, grâce à un questionnement ouvert et pertinent, ses propres réponses à ses questions et souvent des solutions à ses difficultés et ce, dans un cadre de confidentialité et de bienveillance.

« Si l'on interroge les hommes en posant de bonnes questions, ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose » (Platon)

Les thèmes les plus couramment traités sont les suivants : état de surmenage,

équilibre entre vie privée et vie professionnelle, confiance en soi, difficultés relationnelles, identification de ses potentiels et de son orientation professionnelle, prise de poste à fort enjeu, construction d'une vision nouvelle.

L'accompagnement prend la forme d'entretiens entre le coach et le bénéficiaire ; il est réalisé au moyen de 6 à 8 séances d'une durée est d'1h30 à 2h et d'une fréquence de 3 à 4 semaines.

L'École nationale de la magistrature a créé en 2019 une mission spécifique pour l'accompagnement professionnel des auditeurs de justice et propose du coaching individuel et du co-développement en formation initiale ainsi que dans certaines formations continues.

Le secrétariat général du ministère a constitué récemment son nouveau pôle de coaching.

Un accompagnement pour améliorer le bien-être au travail

De plus en plus de magistrats s'intéressent à ce nouveau mode d'accompagnement, au point qu'aujourd'hui, nombre d'entre eux ont bénéficié de cet accompagnement et 7 magistrats sont aujourd'hui formés au coaching.

L'INTERVISION

Le philosophe indien Jiddu Krishnamurti écrivait que **« Les relations sont sûrement le miroir dans lequel on se découvre soi-même »**.

L'intervision consiste, pour deux personnes qui se sont choisies, à porter un regard croisé et bienveillant, sur la pratique professionnelle de l'autre, chacun restituant ensuite sa perception.

L'intervision se déroule entre pairs, de façon confidentielle, hors de tout cadre hiérarchique, et elle repose sur la confiance et sur la réciprocité.

La séance d'intervision se déroule en deux phases. Dans un premier temps, un collègue devient le sujet d'observation (l'intervisé) pour son autre collègue (l'interviseur) dans l'exercice de son activité professionnelle. Dans un second temps, l'interviseur restitue ses observations au cours d'un échange avec le supervisé. Ce processus est reproduit avec le même binôme, qui échangera ses rôles.

C'est une occasion privilégiée de bénéficier d'un regard extérieur sur la base d'une grille d'observations objectivée et non jugeante.

LE CO-DÉVELOPPEMENT

Le co-développement, initié en 1997 au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne, est une pratique fondée sur l'intelligence collective et la coopération. Il permet d'analyser des situations concrètes issues du propre vécu des participants et repose sur la dynamique des groupes.

L'objectif est de pouvoir apprendre les uns des autres pour améliorer sa pratique. La

réflexion est favorisée par un exercice très structuré de consultation des participants et porte sur une problématique vécue par l'un d'eux.

Les bienfaits du co-développement sont nombreux ; il permet à l'intéressé de prendre de la hauteur par rapport à sa problématique, d'envisager des pistes d'action concrètes et novatrices, de profiter du soutien des autres participants, dans un réel cadre de bienveillance et de coopération de ses pairs. De surcroît, il concourt à créer une réelle communauté d'apprentissage et développe le management coopératif.

LES GROUPES D'ÉCHANGE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

L'École nationale de la magistrature a mis en place depuis 4 ans, à destination des chefs de juridiction, un groupe d'analyse collaborative de pratiques professionnelles, à raison d'une journée tous les deux mois sur une durée d'un an, dont les retours sont très positifs.

Ce groupe est destiné à améliorer la pratique professionnelle et managériale du président et du procureur, en s'appuyant sur les bonnes pratiques de ses pairs, et à rompre la « solitude du chef », dans un contexte d'engagement, de confidentialité et de bienveillance.

Il est complété par des apports théoriques d'un consultant pour le développement de compétences liées au management, à la gestion du stress et à la qualité de vie au travail.

Ce type de groupe est peu à peu proposé en formation déconcentrée à destination de tous les magistrats.

LE MENTORAT

Le mentorat est également en voie de développement ; il s'agit d'une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, et d'apprentissage.

Il permet d'avoir une personne expérimentée à ses côtés, pour réfléchir, prendre

du recul, parler de son vécu, chercher des solutions et progresser dans sa vie professionnelle. Il s'agit d'une forme de relation d'entraide basée sur l'envie de partager et d'apprendre entre le mentor et le mentoré, qui doivent trouver un intérêt réciproque et qui n'ont pas de lien hiérarchique.

CONCLUSION

Nous exerçons un métier magnifique et difficile, que nous aimons et servons, souvent avec passion. Si l'indépendance est une vertu cardinale, la solitude est en revanche un poison dangereux et l'individualisme un piège. Accepter le regard de l'autre n'est pas un aveu de vulnérabilité, mais une preuve de confiance en soi.

Partager ses interrogations et ses doutes, c'est miser sur sa propre intelligence et sur celle de l'autre, c'est parier sur l'avenir d'une communauté juridictionnelle plus solide et plus forte, pour un partage et, pourquoi pas, pour un épanouissement.

« J'ai décidé d'être heureux, car cela me fait du bien » (issu du propos de Voltaire).



Souffrance au travail : des magistrats témoignent

DES MAGISTRATS TÉMOIGNENT : QUAND LE SURMENAGE PROVOQUE DES PROBLÈMES CARDIAQUES

Nous avons tous conscience que le stress, la pression et le surmenage que nous subissons en juridiction usent notre organisme et notre moral. Mais jusqu'à quel point ?

Le déni nous aide à faire face à la surcharge de travail et au sentiment d'impuissance qui nous gagne parfois, à ne pas craquer. Mais pour se préserver, il faut apprendre à dire non !

Je voudrais partager avec vous le témoignage de collègues qui révèlent que le stress et la surcharge de travail peuvent provoquer des problèmes cardiaques.

Voilà ce qu'ils ont écrit :

1/ « Hormis le conseil médical, aucun médecin ne m'a posé la question ni n'a réellement écouté quand j'ai parlé de nos conditions de travail, sauf le médecin de prévention, très au fait de ces conditions justement et connaissant presque mieux que moi l'état de ma juridiction ; n'ayant pas d'antécédents cardiaques, j'ai commencé à faire le lien en rééducation quand on nous a expliqué que **le stress professionnel (surcharge par ex.) peut entraîner la fabrication de mauvais cholestérol passant par le foie et allant ensuite charger les artères coronaires jusqu'à l'infarctus**, mais aucun n'a accepté de l'écrire sur un de mes certificats... c'est un vaste terrain à conquérir donc. De mon côté, les symptômes avaient commencé la veille au bureau mais je n'ai pas compris ce que c'était sinon j'aurais appelé les pompiers, et je suis rentrée tant bien que mal chez moi.

En revanche **la fédération française de cardiologie l'explique bien dans sa brochure consacrée au stress ou dans une autre consacrée aux troubles cardiaques des femmes car les symptômes sont souvent différents de ceux des hommes**. Par ex. classiquement les hommes ont souvent une douleur au bras gauche et une violente douleur dans la poitrine, mais pour les femmes ça peut n'être qu'une vague sensation d'oppression dans le cœur et des douleurs à l'estomac avec symptômes de vomissements ou de la peine à respirer et encore d'autres symptômes sans lien apparent avec le cœur. Il faut être vigilant... Les médecins n'y font pas toujours attention ; c'est pourquoi il a fallu tant de temps pour diagnostiquer mon infarctus le jour où ça s'est produit.

J'ai pensé dès le début qu'il fallait avertir les collègues, et plus particulièrement les femmes, sur ces différences méconnues de symptômes puisque nous sommes bien 70 ou 80 % du corps, en raison des risques professionnels entraînés par la surcharge de travail, et ce de plus en plus tôt, toujours selon la Fédération française de cardiologie ; j'ai appris que d'autres collègues ont eu un infarctus au travail, je suis loin d'être la seule je crois ; j'ai d'ailleurs une amie magistrate qui a dû changer de poste car le stress et la surcharge ont entraîné aussi une maladie coronarienne actuellement traitée en prévention des risques. »

2/ J'ai été victime d'un infarctus alors que j'étais en congé. J'avais quitté la juridiction totalement épuisée. Je ne cochais aucune case me prédestinant à ce genre de problème sauf peut-être des antécédents familiaux. Dans le centre de réadaptation

où je suis allée, j'ai été inscrite dans l'atelier « lutter contre le stress » et j'ai appris que le stress était un facteur important de risques cardiaques. Dans cet atelier, on nous a rabâché que le stress lié aux conditions de travail (surcharge, harcèlement - on évoque rarement le harcèlement mais cela existe et j'en ai été témoin dans ma juridiction -) constituait un risque majeur et qu'il fallait apprendre à dire non !

Or bien souvent, nous ne savons pas ou ne pouvons pas dire non.

Depuis cet épisode dont j'ai bien récupéré fort heureusement, je saurai dire non et je milite auprès de mes collègues qui font face à des situations de stress au travail pour adopter la bonne attitude : demander un rendez-vous auprès du médecin de prévention - quand il y en a un -, faire une mention sur le cahier mis à notre disposition (CHSCTD devenu CSA), demander le soutien de votre syndicat. Je sais, ce n'est pas simple.

Prenez-soin de vous. Avoir un sens aigu du service public ne signifie pas mourir à la tâche.

3/ Une audience correctionnelle, c'est violent, et pas seulement pour les prévenus !

Voici une dizaine d'années, un médecin qui intervenait auprès du GIGN a mené une recherche sur les magistrats en audience : au moins un collègue substitut a accepté de porter un enregistrement cardiaque.

Résultat : le médecin, sans voir les notes d'audiences, a nettement déterminé les moments de prise de parole et plus encore

d'incidents, révélés par une explosion du rythme cardiaque. Et pourtant, le connaissant à mes audiences, il était jeune et en grande forme.

Après cela, j'ai contrôlé mon propre rythme en présidence d'audience : plus jeune, mais en très, très bonne forme cardiaque, les pointes étaient impressionnantes et en tout cas, aux fins d'audiences, avec un rythme de base toujours autour de 130 pulsations par minute.

Alors, pour ça comme pour le reste, nous avons une grande réserve - pudeur - à admettre que le métier peut-être parfois épuisant, mais pourtant, il faudra bien le mettre un jour sur la table : les métiers « pénibles » ne sont pas seulement ceux de la manutention mais aussi ceux dont la charge émotionnelle et la tension intellectuelle sont élevés ; ils présentent aussi des facteurs de risque réels, et nombre d'entre nous passent une bonne partie de la carrière sur le fil du rasoir, surtout dans les juridictions surchargées (y en a-t-il qui ne le sont pas ?).

DE LA DIFFICULTÉ DE TÉMOIGNER...

Malgré une certaine libération de la parole chez les magistrats depuis la « Tribune des 3000 », les collègues en souffrance ont encore du mal à livrer leur témoignage. Ils font part de leurs craintes d'être incompris, stigmatisés, voire punis...

Un collègue qui avait accepté de témoigner s'est ainsi rétracté : « Je souhaiterais revenir sur la publication de mon témoignage. Je préfère éviter sa diffusion car il ne sera pas bien difficile de m'identifier et cela risque de me mettre encore plus en difficulté que je ne le suis déjà, notamment avec la DSJ ou la hiérarchie. Tu m'en vois sincèrement désolé mais je n'ai plus la force de mener un quelconque combat professionnel. »

DES MAGISTRATS TÉMOIGNENT : LE BURN-OUT

Tous les collègues qui ont bien voulu raconter leur vécu d'un burn-out ont des histoires bien singulières, mais plusieurs points communs en ressortent : le questionnement sur le sens du métier lorsque la charge de travail est telle qu'il est impossible de bien faire son travail, et le sentiment de culpabilité qui aggrave la souffrance jusqu'à la rupture.

I / Quand le corps dit STOP, il faut beaucoup de temps pour se relever

Après plus d'une dizaine d'années de fonctions très diversifiées au parquet et au siège pendant lesquelles j'ai été passionnée, enthousiaste et motivée, j'ai été frappée par ce mal de plus en plus répandu, le burn out ou l'épuisement professionnel.

Il s'est installé, en réalité, progressivement et en silence.

J'ai toujours connu, depuis ma prise de fonction, une réelle surcharge de travail qui ne m'avait jamais dérangée car finalement, s'est installée l'idée qu'elle est normale quand on est magistrat.

Sortant d'école, je pensais que je manquais d'expérience et donc d'efficacité.

Avec le recul et l'expérience, je me dis que non, ce n'était pas le problème. Le problème est que la hiérarchie considérerait que j'étais jeune, en forme et motivée et que je pouvais assumer plus. J'ai donc donné à 150 % pour faire face aux multiples tâches qui m'avaient été affectées en travaillant le soir et le week-end et parfois même pendant les vacances.

Epuisée par le rythme des permanences, de jour, de nuit comme de week-end, sans récupération, épuisée par les audiences, le traitement du courrier et tellement d'autres tâches, j'ai fini par quitter à regret le parquet. Nous n'avions alors aucune aide, pas d'équipe autour du magistrat, pas de secrétariat au traitement en temps réel, pas d'assistant de justice, pas de juriste

assistant. Surtout, nous n'avions pas de chef bienveillant ou bientraitant qui voyait pourtant son équipe tomber malade les uns après les autres mais qui restait fermé sur toute amélioration des conditions de travail, ne serait-ce que sur la récupération d'une petite journée malgré un week-end passé au Tribunal ou des nuits sur des scènes de crime.

Déjà à cette époque, mon corps lançait des alertes et mon médecin m'encourageait à faire attention et à ne pas oublier de préserver mon bien-être. Ce mot, « bien-être », n'avait alors que peu de sens pour moi : le travail prenait tellement de place, toute la place, et le discours de l'institution n'encourageait guère la bienveillance ou le bien-être personnel !

J'ai rejoint le siège, encore motivée, souhaitant continuer à donner du sens à mon travail, que je n'avais pas choisi par hasard mais qui constituait une réelle vocation.

J'ai accepté de multiples remplacements, de nouvelles tâches supplémentaires qui représentaient de vrais défis. J'ai ainsi expérimenté beaucoup de contentieux. Si certains chefs se sont montrés reconnaissants, d'autres pas.

J'ai accepté tout cela car il était pour moi très difficile de dire non. Le « non » n'est pas bien toléré dans notre institution et c'est ce qui, personnellement, m'a toujours poussée à en faire plus au détriment de ma santé car la fatigue s'est installée progressivement, le stress est devenu permanent et incrusté. J'ai rencontré de plus en plus de difficultés de santé qui n'étaient pas graves mais qui témoignaient déjà de la souffrance. Un ou deux arrêts de travail pour récupérer, quelques vacances de temps en temps, et je repartis.

J'ai fini par ne plus parvenir à dormir la nuit, ne faisant que ressasser tout ce que j'avais à faire le lendemain, j'étais toujours fatiguée, sans élan les soirs et les week-ends.

Des magistrats témoignent

Et puis, un jour, à l'issue d'une énième audience que je présidais, j'ai craqué, sans raison particulière. Mon esprit et mon corps m'ont lâchée. Je me sentais incapable de retourner à l'audience, je n'en pouvais plus.

J'ai fini par écouter mes proches et mon médecin mais aussi et surtout mon chef de l'époque particulièrement bienveillant et c'est d'ailleurs lui qui m'a décidée à m'arrêter, c'est un peu fou quand on y pense !

J'ai été arrêtée plusieurs mois, durant lesquels j'ai principalement dormi. Je n'avais aucun élan, aucun enthousiasme, aucune envie. Je n'avais jamais connu un pareil état auparavant.

J'ai bénéficié du soutien de l'USM et plus spécialement de Jérôme COTTERET, que je remercie chaleureusement, qui a toujours été à l'écoute et avait un discours déculpabilisant qui fait du bien à entendre car, personnellement, je me suis sentie coupable de m'arrêter, de ne pas travailler et de laisser tomber mes responsabilités. Autant dire, pour résumer, que j'ai très mal vécu cet arrêt de travail et n'avait qu'une obsession en tête : reprendre mon activité professionnelle !

J'ai repris le travail, tenté de faire face, mais mon état de santé n'a pas été pris en compte. J'ai réellement subi mon travail, je me trouvais dans l'insatisfaction permanente de ce que je faisais, j'ai perdu totalement confiance en moi, en mes compétences et aptitudes et je ne trouvais plus de sens dans ce que je faisais. Et ce qui devait arriver est arrivé, j'ai rechuté. On m'avait pourtant prévenue, ma famille, mes amis, mon médecin, et pourtant je me suis de nouveau laissée happée par la charge de travail, la volonté de bien faire et d'être à la hauteur.

À nouveau des insomnies, des angoisses ingérables et l'impossibilité un beau matin de parler sans pleurer. J'ai donc pris une décision qui était pour moi très difficile à prendre : partir pour me reposer et me reconstruire. Me reconstruire car à force de donner autant pour le travail et l'ins-

titution, **j'en ai oublié que je n'étais pas seulement une magistrate mais que j'étais aussi un être humain, une femme et que ma valeur n'était pas que liée au travail.**

J'ai été arrêtée de nouveau. Je n'ai cependant pas vécu cet arrêt de la même manière. La culpabilité était présente les trois premiers mois mais ensuite j'ai été confrontée à de tels problèmes de santé en lien direct avec mon épuisement professionnel que j'ai dû me rendre à l'évidence que toutes ces années de performance et de surcharge de travail m'avaient rendue malade. Au-delà des problèmes somatiques, il a fallu que je me reconstruise et que je reprenne confiance en moi et en ce que je valais. Je me suis interrogée quant au fait de changer de voie professionnelle, mais je ne suis pas parvenue à m'y résoudre, du moins pas encore. J'ai encore envie d'œuvrer pour la Justice, idée certes noble mais qui m'a toujours accompagnée.

J'ai repris le travail. J'apprends à dire non mais ce n'est pas facile, c'est pourtant aujourd'hui, pour moi, vital car je sais que personne à part moi ne prendra soin de mon bien-être et de ma santé. Je repense alors à nos regrettées collègues décédées à l'audience ou ayant mis fin à leurs jours... et je comprends bien ce qui a pu se passer.

Cette décision de partager mon vécu n'est pas motivée par la volonté de faire pleurer sur mon sort, mais de lever un tabou, celui de la réalité de la souffrance au travail que beaucoup traversent, souvent sans rien dire, en l'acceptant, voire en ne la voyant pas. Je souhaitais aussi appeler à la bienveillance même si nos conditions n'y aident pas. Et enfin, à remercier notre Syndicat pour son action en faveur de leur amélioration et son aide dans des situations personnelles.

2/ La descente aux enfers d'une juge des enfants

J'ai fait une dépression post partum sévère suite à la naissance de ma fille. Les causes d'une dépression sont toujours multiples

mais il est évident pour moi que mon travail et le poids émotionnel de celui-ci ont participé à ma « descente aux enfers ». J'étais à l'époque juge des enfants. Cette fonction est magique mais peut aussi être si destructrice :

- Parce qu'elle demande une énergie incroyable lors d'audiences à couteaux tirés où l'enjeu est majeur,
- parce que vous vous confrontez sans cesse à la souffrance et à la détresse, voire à la violence, et que vous vous y confrontez seule parce que le greffe n'a plus le temps de venir en audience d'assistance éducative,
- parce que vous imposez aux personnes que vous suivez une violence institutionnelle réelle : par exemple, se confronter au regard d'un enfant à qui on annonce son placement, le revoir 6 mois plus tard, toujours dans sa famille, faute de lieu de placement, et toujours dans l'incertitude de ce que sera son sort...
- parce que suivre plus de 800 mineurs impose des audiences quasi quotidiennes et que certains jours vous ne pouvez plus absorber cette souffrance des autres. Outre le fait que votre greffière ne sait même plus où ranger les nouveaux dossiers dans les étagères...
- parce que vous allez mal mais que vous ne voulez pas vous mettre en arrêt de travail pour ne pas « planter » le service et les collègues et parce que vous avez, chevillée au corps, la conviction que vous exercez une fonction qui a du sens,
- parce que du fait du manque de moyens, à un moment ou à un autre, vous perdez le sens de votre travail,
- parce que vous êtes sans cesse tiraillée entre rester un peu plus tard au travail pour résorber votre stock de jugements en retard et votre envie de maman de rentrer serrer votre bébé dans vos bras avant qu'il aille dormir...

Pour mon équilibre psychique, j'ai quitté cette si belle fonction. Je ne le regrette pas, ça a été salvateur même si ça n'a pas tout résolu (ça ne résout pas les outils informatiques obsolètes, le greffe en sous-effectif...). Après ma déspecialisation, j'ai toujours accepté de venir en soutien de mes collègues juges des enfants quand cela était nécessaire. Mais encore aujourd'hui,

je ne sais pas si je supporterais de reprendre une audience d'assistance éducative...

3/ Je ne suis pas une machine à vomir des jugements

C'est un bel après-midi ensoleillé.

Les piles de dossiers encombrant mon bureau jusque sur les chaises. Mais c'est sur mes épaules qu'elles pèsent de tout leur poids.

Il faut déstocker. Cela nécessite d'être pourvu d'une « qualité » : la performance. Je n'ai pas cette notion dans mon stock de valeurs. Je suis juge pour être utile et faire mon travail consciencieusement : examiner toutes les pièces d'un dossier, prendre le temps de la réflexion et motiver mes décisions afin qu'elles soient compréhensibles pour être mieux acceptées.

L'institution tente de me faire devenir une autre personne. Un juge qui « sort » un dossier. Mais je ne suis pas une machine à vomir des jugements.

Je ne veux pas renoncer. Je n'en suis pas capable. La culpabilité me rattraperait. Surtout, mon travail n'aurait plus de sens. Un ordinateur ferait aussi bien que moi. Mieux peut-être. Mais les affaires s'entassent. Je vais les traiter avec retard. Je ne veux pas non plus. J'ai fermé la porte à la culpabilité en refusant de faire vite ; elle rentre par la fenêtre avec des retards de délibérés.

Je souffre en silence. On ne s'interroge pas sur la qualité de mon travail. Le langage judiciaire se limite désormais à cette seule énormité : « combien ? »

En vérité, les piles de dossiers n'ont pas seulement envahi mon bureau. Elles ont aussi envahi ma vie. Toute ma vie. Je travaille durant les week-ends et j'utilise mes congés pour « descendre » les piles. Je commence à douter de mes capacités. Le stress s'est installé durablement. Je reste bloquée durant des heures sur un paragraphe de jugement, scotchée sur mon écran, la tête vide et le corps si raide que mon dos me fait atrocement souffrir. A plusieurs reprises mon médecin tente de me convaincre d'arrêter quelques jours

pour souffler ; tentatives vouées à l'échec face à mon leitmotiv : « non, ce n'est pas possible, nous sommes déjà en sous-effectif ».

Jusqu'à aujourd'hui. En ce bel après-midi ensoleillé.

Il suffit parfois d'un rien pour que l'armure qui nous protège se lézarde jusqu'à nous mettre à nu.

L'audience de trop. Celle qui s'invite là où il n'y a plus de place pour rien. J'étouffe. Je ne réfléchis plus. La seule chose qui s'impose à moi, c'est partir. M'évader du tribunal. Fuir les dossiers comme s'ils portaient en eux l'insupportable.

Et pleurer. Pleurer encore et encore, pour faire le deuil de mon idéal de justice. Faire sortir cette souffrance cristallisée en moi depuis plusieurs mois qui m'empêche parfois de respirer.

Cette fois le médecin me dit clairement qu'il n'est pas le médecin de mes collègues mais le mien. Que ma santé lui importe. J'en suis doublement malade de savoir que mes collègues devront assumer mes audiences, mais cette fois le décrochage s'impose à moi.

Le diagnostic est posé : burn-out.

4/ La catastrophe s'étend à un autre service comme un jeu de quilles

Ancien avocat pendant 25 ans, j'ai intégré la magistrature au premier grade par un investissement personnel, familial et financier important (gestion provisoire de mon cabinet pendant 7 mois, engagements vis-à-vis de mon associé et secrétaire, éloignement familial avec cancer de mon épouse, coût global de 50 000 €) et ce, après mûre réflexion, en sachant que j'allais perdre 1 000 €/mois. La désillusion a été grande :

- Pré-affectation en période de confinement, pour un poste de responsabilité au pôle pénal,

- Arrivée dans la juridiction « en souffrance » par le départ de mon prédécesseur non-remplacé pendant trois mois, sans guidage ni accompagnement,

- Burnout au bout de 18 mois avec 2 mois d'arrêt (non-professionnel, car décès familial),

- « Reclassement » interne dans des fonctions civiles qui m'étaient plus familières, avec début de reconstruction.

Bref, **une intégration quasi-violente**, malgré les sacrifices d'éloignement familial, jalonnée d'instructions contradictoires et d'un abandon à ma solitude de « jeune » président de chambre correctionnelle à raison de 5 audiences collégiales par mois + intérêts civils + JLD un week-end sur 6, sans véritable audiencement commun avec le parquet, et une présidente qui s'est contentée de « mettre la pression ».

Je tiens 6 mois et commence malgré le stress à me sentir plus à l'aise, mais survient une audience qui va me faire basculer : préparée à distance et dans la douleur parce que mon père était hospitalisé pour Covid à 86 ans, mourant, présidée sous tension sur fond de désaccords avec un assesseur.

Après quelques jours et le décès de mon père, comprenant que je ne serais pas soutenu par ma hiérarchie dans le cadre des incidents à l'audience avec ma collègue, je me résous de demander à être déchargé des collégiales. Le pôle pénal va être réorganisé.

Un an plus tard, le malaise est toujours là, avec une charge de travail de tous les week-ends, une absence en famille, le repli sur moi, le sentiment d'échec, un cancer foudroyant de mon frère (j'ai tenu une audience collégiale le lendemain de son enterrement car « il n'y a personne pour vous remplacer, Monsieur M. »), une perte de sens qui se solde par une dépression, un burn out.

En arrêt de travail pendant 2 mois, j'en profite pour rédiger des jugements accumulés aux intérêts civils, et je culpabilise de mon absence. Pendant mon absence, la présidente sollicite les autres collègues pour me remplacer sur mes audiences, ce qui déclenche le burn out d'une cheffe de service, puis celui de sa collègue JAF, en même temps que le ministère accorde une disponibilité au dernier JAF, soit une carence du service et des renvois de toutes les affaires déjà fixées pendant deux mois !

Moralité : ma souffrance au travail en a déclenché d'autres en cascade. La catastrophe s'étend à un autre service comme un jeu de quilles.

Je reviens au travail malgré l'avis réservé du psychiatre qui m'a mis aux anti-dépresseurs.

J'ai commis des erreurs inévitables, dues à l'absence d'expérience « de l'intérieur » (ce que ne voient pas les avocats), à une adaptation brutale aux fonctions et à des conditions de travail dégradées. La première erreur est de ne pas poser assez de questions aux collègues, même s'ils ne peuvent pas (toujours) y répondre, ou que cela me fait perdre du temps, car cela a accentué mon isolement. La seconde est de culpabiliser de ne pas être assez performant ou d'avoir manqué de méthode et d'efficacité. Le résultat est un repli sur soi et l'explosion en vol, malgré mon expérience face à la charge mentale. Je comprends donc comment une jeune magistrate a pu s'isoler au point de se supprimer en toute discrétion, et cela me révolte, mais ne m'étonne pas. Naturellement on fait des erreurs lorsque l'on est sous pression, que l'on veut « bien faire » son travail et concilier des contraintes de qualité et quantité en pratique inatteignables. Avec le recul, j'estime que c'est bien l'institution qui en est (principalement) responsable, car nul ne peut sérieusement soutenir découvrir les maux dont souffre cette « administration » et ses personnels.

Les exemples d'absurdités sont innombrables, mais il me faut quand même en pointer quelques-uns :

1/ Des outils informatiques mal conçus et désuets : Cassiopée dont les trames ne sont pas à jour, obligeant les greffes à bidouiller lors des audiences ; APPI qui intègre les CR des SPIP mais pas les décisions du JAP ; WINCI et TUTMI qui tournent encore sous Wordperfect ; les procédures pénales dématérialisées qui demeurent doublées de papier, etc. Et de multiples applicatifs métiers/administratifs aussi kafkaïens que Chorus-DT, bien pire que le papier, avec autant de

mots de passe, la dictée vocale truffée de fautes (moins performante qu'un smartphone). L'impression que tous ces outils n'ont pas été pensés convenablement ni actualisés, et que tout est au « rabais ». Le tout génère de l'insatisfaction, des pertes de temps, voire un transfert de la charge de travail des greffes aux magistrats.

2/ Gestion/renforts de personnel :

Entre les postes non-pourvus, les arrêts non-remplacés, les catégorie B et/ou C « faisant office de », les frustrations des greffiers/agents mais aussi l'absence d'arrivée de contractuels pourtant annoncés pour renforcer le travail juridique/administratif qui nous plombe comme magistrats/greffiers. La souffrance au travail est réelle et toujours aggravée par les incessantes adaptations des services imposés aux magistrats (placés ou généralistes), greffiers, agents et juristes-assistants/assistants de justice par suite d'arrêts maladie, postes non-pourvus etc.

3/ Les multiples changements juridiques/complications du législateur « hors-sol » :

Non-seulement nous n'avons pas les moyens de rendre la Justice convenablement, mais le législateur continue à sortir des lois de circonstances, sans étude d'impact, sans s'assurer que la charge de travail ne va pas s'aggraver.

Exemples nombreux et récents : la LPJ ; le CJPM, lourd pour les juges des enfants déjà ultra-débordés, avec des mesures mal/tardivement mises en œuvre ; la suppression des rappels à la loi, remplacés par des avertissements probatoires aux conditions très restrictives ; les divorces/ARIPA ; les crédits de réduction de peine de nouveau modifiés ; etc.

Tout ce qui avait été dénoncé de longue date et dernièrement par le rapport Sauvé et par une prise de position publique de la Cour de cassation ne sert à rien, comme si cela n'avait pas existé !

Le burnout et la dépression (deuil) sont derrière moi, j'ai pu prendre un poste de JAF où je ne peux pas dire que je suis épanoui, puisque les conditions de travail sont à peine meilleures, entre audiences surchargées et problèmes de greffe qui s'enchaînent.

S'ensuit soit une désespérance, soit une prise de distance (vitale) qui incitent à continuer à travailler « mal » par la force des choses, car on n'a pas les moyens de faire autrement malgré le gâchis pour le justiciable. Comme dans les hôpitaux.

Mais en France au 21^{ème} siècle, impossibilité de faire et perte de sens du métier donnent envie de fuir ailleurs !





**TOUTE LA JOURNÉE
À GÉRER DES DIZAINES
DE DOSSIERS.**

**POUR MA MUTUELLE
JE NE VEUX PAS ÊTRE JUSTE
UN NUMÉRO.**

Plus de 7 magistrats sur 10 affirment que leur environnement de travail a un impact lourd sur leur santé.*

Nous nous préoccupons de ces épuisements physiques et psychologiques.

En cas d'arrêt de travail, pour ne pas ajouter de difficultés aux difficultés, nous prenons en charge le premier jour de carence et la perte de primes jusqu'à 45 % de votre traitement.

Oui, nous sommes la Mutuelle d'un Monde plus Juste.



La Mutuelle
des Métiers de la Justice
et de la sécurité

La souffrance au travail, un mal qui touche très largement les magistrats

Par Natacha AUBENEAU et Stéphanie CAPRIN, secrétaires nationales de l'USM

SONDAGE USM SUR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL DES MAGISTRATS

En 2010, l'USM publiait son premier livre blanc destiné à montrer l'état réel de la justice en France. Un article du Monde publié le 25 novembre 2010 y fait référence.

En 2015, elle publiait « Souffrance au travail des magistrats : état des lieux, état d'alerte », actualisé en 2018.

En 2016, le garde des Sceaux de l'époque avait admis que l'institution judiciaire était « en voie de clochardisation ». Pourtant, les efforts de recrutement constatés entre 2015 et 2017 (280 postes offerts aux 3 concours d'entrée à l'ENM, contre 105 en 2008, 2009, 2010 par exemple) ont failli ne pas être poursuivis (250 de 2018 à 2020, 195 en 2021).

En octobre 2021, le Président de la République a ouvert les États généraux de la justice sur la thématique de la perte de confiance dans la justice, l'objectif de « restauration du pacte civique entre la nation et la justice », sans jamais évoquer le manque de moyens matériels et humains.

Mais la magistrature s'est soulevée fin 2021, en signant massivement la « Tribune des 3000 » et en manifestant le 15 décembre 2021, l'USM appelant à la grève pour la première fois de son histoire.

Puis le rapport du Comité Sauvé sur les états généraux de la justice, déposé en avril 2022, a fait le constat de l'état de délabrement de la justice, « d'une justice au bord de la rupture », d'une « crise profonde, résultat de décennies de politiques publiques défailtantes », rejoignant enfin

le constat que l'USM avait fait et dénoncé il y a des décennies...

Le garde des Sceaux actuel, après s'être félicité d'avoir « réparé » la justice et de n'avoir « plus qu'à la moderniser », a enfin changé de discours, reconnu le 5 janvier 2023 l'état d'abandon de la justice, admis qu'il restait beaucoup à faire.

Mais s'il a indiqué que la qualité de vie au travail doit être une priorité, il ne parvient cependant pas à admettre que les magistrats puissent souffrir au travail, puisqu'ils font un « métier-passion », qu'ils n'ont pas les conditions de travail difficiles d'une caissière ou d'un plombier ; il l'a dit aux auditeurs de justice très récemment, en décembre dernier, devant la promo « Tribune des 3000 » :

« Quel beau métier ! Pardon, ce n'est pas une souffrance ! »

Il l'a répété le 21 février 2023 face notamment à la bâtonnière de Toulouse et à Christine Khaznadar, représentante USM, aux journalistes de la Dépêche du Midi alors que l'ordre des avocats de Toulouse avait organisé quelques jours plus tôt un procès fictif pour tentative de meurtre de la justice afin de dénoncer le manque de moyens de la justice toulousaine.

Alors nous avons interrogé nos collègues sur leur charge et leurs conditions de travail, leur état de santé.

Eh bien pardon, Monsieur le ministre, mais ce si beau métier est aussi une souffrance pour beaucoup.

Nous avons reçu 1366 réponses à notre sondage sur les conditions de travail et la souffrance au travail, de magistrats exerçant pour 71,9 % d'entre eux au siège et 18,6 % au parquet, 1,5 % en détachement et 1,1 % à la Cour de cassation, toutes les tranches d'âge étant représentées.

Comme on pouvait s'y attendre, les conditions et la charge de travail sont telles qu'elles ont un impact sur l'état de santé des magistrats qui, même lorsqu'ils sont en arrêt maladie, déclarent avoir néanmoins continué à travailler pour 76,6 % d'entre eux.

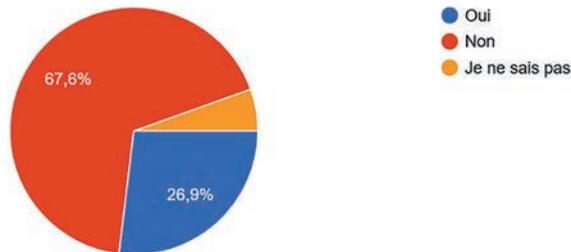


L'USM a un chargé de mission
« souffrance au travail »
Jérôme COTTERET

La souffrance au travail, un mal qui touche très largement les magistrats

Sauf si vous avez répondu non à la question précédente, cet arrêt de travail était-il lié à un syndrome d'épuisement professionnel ?

1 022 réponses

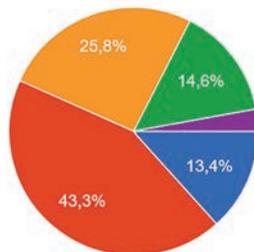


26,9 % des magistrats ayant connu un arrêt de travail (près de 75 % des magistrats) l'attribuent à un syndrome d'épuisement professionnel, et 5,5 % disent ne pas savoir si leur arrêt de travail a pu être en lien avec un tel syndrome.

Pour faire face à une charge de travail intenable, les magistrats travaillent beaucoup, et même beaucoup trop. La réglementation du travail est largement bafouée :

Si vous avez subi un ou plusieurs arrêts de travail que vous attribuez à un épuisement professionnel, quelle a été la durée (le cas échéant cumulée) de cet/ces arrêt(s) ?

Moins d'1 semaine
De 1 à 3 semaines
De 4 semaines à 3 mois
De 3 mois à 1 an
Plus d'1 an

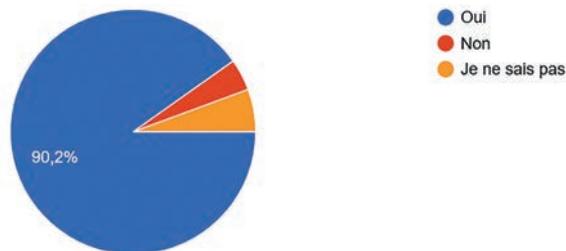


Seuls 8 % des collègues interrogés affirment ne pas travailler tard le soir ou pendant le week-end ; plus de 45 % affirment travailler parfois le soir tard et le week-end ; plus de 46 % d'entre eux affirment que c'est même le cas de manière régulière ;

Seuls 18,9 % des magistrats interrogés déclarent ne jamais travailler pendant leurs congés ;

Travaillez-vous régulièrement plus de 1664h par an (ce qui correspond à 8h par jour à raison de 208 jours par an) ?

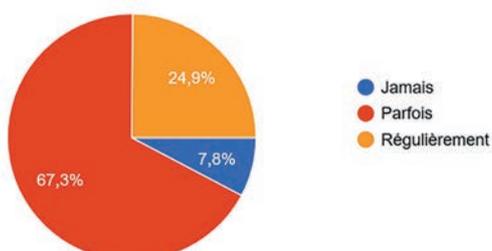
1 366 réponses



90,2 % des magistrats interrogés déclarent travailler plus de 1664h par an (8h par jour pendant 208 jours par an, qui est la norme retenue par la DSJ) ;

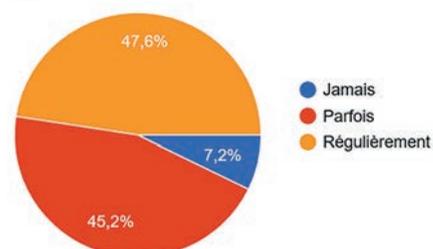
Vous arrive-t-il de travailler plus de 12h dans une journée ?

1 366 réponses



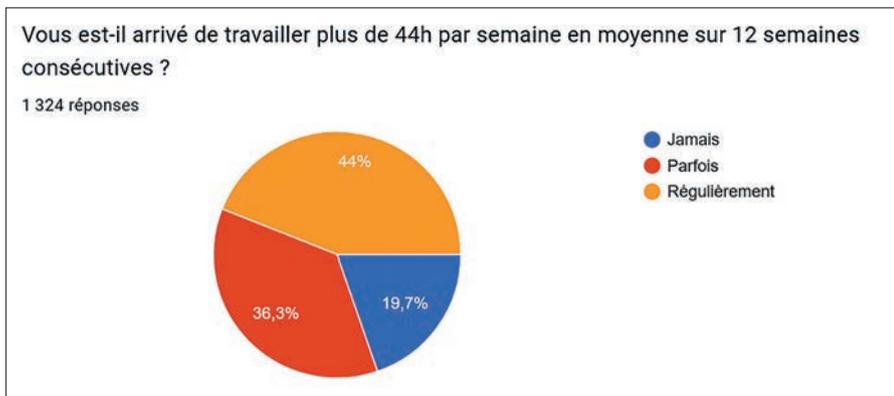
Vous arrive-t-il de travailler plus de 48h par semaine ?

1 366 réponses

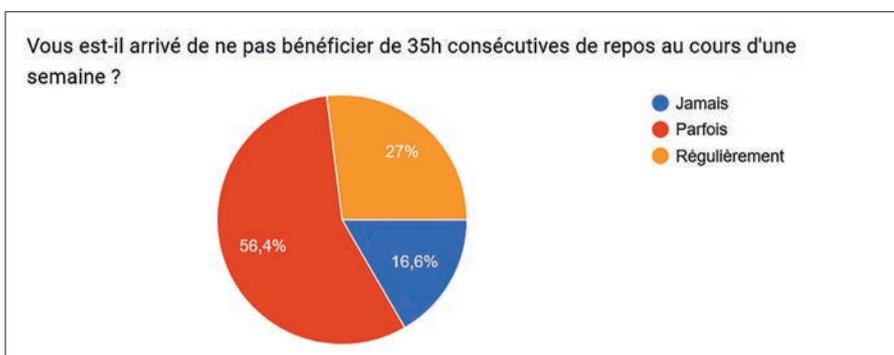


Seuls 7,8 % d'entre eux déclarent n'avoir jamais travaillé plus de 12h dans une journée ; 24,9 % disent travailler régulièrement plus de 12h dans une journée ; Seuls 7,2 % déclarent ne jamais travailler plus de 48h par semaine.

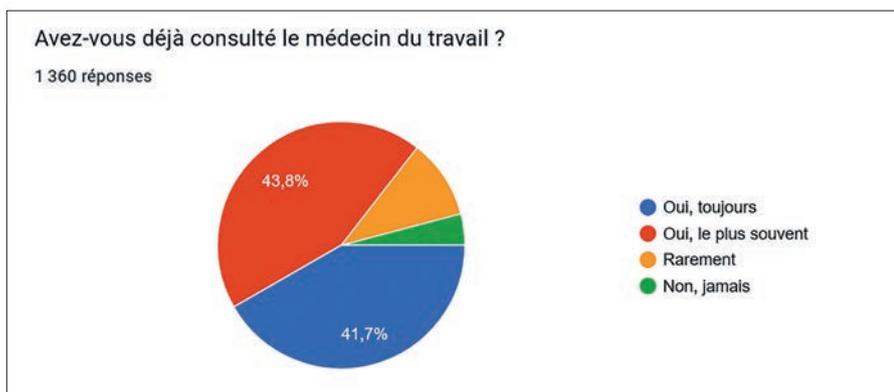
La souffrance au travail, un mal qui touche très largement les magistrats



Seuls 19,7 % des magistrats disent ne jamais travailler plus de 44h par semaine sur 12 semaines consécutives, et seuls 16,6 % déclarent ne jamais avoir été privés de 35h consécutives de repos hebdomadaire.



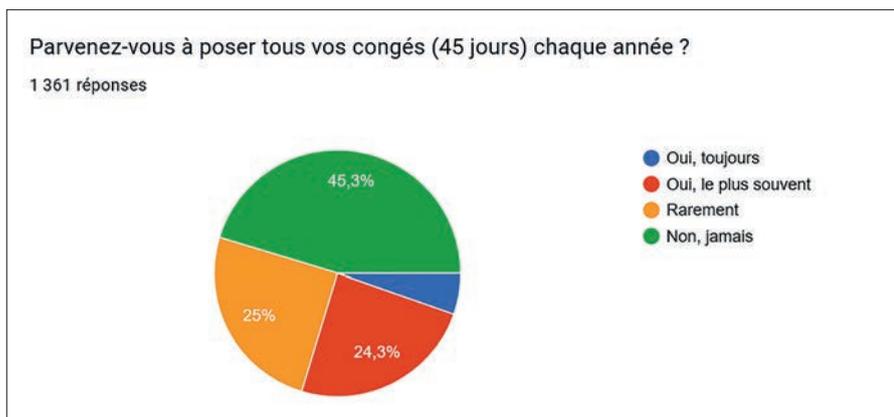
Sans surprise, plus de 90 % des collègues indiquent siéger régulièrement ou occasionnellement à l'audience plus de 10h au cours d'une même journée.



41,7 % des collègues déclarent n'avoir jamais consulté un médecin du travail et 43,8 % l'avoir consulté moins d'une fois tous les 5 ans :

Les contraintes liées à la charge de travail sont telles que :

- 76,7 % des collègues interrogés disent avoir renoncé à une formation professionnelle ;
- 79,1 % d'entre eux ont même déjà dû refuser un arrêt de travail proposé par leur médecin ;
- 76,6 % ont continué de travailler pendant un arrêt maladie.



Seuls 5,2 % parviennent à poser tous leurs congés annuels chaque année, alors que 45,3 % d'entre eux n'y parviennent jamais.

La souffrance au travail, un mal qui touche très largement les magistrats

Enfin, interrogés sur leurs ressentis, les répondants ont indiqué pour 70,7 % d'entre eux se sentir dans une situation de souffrance au travail, principalement parce qu'ils travaillent trop, ne parviennent jamais à être à jour dans leur travail, ont le sentiment de bâcler leur travail, mais aussi parce qu'ils n'ont pas les moyens nécessaires pour travailler dans de bonnes conditions. 18,3 % d'entre eux attribuent au moins partiellement leur souffrance à la pression de leur hiérarchie. Souffrance éthique, perte de sens et manque de reconnaissance sont souvent invoqués.

Questionnés sur différents symptômes pouvant être révélateurs d'un burn out, seuls 11,2 % des collègues interrogés ont indiqué ne présenter aucun de ces symptômes. 51,8 % des collègues disent se sentir anxieux ou stressés, 47,2 % disent ressentir une fatigue intense, 43,9 % affirment dormir mal, 33,3 % souffrent de problèmes de dos, 23,8 % disent avoir du mal à se concentrer, 28,5 % se disent irritables, 28,2 % se sentent démotivés, et même 8,6 % disent se sentir inutiles au travail.

45,9 % des collègues interrogés disent avoir déjà eu envie de changer de métier. 57,9 % disent ressentir un épuisement lié au travail.

Parmi les 78,4 % de collègues qui ont admis se trouver dans une situation de mal-être, seuls 2,8 % d'entre eux ont eu recours au numéro vert :

Ce sondage confirme la situation dramatique dans laquelle se trouvent les magistrats, et montre que malgré la verbalisation régulière de leur souffrance en lien avec leurs conditions de travail, leur situation ne s'améliore pas, au contraire. Cette situation est transposable aux autres personnels des services judiciaires. C'est d'ailleurs ce qui ressort du 4^{ème} baromètre santé et prévention 2022 du groupe Intériale issu d'un sondage effectué auprès

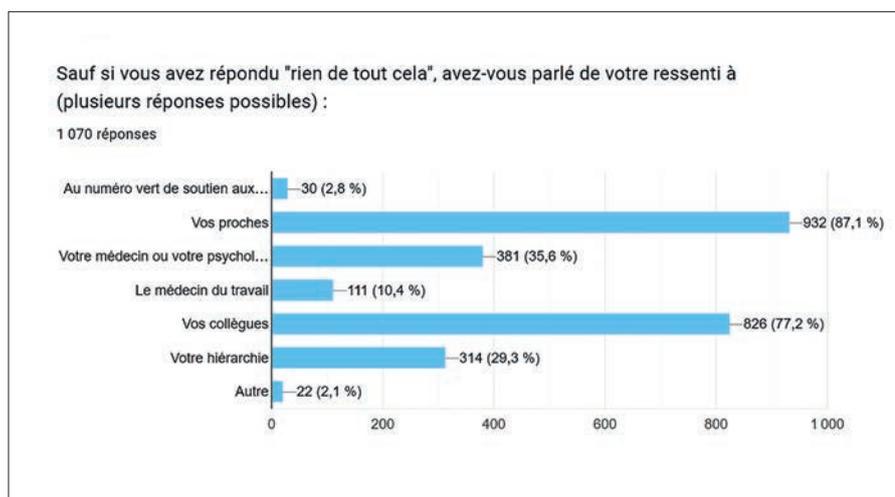
de ses adhérents du ministère de la justice : les symptômes dépressifs déclarés sont en hausse, mais aussi les comportements addictifs, notamment la prise d'alcool, d'antidépresseurs ou d'anxiolytiques qui concerne 37 % des agents de la DSJ, en augmentation de 5 points. 15 % des adhérents des services judiciaires disent avoir eu des pensées suicidaires, chiffre en hausse de 5 points également, et bien supérieur à la moyenne nationale.

LES AUDIENCES TARDIVES, UN PHÉNOMÈNE TOUJOURS D'ACTUALITÉ

« Je suis magistrat pénaliste. Je travaille dans une juridiction moyenne où les audiences correctionnelles collégiales se terminent désormais quasi-systématiquement après 22h00 et où les arrêts de travail se sont développés ces dernières semaines. Ce problème des audiences tardives est parfaitement connu des chefs de juridiction qui ne paraissent pas chercher à le résoudre. Non seulement cela, mais le sujet porté actuellement par le procureur de la République est l'organisation de CRPC déferrement le week-end. Est-ce vraiment pertinent, dans le contexte de pénurie d'effectifs et de souffrance au travail que nous connaissons, alors qu'il ne s'agit pas de procédures d'urgence et que les collègues du siège comme du parquet sont à bout ?

Allons-nous trouver normal de travailler habituellement les week-ends, de ne plus voir nos enfants, nos amis ? Pourquoi pas la nuit, voire 24h24 et 7J/7 ? Qui va se charger de faire respecter la législation du travail, en particulier sur le repos hebdomadaire ?

La course aux bonnes statistiques semble l'emporter sur le facteur humain et la prévention des risques psycho-sociaux. Allons-nous accepter de juger des personnes en étant nous-mêmes épuisés ? Je me dis qu'après la tribune des 3.000, hélas il ne s'est rien passé ».



Monde

La justice menacée en Israël

Pour aller plus loin : <https://youtu.be/9kwmr9QXs9g>
(video d'une conférence qui a réuni 8 experts le 15 décembre).

Par Shanee BENKIN, experte à la CEPEJ et ex-chercheuse en droit à la Cour suprême, Jérusalem

L'USM a assisté à une visioconférence de Shanee Benkin, experte à la CEPEJ et ex-chercheuse en droit à la Cour suprême, à destination des membres de l'Association européenne des magistrats, sur le projet de réforme de la Justice en Israël. Ce projet gouvernemental a fait descendre des centaines de milliers de personnes dans la rue. Voici, d'après elle, pourquoi.

Il est important de connaître la structure des institutions israéliennes pour comprendre les mécanismes à l'œuvre. La séparation des pouvoirs et le rôle des contre-pouvoirs est assez particulier en Israël. La Knesset comprend 120 représentants élus. Au sein de ce parlement monocaméral, la majorité de coalition détient 64 sièges, soit 53 %. Les membres du gouvernement sont membres de la Knesset et peuvent donc actuellement faire voter leurs projets sans risque d'opposition. Le pouvoir judiciaire est donc le seul contre-pouvoir. Or, il est particulièrement sous-doté, d'après nos homologues israéliens qui le dénoncent depuis longtemps. Au regard des moyennes calculées par la CEPEJ (Israël a le statut d'observateur), le pays compte 7,8 juges pour 100 000 habitants.

Il n'existe pas de Constitution à proprement parler mais un ensemble de lois fondamentales : les « Basic Laws ». Aucune procédure particulière n'est prévue pour le vote de ce type de loi.

Le projet a été présenté sans discussion préalable en février 2023 et comprend six points :

- Changer la composition du comité de sélection qui nomme les juges. Actuellement composé de 4 politiques, 3 juges et

2 représentants du barreau, il comporterait désormais 6 représentants politiques dont un seul issu de l'opposition et 3 juges (le président de la Cour suprême et 2 retraités). Le quota de femmes passerait de 4 à... 1.

- Modifier la majorité nécessaire à la Cour suprême pour déclarer une loi inconstitutionnelle. Entre 80 et 100 % des voix seraient désormais nécessaires.

- Permettre à la Knesset de renverser une décision d'inconstitutionnalité de la Cour suprême et de maintenir la loi déclarée inconstitutionnelle.

- Mettre les « Basic Laws » à l'abri du contrôle judiciaire, quel que soit leur contenu.
- Revenir sur la disposition qui permet à la Cour de déclarer « déraisonnable » une décision gouvernementale.

- Diminuer le rôle du procureur général et des conseillers du gouvernement en rendant leurs avis non contraignants et en permettant au gouvernement d'avoir recours à des conseillers juridiques privés.

Certains articles du projet ont déjà fait l'objet d'un premier vote d'adoption (il en faut trois) par la Knesset.

Dans l'espoir de parvenir à un compromis entre l'opposition et la coalition au

pouvoir, le président Herzog (qui n'a pas de pouvoir particulier en matière législative) a proposé l'instauration d'un dialogue, notamment sur les points suivants :

- Instaurer un statut pour les « Basic Laws » et une procédure spécifique pour leur adoption afin qu'elles ne soient pas utilisées pour n'importe quel sujet et que leur vote nécessite une large adhésion.

- Diminuer la charge de travail des juridictions, qui rend la justice ineffective et les délais excessifs.

- Élaborer un plan permettant de restaurer la confiance dans la Justice.

- Intégrer toutes les représentations politiques dans le comité de sélection des juges ainsi que des représentants de la société civile pour faire en sorte que la majorité ne soit pas automatiquement acquise.

Le 14 février 2023, la commission de Venise pour la Démocratie par le Droit (émanation du Conseil de l'Europe) a fait part de son inquiétude face au projet de réforme.

Elle a notamment rappelé la nécessité impérieuse de respecter les décisions judiciaires dans un État de droit et de préserver l'institution judiciaire de toute interférence politique.

RAPPEL

L'USM est membre fondateur de l'Union Internationale des Magistrats (UIM), créée en 1953, qui réunit **94 associations nationales de magistrats** sur les 5 continents. L'UIM a pour mission principale de « sauvegarder l'indépendance du pouvoir judiciaire, condition essentielle de la fonction juridictionnelle et garantie des droits et libertés humains ». L'UIM bénéficie du statut d'observateur auprès de l'ONU et du Conseil de l'Europe. Elle entretient des liens privilégiés avec le rapporteur spécial des Nations Unies pour l'indépendance des juges et des avocats. Elle apporte son soutien aux associations membres qui sollicitent son assistance lorsque la justice ou les magistrats de leur pays sont en difficulté. L'UIM comporte 4 groupes régionaux, dont l'Association Européenne des Magistrats (AEM), qui comporte 44 membres.

Culture

Le conseil lecture d'Alexandra Vaillant, secrétaire générale de l'USM

Dans les yeux du Procureur, Chroniques de la justice ordinaire, de Jeanne Quilfen : plongez dans la justice du quotidien !

Notre collègue s'est fait connaître sur Twitter sous le pseudonyme de SirYesSir29, en y partageant des moments du temps judiciaire pénal (présentation devant le Procureur, arrivée dans le box du prévenu, attitude de la partie civile ou de la victime lors des débats, sens des réquisitions, quelle peine requérir et pourquoi ...). Avec des mots simples et justes, elle a su rallier quelques 73 618 abonnés à son compte.

À la demande de plusieurs followers, elle a publié en septembre 2022, sous le pseudonyme de Jeanne Quilfen, aux éditions Hugo Doc, un ouvrage reprenant ces instants d'audience et décrivant ses débuts en tant que jeune substitut et juge d'instruction (elle a exercé ces deux fonctions).

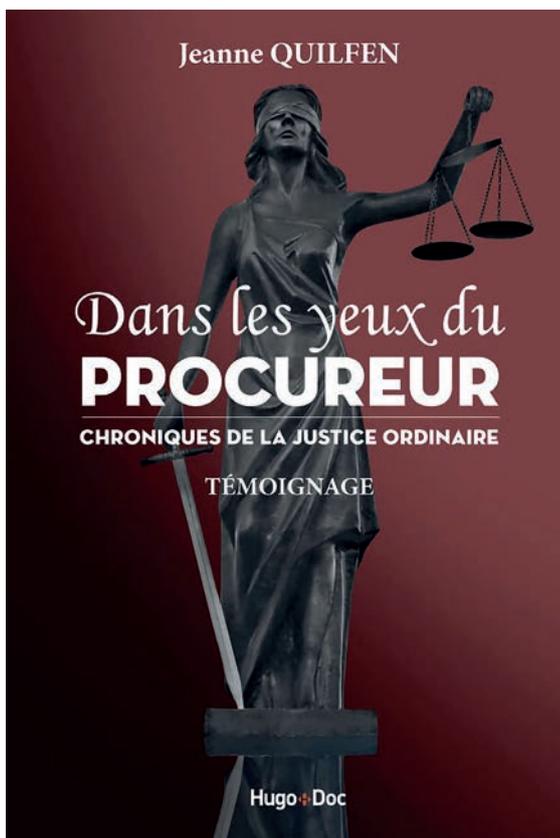
Alors pourquoi, me direz-vous, quand votre pile de livres à lire dépasse déjà des sommets quasi himalayens, se plonger dans le quotidien de notre collègue ? Eh bien parce que Sir Yes Sir a le talent de vous tenir en haleine tel un Harlan Coben ou une Camilla Lackberg, à chacune de ses courtes anecdotes. Vous connaissez évidemment la procédure et le déroulé de l'enquête mais vous avez envie malgré tout de savoir pourquoi ce retraité a tué sa femme après des années de vie commune paisible, comment cette femme a pu accuser son compagnon à tort de viol, si ce mineur multirécidiviste va enfin adhérer à l'une des mesures proposées, et si cette jeune femme pourra un jour se reconstruire après avoir subi des violences sexuelles incestueuses pendant des années...

C'est la justice de tous les jours, notre justice, celle qui ne fait que rarement la une des médias nationaux, faute de protagonistes connus ou d'arrière-fond politico-financier, mais qui est la soupape de notre État de droit.

Avec pédagogie et humanité, Sir Yes Sir a su expliquer le métier de magistrat, en prise avec toutes les facettes de la société, en interaction permanente avec ses partenaires, confronté bien souvent à l'horreur, plus rarement à la solidarité, doutant parfois, luttant toujours contre le peu de moyens mis à sa disposition.

Vous ne changerez pas vos pratiques après cette lecture, mais vous vous interrogerez peut-être sur certains sujets ou contentieux. Vous vous demanderez sans nul doute : et moi, qu'aurais-je fait à sa place ?

En gardant à l'esprit, comme notre collègue, que l'humain demeure le socle de nos pratiques judiciaires.



INTÉRIALE

LA SEULE MUTUELLE RÉFÉRENCÉE PAR LE MINISTÈRE DE LA JUSTICE

*Mutuelle santé - Maintien de
salaire - Prévoyance décès -
Prévention des risques santé*



sont satisfaits de la qualité de
l'accueil au téléphone



sont satisfaits de la facilité
des démarches pour adhérer



des adhérents sont satisfaits



N°Crystal 0 970 821 222

APPEL NON SURTAXÉ

www.interiale.fr/ministere-justice

La confiance,
notre force

Intériale - Siège social: 32 rue Blanche - 75009 Paris - www.interiale.fr

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la Mutualité, numéro SIREN 775 685 365