

Attractivité des institutions, attractivité du travail : le paradoxe des métiers de prestige. Une expérience d'intervention auprès des professionnels de la justice

Cécile BRIEC

Enseignante en psychologie du travail au CNAM, ergonomiste européen, directrice du cabinet Alternatives Ergonomiques, Paris

Julien LUSSON

Analyste du travail, intervenant chez Alternatives Ergonomiques, Paris

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Briec, C. et Lusson, J. (2023). Attractivité des institutions, attractivité du travail : le paradoxe des métiers de prestige. Une expérience d'intervention auprès des professionnels de la justice. Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

1. Contexte général

Julien LUSSON

Merci beaucoup pour cette invitation. Nous allons faire la présentation à deux voix. On va se succéder, je vais faire le début de la présentation et Cécile prendra la suite. D'abord, pour situer le propos, je vais vous rappeler quelques éléments de contexte.

En 2019, le ministère de la Justice a mis en place un accord-cadre relatif à des interventions en clinique du travail visant à promouvoir la santé et la qualité de vie au travail des personnels du ministère. Cet accord-cadre s'inscrit dans un mouvement qui a été entamé, il y a une dizaine d'années maintenant, de prise en compte des questions de santé au travail et en particulier, ce qu'on a coutume d'appeler les risques psychosociaux. Cette question a émergé dans les années 2000-2010 dans ce ministère.

En 2013, le ministère de la Justice avait proposé un plan d'action ministériel « Prévention des RPS » qui avait été approuvé en CHSCT. Il s'est ensuite décliné sur plusieurs années en différentes actions très variées, en particulier du soutien psychologique téléphonique, comme on peut en trouver dans plein d'endroits, des actions portées par les membres de la ligne hiérarchique... Et puis, il a été décidé en 2018, à partir d'un bilan qui avait été fait de ces premières actions de prévention, d'élargir ce plan à deux types d'actions, dont l'une concerne précisément la réalisation d'interventions en clinique du travail. C'est de ça que nous allons parler.

Alors vous aurez compris qu'il ne s'agit pas, dans notre propos d'intervention ergonomique stricto sensu, puisqu'on est dans un accord-cadre qui requiert des interventions en psychologie du travail dans une orientation clinique de l'activité. Il y a cependant quand même des résonances puisque l'orientation en psychologie du travail orientée clinique de l'activité partage au moins avec l'ergonomie, la centralité de l'analyse de l'activité et la perspective de transformation des milieux de travail.

Les objectifs signifiaient très explicitement dans l'accord-cadre qu'il ne s'agissait pas de produire une analyse des facteurs à l'origine des problématiques de santé au travail ou de contribuer à leur amélioration à travers une démarche de type ergonomique, bien évidemment, mais d'instaurer des débats collectifs sur le travail pour développer le pouvoir d'agir des professionnels concernés.

Donc l'objectif était de mettre en place des collectifs de professionnels pour qu'ils se mettent au travail sur leur travail. Et puis, à partir de là, essayer d'engager des débats avec les membres de la ligne hiérarchique, faire remonter des éléments que les professionnels auraient travaillés par eux-mêmes.

C'est l'attendu explicite du cahier des charges et nous avons fait partie, avec Alternatives Ergonomiques, des cabinets qui ont été retenus pour déployer ce type d'intervention. Nous avons été amenés à répondre à plusieurs demandes d'intervention (je vais revenir après sur la façon dont ça se déroule), mais en fait moins que prévu puisque la demande s'est aussi confrontée à la période COVID.

C'est donc cette expérience plurielle qu'il nous a paru intéressant de partager avec vous ce matin. Malheureusement, nous avons sollicité l'aval du ministère de la Justice pour cette présentation, mais n'avons pas obtenu son autorisation pour pouvoir situer les lieux et fournir les détails de nos interventions. Donc, nous resterons plutôt généraux. On pourra, dans les échanges, peut-être, préciser certains éléments.

Et puis nous voulons aussi prendre une précaution. Il s'agit d'une expérience modeste parce qu'on ne prétend pas avoir un regard transversal sur l'ensemble de ce qui se passe dans le ministère de la Justice. Mais il nous semble, en tout cas, que ce qu'on a pu percevoir amène des éléments d'éclairage par rapport au thème des journées de l'ergonomie de Bordeaux de cette année.

2. Des interventions au sein d'une institution prestigieuse

Pour continuer à situer le propos et revenir sur la justice : la justice est un milieu, une institution en tout cas, qui a du prestige. Il nous semble que c'était un point d'entrée nécessaire à souligner. La justice est d'abord une autorité qui est reconnue par la Constitution, avec un caractère extrêmement solennel et important des magistrats. Ils ont une indépendance par rapport au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif qui est reconnue et inscrite dans la Constitution, même si cela fait débat évidemment sur un certain nombre de points. Ça se traduit notamment, pour les magistrats, par le fait qu'ils ne sont pas fonctionnaires. Ils n'ont donc pas à répondre directement au ministre. Ils ne sont pas révocables directement par l'autorité exécutive, par le pouvoir exécutif.

La justice est évidemment - on entend très souvent cette formule - considérée comme un troisième pouvoir en France, en référence au modèle de la démocratie de Montesquieu. Donc, quand vous entrez dans le monde de la justice, vous entrez dans un monde qui est assez particulier. Ce monde est fait de symboles et de rituels, de toute une série d'éléments qui symbolise précisément cette importance et ce prestige de la justice, notamment au travers des lieux de justice. Vous avez tous en tête évidemment, des lieux importants au cœur des villes, avec des architectures qui s'inspirent de la Rome antique ou de la Grèce antique et qui sont assez lourdes de symboles. Il y a aussi des dénominations fonctionnelles qui montrent l'importance des charges et des offices qui sont confiés aux professionnels de la justice, à travers par exemple, les dénominations de « président », de « maître » que tout le monde a entendu et qui occupent une place importante dans ce milieu.

A cela s'ajoute également les tenues des professionnels, les robes notamment, qu'elles soient rouges ou noires, qui rajoutent à la solennité des formes et à la dignité de la fonction. Quand vous allez par exemple sur le site de la Cour de cassation, on vous les décrits comme des éléments qui symbolisent précisément la fidélité de la magistrature à des valeurs fondamentales d'exigence et de rigueur, d'autorité, d'intégrité, d'indépendance et de responsabilité. Et la robe instaure l'effacement de l'individualité du juge au nom de la collégialité et de la pratique de la décision judiciaire.

Il n'est peut-être pas anodin d'ailleurs de préciser que quand vous entrez dans ce milieu, on vous dit tout de suite, ou plutôt on vous fait comprendre que vous n'êtes pas n'importe où.

3. Et auprès de métiers prestigieux

C'est donc une institution et des métiers qui ont du prestige. Et où il y a une hiérarchie des métiers. On va parler ce matin des magistrats et des greffiers. Mais ce prestige rejaille quand même sur l'ensemble des professionnels, qui sont investis d'une charge et de devoirs qui, pour beaucoup, s'apparentent à une mission. Il y a une dimension de mission dans ces métiers et une dimension sacrée aussi d'ailleurs qui est portée institutionnellement puisqu'elle est soulignée en premier lieu par le serment que tous les

professionnels doivent rendre au moment de l'entrée en fonction. Ce serment est un acte très solennel, individuel et public, personnel et collectif et qui rajoute évidemment à la solennité des offices et des charges qui sont confiées. Et puis, on a des professionnels qui engagent leur responsabilité, leur responsabilité propre, à travers les missions qui leur sont confiées. Ces missions sont jugées plutôt nobles puisqu'il s'agit de rendre la justice. Il s'agit de contribuer aussi à faire société.

Quand on entre dans les tâches dédiées à ces professionnels, du côté des greffiers, une des missions importante et incontournable est celle de l'authentification des actes. Les greffiers sont des rouages indispensables du fonctionnement de l'institution, sans eux il ne peut pas y avoir d'authentification des actes. Et donc le travail des magistrats ne peut pas être acté fondamentalement. Et puis, du côté des magistrats, il y a évidemment les décisions, les jugements qui sont rendus, qui sont au cœur de leur mission. On a affaire à des professionnels qui sont, en général, tous très fortement investis à leur entrée en fonction. Cet investissement considérable (on va y revenir après) résonne très clairement dans les paroles des nouveaux professionnels avec la responsabilité qui incombe à leur métier. Et encore une fois, quand on rentre dans ce milieu, ce qu'on nous renvoie, c'est : « est ce que vous connaissez notre milieu car il est particulier ? » Et d'une certaine façon, même quand vous arrivez pour faire des entretiens avec des magistrats, vous avez l'impression, dans un premier temps d'être d'abord interrogés. Ce n'est pas qu'une impression d'ailleurs : on est interrogé et on doit montrer patte blanche en quelque sorte.

4. Un paradoxe à discuter

Donc ce que nous voudrions mettre en discussion à travers cette communication, c'est ce paradoxe entre une institution et des métiers très prestigieux, mais dont on peut faire l'hypothèse que le prestige, qui est un facteur de valorisation des personnes, est aussi ou a été du moins jusqu'ici, un facteur d'attractivité. Alors « est aussi ou a été jusqu'ici » parce qu'on va voir qu'il y a des choses qui nous ont interrogés entre cette dimension prestigieuse et ce qu'on a pu découvrir au travers de nos interventions, ce qu'il se passe dans le travail à l'intérieur de l'institution.

4.1. Repères sur les dispositifs d'intervention prévus

Avant de transmettre le relai à Cécile, je dis quand même deux mots sur les dispositifs d'intervention qu'on avait cherché à déployer, qui ont quelques similitudes avec l'ergonomie. On est sur un contrat cadre avec des demandes qui émanent ensuite des directions locales. Et donc, évidemment, quand on est sollicité pour des interventions par les responsables locaux, la hiérarchie locale, on réalise une instruction de la demande pour comprendre quels sont les attendus et les problématiques qui en sont à l'origine. Cette demande fait l'objet d'une sélection car plusieurs cabinets peuvent y répondre. En cherchant à produire une proposition d'intervention adaptée, ça nous permet de dialoguer avec les différents membres

de la ligne hiérarchique, et puis ça nous permet aussi d'appréhender le périmètre des demandes qui peuvent varier, notamment en termes d'effectifs de quelques professionnels à plus d'une centaine.

À partir de cette instruction, quand on est retenu, on engage en général une première phase fondée sur des entretiens individuels et collectifs et des observations. L'idée est de mieux saisir le fonctionnement de l'institution locale dans laquelle on est amené à intervenir, de manière à avoir des repères sur le prescrit, sur l'organisation du travail et sur les problématiques qui sont à l'origine de la demande. C'est aussi l'occasion de rencontrer, au-delà des commanditaires et en général, de la ligne hiérarchique, les professionnels concernés.

Ces réunions avec les professionnels que nous sollicitons ont pour objectif, en particulier, de leur présenter la demande et d'engager un premier échange avec eux. Ça nous permet aussi d'identifier des professionnels qui pourraient être intéressés pour travailler collectivement à l'instruction des problématiques qu'on pourrait leur soumettre à partir de leur activité de travail.

Il y a donc un enjeu pour nous, dans cette première phase, à la fois de construire des repères, mais aussi de se faire connaître, de faire comprendre la démarche et de se faire aussi accepter par des professionnels qui, d'une certaine manière, nous voient arriver sans être demandeurs directement. Il s'agit aussi d'arriver à les convaincre de s'inscrire dans la démarche.

On propose ensuite une deuxième phase structurée en deux étapes :

- une première étape avec des réunions de travail tenues à intervalles réguliers, qui mobilisent des méthodes de co-analyse de l'activité,
- puis une deuxième étape où on essaie que cette analyse coconstruite permette de construire de la ressource collective, des collectifs professionnels, de soutenir la discussion avec les membres de la ligne hiérarchique pour ensuite envisager des transformations du côté de l'organisation. Cette phase doit permettre de soutenir les professionnels par rapport aux problèmes qu'ils ont et qu'on a pu travailler avec eux.

4.2. Des interventions particulièrement difficiles à déployer

Cécile BRIEC

Je prends le relais pour rentrer dans la partie pratico-pratique, pourrait-on dire. Ça c'était un peu, ce que vient de dire Julien, l'attendu du cahier des charges, une forme de précision du côté du déroulé. Je vais maintenant passer plus à la partie pratique, comment ça s'est passé, au travers de ces différentes interventions.

On pourrait dire qu'au-delà d'avoir eu le sentiment à chaque fois d'être d'abord jugés sur nos compétences et nos capacités à agir, une fois qu'on a passé ce cap, les entretiens avec les membres de la ligne hiérarchique locale nous ont permis de mesurer le manque de moyens, notamment humains. La ligne

hiérarchique locale se livre assez rapidement : « Notre problème c'est finalement d'avoir des personnes qui ne tiennent pas la route ». Ce n'est pas très joli de le dire comme ça, mais leur difficulté en fait, c'est de gérer des personnes qui ne sont, à leurs yeux, pas suffisamment solides pour faire partie de la justice. Je caricature un peu, mais ce n'est quand même pas très loin de ça. Du côté des professionnels, on a été accueillis, bien sûr, avec des tonalités un peu différentes lors de la première phase.

Du côté des magistrats, et ce qui a à voir avec leur statut aussi, on est accueilli cordialement. Mais ils s'expriment assez rapidement finalement. Ils éprouvent un vrai sentiment de désarroi avec un épuisement à la tâche qui dure depuis des années.

Du côté des personnels de greffe, on a eu des accueils parfois assez tendus, avec une forme d'agressivité qui nous a été adressée voire de la défiance. Là aussi, ils se demandent ce que l'on fait là et à quoi on sert. Et puis, selon les réunions, ça a pu être d'une autre tonalité avec d'un côté un certain désarroi au regard de la charge de travail qui leur incombe.

En revanche, quand on leur a proposé de déployer des observations, cette proposition a été accueillie très favorablement. Ça nous a surpris au vu des tonalités des réunions qu'on avait pu avoir, on ne s'y attendait pas. Ça a été étonnant ce basculement. Il y a eu une vraie envie de nous montrer ce qu'est leur travail, la manière dont ils le font, les obstacles qu'ils rencontrent. Et ça, ça a été vrai aussi bien du côté des greffes que du côté des magistrats. C'est-à-dire qu'on a été surpris de leur envie finalement de nous emmener avec eux. Donc un accueil très favorable pour aller faire des observations, mais aussi avec l'idée de nous montrer dans quelles conditions ils sont amenés à réaliser leurs activités, et des conditions très dégradées.

Quand nous avons fini ces temps d'immersion, nous avons proposé de nouvelles réunions puisque dans cet accord, nous étions censés constituer des groupes de volontaires. Nous avons donc proposé, à la fin de cette phase, des réunions à ces professionnels. Et puis ce qu'il se joue dans ces réunions, c'est qu'à la fois ils se reconnaissent dans les éléments qu'on met en discussion, ce qu'on a attrapé en quelque sorte, dans ces temps très courts d'immersion avec eux, mais à l'issue, même s'ils s'y reconnaissent, il n'y a pas eu de volontaires. Ce paradoxe est tout à fait intéressant. Ils sont à la fois très prolixes dans les réunions - on a mis en discussion leur propre activité ou des éléments de leur activité ; mais quand on leur dit : « est-ce que vous êtes prêts à vous engager et sur quelles thématiques voudriez-vous travailler ? », on se heurte à un obstacle majeur, ils ne s'engagent pas. Donc c'est ça qu'on a voulu aussi mettre en discussion aujourd'hui, c'est finalement comment on peut regarder ces interruptions, en sachant qu'il y a certaines interventions où on a eu des volontaires, donc ce n'est pas que ça... Mais dans tous les cas ça nous interroge. Avec la question : que se passe-t-il dans cette institution ? De quoi ces interruptions sont-elles le symptôme ?

4.3. Une activité en mode dégradé

Pour le dire de manière très synthétique, vous comprendrez aussi pourquoi nous n'avons personne de la justice à nos côtés. Au-delà de la difficulté à pouvoir en parler faute d'un accord du ministère, c'est le constat d'une activité en mode dégradé. La récurrence des propos qui sont tenus par les professionnels, quel que soit leur métier, c'est de nous dire qu'ils sont dans un empêchement à faire un travail de qualité. Et ce depuis longtemps, avec un sous-effectif installé depuis de nombreuses années, avec une crise COVID qui a bien sûr encore accentué les difficultés.

Ce qu'on peut constater aussi, et ce qui se dit, c'est une situation d'usure des professionnels qui est très perceptible. Ils ont des rythmes de travail élevés, intensifs. Tout a été pensé pour être le plus efficace possible, chacun à sa maille. Il y a quelque chose d'une organisation propre qui est extrêmement rigoureuse pour essayer de faire face à la charge. Un des indices de cette réflexion engagée chez les professionnels, c'est de voir comment ils font varier le niveau de qualité qu'ils se donnent en fonction des dossiers. Chez eux, il y a une grande préoccupation d'essayer d'être le plus efficace possible avec du coup de nombreuses réflexions déjà engagées pour chacun d'eux.

Ce qui émerge aussi, c'est le fait que les professionnels expliquent, avec beaucoup de sincérité, être tout le temps sur le fil du rasoir. C'est-à-dire que pour eux, ils sont au maximum finalement, et que dès qu'il y a un petit grain de sable qui se produit, c'est-à-dire un collègue qui ne vient pas, et bien, ça devient une journée infernale, voire une semaine infernale. Parce qu'il va falloir essayer de combler la situation. Et en cascade...

Il y a beaucoup de propos assez négatifs à l'égard de la ligne hiérarchique. Et quand vous entendez la ligne hiérarchique, elle vous explique qu'elle aussi se trouve dans une situation intenable. Intenable parce qu'elle passe son temps à essayer de réguler ces petits grains de sable qui se produisent en grand nombre dans la journée, au détriment de leurs fonctions d'appui et de soutien aux professionnels, notamment du côté des greffes.

C'est un peu différent pour les magistrats, mais il y a une forme aussi d'impossible de leur côté à faire leur travail en tant que responsable « hiérarchique ». Et donc ils entendent à la fois les récriminations qui leur sont adressées par les professionnels avec qui ils travaillent, mais en même temps une impossibilité pour eux de se sortir de cette situation. Avec en toile de fond, parce que c'est aussi ça qui se débat avec eux, c'est le fait que les réformes arrivent en continu, que la justice ne cesse d'être concernée par des transformations législatives. Mais personne ne se pose la question des moyens nécessaires pour faire face à ces réformes législatives. Parce qu'en gros, on vous ajoute des missions, mais on ne vous met pas de moyens supplémentaires et vous ne pouvez pas abandonner les autres missions. Sans compter

que ces nouvelles réformes ne sont pas accompagnées ou sont accompagnées a minima avec des grandes directives qui arrivent du national, charge aux autres de les mettre en œuvre. Avec ça, on peut ajouter en complément, parce que ça fait aussi crise, le fait que sur ces dernières années, il y a eu des moyens débloqués pour essayer de résorber le retard que la justice peut prendre, sauf que ces moyens pour résorber le retard, c'est par exemple des CDD. Bien sûr, il faut les former. Mais en plus, ils sont mieux payés que les titulaires. C'est aussi vrai à l'hôpital par exemple. Donc vous vous retrouvez avec des CDD qu'il faut former et en plus, ils sont mieux payés que vous alors que vous êtes là depuis des années. On peut aussi voir une autre astuce qui a été développée, c'est d'aller recruter dans d'autres administrations. Mais pour ce milieu-là, c'est un vrai sentiment de déqualification parce que les professionnels de la justice ont une formation particulière ; aller recruter dans d'autres administrations, c'est vécu comme un déni de l'expertise de leur métier et ça vient toucher à ce qu'ils pourraient dire, à ce qu'on disait tout à l'heure du côté de la dimension prestigieuse.

4.4. Des réactions individuelles des professionnels pour se protéger mais une dégradation des collectifs de travail et de la santé au travail

Ce qui est assez notable finalement dans ces mouvements-là, c'est que ce sont des réactions très individuelles. On a des professionnels qui, finalement, réagissent de manière très individuelle à ce qui se passe et à la situation qu'ils traversent. Surviennent aussi ce qui est qualifié de « nouveaux événements » qui traversent le milieu : des personnels de greffe qui décident de quitter leur métier pour aller vers d'autres administrations.

Dans tous les cas, ce qui se dit dans ce milieu, c'est que ça ne s'était jamais vu. Jusqu'à présent, les greffiers ne changeaient pas, ils restaient à la justice. Mais là, il y a un mouvement de départs vers d'autres administrations. Il y a aussi un refus de s'impliquer dans d'autres tâches qui ne leur incombent pas. Donc, il y a un vrai repli autour de ce qu'ils ont à faire, autour de leurs propres missions. Et du côté des magistrats, on a un peu le même mouvement avec l'expression qu'ils ne veulent plus travailler les vacances et weekends compris. Mais ils sont dans une forme de pratique individuelle pour essayer de faire face à la situation. Le corolaire de tout ça, c'est qu'il y a des effets au niveau des collectifs. Vous voyiez surgir dans les endroits où nous avons pu aller, des conflits installés où il y a une vraie dégradation du fonctionnement collectif, avec des conflits entre équipes, au sein d'une équipe, avec la hiérarchie. C'est très variable bien sûr, mais ça a aussi des impacts dans la coopération entre magistrats et greffiers, parce qu'il s'agit de fonctions très intriquées, et cela peut dégénérer en conflit. Et cela a aussi des effets sur la santé des professionnels avec de nombreux arrêts pour fatigue ou épuisement et qui ont été en partie médiatisés. Pour certains, c'est même allé jusqu'à des actes suicidaires, donc on est dans une

situation, du point de vue de la santé au travail, qui est quand même très alarmante. Et puis avec tout ça, apparaissent aujourd'hui des difficultés de recrutement qui préoccupent aussi l'administration.

5. Une explication aux interruptions

Pourquoi les professionnels ne se sont-ils pas engagés ? Nous faisons l'hypothèse que cela a à voir avec ce qu'on a essayé de « tricoter » aujourd'hui (pour faire le lien avec cette journée). Nous avons bien sûr questionné les professionnels sur les raisons qui les conduisaient à ne pas s'engager. Avec ce paradoxe-là que nous n'avons pas de volontaires, mais en même temps, qu'ils étaient présents et qu'ils se sont engagés dans les observations. Donc qu'est ce qui explique qu'ils ne se sont pas engagés dans la deuxième phase ?

Et bien, les arguments sont des arguments assez sensés. Ils vous expliquent en premier lieu que comme ils sont dans une intensification de leur travail très importante, donner du temps pour travailler collectivement leur paraît être un non-sens quelque part.

Et puis, un autre argument est qu'ils considèrent que les thématiques qui ressortent devraient être travaillées par leur encadrement. Donc il ne voit pas pourquoi eux, en première ligne, devraient consacrer du temps à un travail qui appartient à la ligne hiérarchique. Ce qui est assez paradoxal parce que l'espace offert pour pouvoir penser leurs propres prescriptions était renvoyé à la hiérarchie.

Et puis surtout, un argument « massue » est le fait que nous soyons envoyés par l'Institution. Donc, même si on arrive à décaler (puisque'ils ne nous ont pas envoyé bouler dès le début), il y a quelque chose quand même de l'ordre de : « pourquoi le National vous envoie ? »

Du coup, l'hypothèse qu'on fait, c'est que ne pas entrer dans nos interventions, c'est une manière pour eux de faire acte de résistance à l'égard de leur institution. Avec cette idée que ces interventions sont dérisoires au regard de la situation qu'ils connaissent. Il y aurait une forme finalement de dévalorisation, voire de démonétisation de l'institution aux yeux de ces professionnels.

6. Conclusion et ouverture à la discussion

Pour ouvrir la discussion, ce qui émerge de cette petite expérience, c'est le fait que les conditions de réalisation du travail de ces professionnels aujourd'hui entravent trop souvent la possibilité de faire un travail de qualité à leurs yeux. Or le sens du travail ne peut se satisfaire du prestige de l'institution et de ses métiers. Il y a quelque chose, pour nous, qui est en train de se jouer autour d'un désamour de leur institution par ces professionnels, malgré le prestige singulier qu'elle peut avoir. C'est aussi ce qu'ont confirmé les interventions que nous avons pu mener à terme. C'est-à-dire que quand on a pu mettre en place la deuxième phase, en fait, le travail autour de leur travail fait émerger toutes ces questions en creux. Voilà donc cette expérience incite à penser la nécessaire dialectique entre contenu du travail et

attractivité des métiers de l'institution. De ce point de vue, on retrouve aussi des questions qui ont été soulevées ce matin.

Nous nous interrogeons aussi sur ce point. Finalement, aujourd'hui nous sommes appelés par le National et nous faisons le constat d'une difficulté à réaliser un certain nombre d'interventions. Donc on essaie, on s'interroge sur comment arriver finalement à embarquer le niveau national dans un niveau d'échanges et de construction qui permette à ces professionnels de faire porter leur voix à un autre niveau qu'au niveau local ou par notre intermédiaire ? Donc ça, c'est une vraie question.

Et la question aussi, en creux, c'est : est-ce que finalement, l'accord-cadre, dans le format qui nous a été proposé, est adapté à la situation que nous rencontrons ? Ou est-ce qu'elle mériterait finalement d'être retravaillée pour qu'on puisse convaincre ces professionnels de s'engager ?

En sachant que les professionnels, quand ils sont embarqués dans l'affaire, ce sont des professionnels qui réfléchissent extrêmement vite et qui sont habitués aussi à réfléchir vite. Du coup, quand on arrive à mettre en place ces groupes et bien c'est un vrai plaisir pour nous de voir à quel point ça peut produire de la transformation. On voit de la transformation à l'œuvre, mais en même temps, elle reste très limitée aux quelques cas où on a pu déployer ça.

7. Echanges avec le public

Intervenant-e 1, ergonomiste consultant

Merci pour cette présentation. Moi, je me suis interrogé pendant toute votre présentation sur le phénomène du regard extérieur que porte la société sur cette institution. Alors c'est comme pour la SNCF, on parle toujours des trains qui n'arrivent pas à l'heure et en fait l'image que l'on a le plus souvent de l'institution c'est celle que nous donnent les médias sur le temps de traitement des dossiers, d'une justice à deux vitesses, etc. On a beaucoup d'images comme ça, très négatives, et je voulais savoir si dans les discussions que vous avez pu avoir avec eux, ce regard extérieur que porte la société sur cette institution jouait aussi dans leurs ressentis et leur vécu.

Intervenant-e 2, ergonomiste consultant

Merci pour cette présentation qui ouvre vraiment des parallèles qu'on peut faire dans bien des entreprises de prestige avec un peu ce retournement qu'on observe dans pas mal d'entreprises dans lesquelles effectivement le prestige était un instrument, comment dire, non avoué de régler tout un tas de choses par rapport justement à l'attractivité.

Je voulais juste effectivement à la fois faire une remarque et puis vous challenger un peu sur ce sujet qui concerne finalement la séparation entre, si j'ai bien compris, un accord-cadre qui est ancré, me semble-t-il, sur les dimensions santé et le sujet qu'on vous renvoie à la figure qui est ancré sur des dimensions d'efficacité et donc d'efficacité organisationnelle.

Et ça ne marche pas dans le sens où effectivement le personnel, si j'ai bien compris, dit : « bon, c'est bien gentil de s'occuper de notre santé, mais notre santé, elle est liée à des questions qui sont clairement de l'ordre de l'empêchement de pouvoir être efficace. » Vous l'avez d'ailleurs souligné, et ma question, c'est de se dire du coup comment ça, ça se construit ? Je ne sais pas si c'est l'accord-cadre ou si c'est dans le processus de l'intervention de pouvoir à un moment donné, croiser finalement l'arbitrage de ces deux risques ?

Julien LUSSON

Bon, je réponds, puis Cécile pourra compléter, sur la question de Thierry. Je répondrai volontiers que de mon point de vue, les professionnels portent ces dimensions. La question du traitement des dossiers et des problématiques de temps est omniprésente dans les échanges avec les professionnels et y compris quand on observe le déploiement des gestes professionnels qui sont faits. Il y a une recherche d'efficacité productive, permanente, pour répondre justement à l'enjeu d'évacuer les affaires, mais aussi parce qu'il y a un souci du justiciable derrière. Ce qui est sans cesse ramené à travers cette question du temps, c'est le justiciable. Donc, il y a un souci qui est aussi ramené à la dimension du service public. On entend beaucoup la formule de service public dans ce milieu et du bon traitement des justiciables. Justement, ce qui fait mal, c'est le sentiment de maltraiter les justiciables.

Par contre, la question de la justice à deux vitesses ne vient pas, ça n'apparaît pas du tout dans les échanges. Je pense que ça renvoie à d'autres mécanismes plus profonds et plus compliqués. Du coup, ça fait un peu le lien aussi avec la deuxième question d'une certaine façon. Mais je répondrai que le dispositif, justement, c'est un peu le paradoxe aussi, ne cherche pas à instruire cette question de comment concilier santé et efficacité, et peut-être même, je ne sais pas si Cécile sera d'accord avec moi, mais mon sentiment à travers la lecture du cahier des charges, c'est que finalement la question de la santé n'est pas ramenée à une question d'efficacité. Et c'est un des problèmes, parce que c'est ce qui fait aussi obstacle à la compréhension du travail réel. D'une certaine façon, au niveau national, la question de l'efficacité n'est interprétée qu'à partir de données statistiques, de ce qui remonte à travers les opérations de reporting. Et donc il y a une forme presque d'aveuglement par moments sur des situations.

On pourra évoquer des anecdotes mais il y a des choses que vous faites remonter, des problématiques de travail ancrées dans le réel et on vous dit avec un certain aplomb : . « Non, non, ce n'est pas ça. On a les chiffres. » Donc il y a quelque chose qui ne résonne plus entre ces deux plans – il n'y en a pas que deux, du reste, il y a plusieurs échelons et plusieurs strates, mais ces différents plans ne résonnent plus les uns avec les autres.

Cécile BRIEC

Autant vous dire qu'heureusement, on a une certaine liberté mais quand vous arrivez dans le milieu de la première intervention qu'on a démarrée, vous arrivez dans le lieu (je n'ai pas le droit d'être plus précise), c'est un jour de pluie et vous avez des bassines dans les couloirs pour éviter que la pluie ne tombe sur le sol. C'est un exemple. C'est un premier contact avec le milieu intéressant parce que c'est aussi le contraste saisissant. En tant qu'observateur extérieur, ça vous fait un drôle d'effet. Et ça, c'est une réalité qui est plutôt méconnue du national, dans tous les cas bien mise sous le tapis. Au premier plan, c'est à la fois connu mais pas vraiment pris en charge. Et quand vous arrivez du coup devant les professionnels pour leur parler de s'inscrire dans un accord-cadre « qualité de vie au travail », autant vous dire que nous avons à peine prononcé ce mot... Ce n'est même pas possible de dire ça.

Donc vous abandonnez et vous dites aux professionnels c'est un accord-cadre « qualité de vie au travail » mais vu ce qu'on vient de voir, on va considérer qu'on va s'intéresser au travail.

Mais ça nous met dans une drôle de situation parce que nous n'avons pas forcément les marges et les moyens pour réinterroger ça au niveau national, par rapport à la question du coût, c'est aussi ça qui nous intéresse dans la construction potentielle, dans la durée et aussi avec les commanditaires pour aussi faire bouger ces questions-là et faire bouger le contenu de l'accord-cadre. Ce qui est loin d'être gagné. On verra bien.

Et puis, par rapport à la question de Thierry : c'est un milieu qui est assez fermé sur lui-même et la question du rapport à ce qu'il se dit d'eux de l'extérieur les affecte énormément. Les magistrats sont très sensibles à cette question-là. On pourrait dire que les greffiers aussi, mais les magistrats se sentent particulièrement exposés. Leur activité peut être scrutée de l'extérieur. Donc c'est vécu comme un sentiment d'injustice compte tenu de leurs conditions de travail, de ce qu'ils vivent au quotidien, des efforts qu'ils font au quotidien. Ce n'est pas une blague quand on dit qu'ils travaillent tous les soirs et tous les weekends et qu'ils emmènent des dossiers pendant leurs vacances. C'est vrai.

Intervenant-e 3, enseignant-chercheur

Merci pour votre présentation. En vous écoutant, j'ai le sentiment qu'on est face à une espèce de jeu de ping-pong entre le national et le local. Le national disant : « accompagnez-les pour développer leur pouvoir d'agir » et puis le local disant : « mais pour développer notre pouvoir d'agir, il va falloir qu'on nous en donne de la possibilité de développement ». C'est le premier point et ça, ça m'a amené à me dire « mais qu'est ce qui a motivé le ministère de la Justice d'adresser sa demande à la clinique de l'activité ? » Et vous, comment arrivez-vous finalement, sur le terrain, à traduire cette question du développement du pouvoir d'agir auprès de ces professionnels ? Sans compter que vous montrez bien finalement, qu'entre la demande telle qu'elle a été définie dans l'accord-cadre et le besoin tel qu'il se pose, il y a un véritable écart.

Intervenant-e 4, ergonomiste consultant

Je partage l'interrogation portée par Sylvain et par les collègues précédents et je voudrais aussi ouvrir une petite fenêtre méthodologique qui, je pense aussi, pourrait alimenter des réflexions ultérieures. Vous êtes partis, en tout cas l'accord-cadre était construit à partir d'une demande. Vous évoquiez ça, en 2018, avec peut-être un diagnostic fait à ce moment-là, disant que le développement de l'activité pourrait être une réponse par rapport aux conclusions de ce diagnostic ? Moi, la question que ça me pose et que j'ai envie de vous renvoyer, c'est justement : quelle capacité à réinterroger peut-être et à renvoyer des éléments sur le diagnostic initial dans le cadre méthodologique de cet accord-cadre ?

Et puis finalement, quand on voit ce qui se passe dans la justice mais qui n'est pas tout récent non plus, comment est-ce que vous pouvez aussi renvoyer des éléments sur la difficulté de déployer une méthodologie connue de la clinique, où on crée des groupes ?

Certes, on va observer, mais aussi on a des temps de travail avec les professionnels en dehors de leurs situations, dans une situation de pénurie qui est connue et qui est valable, je pense pour la justice, mais qui pourrait être valable dans une bonne partie des interventions que l'on fait dans une bonne partie des milieux et avec une bascule forte, je pense, dans beaucoup d'endroits depuis 2020.

Intervenant-e 5, ergonomiste

Juste une question rapide, Cécile, quand tu dis « ils sont très sensibles à l'extérieur ou regard externe », est ce que tu pourrais préciser ce qu'est l'extérieur pour eux, auquel ils sont sensibles ? Vis-à-vis de qui se sentent-ils interpellés ou mal jugés ou mal considérés ? Quels sont les acteurs, en fait, qui sont significatifs pour eux dans ce regard ?

Cécile BRIEC

Alors je vais faire à rebours. Quand ils disent l'extérieur, quand ils parlent de ça, c'est la presse. Mais au travers de la presse, ce n'est pas que la presse. Il y a une dimension politique très importante dans leur milieu donc quand ils l'évoquent en tous cas, la presse est au cœur de l'image qu'on leur renvoie. Mais derrière, ils ne sont pas naïfs, la question du politique est toujours derrière. Ils sont aussi très sensibles à la déclaration de leur ministre. Je passe. C'est ça les éléments qui les rendent très sensibles.

Et puis aussi, par exemple, c'est très intéressant de voir comment les personnels de greffe qui sont affectés à l'accueil perçoivent les réactions du public. C'est à dire que là, le justiciable, il arrive en colère, parce qu'on l'a envoyé d'un lieu à l'autre, parce que sa procédure est engagée depuis des années... Vous avez des jugements qui sont tellement longs à être rendus que si ça concerne un divorce, les enfants sont devenus majeurs, donc la question des enfants n'est plus une question. C'est un exemple. C'est cet ensemble-là qui les interroge.

Et pour revenir aux autres questions qui ont à voir avec l'essence même de ce qui est demandé, avec la commande en fait. Evidemment que ce qu'on propose est microscopique et il paraît vraiment microscopique pour les professionnels. En même temps, ce qui est très intéressant, c'est qu'ils travaillent de manière très isolée. Alors il y a déjà cette idée, pour les magistrats par exemple, qu'ils travaillent seuls parce que leur métier, c'est d'être indépendant. Donc on pense ce métier comme travaillant seul, un métier qu'on porte seul, mais du coup, ils sont extrêmement isolés. Et c'est aussi vrai du côté des greffiers. Et du coup, quand on les met au travail collectivement, ce qui est très intéressant, c'est le mouvement que ça produit dans la ressource qu'ils peuvent ensuite constituer entre eux. Et de ce point de vue, ça a du sens. Je ne dis pas que ça suffit, mais en tous les cas, c'est quelque chose qui est intéressant. Ça ouvre un questionnement sur la possibilité de faire autre chose.

En premier lieu, j'ai été formée à l'ergonomie. J'ai fait de l'ergonomie pendant longtemps avant de me former et de compléter mon parcours avec de la clinique de l'activité. Je ne me sens pas enfermée dans un cadre méthodologique qui serait trop restreint. C'est aussi ça qui est intéressant et qu'on essaye nous de faire bouger. On « bricole », on essaie de faire bouger les lignes et de ce point de vue, on a un écho assez favorable au niveau local. Ce qui est intéressant, c'est que du côté local, il y a un intérêt finalement aussi pour ce qu'on propose, pour cette souplesse d'adaptation du cadre. C'est intéressant mais ça ne suffit pas parce qu'on ne peut pas continuer non plus dans cette situation un peu ambiguë. Voilà ce que je voulais ajouter.

Intervenant-e 6, enseignant-chercheur

Merci de votre présentation et aussi d'exposer vos difficultés d'intervenants. C'est toujours plus simple de présenter des success stories. Merci pour ça. Je me posais la question mais tu viens juste de l'aborder Cécile, vous avez évoqué, mais très discrètement, le fait qu'il y avait quand même eu quelques interventions, je ne sais plus quel était le terme, qui étaient allées au bout. Est-ce que ce que vous avez une analyse de ce qui a permis, malgré le contexte difficile que vous décrivez, qui j'imagine, était commun aux différents cas, à certains cas de se développer par rapport à ceux sur lesquels vous avez insisté, qui se sont arrêtés ? Est-ce que ce sont des bricolages méthodologiques ? Est-ce que ce sont des éléments de contexte très particuliers ? Est-ce que vous pouvez nous en dire un peu plus sur ça ? Merci.

Cécile BRIEC

Alors, et c'est l'évidence, en tout cas ce qu'on peut se dire aujourd'hui avec les autres expériences, c'est qu'il y a un niveau local et un niveau hiérarchique local qui compte beaucoup. Ce sont des acteurs extrêmement essentiels dans ces institutions-là parce qu'ils portent ou ne portent pas les préoccupations autour des conditions de réalisation du travail et de la santé. Le lien organisation-santé, pour certains, est porté au niveau local. C'est intéressant de voir que dans les premiers échanges, on était aussi sur la

recherche d'avoir des individus performants. Donc le premier entretien, c'est un peu comme ça, ça vous étonne un peu, mais c'est courant en même temps, donc ce n'est pas original, mais du coup, il y a quelque chose qui s'est entendu et qui s'est embrayé au niveau de la hiérarchie locale pour porter ce genre de démarche. Et puis après, c'est une histoire de rencontre parce que les professionnels qu'on a rencontrés, certains se sont dit : « en fait, on n'a jamais l'occasion de parler entre nous. Et cette première réunion, c'est une première et ça nous donne envie de continuer » avec un arbitrage qu'ils ont fait entre leur charge de travail et leur participation. Parce qu'ils n'étaient pas sans charge, ce n'étaient pas des gens qui n'avaient rien non plus. Ils ont fait leurs propres arbitrages entre le temps à consacrer à ce travail collectif et leur propre activité de magistrat par exemple. Il y a vraiment un maillon local qui joue beaucoup.

Julien LUSSON

Dans l'ensemble des missions, ce qui se constate aussi, c'est que les plus jeunes sont plus à l'écoute et plus preneurs de la démarche. La recherche d'un travail plus collectif est explicite dans la parole des plus jeunes. Les plus anciens, c'est plus compliqué. Mais souvent, les plus jeunes n'ont pas d'espace pour imposer aussi leur voix. C'est ce qui fait aussi obstacle à la continuation du travail dans pas mal de cas. Là où on aurait pu penser, à priori, qu'on allait avoir des volontaires.