

Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire

ANNE-SOPHIE DE LAMARZELLE
VALÉRIE SAGANT

AVEC LA COLLABORATION DE
MÉLANIE VAY

Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire

ANNE-SOPHIE DE LAMARZELLE
VALÉRIE SAGANT

AVEC LA COLLABORATION DE
MÉLANIE VAY

ET LA PARTICIPATION,
AU SEIN DE L'IERDJ, DE
SARAH ALBERTIN,
LAURE MARCUS,
STÉPHANE NAFIR-GOILLON,
FLORENCE NOIRE
ET HÉLÉNA YAZDANPANAH

AVANT-PROPOS	5
SYNTHÈSE	7
INTRODUCTION	17
1. L'ACCÉLÉRATION AU TRAVAIL	21
1.1 Une accélération de grande intensité dans le monde de la Justice	22
1.2 Une accélération paradoxale : ralentissements et désynchronisation	25
2. L'INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL	27
2.1 Individualisation dans les métiers de la justice	28
2.2 Individualisation et aliénation	30
3. DÉBORDEMENT TEMPOREL, INTENSIFICATION ET FRAGMENTATION DU TRAVAIL	33
3.1 Une disponibilité infinie ?	33
3.2 Intensification du travail et dispersion	35
3.3 Les incidences complexes de l'intégration des outils numériques sur le rythme de travail	37
4. LE REPORTING, LES THÉORIES DU MANAGEMENT ET LA FRAGILISATION DES LOGIQUES DE MÉTIERS	41
4.1 Le reporting : de la mesure à la standardisation	41
Un travail de mesure et de chiffrage	41
Le risque d'uniformisation des pratiques	43
4.2 La fragilisation des logiques de métiers	44
Qualification et déqualification	44
Perte de sens	45

5. PRENDRE SOIN DES COLLECTIFS DE TRAVAIL	49
5.1 Un travail encore assez solitaire.....	49
5.2 L'instabilité des personnels et la multiplication des changements organisationnels.....	51
La rotation des professionnels	51
L'injonction au changement	52
5.3. Le travail en équipe : collaboration fructueuse ou atomisation des tâches ?.....	53
5.4 Le caractère structurant des collectifs de travail.....	56
6. PRÉSERVER LE SENS DU TRAVAIL	59
6.1 Les conflits de valeur	60
6.2 L'efficacité personnelle en question.....	62
Les marges d'autonomie et la qualité de l'activité	62
La difficulté à évaluer la qualité du résultat	63
6.3 L'utilité en question.....	64
Courir sans aller nulle part	64
Le sentiment de ne pas répondre aux attentes	65
EN GUISE DE CONCLUSION	67
ANNEXES	69
Liste des contributeurs et contributrices	69
Bibliographie indicative	75

AVANT-PROPOS

Sensible aux nombreuses manifestations de désarroi et de protestation des professionnelles et professionnels de la justice concernant les conditions d'exercice de leur métier exprimées en fin d'année 2021, l'assemblée générale de l'IERDJ a souhaité promouvoir un axe de travail relatif aux identités professionnelles, pratiques et sens des métiers du droit et de la justice. Dans ce cadre, l'Institut a diffusé auprès des milieux scientifiques des appels à projet de recherche début 2022 et début 2023 qui ont permis de lancer des recherches dans des domaines variés : l'identité professionnelle des avocates et avocats, ou encore la notion d'équipe auprès des magistrates et magistrats¹.

Parallèlement, l'équipe de l'Institut débutait les travaux destinés à la publication de cette étude. Il s'agit de la deuxième étude de l'Institut qui a souhaité créer cette collection pour rendre compte de travaux collectifs associant chercheurs, universitaires et praticiens afin de proposer sous la plume de l'IERDJ une réflexion synthétique sur des sujets d'intérêt contemporain. Cette étude est le fruit d'un travail conduit de mai 2022 à septembre 2023 sous la forme d'un groupe de réflexion associant chercheuses et chercheurs, ainsi que des praticiennes et praticiens de la justice, procédant à l'audition d'expertes et experts variés. Ce document restitue le fruit de ces travaux. Il a été en grande partie rédigé par Anne-Sophie de Lamarzelle, sous ma direction, avec la collaboration de Mélanie Vay et la participation de Sarah Albertin, Laure Marcus, Stéphane Nafir-Gouillon, Florence Noire et Hélène Yazdanpanah, tous responsables d'études et de recherches au sein de l'Institut. Je souhaite remercier ici très chaleureusement les membres du groupe de réflexion pour leur active participation : Pierre Berlioz, Estelle Cros, Jean Danet, Yoann Demoli, Véronique Dureau, Jean-Christophe Gracia, Stéphanie Kretowicz, Joëlle Munier-Pacheu, Cécile Vigour et Laurent Willemez. J'adresse également tous mes remerciements aux expertes et experts entendus qui ont bien voulu nous consacrer du temps.

1. Quatre recherches en cours : Sophie Harnay (dir.), « L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ? Une analyse pluridisciplinaire des valeurs de la profession », Lionel Jacquot et Sylvie Pierre-Maurice (dir.), « Les agents des greffes : des acteurs centraux dans l'équipe autour des magistrat-es », Mathilde Darley, Diane Gattet et Jérôme Péglise (dir.), « Faire équipe dans l'ombre du juge. Le rôle des assistants des magistrats dans la prise de décision de justice en France », Didier Cholet (dir.), étude de droit comparé sur « Les métiers d'assistance à la fonction juridictionnelle ».

Afin de garantir la complète indépendance et liberté de chaque intervenant, nos échanges ont été inspirés par la règle de Chatham House². Seule l'identité des participantes et participants est précisée et le présent document a été rédigé par l'équipe de l'Institut, sous ma responsabilité. Parce qu'ils résument souvent très bien une réalité complexe, nous avons placé en exergue des propos entendus lors des séances du groupe ou à l'occasion d'événements portant sur le même thème.

La présente étude a fait le choix d'une approche nécessairement parcellaire du vaste sujet qui nous était proposé. Approfondissant un angle, nous ne faisons que révéler plus encore l'étendue des questions non traitées. Répondant à notre mission, nous nous efforcerons de partager largement les analyses de cette étude dans le but de poursuivre la réflexion.

Valérie Sagant
Directrice de l'IERDJ

2. « Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants. »

SYNTHÈSE

L'objectif de cette étude

Envisagés à l'automne 2021, les travaux qui ont conduit à cette publication se sont bien évidemment inscrits dans un contexte singulier. Au point de départ de notre réflexion, se trouvent les nombreuses expressions du mal-être de professionnelles et professionnels de la justice. Si l'émotion suscitée par le suicide d'une jeune magistrate et la tribune dite des « 3 000³ » – en réalité plus de 7 500 magistrats et fonctionnaires de justice – parue en novembre 2021 ont fortement marqué les esprits, avocats, avocates, greffières, greffiers et juges alertaient sur leurs conditions de travail depuis de nombreuses années déjà. En soulignant « l'importante discordance entre notre volonté de rendre une justice de qualité et la réalité de notre quotidien », en refusant « une justice qui n'écoute pas [...], chronomètre et comptabilise tout », cette tribune a pointé du doigt non seulement le manque de moyens, mais également les difficultés d'organisation et *in fine* le sentiment de perte de sens du travail même des professionnelles et professionnels de justice. Les expressions de mal-être au travail ont été nombreuses dans les années précédentes et en provenance de tous les métiers de justice ; elles portent principalement sur les distorsions entre la réalité vécue quotidiennement et l'éthique professionnelle faite d'exigence de qualité et du désir de bien faire son travail. Au-delà des souffrances personnelles, sont mises en cause la faiblesse des moyens alloués et l'organisation même du travail au sein des juridictions.

Également lancés à l'automne 2021, les États généraux de la Justice ont conduit des travaux dans de nombreux domaines et abouti au printemps 2022 à un rapport dense faisant, lui aussi, le constat d'une crise majeure de l'institution judiciaire. La faiblesse des moyens dévolus à la justice – dénoncée depuis

3. L'appel de 3000 magistrats et d'une centaine de greffiers : « Nous ne voulons plus d'une justice qui n'écoute pas et qui chronomètre tout », Collectif, *Le Monde*, 23 novembre 2021.

des décennies – est clairement établie et la situation de l'institution est qualifiée « d'état de délabrement avancé ». Au-delà des « moyens notoirement insuffisants », le comité des États généraux souligne avoir été particulièrement marqué par deux éléments : « Alors que la justice n'a cessé d'être transformée au cours des trente dernières années, son fonctionnement a été insuffisamment pensé de façon systémique » dans un contexte où « les missions de la justice comme son rôle dans la société se démultiplient ».

Dans ce contexte, la loi d'orientation et de programmation pour la justice a prévu – fait inédit dans l'histoire budgétaire contemporaine du ministère⁴ – l'embauche de 10 000 agents supplémentaires d'ici 2027. Lors des vœux pour l'année 2024, le garde des Sceaux a précisé que 1 000 magistrats et magistrates et 1 050 greffières et greffiers supplémentaires avaient déjà été recrutés depuis 2017 et il a souligné l'accroissement du budget du ministère (+44 % depuis 2020 et en prévision : +60 % en 2027). Au-delà, le ministère de la Justice a lancé de nombreux chantiers déclinant une grande partie des conclusions du rapport des États généraux⁵.

L'IERDJ s'est attaché à produire une analyse distincte, examinant le travail des acteurs de la justice à hauteur des femmes et des hommes qui exercent leur activité au sein des juridictions en particulier. Cette analyse micro, par opposition aux données macro des ministères et institutions publiques, **repose sur les apports des sciences humaines et sociales et particulièrement sur la sociologie du travail.** Face à cette crise de la justice, notre objectif au travers de cette publication est de proposer des grilles d'analyse centrées sur la vie au travail, son organisation et les perceptions de celles et ceux qui y concourent.

Nous appuyant sur les travaux de recherche empiriques existants, nous avons pu mettre en valeur les ressentis des acteurs et actrices. Si certaines descriptions peuvent paraître datées ou incomplètes, elles nous ont semblé illustrer fidèlement les difficultés tout comme les réussites. Notre étude se limite à certains métiers : les avocats et avocates, les greffiers et greffières, directrices et directeurs des services de greffe et magistrats et magistrates des ordres judiciaire et administratif. Les nouveaux métiers qui se sont développés au sein des juridictions judiciaires et qui font l'objet d'un nouveau statut sous le terme d'attaché de justice n'ont pu être analysés de manière approfondie, même si nous y avons consacré une journée d'étude le 8 juin 2023. Nos travaux sur l'identité professionnelle sont amenés à se poursuivre étant précisé que le groupe de réflexion estime que nombre de constats et clés de lecture résultant de l'analyse pourraient faire écho au-delà des professions étudiées ici.

4. Selon le rapport de la Cour des comptes, lui aussi paru à l'automne 2021, le budget consacré au fonctionnement de la justice a progressé de 22 % entre 2011 et 2021 : « Améliorer la gestion du service public de la justice. Les enjeux structurels pour la France », Cour des comptes, octobre 2021.

5. Présentés notamment dans la loi d'orientation et de programmation pour le ministère de la Justice 2023-2027.

Ce qui a contribué à la crise actuelle de la justice

De nombreux paramètres contribuent aux constats parfois désespérés dressés par les professionnelles et professionnels. Sans prétendre réaliser une étude historique, nous pouvons rappeler que plusieurs sont connus et ont été bien documentés.

Le manque de moyens est dénoncé depuis des décennies. Depuis 2004, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) publie un rapport biennal établissant le montant de dépenses publiques, calculées par habitant, consacré à la justice (incluant le fonctionnement des tribunaux, le ministère public et l'aide judiciaire). Les mauvais chiffres de la France ont beaucoup fait pour objectiver, rendre visible et immédiatement perceptible le manque de moyens alloués à l'institution, même si les chiffres bruts méritent toujours de la prudence dans leur utilisation⁶. Le cycle reposant sur les données de 2020 montre ainsi que le budget de la justice par habitant s'élève à 72 € pour la France, contre 82 € en Italie, 87 € en Belgique et en Espagne ou 140 € en Allemagne.

Un deuxième paramètre a été identifié de longue date comme facteur de dégradation des conditions de travail des professionnels et professionnelles de la justice : **l'inflation des normes**. Dès 1991, le Conseil d'État alertait sur la longueur et la prolifération des textes normatifs et insistait sur l'excessive complexité et instabilité des normes⁷, constat dont le Conseil national d'évaluation des normes s'est fait l'écho⁸. La masse de normes applicables et le rythme des réformes nuit à la lisibilité du droit tant pour les professionnels que pour les usagers tout en augmentant la charge de travail des praticiennes et praticiens qui doivent apprendre à maîtriser les nouveaux textes. Par exemple, le nombre de mots publiés au Journal officiel a plus que doublé entre 2002 et 2021 et les codes, censés faciliter la recherche des normes applicables, ont également augmenté de volume.

Un troisième paramètre concerne **le recours accru aux juridictions** tant administratives que judiciaires en particulier entre les années 1970 et 2000. Si la demande de justice est difficilement évaluable objectivement, les saisines des tribunaux sont comptabilisées : en termes de flux, les saisines des juridictions judiciaires sont devenues relativement stables entre 2005 et 2019⁹, mais les stocks élevés d'affaires demeurant à juger ne se sont pas résorbés pour autant¹⁰ et le nombre d'affaires nouvelles enregistrées chaque année par les juridictions administratives est, lui, toujours à la hausse¹¹.

6. Par exemple, le nombre de juges n'inclut que les juges professionnels, les juges des tribunaux de commerce et prud'hommes ne sont pas comptabilisés pour la France.

7. « De la sécurité juridique », 1991 ; « Sécurité juridique et complexité du droit », 2006 ; « Simplification et qualité du droit », 2016 ; « Mesurer l'inflation normative », 2018 ; « L'usager du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique », 2023.

8. Rapport du CNEN du 17 février 2021 relatif à l'intelligibilité et à la simplification des normes applicables aux collectivités territoriales au service de la transformation de l'action publique.

9. Rendre justice aux citoyens, rapport du comité des États généraux de la Justice, avril 2022, p. 37-41.

10. *Ibid.*, p. 39.

11. Conseil d'État, Rapport public activité juridictionnelle et consultatives des juridictions administratives en 2022, <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/rapports-d-activite/rapport-public-2022-des-juridictions-administratives>

Au-delà de ces paramètres spécifiques, deux évolutions sociétales majeures ont fortement marqué le travail en général : l'accélération et l'individualisation auxquelles les acteurs de la justice sont eux aussi confrontés.

Mettre en évidence les mécanismes et paradoxes résultant de ces phénomènes nous a donné des clés de lecture pour mieux comprendre les contraintes à l'œuvre et le ressenti des acteurs de la justice. Un premier axe nous a paru déterminant dans les constats et doléances de ces derniers : « Tout va trop vite. » Pour analyser ces perceptions, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'Hartmut Rosa qui définit **l'accélération comme l'expérience majeure de la modernité**. Depuis quelques décennies, l'accélération affecte, selon l'auteur, l'innovation technique (transports, communication, biotechnologies, etc.), le changement social (le rythme des innovations culturelles et sociales est plus rapide que celui des générations) et les rythmes de vie (augmentation du nombre d'épisodes et d'actions par unité de temps). Alors même que se développent de nombreux outils nous permettant de gagner du temps, en communication ou en transport par exemple, nous ressentons l'impression d'en manquer.

L'une des dynamiques à l'œuvre dans l'accélération est celle d'une **intensification des rythmes quotidiens** : nous faisons plus de choses en moins de temps y compris dans la sphère du travail. La fragmentation des tâches professionnelles en constitue le corollaire : tâches nombreuses et variées – interrompues car il faut répondre aux impératifs d'adaptabilité et de productivité. L'organisation du temps est par ailleurs marquée par la nécessité d'articuler et de concilier les temporalités multiples qui se cumulent ou se concurrencent. Hartmut Rosa souligne encore le paradoxe de ces situations d'accélération qui peuvent conduire à des ralentissements en raison de la désynchronisation des processus de travail : dans un environnement de travail où les processus sont intimement liés les uns aux autres, « ce qui peut aller plus vite est toujours freiné ou retenu par ce qui va plus lentement ». Ces descriptions résonnent fortement au sein de la justice. Ainsi, le rapport des états généraux de la justice, comme plusieurs travaux de recherche, ont bien montré comment les procédures accélérées peuvent générer en retour des goulets d'étranglement, de la désynchronisation, de la désorganisation chronophage ou des reports de retards d'un secteur à l'autre dans le traitement des procédures judiciaires.

L'individualisation constitue la deuxième évolution sociétale retenue dans notre analyse. Définie en sociologie comme la capacité acquise par les individus à se définir eux-mêmes et non en fonction des prescriptions sociales ou morales de leurs groupes d'appartenance, l'individualisation emporte dans le monde professionnel d'innombrables effets auxquels la sociologie du travail s'est intéressée. Le phénomène d'individualisation au travail présente des intérêts évidents en termes d'épanouissement et de meilleure prise en compte d'éléments individuels tels que le talent personnel ou la motivation pour certaines tâches. Mais au-delà, les chercheurs ont identifié les effets de cette tendance qui enjoint à chacun de s'engager personnellement et fortement dans le travail, de mobiliser sa personnalité et ses émotions, comme si l'épanouissement au travail devenait un objectif contraignant.

L'individualisation entraîne d'autres effets paradoxaux. La prise en charge individuelle du travail se heurte à sa réalité collective : le contexte moderne est en effet marqué par une interdépendance forte entre les acteurs au travail ; peu de tâches sont entièrement isolées ; la plupart requièrent des interactions entre différentes personnes. Or, les défaillances organisationnelles du travail ne sont pas pensées à l'échelle du collectif, mais leur responsabilité est reportée sur l'individu. Les chefs de projet et managers de proximité constituent souvent des palliatifs individuels aux complexités organisationnelles. En ce sens, l'individualisation, qui fait reposer sur chacun la responsabilité de son travail dans un environnement soumis à de multiples contraintes sur lesquelles il n'a pas de prise, n'est pas nécessairement garante d'une plus grande autonomie individuelle.

Si l'individualisation au travail n'a pas fait l'objet à notre connaissance d'études spécifiques au sein de la justice, et si le travail de l'avocat, du greffier ou de la juge demeure – un peu dans la réalité, sans doute davantage dans l'imaginaire collectif – comme un emploi exercé en solitaire, cette grille d'analyse nous a paru refléter largement les situations décrites par les acteurs ou observées par les chercheurs. Le fonctionnement de la justice dans son ensemble est marqué par les fortes interactions qui lient les différents professionnels dans des délais plus ou moins contraints – environnement dans lequel la responsabilisation personnelle s'est fortement accrue pour tenter de répondre aux désordres institutionnels. Cette tendance a été marquée à la fois dans le traitement des procédures et dans les délais de jugement. Même si les grilles d'évaluation tendent désormais à prendre en compte l'environnement de travail, les acteurs de la justice sont largement évalués sur leurs qualités ou limites personnelles déclinées en compétences, aptitudes et capacité à faire.

L'analyse du travail en juridiction ne peut ignorer deux autres phénomènes d'ampleur qui renforcent et sont eux-mêmes confortés par l'accélération et l'individualisation. Il s'agit tout d'abord du **new public management** qui s'est répandu à partir des années 1980 avec pour objectifs d'améliorer l'efficacité des services publics et de responsabiliser les personnes en charge de l'administration à partir d'outils et de principes utilisés dans le secteur privé. Cette école de pensée a largement inspiré les politiques publiques, souvent sans être identifiée formellement. En quelques mots, elle est caractérisée par l'importance donnée au management – et non à l'administration – du service public. La responsabilité des résultats de la gestion publique repose sur les managers et non sur les décideurs politiques. L'accent est mis sur des indicateurs de fonctionnement plus que sur le contenu des missions elles-mêmes. La littérature scientifique a examiné le déplacement des responsabilités entraîné par ce type de gestion. La culture managériale incite le responsable à renouveler sans cesse l'organisation du travail, à fixer de nouveaux objectifs et à faire preuve d'innovation, parfois au détriment des réalités de terrain ou du besoin de stabilité. La mobilité importante de ces responsables peut entraîner des pertes de mémoire organisationnelle préjudiciables. Même si mesurer

et objectiver les résultats et les performances des services par des données chiffrées semble indispensable, cette mesure s'appuie sur une approche individuelle des activités et cette grille d'analyse ne rend pas compte de toute la réalité de terrain.

Enfin, il est une autre évolution qui produit de nombreux impacts sur le travail quotidien des professionnelles et professionnels de la justice : **la mise en place d'outils technologiques et numériques**. Une telle mutation est loin d'être achevée. Ces technologies ont concerné l'organisation de l'audience et de la comparution avec le développement des visioconférences ; elles touchent directement aux modalités d'échanges et de communication entre professionnels et avec les justiciables par la mise en place d'interfaces pour saisir une juridiction, déposer des conclusions, recevoir des notifications. Le développement de l'intelligence artificielle générative ouvre de nouvelles perspectives d'outils d'aide à la recherche juridique et d'aide à la décision, des plateformes de résolution des litiges en ligne renouvellent l'offre de services juridiques. Nous ne cherchons pas ici à dresser le bilan de ces transformations, loin d'être stabilisées, mais elles doivent être prises en compte pour apprécier les évolutions des organisations de travail et les leviers envisageables pour les améliorer. Plusieurs rapports institutionnels, dont les États généraux de la Justice, ont largement documenté les difficultés de l'implantation des outils numériques au sein de la justice – parfois au risque de rendre invisibles les progrès accomplis. Alors que l'amélioration de ces outils constitue une priorité du ministère, les travaux de recherche montrent qu'ils sont parfois perçus par les professionnels comme redessinant le contenu de leur travail et comme entraînant une forme de déqualification. Beaucoup se plaignent de devoir accomplir eux-mêmes des tâches de saisie, de numérisation ou de mise en forme qu'ils estiment ne pas leur incomber. Presque tous relèvent aussi combien les outils de connexion participent du sentiment d'accélération du travail : immédiateté des réponses, sollicitations en tous lieux et tous temps, brouillage de la définition des espaces de travail, etc.

Quatre clés de lecture contemporaines du travail vécu en juridictions

À travers les travaux empiriques et les grilles d'analyse des sciences de gestion, de la sociologie du travail, de l'ergonomie et de la psychologie du travail, nous avons identifié **quatre caractéristiques actuelles du travail des professionnelles et professionnels de la justice** sur lesquelles, compte-tenu de leur poids sur le ressenti des acteurs, nous avons pensé utile de mettre l'accent.

- 1. Le débordement temporel.** Les travaux ont d'abord mis en évidence un rapport au temps en tension, s'apparentant à une forme d'épuisement de la ressource temporelle, largement documentée non seulement par les organisations professionnelles, mais également par la recherche. Ce débordement temporel a été caractérisé par la confusion entre temps personnel et temps professionnel ; les périodes de congés des magistrats

tant administratifs que judiciaires sont très fréquemment remplies de rédaction de jugements ou de préparation d'audiences – périodes non comptabilisées dans leur temps de travail ; les greffiers et greffières sont contraints à des astreintes de service liées aux permanences (soirées, fins de semaine et jours fériés) comme aux audiences tardives, avec le risque de ne pouvoir récupérer ces heures si elles s'accumulent trop et trop vite ; les avocates et avocats décrivent un temps confisqué par leurs clients qui, aidés des moyens de communication numérique, sollicitent des échanges instantanés ; celles et ceux qui travaillent en collaboration sont soumis à la grande exigence de flexibilité requise par leurs employeurs. Nombreux sont celles et ceux qui évoquent leur sentiment de culpabilité en tant que parents lorsqu'ils et elles estiment ne pas accorder suffisamment de temps et d'attention à leurs enfants et leur entourage.

2. L'intensification et la fragmentation du travail. L'intensification, étroitement liée à l'accélération du travail, résulte particulièrement de la multi-activité quotidienne. La description des journées de travail faite tant par les intéressés que par les chercheurs traduit la dispersion des activités : préparation d'audience ou de rendez-vous, recherches juridiques, participation aux audiences, rendez-vous avec la clientèle ou les partenaires, rédaction, réunions de coordination et réponses aux sollicitations, etc. peuvent se succéder en un temps très court. L'instantanéité des échanges favorise ici encore ce sentiment d'intensification. Dans ce contexte, l'organisation et la discipline personnelles (ne pas répondre aux courriels non urgents par exemple) constituent des enjeux essentiels peut-être encore trop peu enseignés.

3. La place prise par le reporting et le développement des nouveaux outils de travail. Les outils au travail présentent une double finalité : accomplir un acte professionnel nécessaire (saisir la juridiction, transmettre des pièces) et établir une mesure de l'activité professionnelle. Ils sont critiqués par leurs utilisateurs lorsqu'ils ne permettent pas d'accomplir automatiquement cette mesure et requièrent de renseigner d'autres tableaux. Avant de pouvoir alléger certaines tâches, ces outils, principalement numériques, génèrent un besoin de formation et d'appropriation conséquent et chronophage. Le tribunal a parfois été décrit comme une immense machine à comptabiliser ; les greffiers et directeur ou directrices des services de greffe se plaignent largement d'utiliser une bonne partie de leur temps de travail à remplir des tableaux de mesure de l'activité plutôt qu'à exercer leur office. Certaines pratiques d'avocat nécessitent également une tenue très précise du nombre d'heures accomplies dans chaque dossier. S'il est bien évident que toute organisation de travail doit reposer sur une vision claire de sa réalité, celle-ci paraît trop largement reposer sur les seules données chiffrées. Selon les termes d'un philosophe entendu lors de nos travaux « l'attention est portée aux signes plus qu'à la réalité ». L'évaluation de l'activité risque de se confondre avec l'évaluation du travail lui-même alors que les indicateurs n'attestent que

des signes choisis (délais de traitement, nombre de personnes entendues, taux de succès par rapport aux prétentions, etc.) et se focalisent sur ce qui peut être comptabilisé. Comment, dans ces conditions, rendre compte des gestes professionnels, de leur qualité et plus encore de leur cohérence en interaction avec les autres professionnels qui contribuent à l'œuvre de justice ? Les professionnels expriment souvent la crainte que la qualité de leur travail ne soit appréciée qu'au regard d'un très petit nombre de critères uniquement chiffrés.

4. La fragilisation des logiques de métiers. Entre le sentiment de déqualification ressenti par certains praticiens et la vision partielle de l'activité donnée par les chiffres, les représentations des métiers sont affectées au point que l'on peut conclure à la fragilisation des logiques de métiers. La notion de métier ne renvoie pas au seul résultat de l'activité mais également à la façon d'y parvenir, intégrant le savoir-faire professionnel, les règles communes et pratiques admises construisant ainsi l'identité professionnelle. De nombreux travaux de sociologie ont montré combien logiques gestionnaires et logiques de métier peuvent se heurter au sein des organisations de travail dès lors que les outils de gestion tendent à favoriser la standardisation des pratiques, à formaliser des processus et, parfois, à fixer les prescriptions à contre-courant des savoir-faire professionnels personnalisés. Outre les souffrances éthiques que ces situations peuvent générer, elles créent ce que les sociologues appellent un « découplage » entre la vision gestionnaire s'assurant du respect des normes et le niveau des activités opérationnelles. La mesure chiffrée et standardisée de l'activité ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des compétences professionnelles mobilisées au cours d'une journée, notamment l'écoute, la prise en considération et l'accompagnement des justiciables ou des collègues. Certaines professions, comme celle du greffe, dénoncent fortement la déqualification professionnelle qu'elles estiment générée par ces processus.

Des ressources qui restent à mobiliser

Si l'analyse du travail des professionnelles et professionnels de justice résultant de cette étude montre de nombreuses difficultés voire de la souffrance, elle n'en permet pas moins, du point de vue de la sociologie du travail notamment, **d'identifier quelques ressources fondamentales.**

La force des collectifs de travail et du travail en équipe constitue une ressource essentielle bien documentée. Les collectifs informels jouent un rôle structurant tant pour maintenir la santé physique et mentale des travailleurs que pour réguler les dysfonctionnements, gérer les difficultés et la complexité du travail, ainsi que le stress qui en résulte. Ne figurant dans aucun programme, ces collectifs informels favorisent la mutualisation des connaissances et expériences, comme le soutien et l'entraide professionnels, mais aussi affectifs. Ils contribuent ainsi à une certaine sérénité au travail en aidant les uns et

les autres à faire face aux contraintes de diverses natures inscrites dans toute activité professionnelle. Dans les tribunaux, ces collectifs informels sont parfois complétés par des collectifs plus formalisés bien que disparates comme les groupes de travail ou encore des initiatives de soutien à la pratique, comme l'intervention. Des collectifs plus organisés sont également promus pour favoriser une vision transversale d'une même activité, par exemple, pour les contentieux liés aux violences intrafamiliales dans les tribunaux judiciaires qui réunissent tous les acteurs concernés par-delà les divisions organisationnelles habituelles (civil-pénal, parquet-siège, greffe-magistrats, intervenants externes, etc). Ces collectifs favorisent également la régulation des tensions et l'expression des désaccords. Les travaux en ergonomie montrent combien ces instances formelles et informelles sont indispensables pour éviter le repli sur soi ou les tensions paralysantes en cas de conflit au travail.

Le travail en équipe quant à lui se définit comme un regroupement de sujets que réunit un projet commun lié à l'exécution de tâches dévolues à l'institution permettant à l'organisation de mener ses missions. Toutefois, le travail en équipe ne se décrète pas. Au-delà de l'articulation entre plusieurs missions, ce qui caractérise l'équipe c'est sa capacité à avoir des échanges et à s'accorder. Des cadres institutionnels tels qu'ils apparaissent aujourd'hui – l'équipe judiciaire par exemple – favorisent la mise en place de ce travail sans toutefois le garantir. Se distinguant mais ne se substituant pas aux espaces institutionnels de régulation, les collectifs de travail sont aujourd'hui clairement identifiés comme essentiels à la qualité de vie au travail, à la qualité et à l'efficacité de l'organisation du travail.

Un travail qui fait sens constitue une seconde ressource essentielle. Nous retenons une définition du sens du travail commune en psychologie du travail qui le caractérise par trois dimensions : le sentiment d'utilité pour celui qui l'exerce (utilité appréciée au regard des destinataires du travail comme de la société dans son ensemble), la conviction de travailler en adéquation avec les valeurs et normes professionnelles et la capacité de mettre en œuvre ses habilités professionnelles dans son travail, en continuant à apprendre et en améliorant le résultat de son activité. Ces dimensions ont été fortement remises en cause dans les expressions de mal-être des acteurs de la justice : impression de « courir sans aller nulle part », de subir des réformes permanentes qui brouillent le sens du travail et de ne pas répondre aux attentes des justiciables. Parmi d'autres, Hartmut Rosa a montré combien le sentiment de bien faire son travail repose sur la recherche d'un résultat que le praticien doit pouvoir ajuster au fil de sa pratique, éprouvant ainsi un sentiment d'efficacité qui renforce le sens qu'il trouve à son activité. Or, les logiques managériales ont tendance à créer des objectifs intermédiaires (établir un calendrier de travail, définir un projet, atteindre des objectifs chiffrés, etc.) substituant ceux-ci aux objectifs finaux du travail (rendre un jugement, etc.). Dans ces conditions, celui-ci perd son sens.

En guise de conclusion

L'étude met finalement en évidence que pour les professionnels et professionnelles de justice (comme pour d'autres), malgré la dimension vocationnelle des métiers exercés, le sens du travail ne se réduit pas à la relation subjective de l'individu à son activité ou à sa profession. Les collectifs de travail, les facteurs organisationnels, les espaces de réflexivité (qui permettent d'avoir un retour sur ce que l'on fait), représentent des ressources susceptibles de permettre à chacun de se sentir davantage acteur de son travail et reconnu au sein de la communauté professionnelle.

À l'issue de ces analyses, nous ne formulons pas de recommandations. Pourquoi ? L'Institut a été créé pour assurer une interface active entre scientifiques, professionnels et responsables institutionnels et mieux prendre en compte les besoins, demandes et attentes des citoyens en matière de justice. La valeur ajoutée d'une étude telle que celle-ci ne peut reposer que sur cette culture mélangée que permet de regarder un même objet d'étude avec une multiplicité d'approches. Notre ambition principale est de fournir aux actrices et acteurs du droit et de la justice des ressources conceptuelles ou des inspirations qui les aident à concevoir leur mission, leur politique publique ou leur pratique différemment. Nous espérons également être utiles au monde de la recherche en identifiant de nouveaux champs à explorer, en éclairant leurs travaux de la vision et du vécu qu'en ont les actrices et acteurs de la justice.

INTRODUCTION

La justice se dit en crise – depuis plusieurs décennies. De nombreuses professions de justice manifestent leur mal-être au travail et s'interrogent sur le sens de leurs missions. Ces perceptions ont été cristallisées dans une tribune signée à l'automne 2021 par des auditeurs de justice, magistrats et personnels de greffe des tribunaux judiciaires, qui ont ensuite obtenu le soutien d'autres acteurs comme les avocats.

Ces cris d'alarme ont été notamment entendus par les États généraux de la Justice organisés en 2021¹². Déposées en juillet 2022, leurs conclusions marquent une étape en reconnaissant largement le manque de moyens matériels dont souffre la justice pour mener à bien ses missions. Sur la base de ce constat, la loi du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la Justice prévoit l'accroissement significatif des moyens alloués au ministère de la Justice dont le budget devrait atteindre 10 milliards 748 millions d'euros en 2027 et dont les effectifs devraient être renforcés de 10 000 personnels supplémentaires à cette même date¹³. Parallèlement, en vue d'accompagner les transformations à venir, des réflexions sur la gouvernance des juridictions et les organisations de travail sont menées au sein du ministère de la Justice.

Les sciences humaines et sociales offrent de précieuses clés de lecture pour analyser les doléances exprimées au sein des différentes professions. Au point de départ de nos analyses figurent donc les multiples expressions de professions en crise et de professionnelles et professionnels en souffrance. Les syndicats de magistrats judiciaires et administratifs et de greffiers se sont montrés très actifs ces dernières années pour dénoncer l'impact des conditions de travail sur la santé. Par la diffusion de questionnaires et la réalisation d'entretiens avec les praticiens, ils ont cherché à objectiver les ressentis de

12. Lancés en octobre 2021, les États généraux de la Justice se sont terminés au début de l'année 2022 après recueil de plus d'un million de contributions individuelles et collectives. Le rapport final des États généraux de la Justice a été remis au président de la République le 8 juillet 2022.

13. Dont 1500 magistrats et 1800 greffiers supplémentaires, y compris 605 équivalents temps plein recrutés en gestion pour l'année 2022 au titre de la justice de proximité et incluant tous les personnels relevant du ministère de la Justice, notamment les personnels de la protection judiciaire de la jeunesse et de l'administration pénitentiaire.

malaise et de souffrance au travail¹⁴. La souffrance au travail des magistrats et des greffiers judiciaires est aussi reconnue par le rapport du Comité des États généraux de la Justice. Chez les greffiers, plusieurs indicateurs ont été analysés comme la traduction de ce mal-être¹⁵.

Des éléments suffisamment objectifs et concrets ont en tout cas été mis en évidence pour que la souffrance au travail, mais aussi les effets des conditions de travail sur la santé soient désormais reconnus dans les métiers de la justice¹⁶.

Si les effets sur les individus de la souffrance au travail semblent bien documentés, il nous a paru utile d'aller au-delà dans l'analyse du travail lui-même et de son organisation qui, d'après les termes des professionnelles et professionnels concernés, se trouveraient, au moins en partie, à l'origine des difficultés rencontrées.

Dans ce contexte, **l'IERDJ a souhaité mettre en perspective les perceptions que les acteurs de la justice ont de leur propre travail, en mobilisant les ressources pluridisciplinaires des sciences humaines et sociales**¹⁷. Nous éloignant de l'analyse institutionnelle des métiers, nous avons fait le choix de décrire la réalité du travail, tel qu'il a pu être appréhendé par la recherche, ainsi que la vision qu'en ont les acteurs et actrices, au travers de leur expression individuelle ou collective¹⁸. Le travail des professionnelles et professionnels de justice ne peut en effet s'appréhender uniquement à partir des missions, des procédures, du fonctionnement des institutions ou des statuts professionnels. La justice s'incarne dans les gestes quotidiens de celles et ceux qui y travaillent, ainsi que dans leurs conditions d'exercice.

Les évolutions du travail sont parfois induites par des changements récents et à ce titre, l'impact majeur et structurant sur le travail quotidien de l'usage de nouveaux outils technologiques ne peut être entièrement étudié ; ces changements sont loin d'être achevés, nombreux sont en cours ou à venir¹⁹. D'autres évolutions sont plus anciennes, comme l'accroissement du nombre

14. L'Union syndicale des magistrats (USM), « Souffrance au travail des magistrats. État des lieux, état d'alerte », 2015 et 2018 ; Syndicat de la magistrature, « L'envers du décor, enquêtes sur la charge de travail dans la magistrature », 2019 et 2022 ; Questionnaire de l'Union syndicale des magistrats administratifs (USMA) sur la charge de travail, 2022 ; Syndicat de la juridiction administrative (SJA) sur les conditions et la charge de travail dans les juridictions administratives, 2019. 15. Un taux d'absentéisme de 9 % qualifié d'anormalement élevé, la hausse de 22 % des arrêts maladie entre 2012 et 2019 et l'augmentation du nombre des jours d'arrêt par agent (43 en 2019 contre 31 en 2011 au niveau des services judiciaires) ; Rapport du comité des États généraux de la Justice, *op. cit.*, p.62.

16. Révélateurs de cette prise de conscience, une ligne d'écoute et de soutien psychologique a été mise en place à partir de 2016 pour les personnels judiciaires, des postes de psychologues ont été récemment créés auprès des cours d'appel et le ministère de la Justice s'est engagé en 2021 dans une démarche de qualité de vie au travail invitant notamment à la nomination de référents régionaux et au développement d'actions. Du côté des juridictions administratives, le Conseil d'État a mis en place en 2020 une cellule d'écoute sur les risques psychosociaux à destination des magistrats et des agents de greffe des juridictions administratives. À la suite des États généraux de la Justice, des négociations relatives à la qualité de vie et aux conditions de travail ont été engagées en octobre 2023 entre le ministère de la Justice et les organisations syndicales.

17. Différentes disciplines ont été mobilisées : science politique, philosophie, droit, sociologie, ergonomie, psychologie, psychologie sociale, économie, statistiques et sciences de gestion.

18. Expression relayée par les organisations professionnelles, expression publique par voie de médias, expression individuelle dans le cadre de groupes de travail ou de réflexion.

19. On peut en citer quelques-unes : le développement de la visioconférence et de l'audience à distance, voire de l'utilisation d'avatars, l'usage de l'intelligence artificielle dans la préparation ou la rédaction des travaux préparatoires ou décisions de justice, le développement des plates-formes de résolution des litiges en ligne, etc.

de normes juridiques ou la massification auxquels s'ajoutent, selon les praticiens, la complexification de certains contentieux. Enfin, le travail se transforme aussi en fonction des priorités de politiques publiques ou des choix managériaux. Notre objectif ici n'a pas été de chercher à déterminer quelles sont les causes et conséquences de chaque évolution, mais d'observer les effets de certaines d'entre elles sur le travail quotidien en faisant le choix de certaines grilles d'analyses.

C'est d'abord le paradoxe souligné par le philosophe et sociologue Hartmut Rosa qui a inspiré nos réflexions. Rappelant qu'une accélération est constatée depuis plusieurs décennies dans l'innovation technique, le changement social et les rythmes de travail et de vie, celui-ci déplore que, malgré les nombreux outils censés nous permettre de gagner du temps dans nos communications, dans nos transports mais aussi dans toutes nos actions, nous avons trop souvent l'impression d'en manquer²⁰.

Parallèlement, les travaux en sociologie du travail montrent que nombre de professions sont marquées par un phénomène d'individualisation. Cette évolution de la place de l'individu dans l'organisation professionnelle et sociale au détriment des collectifs de travail s'accompagne d'injonctions à l'accomplissement de soi et à la performance individuelle, brouillant les frontières entre développement personnel et carrière professionnelle²¹. Contre une promesse d'épanouissement, l'individu est invité à s'investir pleinement dans son travail, à faire preuve de souplesse et de flexibilité ce qui contribue à invisibiliser les défaillances des organisations de travail²².

La littérature scientifique sur les évolutions des métiers sous l'effet de ces phénomènes est riche, mais elle s'est peu appliquée aux acteurs de la justice. L'intuition de départ était cependant qu'en dépit des particularités des professions du droit et de la justice, les connaissances produites par les sciences humaines et sociales pouvaient permettre de décrypter un certain nombre de leurs mutations. Nous avons donc analysé ces nombreux travaux de recherche autour du travail qui permettent de dégager des constats étayés scientifiquement et fournissent des concepts utiles. Dans un second temps, nous avons mobilisé ces grilles de lecture pour comprendre le travail des acteurs de la justice, au-delà des cours généraux et descriptifs.

Le champ de l'étude a porté sur les métiers situés au cœur de l'activité en juridiction : d'avocat, de magistrat – administratif et judiciaire, du siège comme du parquet –, de greffier et dans une moindre mesure de directeur de services de greffe, figures plus ou moins anciennes qui offrent une grande diversité de profils. D'autres professionnels comme les juristes assistants, assistants de

20. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, traduit de l'allemand par Didier Renault, Paris, La Découverte, « Théorie critique », 2013.

21. Sophie Le Garrec (dir.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Paris, Érès, « Clinique du travail », 2021 ; Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, « Poche - Essais », 2015.

22. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Seuil, « Non conforme », 2009.

justice, assistants spécialisés, secrétaires juridiques ou agents administratifs interviennent dans les tribunaux et au sein des cabinets d'avocats. Les métiers de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse, qui représentent plusieurs dizaines de milliers d'emplois n'ont pu être intégrées à cette étude à ce jour. Il en est de même des autres professionnels du droit, tels les notaires, commissaires de justice, greffiers et greffières des tribunaux de commerce, de même que les juges non professionnels ou les juristes. Si l'étude n'a pas porté sur ces métiers, ni sur les personnes exerçant en administration centrale, le groupe de réflexion estime que nombre de constats et clés de lecture résultant de l'analyse pourraient faire écho pour eux et au-delà.

Après avoir développé les notions d'accélération et d'individualisation au travail et montré en quoi ces phénomènes sont perceptibles dans le champ de la justice (chapitres 1 et 2), nous avons choisi d'explorer la perception de la ressource temporelle (chapitre 3), les transformations du travail générées par les méthodes gestionnaires (chapitre 4), les collectifs de travail (chapitre 5) et le sens du travail (chapitre 6).

Certains constats pourront paraître parcellaires. Ils sont néanmoins mis en lumière ici pour illustrer les impacts des schémas organisationnels, tels que les sciences humaines et sociales ont pu les révéler. Par ailleurs, nombre de difficultés identifiées ont donné lieu à de récentes réformes ou à de nouvelles pratiques dont il est trop tôt pour mesurer les effets structurants.

À défaut d'une liste de recommandations ou d'outils pour l'action, nous espérons que cette analyse de certains métiers de la justice sous l'angle du travail offrira à toutes celles et tous ceux qui agissent à un titre ou un autre dans le domaine de la justice des clés de compréhension et d'action nouvelles et fructueuses.

1. L'ACCÉLÉRATION AU TRAVAIL

L'accélération : un concept utile à l'analyse du travail

Fondant sa réflexion sur les travaux de philosophes et de sociologues²³, Hartmut Rosa avance que l'accélération est l'expérience majeure de la modernité. Tout y devient plus rapide, qu'il s'agisse de l'innovation technique (transports, communication, révolution des biotechnologies, etc.), du changement social (innovation culturelle et sociale qui connaît des changements plus rapides que celui des générations) ou du rythme de vie (augmentation du nombre d'épisodes d'action ou d'expérience par unité de temps²⁴).

Concédant que la vie est mouvement et que nombre de sociétés se sont construites sur des progrès techniques qui ont rendu possibles des avancées sociales et permis à l'homme d'accéder à davantage de liberté et d'autonomie, Hartmut Rosa estime cependant que l'accélération peut devenir un problème lorsqu'un cercle vicieux s'instaure. L'accélération des rythmes de vie permise par le progrès induit, en retour, une norme de vitesse qui influe à son tour sur les institutions de sorte que celles-ci ne parviennent pas à réguler le phénomène. Les individus peuvent avoir l'impression de s'épuiser à monter en vain une pente qui s'éboule tandis que l'accélération dissout les attentes et les identités, engendre un sentiment d'impuissance et détemporalise l'histoire et la vie.

L'une des dynamiques à l'œuvre à travers le phénomène d'accélération est celle d'une intensification des rythmes quotidiens qui renvoie à la tendance à faire plus de choses en moins de temps, en particulier dans la sphère du travail. Une autre est celle de la fragmentation des tâches, qui se font de plus en plus nombreuses, mais aussi de plus en plus interrompues, en réponse aux impératifs d'adaptabilité et de productivité imposés par les dispositifs managériaux du travail. L'organisation du temps quotidien est marquée par un enjeu croissant de conciliation et d'équilibrage entre des temporalités multiples qui peuvent se cumuler, voire se concurrencer. Sans en faire un terrain d'analyse particulier, Hartmut Rosa aborde, dans une certaine mesure, la question de l'accélération dans le cadre du travail qu'il repère par exemple dans la rationalisation et la différenciation fonctionnelle mises en œuvre pour accroître la production, dans les changements d'emploi ou de postes de plus en plus fréquents, dans l'accroissement des activités (quelles qu'elles soient) par unité de temps, dans le *multitasking* ou encore dans l'accroissement de la complexité dans un contexte d'interdépendance lié à la différenciation fonctionnelle.

23. Par exemple Paul Virilio, ou Georg Simmel, mais aussi Karl Marx, Max Weber et Émile Durkheim.

24. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, op. cit. ; Michaël Fössel, « Tout va plus vite et rien ne change : le paradoxe de l'accélération » dans *Esprit*, 2010/6 (Juin), p. 22-34 ; Pour une approche critique, voir par exemple Claude Dubar, « Accélération. Une critique sociale du temps, H. Rosa », *Sociologie du travail*, vol. 54, n° 3, juillet-septembre 2012.

1. 1— Une accélération de grande intensité dans le monde de la justice

Le paradoxe décrit par Hartmut Rosa résonne avec les constats effectués au sein de la justice : alors que les outils et l'organisation du travail sont pensés comme devant permettre au juge de gagner du temps pour se concentrer sur son cœur de métier²⁵, il semble que, dans une large mesure, les professionnelles et professionnels de la justice aient plutôt le sentiment de ne pas avoir le temps suffisant pour accomplir leur mission²⁶.

L'accélération dans l'institution judiciaire a été mise en évidence dans des travaux de recherche dès 2012 : « Le mouvement d'accélération aujourd'hui décrit par certains sociologues, qui modifie la perception et l'usage du temps dans la société, touche bien l'institution particulière qu'est la justice [...], provoquant des remous, des résistances, voire des reflux²⁷. »

Cette accélération s'est produite dans un **contexte d'accroissement du contentieux** constaté dans les années 1970 et au moins jusqu'au début des années 2000, au moment où la justice s'est imposée, dans les deux ordres administratif et judiciaire, comme une « instance de régulation des rapports entre les individus », qui se saisit « de tout et de tous²⁸ ». Si en termes de flux, les saisines des juridictions judiciaires sont devenues relativement stables entre 2005 et 2019²⁹, les stocks élevés d'affaires demeurant à juger ne se sont pas résorbés pour autant³⁰ et le nombre d'affaires nouvelles enregistrées chaque année par les juridictions administratives est, lui, toujours à la hausse³¹.

Dans ce processus d'accélération, **la maîtrise des délais de traitement des procédures** constitue un enjeu majeur qui s'est progressivement imposé au cours des dernières décennies comme l'une des principales clefs de lecture de la qualité de la justice³². L'un des axes de travail de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) est précisément la connaissance des délais de procédure pour optimiser et renforcer la prévisibilité du temps judiciaire. À ce titre, son programme d'activité 2022-2023 entend « contribuer

25. Nous reprenons à dessein cette notion fréquemment utilisée, par exemple au cours des débats parlementaires ou dans les rapports sur le fonctionnement de la justice, tout en soulignant qu'elle n'est pas précisément définie, ce d'autant que chaque professionnel peut envisager différemment son cœur de métier.

26. Timothée Boutry, « J'estime que je ne suis pas en mesure de faire correctement mon travail », *Aujourd'hui en France*, 16 décembre 2021, p. 17 ; « Nous sommes la face visible d'une justice qui maltraite », *L'Humanité*, 15 décembre 2021, p. 5 ; Pierre Bienvaux, « Des magistrats dénoncent une justice qui déshumanise », *La Croix*, 25 novembre 2021, p. 8 ; Emmanuel Laforêt, « Les magistrats administratifs tirent la sonnette d'alarme », *Actualité juridique Droit administratif*, 2021, p. 2481.

27. Benoit Bastard, David Delvaux, Christian Mouhanna et Frédéric Schoenaers, « L'esprit du temps. L'accélération dans l'institution judiciaire en France et en Belgique », *MRDJ*, 2012.

28. Jean-Pierre Royer, Nicolas Derasse et al., (dir.), *Histoire de la justice en France du XVIII^e siècle à nos jours*, Paris, 5^e édition, PUF, 2016 [1995], p. 1142.

29. Rendre justice aux citoyens, rapport du comité des États généraux de la Justice, avril 2022, p. 37-41.

30. *Ibid.*, p. 39.

31. Conseil d'État, Rapport public activité juridictionnelle et consultatives des juridictions administratives en 2022, <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/rapports-d-activite/rapport-public-2022-des-juridictions-administratives>

32. Gaëlle Deharo, « Gestion des flux et stocks d'affaires », *La Semaine juridique. Édition générale*, n° 23, 7 juin 2021, p. 1069 et s. ; Lucie Cluzel-Métayer, Agnès Sauviat, « Les notions de qualité et de performance de la justice administrative », *Revue française d'administration publique*, 2016/3, n° 159, p. 675-688 ; Hélène Colombet et Alice Gouttefangeas, « La qualité des décisions de justice. Quels critères ? », *Droit et société*, 2013/1, n° 83, p. 155-176.

au respect, par les tribunaux, des délais de procédure pour atteindre des délais judiciaires optimaux et prévisibles et permettre une gestion efficace des tribunaux », avec les objectifs spécifiques de « développer des outils de gestion du temps judiciaire et de trouver des remèdes aux délais excessifs³³. »

Illustrant la volonté de répondre rapidement à la demande de justice, des **procédures visant à accélérer le traitement des dossiers** se sont développées. À la fin des années 1990, le traitement en temps réel des procédures pénales a été généralisé dans les tribunaux judiciaires afin de « chasser les temps morts et surtout placer la justice dans le même temps que celui du délit³⁴ ». Depuis lors, bien des réformes ont été justifiées par la volonté de diminuer les délais de traitement des affaires et d'accélérer les flux dans les juridictions judiciaires³⁵. Modifications des règles de procédure en matière civile et pénale, raccourcissement des délais de traitement des dossiers et développement des mesures alternatives au procès ou déjudiciarisation de certains contentieux ont dominé les débats sur la justice depuis plusieurs décennies³⁶. Au sein de la juridiction administrative, l'accélération du traitement des requêtes a également été à l'origine de nombreuses réformes. Les contentieux de masse (traditionnellement, le contentieux de l'éloignement des étrangers mais aussi désormais tous les contentieux sociaux) sont de plus en plus souvent traités selon des procédures de juge unique³⁷, les modes amiables de règlement des litiges ont été développés³⁸, de même que les procédures de jugement dans des délais contraints (contentieux de l'éloignement des étrangers et de l'urbanisme). Ces évolutions ont pu conduire certains auteurs à considérer que « la justice française a probablement plus changé ces trente dernières années qu'au cours des deux derniers siècles³⁹ ». Pourtant, dans son rapport de 2020 relatif aux « attentes des justiciables », l'Inspection générale de la Justice interrogeait ce présupposé fortement ancré que « les citoyens aspirent à une justice plus rapide et moins chère », estimant que « la réalité est plus complexe⁴⁰ ».

Parallèlement à la création de procédures tendant au traitement plus rapide des contentieux, l'accélération s'est traduite par **l'introduction du management** dans la justice qui « a imposé [aux magistrats] des impératifs de productivité.

33. Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), Programme d'activité 2022-2023 de la CEPEJ, p. 4.

34. Antoine Garapon, Sylvie Perdiolle, Boris Bernabé et Charles Kadri, *La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI^e siècle*, rapport de la mission de réflexion confiée par Madame Christiane Taubira, garde des Sceaux, à l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ), mai 2013, p. 99.

35. C'est par exemple le cas de la loi n° 2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire ayant, notamment, encadré les délais de l'enquête préliminaire, ou encore de la loi de programmation et de réforme de la justice du 23 mars 2019 dont l'article 63 a instauré les cours criminelles à titre expérimental en affichant comme objectifs premiers de traiter plus rapidement certaines infractions et de résorber les stocks.

36. Cathie-Sophie Pinat et Nathan Jourdain, « Recherche de la performance et administration de la justice » dans *Les Cahiers de la justice* 2022/1, n° 1, p. 191-207.

37. Yves Gaudemet, « Approche doctrinale : définition, origines, essai d'explication et perspectives des contentieux de masse », *Revue française de droit administratif* (RFDA 2011), p. 464 ; Jean-Marc Sauvé, « Allocation de clôture » ; Nicolas Fischer, « Le tribunal administratif à l'épreuve du contentieux de masse, Premiers résultats d'une étude de sciences sociales réalisée au tribunal administratif de Cergy-Pontoise », RFDA, 2011, p. 684 ; Maguy Fullana, « Quel juge administratif demain », *Revue d'analyse et de veille juridiques* (AJDA), 2022.

38. Loi du 18 novembre 2016 ; décret n° 2017-566 du 18 avril 2017 relatif à la médiation dans les litiges relevant de la compétence du juge administratif ; décret n° 2018-101 du 16 février 2018 et loi n° 2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire.

39. Antoine Garapon, Sylvie Perdiolle, Boris Bernabé et Charles Kadri, *La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI^e siècle*, op. cit., p. 11.

40. Inspection générale de la Justice, *Attentes des justiciables*, août 2020, p. 17.

[...] Alors que le juge se concentrait sur une "affaire", à laquelle il apportait un traitement individuel, il a dû apprendre à raisonner en termes de flux qu'il doit maîtriser de la manière la plus rapide, la moins onéreuse et la plus efficace⁴¹. »

L'inflation législative tend, elle aussi, à nourrir le constat d'une accélération, l'année 2021 ayant été qualifiée par un observateur « d'année record pour l'inflation normative⁴² ». Depuis des années, les études du Conseil d'État soulignent la longueur et la prolifération des textes normatifs et insistent sur l'excessive complexité et instabilité des normes⁴³, constat dont le Conseil national d'évaluation des normes se fait l'écho⁴⁴. Le nombre de pages et de mots publiés chaque année au Journal officiel a explosé : de 5,8 millions de mots en 2002 il est passé à 13,2 millions en 2021. La production de normes s'auto-alimente, avec la multiplication des textes d'application des lois et ordonnances, prolixes et toujours plus techniques. Si l'effort de codification tend à garantir la sécurité juridique et l'accessibilité du droit, les codes sont toujours plus volumineux et le temps consacré à la maîtrise de ces nouveaux textes tend, lui aussi, à augmenter⁴⁵. La multiplication des normes complexifie l'application des règles, entraîne une fragilisation de la règle, l'instabilité du droit et accélère la production de la jurisprudence.

Ainsi qu'Hartmut Rosa le souligne, l'accélération n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Réduire les délais de traitement des affaires est largement souhaitable et les procédures visant à réduire ces délais peuvent avoir un impact positif non seulement pour les justiciables, mais également pour les professionnels qui en sont chargés, rapidité de traitement ne signifiant pas nécessairement intensification du travail.

« Je ressens l'accélération dans mon travail avec un gain de performance dans la réalisation des prestations, l'accès immédiat aux ressources juridiques, les échanges dématérialisés avec les greffes, les administrations et mes confrères. »

Parole d'avocat

Des travaux ont par exemple montré que les magistrats affectés à la procédure particulièrement accélérée dans un tribunal pénal à Berlin parviennent à dégager du temps pour d'autres affaires, notamment parce que « le volume traité est relativement faible et que le calcul de la productivité attendue des

41. *Ibid.*, p. 66.

42. Pierre Januel, « Le Sénat corrige un bug législatif », *Dalloz actualité*, 21 novembre 2022 ; Rapport du comité des États généraux de la justice, octobre 2021-avril 2022, p. 94.

43. « De la sécurité juridique », 1991 ; « Sécurité juridique et complexité du droit », 2006 ; « Simplification et qualité du droit », 2016 ; « Mesurer l'inflation normative », 2018 ; « L'usager du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique », 2023.

44. Rapport du Conseil national d'évaluation des normes du 17 février 2021 relatif à l'intelligibilité et à la simplification des normes applicables aux collectivités territoriales au service de la transformation de l'action publique.

45. <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/autour-de-la-loi/legislatif-et-reglementaire/statistiques-de-la-norme>.

travailleuses rétribue avantageusement le traitement de cette procédure ». Bien que la situation des juges non concernés par cette procédure accélérée ne semble pas aussi favorable, l'auteur en conclut que « la surcharge de travail pour les magistrats n'est pas une conséquence inévitable de l'accélération⁴⁶ [...] ». »

1. 2— Une accélération paradoxale : ralentissements et désynchronisation

L'accélération ne se résume pas à un accroissement du nombre d'événements par unité de temps : conduisant à des actions toujours plus rapides et enchaînées les unes aux autres, elle exige des ajustements permanents et bouscule les temporalités. À l'extrême, l'accélération peut même conduire à des ralentissements ou à des blocages paradoxaux. Pour reprendre les termes d'Hartmut Rosa, « le ralentissement se manifeste aussi et surtout comme un effet secondaire de phénomènes de désynchronisation (dû à l'accélération), à savoir sous forme de délais d'attente. Dans les sociétés hautement différenciées, partout où des processus doivent être synchronisés (potentiellement accordés entre eux), une modification affectant le temps, telle que l'accélération d'un processus, risque d'entraîner des blocages au point où doit s'effectuer la synchronisation [...]. Ce qui peut aller plus vite est toujours freiné ou retenu par ce qui va plus lentement⁴⁷. »

Le rapport des États généraux de la Justice résume tout le paradoxe de la justice judiciaire en France : « Lorsque les affaires ne sont pas traitées en urgence, les goulets d'étranglement se multiplient à chaque étape de la procédure : les délais d'audience s'allongent et peuvent atteindre plusieurs mois, voire années⁴⁸. » Les chercheurs ayant travaillé sur l'institution judiciaire confirment que « l'arbitrage entre les critères de temps, de coût et de qualité ne se fait pas toujours au profit d'une accélération des procédures et conduit parfois à des contradictions⁴⁹ », comme des engorgements de service ou encore le décalage entre la longueur des procédures et la brièveté des temps d'échanges avec le juge⁵⁰.

La désynchronisation observée dans l'opposition entre des procédures (ou phases de procédures) rapides et d'autres ne relevant pas toujours des acteurs de justice beaucoup plus lentes, se prolonge parfois au stade de l'exécution des décisions de justice. Là où le juge est incité à trancher avec célérité, ses décisions sont parfois exécutées avec des délais pouvant apparaître importants (c'est le cas en matière de mesures de protection de l'enfance⁵¹) et il

46. Alexis Provost, « Une accélération maîtrisée. La gestion des temporalités du travail judiciaire dans le cadre de la "procédure particulièrement accélérée" à Berlin », *Lextenso, Droit et société*, 2022/2, n° 111, p. 289-304.

47. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, op. cit., p. 110.

48. Rapport du comité des États généraux de la justice (octobre 2021-avril 2022), p. 56.

49. Cécile Vigour (dir.), *Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour d'un instrument d'action et de mesure*, MRDJ, 2011.

50. Cécile Vigour (dir.), *Les rapports des citoyens à la justice : expériences et représentations*, MRDJ, 2021, p. 96 et s.

51. Rapport sur les délais d'exécution des décisions de justice en matière de protection de l'enfance, 2019, Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale de la Justice (igas.gouv.fr).

arrive même qu'elles ne soient pas exécutées du tout (par exemple dans le contentieux des reconduites à la frontière, l'administration n'étant pas toujours en mesure de procéder à l'exécution forcée⁵²).

C'est en ce sens que conclut la recherche des sociologues Benoit Bastard, David Delvaux, Christian Mouhanna et Frédéric Schoenaers : « Ce qui domine, lorsqu'on cherche à rendre compte de cette quête d'une plus grande rapidité dans le champ judiciaire, c'est le constat que se produisent, dans presque tous les domaines, des effets induits qui prennent des formes diverses : désynchronisation, reports des retards d'un secteur à l'autre de l'institution, créations de désordres chronophages⁵³. »

« Malgré l'accélération des modes de communication, le traitement de la demande par des hommes et des femmes prend toujours du temps. »

Parole de directeur de greffe

En conclusion, revenons à l'analyse d'Hartmut Rosa : **« dans un monde en perpétuelle mutation, la recherche croissante de production et des ressources correspondantes s'inscrit dans un processus d'emballement et d'escalade qui devient alinéation. »**

Il existe un risque d'épuisement des ressources, qu'elles soient naturelles (la dégradation de l'environnement en est un exemple), matérielles, sociales ou personnelles, mais aussi une perte de sens de l'existence. Une contrainte d'accroissement n'ayant ni but ni fin conduit à une relation déréglée voire pathologique au monde qui, au travail, peut notamment se traduire par de la souffrance et des burn out. Loin de prôner le ralentissement comme solution, Hartmut Rosa invite plutôt à l'engagement dans un rapport à soi, aux autres et à l'environnement exempt de toute volonté de maîtrise ou de domination. Il souligne en revanche que des possibilités d'ouverture sur le monde, de disponibilité et d'acceptation à se laisser toucher permettent d'éprouver une efficacité personnelle et de retrouver du sens⁵⁴.

Les individus étant plus mobiles, plus flexibles et plus rapides dans leurs prises de décisions que les collectifs, l'individualisation apparaît, dans le contexte de l'accélération, à la fois comme une cause et comme une conséquence de ce phénomène⁵⁵.

52. Anaïs Coignac, « Magistrature administrative : état des lieux », *Dalloz actualité*, 7 septembre 2022.

53. Benoit Bastard, David Delvaux, Christian Mouhanna et Frédéric Schoenaers, « L'esprit du temps. L'accélération dans l'institution judiciaire en France et en Belgique », MRDJ, 2012.

54. Hartmut Rosa, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, « Théorie critique », 2018.

55. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, op. cit., chapitre 13.

2. L'INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL

La tendance générale à l'individualisation du travail

En sociologie, l'individualisation désigne le processus d'autonomisation par lequel les individus ont peu à peu acquis une capacité à se définir par eux-mêmes et non en fonction des prescriptions sociales ou morales de leur groupe d'appartenance⁵⁶. S'inscrivant dans ce processus, l'individualisation du travail a succédé, sans les faire disparaître, à la planification et à la centralisation de modèles d'organisation plus anciens comme ceux du fordisme et du taylorisme dont le travail à la chaîne constitue l'illustration emblématique. Dans ces modèles « d'organisation planifiée⁵⁷ », les phases de conception et d'exécution sont clairement différenciées, le travail mis en œuvre selon des règles définies *a priori* et son exécution contrôlée. Dans le contexte moderne d'interdépendance, fait d'actions toujours plus rapides et enchaînées les unes aux autres, ce modèle d'organisation du travail prédictible, stable et rassurant mais aussi rigide et pesant, a atteint ses limites.

Depuis la fin du xx^e siècle, la réactivité et l'adaptation sont explicitement requises pour gérer les aléas et optimiser la coopération⁵⁸. Le mode d'organisation du travail qui en résulte, marqué par la flexibilité, « libère le travail au sens où il exige moins un respect des scripts qu'une invitation à l'engagement, à la prise de risque, à l'initiative et au dépassement de soi⁵⁹ ». Répondant aux revendications de dignité, de liberté, d'autonomie et de reconnaissance des salariés⁶⁰, l'individualisation au travail « se caractérise d'abord par le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (talent, performance, mérite, motivation, compétence, voire chance, etc.) et par le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future⁶¹ ». Elle se caractérise aussi par un appel à la subjectivité, les salariés ou agents étant invités à « se donner totalement dans le travail, à mobiliser leur personnalité, leurs émotions, les ressources les plus intimes en complément d'une implication d'ordre cognitif⁶² ».

56. Christian Le Bart, *L'individualisation*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008 ; Alain Touraine, *Critique de la modernité*, Fayard, 1992.

57. Nicolas Dodier, *Les hommes et les machines*, Paris, Métallié, 1995.

58. Danièle Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades » dans *Connexions* 2015/1, n° 103, Érès, p. 49-60.

59. Olivier Cousin, « Mutation et individualisation des rapports au travail » dans *Les Cahiers du Travail Social*, 2021, La médiation dans les relations au travail, enjeux et perspectives, n° 99, p. 11-21.

60. Danièle Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », art. cité.

61. Bernard Galambaud, 2001, p. 276, cité par Valérie Devos et Laurent Taskin, « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace » dans *Revue française de gestion*, 2005/3, n° 156, p. 93-104.

62. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, op. cit.

L'individualisation ainsi entendue est présente dans toutes les organisations. Cette individualisation paradoxale s'incarne alors non seulement dans la prise en charge individuelle d'un travail pensé pour être collectif, mais également par le report de la responsabilité des défaillances organisationnelles sur l'individu : les chefs de projets, managers de proximité, apparaissent comme des palliatifs individuels aux complexités organisationnelles⁶³. Faisant reposer les solutions sur les individus, l'individualisation favorise « des visions qui individualisent les problèmes, au détriment de celles les socialisant. Tandis que les secondes insistent sur les causes collectives des maux de la société, les premières les imputent prioritairement aux comportements individuels⁶⁴ ».

2.1 – Individualisation dans les métiers de la justice

Les organisations du travail fondées sur l'individualisation se retrouvent largement dans les activités de services, y compris dans les services publics et les administrations⁶⁵, mais le travail des juges et des avocats dans les petits cabinets est depuis longtemps vécu comme une activité relativement solitaire et individuelle. En dépit de cette réserve et bien qu'il ne semble pas exister de travaux spécifiques dans le secteur de la justice à propos de l'individualisation au travail, celle-ci est néanmoins perceptible à travers plusieurs phénomènes.

Dans les cabinets d'avocats ayant adopté une logique managériale, l'individualisation des carrières est courante, à travers la promotion de certains collaborateurs, l'utilisation d'instruments de mesure de la productivité et d'incitations financières⁶⁶.

Au sein des institutions de justice, l'individualisation des carrières professionnelles pourrait être caractérisée par des parcours qui tendent à se singulariser, renforcés par une formation personnalisée⁶⁷. Au-delà des métiers, il est maintenant recherché des profils, c'est-à-dire des professionnels qui présentent certaines caractéristiques personnelles acquises au cours de leur parcours et qui sont censés répondre aux besoins de l'organisation de manière plus précise, individualisation qui se révèle au travers de la diffusion de profils de postes ciblés pour les greffiers ou les magistrats⁶⁸.

63. Nicolas Bataille, « Le "chef d'orchestre" au risque de "l'homme-orchestre". Les chefs de projet dans l'individualisation paradoxale du travail collectif », *Sociologies pratiques*, 2021/1, n° 42, p. 21-31.

64. Jean-Baptiste Comby, « L'individualisation des problèmes collectifs : une dépolitisation politiquement située », *Savoir/Agir*, 2014/2, n° 28, p. 45-50.

65. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, op. cit.

66. Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », thèse de science politique, 2022.

67. Jean Pralong et Marie Peretti, « L'individualisation des parcours au risque de la mesure de la qualité de carrière » dans Soufyane Frimousse, Jacques Igalens, Jacques Orsoni et Maurice Thévenet (dir.), *Ressources humaines et responsabilités sociétales. Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti*, Cormelles-le-Royal, EMS, « Management et société », 2014, p. 95-100.

68. Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », manuscrit d'habilitation à diriger des recherches, Paris, Sciences Po, 2019.

Les évaluations professionnelles étaient jusque récemment⁶⁹ largement individualisées ; de même, au sein des juridictions administratives, a été expérimentée la fixation d'objectifs individuels parallèlement à la norme en vigueur depuis les années 1960, consistant à attribuer, en principe, à chaque magistrat rapporteur huit dossiers par audience, pour vingt audiences par an⁷⁰.

La volonté de donner la priorité au mérite dans une perspective de rétribution de l'effort et de l'engagement a conduit à la mise en place de dispositifs incitatifs financiers. De longue date, la profession d'avocats a largement intégré une rémunération liée au niveau d'activité ; les magistrats de l'ordre judiciaire sont depuis 2003 gratifiés d'une part de prime modulable versée en fonction, notamment, de leur contribution au bon fonctionnement de l'institution. La rémunération des magistrats administratifs est quant à elle assortie depuis 2007 d'une part individuelle tenant compte des résultats et de la manière de servir.

À travers ces différentes manifestations de l'individualisation, on comprend que celle-ci n'est pas, en soi, positive ou néfaste : lorsqu'elle libère les individus du carcan organisationnel et bureaucratique de certaines entreprises ou institutions, elle séduit par son pouvoir émancipateur.

« Pour moi, l'individualisation c'est la liberté : depuis que j'ai quitté les grosses structures et que j'ai monté mon cabinet, j'ai une totale liberté de choix dans les valeurs du cabinet, dans les clients, dans la définition du business plan et dans le choix des partenaires. »

Parole d'avocat

S'il s'agit de rechercher l'efficacité dans le travail, de tenir compte des aspirations et des compétences des individus, de leur laisser une part d'autonomie ou d'affecter à un poste une personne présentant les qualités requises, l'individualisation, qui reconnaît la singularité des individus, peut apparaître bénéfique.

69. Les formats d'évaluation professionnelle des magistrats judiciaires intègrent désormais la description du contexte de la juridiction ou de l'organisation – « l'environnement de travail » – pour éclairer les « performances » du ou de la magistrat.

70. Cette norme, dite « norme Braibant », a été instaurée en vue d'améliorer la productivité des magistrats administratifs. À l'époque, les désistements et non-lieux étaient pris en compte dans la norme, et les dossiers les plus simples n'étaient pas encore jugés en juge unique ou par ordonnance. La norme qui a évolué depuis sa création connaît, en outre, de nombreux aménagements et son existence est régulièrement remise en question.

2. 2— Individualisation et aliénation

Derrière la reconnaissance des spécificités et des aspirations personnelles, l'individualisation tend à masquer les contraintes qui sont imposées aux professionnels et elle fait reposer sur eux une forte responsabilité. L'horizon de la performance imposée est par hypothèse infini tandis que chacun devient responsable de sa propre organisation et comptable de l'utilisation de son temps⁷¹. Plusieurs travaux de recherche illustrent la façon dont les praticiens ont, au sein des juridictions, intégré les nouvelles normes d'efficacité et de productivité dont ils sont devenus comptables et qu'ils se sont chargés d'appliquer, voire de défendre⁷². Les travaux menés au début des années 2000 sur le traitement en temps réel dans les parquets à l'initiative de certains chefs de juridiction, ont mis en évidence la fierté ressentie par les praticiens du siège et du parquet qui se sont personnellement engagés dans un travail comptable pour tenir l'état des stocks et des délais et maintenir un tempo rapide⁷³.

Le revers de cet engagement par lequel l'individu devient personnellement comptable du respect des règles et des objectifs, est sa responsabilisation. Si les dossiers ne sortent pas, s'ils sont traités plus lentement par tel ou tel (en comparaison de tel autre), c'est l'avocat, le magistrat ou le greffier qui est en cause : il ne sait pas s'organiser, il est trop lent, trop prudent, pas assez inventif ou pire encore, pas assez efficace.

Si le travail à la chaîne nie la professionnalité – les compétences et les savoir-faire – de l'ouvrier en divisant à l'extrême les tâches au point de faire de l'agent un quasi-robot, l'individualisation peut aboutir au même résultat lorsqu'elle met l'accent sur la personnalité des individus appréhendés, non comme des professionnels, mais comme des hommes et des femmes, invités à se dépasser et à s'accomplir au travail, dans un « usage de soi par soi en fonction d'objectifs, de critères et de méthode imposés⁷⁴ ». Or, la part de liberté et d'autonomie est en réalité très faible voire inexistante⁷⁵. À rebours de l'intuition première d'une individualisation respectueuse de la personnalité et des compétences de chacun, les normes souvent implicites peuvent finalement conduire à nier la singularité des individus. C'est alors à chacun de déterminer ses priorités et de s'accommoder des éventuelles injonctions contradictoires entre performance et qualité.

Au sein de l'institution judiciaire, l'interdiction du déni de justice joue un rôle primordial dans l'ethos du juge et sa responsabilisation⁷⁶ constituant « l'un des

71. Olivier Cousin, « Mutation et individualisation des rapports au travail », *Les Cahiers du Travail Social*, 2021, La médiation dans les relations au travail, enjeux et perspectives, n° 99, p. 11-21.

72. Cécile Vigour (dir.), « Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour d'un instrument d'action et de mesure », MRDJ, 2011.

73. Benoît Bastard, Christian Mouhanna et Werner Ackermann, « Une justice dans l'urgence. Le traitement en temps réel des affaires pénales », MRDJ, 2005.

74. Danièle Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », art. cité.

75. Emmanuel Picavet et Caroline Guibet Lafaye, « Capacités et concepts d'autonomie dans la construction de la "dépendance" » dans Gilles Ferréol (dir.), *Autonomie et dépendance*, EME et Intercommunications, 2011.

76. Le déni de justice, qui est le fait de refuser de répondre aux requêtes ou de négliger de juger les affaires en état d'être jugées, est prévu par les articles 141-3 du code de l'organisation judiciaire créé par la loi n° 2007-1787 du 20 décembre 2007 relative à la simplification du droit, par l'article 4 du code civil et par l'article 434-7-1 du code pénal.

éléments de reconnaissance de la profession de juge⁷⁷ ». La pression qui en résulte dans un contexte où la charge de travail est perçue comme excessive contraint les magistrats à « effectuer des arbitrages, à privilégier le flux plutôt que la qualité », regrettant parfois de devoir « faire de l'abattage⁷⁸ ».

Des travaux menés auprès d'avocats ayant travaillé dans de grands cabinets⁷⁹ ont mis en évidence une perception négative de leur travail par certains collaborateurs. Dans un contexte de forte spécialisation et de division du travail, les associés exigent une grande disponibilité et les collaborateurs, comptables des heures facturées aux clients du cabinet, peuvent ressentir une forme d'aliénation, privés d'autonomie dans leur travail et de la maîtrise de leur temps.

Dans un renversement de logique paradoxal, l'individualisation exige de l'individu qu'il trouve par lui-même les ressources nécessaires pour répondre aux difficultés, y compris celles qui sont liées à l'organisation du travail et aux ressources disponibles qui ne sont pas toujours de son ressort.

Cette responsabilisation s'accompagne de manifestations de confiance rendant difficile l'expression de désaccords ou le signalement de difficultés. Le message implicite, intégré par les agents, est en effet le suivant : puisque l'on me fait confiance, c'est que je dois pouvoir y arriver. « Exprimer sa souffrance aux employeurs est périlleux, lorsque l'on sait qu'ils préfèrent explicitement les gens "dynamiques", "positifs", "performants" » comme le relève Marie-Anne Dujarier, sociologue⁸⁰. Soumettant l'individu à des injonctions au bien-être, l'individualisation tend également à le rendre responsable de son état de santé. Ces injonctions semblent parées de bonnes intentions comme celles de développer le projet personnel de chacun, d'améliorer l'état mental et physique, ou encore de favoriser la créativité, mais elles visent en réalité à promouvoir une forme d'efficacité, au détriment parfois d'une l'autonomie réelle dans le travail.

Pour conclure, nous retenons que dans un contexte d'individualisation, l'accélération des mutations dans l'environnement de travail conduit à des ajustements permanents qui reposent largement sur les individus. Plusieurs travaux issus, notamment, de la sociologie des professions, du travail et des organisations, mais aussi de la psychologie ou des sciences de gestion font écho aux situations rencontrées par les professionnels et professionnelles de justice. Ce sont les transformations mises en évidence par ces travaux qui concernent les rapports des praticiens avec le temps au travail, mais aussi le contenu du travail lui-même, que nous abordons dans les pages suivantes.

77. Sylvie Pierre-Maurice, Estelle Mercier et Lionel Jacquot (dir.), « La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe », IERDJ, 2022, p. 283 et 3181.

78. *Ibid.*

79. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », Law and Social Inquiry, Cambridge University Press, février 2020 ; Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », *op. cit.*

80. Marie-Anne Dujarier, « Une analyse sociologique des discours sur la souffrance au travail » dans *Destins politiques de la souffrance*, 2009, p. 119-132.

3. DÉBORDEMENT TEMPOREL, INTENSIFICATION ET FRAGMENTATION DU TRAVAIL

40 % des magistrates et magistrats disent travailler en soirée tous les jours ou plusieurs fois par semaine et 38 % d'entre eux expliquent ne pas prendre l'intégralité de leurs congés⁸¹. À ce débordement temporel s'ajoute une intensification du travail : tenue de passer d'un contentieux à l'autre au sein de sa juridiction, une magistrate du siège a exprimé l'impression « d'avoir dix casseroles sur le feu » et de devoir veiller à ce qu'aucune ne déborde⁸². De même, de jeunes avocats indiquent se sentir redevables d'une disponibilité infinie pour leurs clients ou pour leur employeur, certains se plaignant de ne pas avoir un week-end de libre⁸³.

Ces situations s'expliquent par le fait que les normes temporelles et sociales évoluent dans le contexte d'accélération et d'individualisation que nous avons décrit et qu'elles sont intériorisées par les acteurs. Ces nouvelles normes se conjuguent avec le développement des outils numériques et bousculent les temporalités au travail, comme le montrent de nombreux travaux.

3.1— Une disponibilité infinie ?

Marqué par « les superpositions et les interférences entre les temporalités personnelles et les temporalités professionnelles⁸⁴ », **le débordement temporel** se traduit par une « porosité des temps » « bidirectionnelle » qui revêt trois formes principales : les « interférences de la vie personnelle pendant le travail », la « porosité structurelle » découlant de certaines fonctions ou rôles professionnels, à l'instar des déplacements et dîners d'affaires et « le temps consacré au travail pendant le temps personnel » englobant « toutes les activités de nature professionnelle [...] effectuées en dehors des horaires et des lieux habituels de travail », qui sont « le plus souvent invisible[s], non comptabilisé[s] et non rémunérées⁸⁵ ». Particulièrement fréquent chez les cadres, le débordement temporel est symptomatique des reconfigurations des temps de travail.

81. Yoann Demoli et Laurent Willemez, « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », MRDJ, 2019.

82. *Ibid.*

83. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité; Muriel Mille, Hélène Oehmichen et Gabrielle Schütz, « Une clientèle envahissante ? Les temporalités des avocat-es en droit de la famille », *La nouvelle revue du travail*, 2020, n° 17.

84. Émilie Genin, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations industrielles*, 2017, vol. 72, n° 4, p. 660.

85. *Ibid.*, p. 660-661.

Au sein des professions de justice étudiées, il paraît alimenté par un très fort investissement professionnel et la volonté de répondre au mieux aux missions comme aux attentes d'efficacité de l'institution – tendance largement documentée par les travaux de sociologie des professions⁸⁶.

Quoique de façon inégale selon le cadre d'exercice de leur activité, qui leur offre plus ou moins de liberté, les avocats et avocates se plaignent de l'amplitude horaire, du morcellement et de la dispersion de leur temps de travail. Une recherche sociologique auprès de jeunes avocats montre que la plupart d'entre eux se sentent amputés de tout pouvoir sur le temps : les uns voient leur temps confisqué par les clients quand d'autres, dans des cabinets de taille plus importante, sont soumis aux exigences de flexibilité de leur emploi du temps requises par leurs employeurs. Les uns comme les autres peuvent se sentir dévorés par leur travail, au détriment de leur vie personnelle ; celles et ceux d'entre eux qui sont parents subissent en plus une forte culpabilité⁸⁷. Soumises à de plus fortes contraintes familiales, les femmes subissent quant à elles plus que les hommes la porosité temporelle des sphères professionnelles et personnelles⁸⁸. Or, ces professions se féminisent sans que les conditions de travail ne soient repensées à l'aune de la réalité des charges domestiques et familiales qui demeurent encore plus lourdes pour les femmes.

« Je me suis mise à temps partiel pour ne pas avoir besoin de travailler le week-end. »

Parole de magistrate

Le débordement temporel a aussi été relevé chez les magistrats administratifs et judiciaires. La littérature syndicale et les travaux de recherche montrent qu'une partie d'entre eux travaille en soirée et le week-end⁸⁹, que certains ne prennent pas l'intégralité de leurs congés et renoncent à suivre des formations. Comme beaucoup de cadres supérieurs, du public comme du privé, les magistrates et magistrats ont un temps de travail qui dépasse très largement les limites juridiques, ce qui peut être qualifié de surtravail. Si les jeunes magistrats et ceux exerçant leurs fonctions au parquet, à l'instruction, ou en qualité de juge des enfants y sont plus exposés, le travail en soirée, les week-ends ou pendant les congés est une réalité largement partagée⁹⁰.

86. Yoann Demoli et Laurent Willemez, « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », MRDJ, 2019 ; Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité

87. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité ; Sur l'articulation des temporalités professionnelles et personnelles, voir Muriel Mille, Hélène Oehmichen, Gabrielle Schütz, « Une clientèle envahissante ? Les temporalités des avocat-es en droit de la famille », art. cité.

88. Charles Reveillere, Lus Prauthois et Jérôme Péglise, « Droit et temporalités : rythmes, prévisions et rapports de pouvoir. Présentation du dossier », *Droit et société*, 2022/2, n° 111, p. 240.

89. Il s'agit ici du travail d'étude de dossier ou de rédaction, ou de réponse aux courriels, et non des audiences pouvant se tenir tard ou en dehors des heures ouvrables dans le cadre de permanences.

90. Yoann Demoli et Laurent Willemez, « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », *op. cit.*

Le débordement temporel est encore manifeste chez les greffiers. Malgré l'existence d'une charte des temps encadrant leurs horaires, ils sont, comme les magistrats, soumis à des audiences débordant régulièrement sur la soirée, voire sur la nuit. Les organisations syndicales soulignent régulièrement l'absence de respect du temps de repos quotidien. Des parlementaires ont même relayé leur revendication récurrente relative aux heures supplémentaires qui se multiplient au point que ces agents ne parviennent pas toujours à les récupérer intégralement, alors même qu'au-delà d'un certain seuil, ces heures sont non indemnisables⁹¹.

3. 2— Intensification du travail et dispersion

Le phénomène de débordement professionnel est aggravé par l'usage des outils technologiques, ainsi que par les fortes attentes de réponses immédiates qu'ils induisent chez tous les acteurs professionnels (collègues, partenaires, supérieurs comme subordonnés⁹²). La diffusion massive du courriel, sur ordinateur et sur smartphone, a nourri l'exigence de réactivité et de flexibilité. Parallèlement, les acteurs professionnels se plaignent d'une « multiactivité », définie comme le fait d'avoir plusieurs cours d'actions à réaliser dans un temps relativement contraint.

« Certains justiciables ne comprennent pas qu'on mette plus d'un quart d'heure à répondre à un mail. »

Parole de directeur de greffe

Les avocats qui tiennent à répondre rapidement aux sollicitations de leurs clients, même s'ils sont en rendez-vous ou plongés dans l'étude d'un dossier subissent une telle dispersion⁹³. Au sein des juridictions, le poids de la dispersion est notamment apparu chez les directeurs de greffe sommés de passer d'une difficulté à l'autre et chez les greffiers, en particulier lorsque le maniement des logiciels métiers interfère avec la conduite d'une audience ou d'une audition⁹⁴.

91. Par exemple : questions écrites au ministre de la Justice déposées au Sénat et à l'Assemblée nationale en 2008 et 2009 <https://www.senat.fr/questions/base/2008/qSEQ081005877.html> et <https://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-39278QE.htm>

92. Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines, « Sciences sociales », 2017 ; Joseph Medzo-M'engone, Marc-Éric Bobillier Chaumon et Marie Préau, « Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de la littérature », *Psychologie française*, 2019.

93. Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », *op. cit.*

94. Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », *op. cit.*

« Les clients attendent souvent une réponse immédiate et il faut être réactif sur les réseaux sociaux : c'est parfois usant. »

Parole d'avocat

Chez les juges du siège, le temps professionnel est « rythmé par les activités qui s'enchaînent tout au long de la journée, sans solution de continuité : on passe d'une activité à une autre, de la réponse à du courrier à la rédaction des jugements, en passant par les audiences ou par diverses réunions avec les partenaires extérieurs [...]. Cela est d'autant plus vrai pour les magistrats et magistrates qui, dans les petites ou moyennes juridictions, sont amenés à occuper plusieurs fonctions à la fois et à passer très rapidement d'un contentieux à un autre⁹⁵. » La dispersion est aussi bien présente dans les activités des magistrats du parquet. Au sein du service de la permanence où est assuré le traitement en temps réel des affaires pénales, sont prises des décisions multiples depuis l'orientation des enquêtes à la mise en œuvre, ou non, de poursuites ou de mesures alternatives. Les magistrats qui y exercent mettent en œuvre « des qualités et des dispositions bien particulières : [...] une sorte de gymnastique intellectuelle, une capacité à réfléchir rapidement... On est bien là dans des compétences qui s'éloignent fortement d'une des autres figures de l'ethos professionnel des magistrat.es, celui de la sérénité, du discernement et de l'empathie nécessaire à "l'art judiciaire"⁹⁶ ».

Les professionnels ne sont pas tous égaux pour s'adapter à ces nouvelles temporalités du travail : si certains se sentent stimulés, appréciant de se rendre disponibles pour différentes tâches qui rythment la journée et de passer d'un sujet à l'autre, d'autres conçoivent différemment l'organisation et le sens de leur travail⁹⁷. Révélatrices de ces évolutions, les formations dispensées à l'École nationale de la magistrature et par divers organismes visant les avocats, proposent désormais des modules dédiés à l'organisation du travail.

Si la mesure objective de l'alourdissement ou de l'intensification de la charge de travail est complexe⁹⁸, la perception des professionnels de la justice est en tout cas celle d'une intensification, dont les organisations syndicales se font le relai depuis plusieurs années⁹⁹. Les analyses résultant de travaux universitaires tendent à confirmer que l'expérience est dans la justice comme dans bien d'autres domaines celle d'une intensification du travail dont l'un des premiers signes est l'urgence permanente.

95. Yoann Demoli et Laurent Willemez, « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », *op. cit.*, p. 66.

96. *Ibid.*, p. 68.

97. Caroline Datchary, « Survivre à la dispersion » dans *La motivation*, ouvrage collectif, Éd. Sciences Humaines, « Petite bibliothèque », 2017, p. 81-87.

98. Voir par exemple : <https://www.anact.fr/faut-il-mesurer-ou-evaluer-la-charge-de-travail>; depuis 2021 un groupe de travail comprenant la direction des services judiciaires du ministère de la Justice, les représentants des chefs de juridictions et de cour d'appel et des organisations syndicales s'attache à élaborer un référentiel de la charge de travail des magistrats judiciaires ; au sein des juridictions administratives, la charge de travail est en principe déterminée par la norme Braibant (voir supra note 70).

99. Voir supra note 14.

3. 3— Les incidences complexes de l'intégration des outils numériques sur le rythme de travail

Terme générique, la numérisation renvoie à au moins trois composantes essentielles : « l'automatisation » qui évoque « le fait de pouvoir convertir une tâche nécessitant l'intervention humaine en une tâche n'ayant plus besoin d'action extérieure pour se réaliser », « la dématérialisation » qui désigne « la transmutation d'une information ou d'un processus en une donnée ou un système numérique par un phénomène dit de numérisation », et « l'interopérabilité » qui caractérise « le fait qu'une donnée ou un système puisse interagir avec plusieurs données ou systèmes » et dont il résulte une « réorganisation des schémas d'intermédiation » entre les acteurs traditionnels, par l'utilisation des courriels, de la visioconférence, des documents partagés, etc.

L'histoire des outils numériques dans le travail des professionnels de justice reste à écrire et demeure en perpétuelle évolution. Toutefois, plusieurs recherches ont souligné leur impact sur les tâches quotidiennes et sur les interactions entre acteurs, dans un contexte où le rythme de travail est ressenti comme de plus en plus intense.

Même en dehors de toute urgence véritable caractérisée, par exemple, par un risque de préjudice irréparable, **la rapidité de traitement a tendance à rythmer les cadences de travail**. Il en résulte une intensification qui se caractérise par l'accroissement des contraintes liées à une dépendance immédiate vis-à-vis du travail de collègues, à une exigence de production en peu de temps, à des délais à respecter ou à des demandes extérieures obligeant à une réponse immédiate¹⁰⁰. « La nécessité d'accélérer le rythme au travail, soutenue par les technologies déployées, entraînent des rythmes de travail importants – la tendance est au travail à flux tendu, dans l'urgence et dans l'immédiateté¹⁰¹. »

« On a pensé que la numérisation allait nous faire gagner du temps et que l'informatique allait remplacer les agents. Mais on a oublié qu'il fallait des personnes derrière l'ordinateur et derrière les guichets pour répondre aux justiciables et aux avocats. C'est une fausse idée de penser que la dématérialisation des échanges nécessite moins de personnes. »

Parole de directeur de greffe

100. Élisabeth Algava, Emma Davie, Julien Loquet et Lydie Vinck, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », 1^{er} juillet 2014, DARES, analyses n° 49.

101. Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, op. cit.

En facilitant les communications, la saisie de données ou la génération de documents, en permettant d'établir des liens logiques entre différentes phases de travail ou l'interconnexion avec d'autres acteurs, les outils numériques peuvent grandement alléger la charge de travail et réduire les délais de traitement.

Toutefois, les gains sont très liés aux modalités concrètes de leur implantation, ainsi qu'à leur conception et leur design. Ces outils peuvent être difficiles à manier, nécessitant des formations et des ajustements dans leur utilisation, leur maîtrise par les utilisateurs n'étant pas immédiate. De surcroît, dans les professions de justice, les outils numériques se sont développés dans un environnement professionnel déjà marqué par une surcharge de travail et un manque de moyens qui ont sans doute contribué, au-delà des incohérences et dysfonctionnements parfois inhérents à ces outils¹⁰², à rendre difficile leur appropriation. Les conditions de mise en place de Télérecours¹⁰³ ou de Cassiopée¹⁰⁴ illustrent ces difficultés qui ont été soulignées lors des États généraux de la Justice et qui affectent particulièrement le travail des greffes¹⁰⁵.

« Les nouveaux systèmes informatiques au pénal nécessitent de saisir beaucoup plus de données qu'avant ! Les outils actuels comme Cassiopée sont plus complexes que les précédents qui avaient comme finalité de tracer des procédures ou d'aboutir à sortir un jugement. »

Parole de greffier

Les nouvelles technologies de l'information ont également entraîné une profonde réorganisation des tâches de travail entre les différents praticiens.

Ainsi, les greffiers se voient chargés de saisir des informations dans les systèmes informatiques, les magistrats peuvent être amenés à numériser ou à imprimer des documents, à mettre en forme leurs dossiers, les avocats à adopter les standards requis par la juridiction pour l'envoi dématérialisé de leurs conclusions et de leurs pièces, à renseigner les outils connectés pour prendre une date d'audience leur permettant d'assigner le futur défendeur devant le

102. Gabriel Thierry, « Comment magistrats et greffiers ont survécu à une nouvelle semaine noire de l'informatique de la justice », *Dalloz actualité*, 22 mars 2022, « Le progiciel des services pénaux Cassiopée a été indisponible plusieurs jours, empêchant les magistrats et greffiers de travailler normalement ».

103. Plateforme Internet recevant les requêtes, mémoires, pièces et actes de procédure dans les juridictions administratives ; voir Émilie James, « La dématérialisation au sein des juridictions administratives. Le point de vue du greffe » ; Pascale Bailly, « Les magistrats administratifs confrontés à la dématérialisation des procédures » dans *Regards croisés sur la dématérialisation des procédures juridictionnelles*, édité par Christophe Otero et Pierre-Louis Boyer, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2018.

104. CASSIOPEE est l'acronyme pour Chaîne applicative supportant le système d'information orienté procédure pénale et enfants. Il s'agit d'un système d'information qui constitue à la fois un bureau d'ordre national, le pivot des échanges inter-applicatifs et une base de données.

105. « Cette lassitude [dans la mise en œuvre des réformes] est accentuée par le mauvais état des infrastructures et l'obsolescence, les retards ou les limites des applicatifs numériques du ministère, lesquels sont insuffisamment interconnectés et demeurent dysfonctionnels. », *op. cit.*

tribunal... Ces transferts de charge sont souvent perçus comme intensifiant le travail.

En conclusion, l'intensification n'est pas seulement faire plus vite la même chose ou faire plus, mais aussi, dans un contexte de forte individualisation du travail, arbitrer entre les différentes tâches à accomplir, plus ou moins urgentes, pour soi ou pour les autres. Ce travail de priorisation et d'arbitrage, pas toujours reconnu comme tel, est particulièrement intense s'il a pour toile de fond des injonctions contradictoires qui dépassent l'individu. Les acteurs de la justice illustrent fréquemment ce dilemme par l'arbitrage qu'ils se sentent obligés d'opérer entre qualité et célérité.

Inscrit dans des organisations complexes¹⁰⁶, faites d'interdépendances multiples, le travail individuel comporte en outre une dimension tournée vers le bon fonctionnement de la structure elle-même. Dès lors que l'activité des agents est en lien avec celles d'autres personnes, chacun est amené à prêter attention aux articulations nécessaires, sauf à générer tensions et dysfonctionnements, potentiellement chronophages. Autrement dit, des activités de régulation ou de coordination tendent à s'inviter dans le quotidien de chaque praticien ce qui contribue à transformer les activités et le travail lui-même, ce que nous verrons aussi au chapitre suivant. Ces importantes transformations nécessitent une adaptation des structures.

106. En sciences de gestion, l'organisation renvoie non seulement à la structure au sein de laquelle s'exerce une activité mais aussi à la coordination d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités (Alain Desreumaux dans *Théorie des organisations*, 2015, p. 41-79).

4. LE REPORTING, LES THÉORIES DU MANAGEMENT ET LA FRAGILISATION DES LOGIQUES DE MÉTIERS

La recherche d'efficacité conduit à déterminer à distance des *process* et à établir des règles formelles dont le nécessaire respect aboutit souvent à une forme d'homogénéisation des manières de travailler, si ce n'est à leur standardisation¹⁰⁷. De jeunes avocats exerçant dans de grands cabinets ont ainsi rapporté l'ennui qui résulte pour eux d'une activité routinière et spécialisée, se limitant parfois au contrôle « d'une petite pièce du puzzle » ou à des tâches administratives et répétitives¹⁰⁸.

Bouleversant les activités professionnelles des praticiens et les éloignant parfois beaucoup des représentations idéales ou idéalisées des métiers de la justice, les théories gestionnaires du *new public management*¹⁰⁹ ont largement essaimé au sein des institutions et auprès des acteurs de justice. Mettant l'accent sur l'évaluation chiffrée de l'activité, ces pratiques ont bousculé les praticiens en ajoutant à leur activité et en transformant en profondeur les gestes professionnels.

4.1 – Le reporting : de la mesure à la standardisation

Un travail de mesure et de chiffrage

Les outils de travail qui visent à réduire les saisies dans les systèmes informatiques ainsi qu'à favoriser la circulation et la fiabilité des informations sont critiqués par leurs utilisateurs lorsqu'ils ne permettent pas d'accomplir automatiquement la mesure et le chiffrage de l'activité¹¹⁰. Le recueil des informations

107. Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin, 2021, p. 65, 101 et s.

108. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité.

109. Poursuivant un objectif d'efficacité, le *new public management* « se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique (les objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État), celle de la qualité de service (les objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur), celle de l'efficacité de gestion ou d'efficience (les objectifs énoncent, pour le contribuable, l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits ou l'activité obtenus des ressources consommées) », Yvon Pesqueux, « Le "nouveau management public" (ou *new public management*) », 2006.

110. Les outils de travail poursuivent des objectifs multiples comme permettre la réalisation d'un acte de procédure tout en intégrant au fil de la chaîne judiciaire les données disponibles, mais aussi viser à la réalisation de tableaux de bord, indicateurs et autres agrégats du réel qui synthétisent les informations utiles aux décideurs. Informatisés ou non, ces outils de gestion marquent l'essor du *reporting*, c'est-à-dire de la saisie des données destinées à alimenter les tableaux et à produire les ratios et indicateurs créés pour mieux connaître et piloter l'activité.

utiles à la production de ces données constitue une part croissante de l'activité dans les professions étudiées.

Les magistrats administratifs comptabilisent leurs dossiers annuels pour répondre aux exigences de la norme Braibant¹¹¹ et aux objectifs fixés au cours de leur entretien d'évaluation professionnelle. Les greffiers des juridictions administratives sont attentifs à respecter le délai de notification des jugements, en principe de quinze jours, les écarts devant être justifiés au cours de leur évaluation. Les présidents de chambre comptabilisent les ordonnances qu'ils rendent et jouent sur cette variable pour assurer la norme attendue de la chambre qu'ils président. Le chef de juridiction, avec le greffier en chef, veille sur les statistiques de la juridiction (grâce aux outils disponibles, en particulier le logiciel SID qui permet des extractions statistiques et l'analyse de l'état des stocks et des flux de dossiers) pour en rendre compte au Conseil d'État lors du dialogue de gestion et atteindre les objectifs assignés. Ces éléments sont rendus publics dans le rapport annuel du Conseil d'État.

Le système de *reporting* des juridictions judiciaires est au moins aussi élaboré. « La systématisation du gouvernement de la justice par le chiffre est manifeste aux niveaux local et national. L'activité de suivi de l'activité judiciaire par les chefs de juridiction et les directeurs des greffes, grâce à l'élaboration d'indicateurs *ad hoc* qui permettent de suivre plus précisément l'évolution des flux et des stocks, et d'ajuster la politique pénale et l'activité des différents services, est désormais centrale dans leur fonction. Elle se répercute en amont sur l'ensemble des magistrats et fonctionnaires de justice, qui font un bilan hebdomadaire ou mensuel assez exhaustif de leurs activités¹¹². »

Chez les avocats, le *reporting* porte notamment sur les heures facturées et les cabinets de taille importante utilisent, comme toute grande entreprise, des outils de gestion. Renseigner des champs dans des logiciels destinés à générer la mesure d'indicateurs ou remplir des tableaux de bord, utiles à la mesure de l'activité mais dépourvus d'effet direct sur l'activité principale, détournent les professionnels de ce qu'ils considèrent comme relevant de leur métier. Pendant qu'ils chiffrent leur activité, le greffier ne contrôle pas la régularité des pièces, le juge n'analyse pas un dossier ou ne rédige pas de jugement et l'avocat ne procède pas aux recherches juridiques ni à la rédaction de ses conclusions.

« Le temps passé à compter ce que j'ai fait dans la journée, je ne le passe pas à notifier des jugements. »

Parole de greffier

111. Norme en vigueur depuis les années 1960 dans les juridictions administratives, consistant à attribuer, en principe, à chaque magistrat rapporteur huit dossiers par audience, pour vingt audiences par an ; voir supra note 70.

112. Cécile Vigour, *Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour d'un instrument d'action et de mesure*, MRDJ, 2011, note de synthèse, p. 8.

Si les tâches intermédiaires de comptage et de remplissage d'informations diverses peuvent être utiles à l'organisation ou à ses bénéficiaires (clients ou justiciables), elles sont parfois très éloignées des savoir-faire et techniques professionnelles des greffiers, magistrats et avocats, ainsi que de leurs missions telles qu'envisagées, notamment, par les textes de procédure.

Le risque d'uniformisation des pratiques

Les outils de gestion véhiculent un modèle d'organisation qui est celui de l'intégration. Ils doivent être compatibles entre eux pour permettre la circulation des données, de sorte qu'ils tendent à s'uniformiser indépendamment du service dans lequel ils sont mis en place, mais aussi à uniformiser le travail lui-même.

« Structurants et peu flexibles », ils « imposent des manières de faire et d'agir indépendantes de l'activité de travail », avec le risque que les décideurs cherchent à se conformer aux indicateurs et outils utilisés sans interroger leur bien-fondé. En d'autres termes, « le risque est alors que ce soit l'organisation qui s'adapte à l'outil et non l'inverse », des travaux ayant montré que ce risque était plus important lorsque les logiciels ne sont pas développés en interne¹¹³.

La technologie donne, outre un format et un cadre, une réalité et une conformité à l'activité. La technologie « ne dit pas seulement ce qu'il faut faire et comment le faire, elle légitime l'activité [...], valide son (bon) déroulement et reconnaît son existence et sa "valeur", via les traces et les indicateurs qu'elle prélève et dont elle rend compte à l'entreprise. Dans ce type d'environnement, ce n'est pas seulement le pouvoir d'agir qui se voit amputé, c'est aussi la subjectivité de l'individu qui se trouve altérée¹¹⁴ ». Un constat a été fait en ce sens à l'issue d'une recherche ayant porté sur plusieurs juridictions judiciaires : « Le développement de l'instrumentation, qui repose sur l'informatique et les nouvelles technologies de la communication, sur différentes démarches "d'optimisation des processus" et de l'organisation du travail, et sur des indicateurs statistiques, sont vecteurs de nouvelles normes professionnelles et organisationnelles¹¹⁵. »

Utilisant les mêmes outils-métiers, les praticiens sont incités à être aussi efficaces que leurs collègues, ce qui amène les uns et les autres à adopter peu à peu les mêmes manières de faire, mais aussi les mêmes objectifs en termes de qualité et de quantité. Le bon professionnel devient celui qui sait manier le logiciel et qui a de bons résultats chiffrés – l'appréciation de ces résultats

113. Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, op.cit., p. 65, 101 et s ; pour le travail des directeurs de greffe : Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », op. cit. ; pour les chefs de juridictions : Cécile Vigour, « Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour des instruments d'action et de mesure », MRDJ, 2011 ; pour les avocats : Hélène Yazdanpanah « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », op. cit.

114. Joseph Medzo-M'engone, Marc-Éric Bobillier Chaumon et Marie Préau. « Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de la littérature », *Psychologie française*, 2019, vol. 64, n° 4, p. 361-375.

115. Cécile Vigour, « Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour d'un instrument d'action et de mesure », MRDJ, 2011, note de synthèse, p. 8.

varie de surcroît en fonction des priorités des politiques publiques de justice. L'introduction des outils de gestion et de *reporting* peut être ressentie comme une injonction à l'uniformisation des pratiques ne favorisant pas la créativité et les savoir-faire et conduisant parfois à se considérer comme un simple « pion » dans l'organisation, pour reprendre une expression utilisée par des avocats au cours d'une recherche portant sur leurs conditions de travail¹¹⁶.

4. 2— La fragilisation des logiques de métiers

Tandis que la gestion vise à organiser et à coordonner l'activité, ce qui suppose souvent de la mesurer en vue de la rationaliser, le métier peut se définir comme une « forme d'organisation sociale régulant les activités de travail » qui se caractérise notamment par « un rapport particulier à la technique¹¹⁷ ». La notion de métier ne renvoie donc pas au seul résultat de l'activité, mais aussi à la façon d'y parvenir pour les professionnels, soit au savoir-faire, aux pratiques admises et aux règles communes déterminées au fil de l'exercice de l'activité.

Qualification et déqualification

Si la notion de qualification recoupe plusieurs dimensions, « apprentissage de compétences et savoir-faire », « processus collectif de reconnaissance du travail » et « classification du poste de travail dans la hiérarchie des emplois¹¹⁸ », celle de déqualification¹¹⁹ désigne *a contrario* le sous-emploi des compétences et des savoir-faire, le manque de reconnaissance et le sentiment de déclassement ou de perte de prestige au travail.

« Le métier de greffier n'a plus de plus-value par rapport à celui des agents administratifs. »

Parole de greffier

Le sentiment de déqualification ressenti par certains greffiers et greffières apparaît important, en lien avec deux phénomènes. D'une part, on a assisté à une forte réduction du nombre d'adjoints administratifs en juridiction, qui a conduit le greffe à assumer des tâches administratives répétitives auparavant

116. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité : « Interviewees often referred to these bureaucratic working environments as a "huge machine" or even a "war machine." In these organizations, the requirement of billing hours produces a culture of surveillance and control that made many interviewees uncomfortable. »

117. Emmanuel de Lescure, « Métiers et professions » dans Anne Joro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, 2^e édition, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2022, p. 272.

118. Alice Olivier, « Des hommes de qualité. Genre et (dé)qualification dans des formations "féminines" du supérieur », *Travail, genre et société*, 2023/1, n° 49, p. 123.

119. Sur la notion approuvante de déprofessionnalisation, Florent Champy, « Faut-il parler de déprofessionnalisation au pluriel ? Tentative de thématisation de deux processus de remise en cause de pratiques professionnelles », *Recherche et formation*, n° 75, 2014, p. 133-146.

effectuées par des personnels de catégorie C. D'autre part, le recrutement dans des fonctions d'assistance aux juges de contractuels de catégorie B, d'assistants de justice et de juristes assistants s'est beaucoup développé. Le recrutement de ces nouveaux acteurs contribue à la division du travail et tend à conforter le mouvement de déqualification en cantonnant les greffiers et greffières dans des tâches administratives qu'ils ne peuvent plus déléguer à d'autres, alors même que leur statut inclut une mission d'assistance aux magistrats¹²⁰. Ce sentiment est particulièrement fort chez les greffiers et greffières les plus diplômées : « Notamment chez celles pour qui la position de greffière apparaît comme transitoire ou synonyme de déclassement, la standardisation des procédures est [...] vécue comme un second déclassement professionnel¹²¹. »

Perte de sens

La division du travail en différentes tâches plus ou moins spécifiques rend également difficilement compréhensible la finalité poursuivie. Une recherche a par exemple mis en évidence qu'au sein d'un bureau d'ordre pénal, aucun agent ne disposait d'une vue d'ensemble sur une procédure : « Les personnels de greffe, à tout niveau, associent les tâches répétitives ou très standardisées au monde de l'usine (il est fait souvent référence à la taylorisation, au film *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin). Cette métaphore récurrente en entretien, au moins depuis 2010, témoigne de la disqualification de ces activités qui s'inscrivent dans une "logique d'abattage" aux yeux d'une partie des personnels du greffe¹²². »

Si toute tâche prend de la valeur dès lors qu'elle est replacée dans l'objectif particulier qu'elle est destinée à servir¹²³, la fragmentation des activités qui éloigne de l'objectif peut entraîner une impression de dépréciation. Dès lors que l'individu poursuit des objectifs instrumentaux sans rapport avec le bien à produire ou le service à délivrer, cela revient à séparer, pour lui, le penser et le faire, aboutissant à le séparer de lui-même¹²⁴. S'explique ainsi l'absence de satisfaction voire la souffrance dans des tâches perçues comme monotones et répétitives, alors même qu'elles ne paraissent, *a priori*, ni difficiles, ni pénibles.

Les chiffres sont impuissants à refléter ce que sont l'activité, les métiers et les professionnels. Pourtant, ainsi que le relève une sociologue spécialiste de la question du travail, « enseignants, agents du service public de l'emploi, policiers, puéricultrices, jardiniers, travailleurs sanitaires et sociaux, juges,

120. Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », *op. cit.*

121. Sabrina Nouri-Mangold citée par Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », *op. cit.*

122. Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », *op. cit.*

123. Dominique Méda et Matthew B. Crawford, « Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail », *Lectures, Les notes critiques* (en ligne).

124. Dominique Méda, art. cité.

chercheurs et même ministres sont maintenant "évalués" avec les mêmes méthodes que les vendeurs, employés, managers, techniciens et ouvriers des industries ou services privés¹²⁵ ».

Parfois approuvée parce qu'elle semble dépersonnaliser l'évaluation et lui donner une apparence d'objectivité, la mesure par des chiffres est loin de refléter la réalité des situations de travail. Les indicateurs n'attestent que des signes choisis, comme par exemple, en juridiction, les délais de traitement, le nombre de dossiers jugés, le nombre de personnes entendues, le taux de réformation en appel. Au sein de certains cabinets, les carrières des avocats sont marquées par des logiques managériales avec l'utilisation d'instruments de mesure de la productivité et des incitations financières. L'évolution professionnelle des collaborateurs est alors déterminée par le respect d'objectifs financiers¹²⁶.

« Aux affaires familiales, on a tendance à se focaliser sur les délibérés qui durent plus de deux mois et à aller demander des comptes aux magistrats sur la base de cet indicateur. On devrait peut-être commencer par s'intéresser à ce que font les collègues, à ce qu'ils font vraiment et à leur situation. »

Parole de secrétaire général d'un tribunal

Au surplus, en dépit de leur apparente objectivité, les chiffres ne sont pas le simple reflet de la réalité. Ils sont construits à la suite de l'établissement de conventions portant sur ce qu'il est nécessaire de mesurer et sur l'objectif visé par la mesure (par exemple, la mesure du poids permet des transactions ; celle du temps offre la possibilité de se fixer rendez-vous) mais aussi sur la façon d'effectuer cette mesure¹²⁷. Tant la décision de raisonner à partir de chiffres que la sélection de ce qui doit être mesuré, ainsi que le comment et le pourquoi de la mesure reflètent des choix *a priori* et non la réalité elle-même.

Enfin, la multiplicité des indicateurs, dont certains, en ce qui concerne les administrations, varient selon les priorités des politiques publiques (qualité, transition écologique, lutte contre les discriminations, lutte contre les violences familiales...), génère parfois des contradictions lorsque les objectifs ne sont pas compatibles entre eux¹²⁸.

125. Marie-Anne Dujarier, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer » dans *Cahiers internationaux de sociologie* 2010/1-2, n° 128-129, p. 135-159.

126. Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », *op. cit.*

127. Olivier Martin, *Chiffre*, Anamosa, « Le mot est faible », 2023.

128. Stéphane Bellini, Benjamin Drevetton, Amaury Grimand et Ewan Oiry, « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? » dans *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/1, n° 107, p. 3-22.

« Plus on rajoute de règles et plus on les contourne, et c'est vrai à tous les échelons jusqu'au ministère de la Justice vis-à-vis de Bercy ; chacun applique les règles comme il pense devoir le faire pour sauvegarder le cœur de son métier. »

Parole de secrétaire général de tribunal judiciaire

Les chiffres tendent ainsi à modifier l'activité elle-même en la dirigeant vers ce qui est mesuré, tout en reflétant une image partielle, parfois faussée. La portée structurante et potentiellement déformante des outils de gestion peut apparaître alarmante : « Un système d'informations n'est-il pas porteur de choix éthiques parfois implicites, ce qui en fait, non pas une interface de codage neutre, mais un dispositif de pouvoir ? L'informatisation n'encourage-t-elle pas une culture de l'hypermétrie centrée sur des signes plutôt qu'une éthique de l'attention sensible à l'expression singulière d'une situation¹²⁹ ? »

En conclusion, non seulement les chiffres seuls sont impuissants à retracer le réel, mais leur production tend à brouiller les missions des praticiens. Réduire l'appréciation du travail à des informations telles que le nombre de dossiers traités ou de jugements rendus et chez les avocats le nombre d'heures facturées est loin de rendre compte de l'ensemble des éléments que les professionnels et professionnelles intègrent dans leurs pratiques en vue de délivrer un travail de qualité.

Le risque de découplage organisationnel est moindre lorsque les outils de gestion et le pilotage sont produits et mis en œuvre par des personnes issues du métier, comme c'est en général le cas dans les juridictions ou les cabinets d'avocats. Mais cela signifie pour les dirigeants des cabinets d'avocats, les chefs de juridictions et de cours, comme pour les praticiens mettant en œuvre des outils de gestion à un stade intermédiaire de l'organisation, que les métiers se transforment, exigeant désormais, en plus de compétences juridiques et procédurales, la mise en œuvre, pour tous, de capacité d'organisation voire de gestion. Ces enjeux ont pu peser sur la faible attractivité des fonctions de présidence des tribunaux judiciaires, telle que le Conseil supérieur de la magistrature l'a relevée en 2021¹³⁰. Malgré d'inévitables tensions, gestion et exercice du métier ont tout intérêt à être envisagés ensemble, de façon complémentaire. Il est en tout cas notable que l'on assiste, dans les métiers de la justice comme

129. Jean-Philippe Pierron, « De l'urgence de la poésie en droit ou pourquoi ne peut-on pas robotiser la justice ? Le juge-poète, une lecture de Martha Nussbaum » dans *Les cahiers de la justice*, 2018/2, n° 2, p. 371-381.

130. Conseil supérieur de la magistrature, « Attractivité des postes. Premier président de Cour d'appel. Président de tribunal judiciaire », février 2021.

ailleurs, à l'émergence de nouveaux professionnels à l'échelle des fonctions de management ou de gestion¹³¹.

Si l'analyse du travail des professionnels de justice dans les deux dimensions que sont le rapport au temps et le contenu du travail qui viennent d'être examinées conduit à montrer de nombreuses difficultés, les apports de la sociologie du travail et des professions permettent aussi d'identifier des ressources pour y faire face. Les collectifs de travail et le sens qui s'attache au travail sont des leviers permettant aux organisations de s'adapter et aux métiers de se réinventer au gré de leurs inévitables transformations.

131. Philippe Bezès et Didier Demazière, « *New public management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », Introduction, vol. 53, n° 3, juillet-septembre 2011, p. 293-348.

5. PRENDRE SOIN DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Désormais classique, la distinction entre travail prescrit et travail réel ou effectif émane de travaux de recherche issus de la psychanalyse et de l'ergonomie datant des années 1970-1980, qui ont mis en évidence l'existence d'un décalage inévitable entre le travail tel qu'il est prescrit (la tâche) et le travail effectif tel qu'il est concrètement réalisé (l'activité)¹³². Le travail réel nécessite, dans l'institution judiciaire comme ailleurs, des modes d'ajustement de la prescription pour l'adapter à la situation concrète¹³³. Travailler n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même et de manière positive car c'est à la faveur de ce décalage que le travailleur est à même de déployer son énergie personnelle, sa créativité et son intelligence du réel¹³⁴.

Pour cela, l'existence de marges d'autonomie est indispensable mais il est tout aussi nécessaire de préserver des espaces d'échanges et de discussions entre les praticiens et les praticiennes pour que ces ajustements ne demeurent pas purement individuels. C'est une fois débattus et négociés, qu'ils peuvent finalement s'inscrire dans le métier et être porteurs de sens.

5.1— Un travail encore assez solitaire

Dans les professions étudiées, exercées dans des juridictions et cabinets d'avocats, il existe différentes formes de collectifs de travail. Certaines sont formelles ou statutaires, telles les assemblées générales, commissions ou réunions de service. D'autres, plus ou moins formelles, visent à harmoniser les pratiques et à articuler des interventions interdépendantes, sous la forme de réunions de concertation et de coordination ou encore à piloter des transformations plus globales, sous la forme de projets de juridictions ou de groupes de travail transversaux. Les réunions des organisations et associations professionnelles ou les temps de formation, propices aux rencontres et aux échanges proposent aussi diverses formes de soutien. D'autres pratiques, tel le mentorat ou le tutorat ont récemment fait leur apparition dans les juridictions judiciaires. Pourtant, les travaux du groupe de réflexion ont mis en évidence une perception dominante chez les acteurs qui est celle d'un travail plutôt solitaire.

132. Christophe Dejours, « Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire », *Délibérée*, 2022/1, n° 15, p. 71.

133. *Ibid.*, p. 71-72.

134. Marie Pezé, « Esclaves ou athlètes de la vitesse ? » dans Sophie Le Garrec (dir.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Paris, Érès, « Clinique du travail », 2021, p. 73-74.

Chez les avocats exerçant seuls à titre libéral et les magistrats du siège constitutionnellement indépendants, le travail individuel est inscrit dans les pratiques depuis longtemps. Habituel et répandu, il est largement revendiqué. Pour autant, les relations entre collègues ou confrères et consœurs dans le cadre de réseaux professionnels par exemple, sont décrites comme très importantes¹³⁵. Un travail solitaire n'est donc pas nécessairement synonyme d'isolement, mais il peut le favoriser, surtout quand les collectifs de travail tendent à s'effacer.

La profession d'avocat est par principe une profession libérale et indépendante. L'exercice en cabinet individuel était la règle jusqu'en 1954, date à laquelle la profession sous forme d'association a été autorisée. Aujourd'hui, les avocates et avocats peuvent aussi travailler sous forme de collaboration ou de salariat mais les cabinets individuels sans collaborateur restent les plus nombreux, représentant, en 2011, 59 % des cabinets et 31,5 % des avocats¹³⁶. Ces chiffres, en augmentation, s'élevaient respectivement à 65%¹³⁷ et 36% en 2020¹³⁸. Ces avocats-ci ont essentiellement une clientèle de particuliers et se livrent principalement à une activité contentieuse. Pour le reste, est soulignée la grande hétérogénéité des cabinets opérant en France qui s'est accentuée avec la consolidation d'une part de grands cabinets d'affaires opérant sur le marché international des services juridiques, mais aussi des cabinets intermédiaires, caractérisés par une clientèle mixte d'entreprises et de particuliers¹³⁹.

Dans les juridictions, la situation apparaît contrastée. Au parquet, deux tiers des magistrats estiment travailler de manière collégiale, ce qui est souvent présenté comme indispensable pour supporter les très fortes contraintes pesant sur eux. Le travail des juges du siège apparaît quant à lui marqué par l'essor de la spécialisation et la suppression des audiences au profit de modes de traitement écrits des contentieux, par ordonnances. Lorsque les affaires sont traitées en audience, et pour accélérer leur traitement, les textes de procédure ont étendu les possibilités de statuer à juge unique au détriment des audiences collégiales, ce qui limite les moments d'interactions et d'échanges. Au pénal, composition pénale, ordonnance pénale, comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité, audiences à juge unique et audiences collégiales sont souvent traitées, dans les grosses juridictions, par différents magistrats du siège sans qu'il existe nécessairement de coordination entre eux. Ces modes de fonctionnement peuvent favoriser des dynamiques individuelles : chacun interprète les attentes à sa façon, élabore sa propre pratique et se fait sa propre idée de ce que doit être son travail. Dans les juridictions administratives, si la collégialité demeure marquée avant l'audience par la séance d'instruction et des échanges informels, puis dans le délibéré après l'audience, les procédures de juge unique se sont développées pour certains contentieux.

135. Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », *op. cit.*

136. Christian Bessy, « Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques », *Revue d'économie industrielle*, 2016/3, n° 155, p. 41-69.

137. Dominique Perben (dir.), Rapport de la mission relative à l'avenir de la profession d'avocat, juillet 2020.

138. Statistiques 2020 sur la profession d'avocat, ministère de la Justice.

139. Christian Bessy, art. cité.

« Dans certaines juridictions, la charge de travail est telle que les magistrats, pour la plupart, viennent le moins possible afin de ne pas perdre de temps dans les transports. Même les simples discussions entre collègues finissent par être vues comme une perte de temps. »

Livre blanc sur la charge de travail élaboré au printemps 2023
par le Syndicat de la juridiction administrative

5. 2— L'instabilité des personnels et la multiplication des changements organisationnels

Dans le contexte d'accélération et d'individualisation, ce qui fait mouvement tend à être valorisé : l'action combinée des deux phénomènes entraîne des mutations fréquentes, mais aussi des réformes récurrentes de nature à fragiliser les collectifs¹⁴⁰.

La rotation des professionnels

Ainsi que différents travaux le soulignent, les juridictions judiciaires sont marquées par l'instabilité liée aux mouvements de magistrats : entre un quart et un tiers d'entre eux changent d'affectation chaque année¹⁴¹ par appétence pour de nouvelles fonctions ou sites géographiques, pour optimiser leur carrière ou encore pour échapper à un environnement de travail dégradé. Cette hypermobilité fragilise les organisations mises en place entre les magistrats et le greffe, ainsi qu'avec le barreau, peut réduire l'investissement de chacun dans son service et constituer un obstacle à la mise en place de méthodes et organisations de travail sur le long terme. Combinée aux changements issus des réformes procédurales et organisationnelles, la forte mobilité des magistrats contribue à déstabiliser les collectifs de travail et à provoquer une forme d'usure chez ceux qui restent, de même que chez les partenaires des juridictions.

S'intéressant plus spécialement aux postes de chefs de juridictions ou de hiérarchie intermédiaire, Jean Danet, maître de conférences en droit privé et ancien membre du Conseil supérieur de la magistrature entre 2015 et 2019, indique que les mobilités de ces derniers sont en pratique rapides, autour de trois ans d'ancienneté et qu'elles favorisent une accélération des mutations

140. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, *op. cit.*

141. Jean Danet, *Mouvements et mobilités d'un corps, une étude des « transparences » au siège et au parquet (années 2015 et 2016)*, rapport du Conseil supérieur de la magistrature, 2017, p. 24; Sylvie Pierre-Maurice, Estelle Mercier et Lionel Jacquot (dir.), « La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe », *op. cit.*

organisationnelles. Différentes hypothèses sont avancées pour expliquer cette mobilité, en particulier le fait qu'après trois ou quatre ans d'exercice, le chef de juridiction qui statutairement ne peut pas rester plus de sept ans dans son poste, a intérêt à saisir l'opportunité d'un nouveau poste dès qu'il devient vacant¹⁴².

Les juridictions administratives sont elles aussi marquées par des mobilités qui s'accroissent sous l'effet des nouvelles orientations du Conseil supérieur des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel. Ce dernier, après avoir estimé qu'un passage en cour d'appel satisfaisait la condition de mobilité pour les promotions au grade de président, exige désormais que cette mobilité s'effectue hors des tribunaux et cours administratives d'appel pendant deux ans. L'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État et ses textes d'application, envisage, elle, une double obligation de mobilité dans la carrière, d'abord au grade de conseiller puis à celui de premier conseiller, ce dispositif étant applicable aux nouveaux entrants dans la profession.

La mobilité des avocats, inscrits dans le marché du travail, répond à des logiques différentes qu'il est difficile d'appréhender de manière univoque tant les modes d'exercice sont divers. La période de la collaboration en cabinet des jeunes avocats d'affaires est variable, mais ceux-ci tendent à estimer qu'au bout de six ou sept ans, il est nécessaire de songer à leur avenir professionnel, s'ils souhaitent quitter la collaboration. La plupart d'entre eux estiment pouvoir retrouver du travail rapidement s'ils devaient quitter leur cabinet¹⁴³.

L'injonction au changement

Les travaux en sociologie montrent que les cadres managers, qui se réclament d'un professionnalisme fondé sur la maîtrise des outils de gestion – par opposition aux cadres métier qui relient leur travail d'organisation à des savoir-faire de métier et à l'expérience du terrain – doivent faire leurs preuves pour valoriser leur intervention au sein de l'organisation. L'appréciation de la qualité de leur travail de manager repose sur leur capacité à transformer l'organisation – avec le risque d'un empilement de réformes dans des temporalités distinctes : mandats courts pour les managers (souvent autour de trois années) qui apportent chacun leurs innovations, permanence plus importante pour les autres professionnels guettés par l'usure et une moindre implication dans les changements¹⁴⁴.

Le fait que les chefs de juridictions soient des magistrats auxquels sont adjoints des directeurs de greffe tendrait à limiter les inconvénients liés à leurs

142. Jean Danet, « Sur les mobilités des magistrats » dans *Une vie au service de la justice, Mélanges en l'honneur de François Molins*, Lefebvre Dalloz, 2024.

143. Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », *op. cit.*

144. Valérie Boussard, « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail*, n° 2, 2013.

fréquentes mutations : connaissant le métier, le risque est moindre pour eux de devenir des « planneurs », terme utilisé pour désigner les gestionnaires déconnectés de la réalité du travail des gens de métier¹⁴⁵. Pour autant la tentation réformatrice les attire aussi. Le chef de juridiction « sait qu'il a peu de temps pour démontrer son savoir-faire managérial. La tentation est forte après six mois d'observation de vouloir modifier les organisations de travail. Répétées tous les trois ans, la nécessité de ces modifications ne va pas de soi [...]. Pourtant, les candidats à des postes d'encadrement ou de chefs de juridiction soulignent volontiers auprès du Conseil supérieur de la magistrature les réorganisations de service, les évolutions diverses, les partenariats nouveaux qu'ils ont initiés. Le "bon management" est censé être celui qui a modifié les organisations du travail. Mais lorsque vient le temps du bilan, le manager est déjà parti. Celui qui fera le bilan sera son successeur qui lui-même subit cette injonction de la nouveauté¹⁴⁶. »

La course au changement a pu être observée également au sein de certains cabinets d'avocats dans lesquels proposer du changement permet de se forger une bonne image, dynamique et constructive.

5.3— Le travail en équipe : collaboration fructueuse ou atomisation des tâches ?

Dans un document intitulé « Sortir le juge de son isolement » la CEPEJ préconisait le 6 décembre 2019, à côté du développement d'outils partagés et d'espaces de discussions dédiés à la question du travail, de développer une équipe autour du magistrat, visant à gagner en qualité et en temps, permettant au magistrat de concentrer son travail sur la prise de décision¹⁴⁷. En France, à la suite des États généraux de la Justice, la création d'équipes au sein des juridictions est une priorité du ministère de la Justice qui a engagé en 2023 des travaux en vue de la modélisation des organisations de travail auxquelles seront prochainement intégrés des attachés de justice. Ces nouveaux professionnels seront chargés de fonctions d'assistance, d'aide à la décision et de soutien à l'activité administrative ainsi qu'à la mise en œuvre des politiques publiques¹⁴⁸.

En psychologie sociale, « l'équipe peut être définie comme un groupement de sujets que réunit un projet commun lié à l'exécution de la tâche primaire dévolue à l'institution (soigner, produire des objets symboliques ou réels...). Le "faire équipe" suppose une organisation des pratiques incluant des échanges entre les personnes, c'est-à-dire un certain partage dans un "vivre avec" suffisant¹⁴⁹ ». Si la vocation de l'équipe est de permettre à l'organisation

145. Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, « Poche - Essais », 2017.

146. Jean Danet, « Sur les mobilités des magistrats », art. cité.

147. « Sortir le juge de son isolement, Lignes directrices visant à améliorer le savoir-faire et le savoir-être du juge, renforcer le partage des connaissances et la collaboration, et dépasser une culture judiciaire d'isolement », CEPEJ, 2019.

148. Article 37 de la loi n° 2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la Justice 2023-2027.

149. Gilles Amado et Paul Fustier (dir.), *Faire équipe*, Paris, Êrès, « Société - Poche », 2019.

de mener à bien sa mission, sa constitution et son fonctionnement sont traversées par de multiples questions. « Il ne suffit pas de rassembler des personnes sous un même signifiant pour qu'elles œuvrent ensemble à un même but. L'équipe ne se décrète pas, pas plus que le groupe ou le collectif de travail¹⁵⁰. » L'équipe est « un collectif rassemblé par des épreuves partageables et non par des appartenances ou des conceptions communes. "Faire équipe", ce n'est pas un idéal, mais une charge commune, celle de s'accorder sur un fonds de désaccords persistants¹⁵¹ ».

Au sens des définitions ci-dessus, répartir le travail entre plusieurs personnes ne suffit pas à constituer une équipe. Ce sont le partage, le « vivre avec » suffisant ou encore la capacité à s'accorder qui permettent de faire équipe, ce qui suppose qu'au moins une partie des interventions soit commune et partagée. **L'articulation d'interventions successives ne suffit pas à faire équipe.** Par ailleurs, le groupe, le collectif ou l'équipe ne sont pas, par nature, une situation positive¹⁵². Il faut des conditions à l'équipe pour que son caractère collectif l'emporte sur l'individuel : les défauts des pratiques individuelles peuvent être amplifiés dans un collectif mal organisé et, à l'issue d'un temps d'acculturation toujours nécessaire, le conformisme est un risque. Un bon collectif est celui dans lequel le débat a lieu, la place de chacun étant claire et assumée, chacun pouvant s'exprimer sans que la discussion ne soit confisquée¹⁵³.

« Dans le monde médical, c'est le même problème que dans les juridictions : les gens ne savent pas travailler ensemble. On n'est pas arrivé à constituer une équipe qui fonctionne, les personnels qui pensaient se rapprocher des médecins, ont été, comme les greffiers en juridiction, tirés vers le bas : certaines des infirmières ne font plus que de l'administratif. »

Parole de consultant en institutions de santé et de justice

Si la place de la collégialité dans les juridictions tend à reculer, une forte prise de conscience de la nécessité d'un travail collectif s'exprime aujourd'hui et les attentes autour de la création des équipes dans les juridictions judiciaires sont importantes. Depuis la fin des années 1990, de nouveaux professionnels ont intégré les juridictions : assistants de justice et juristes assistants

150. Dominique Lhuillier, « Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le "faire ensemble" » dans Gilles Amado et Paul Fustier (dir.), *Faire équipe*, op. cit., p. 51-66.

151. Bertrand Ravon, « Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/2, n° 14, p. 97-111.

152. Fabien Girandola, Christophe Demarque et Grégory Lo Monaco, *Psychologie sociale*, 2019, p. 166-197.

153. Reynald Brizais, conférence « Comment faire équipe ? », SESSAD projets et territoires, Bordeaux, 2012.

notamment, ces derniers ayant vocation à être remplacés par les futurs attachés de justice ; plus récemment, des contractuels ont été recrutés en appui aux greffiers. Dans les juridictions administratives, assistants de justice, juristes assistants et assistants du contentieux, ont notamment pour mission d'appuyer le président dans la préparation de dossiers. En pratique, les situations restent contrastées et le traitement des dossiers paraît plutôt marqué par une succession d'interventions solitaires, notamment pour les praticiens du siège dans les juridictions judiciaires.

La question de la répartition de l'activité entre les différents professionnels apparaît cruciale. Si les objectifs énoncés sont de recentrer les magistrats sur leur cœur de métier, d'améliorer le délai de traitement des procédures, de faire face à la complexification des litiges et à la croissance du contentieux¹⁵⁴, la mise en œuvre organisationnelle demeure, à la date où nous écrivons (juin 2024), en construction. Les débats demeurent vifs : le rôle de l'équipe juridictionnelle peut être envisagé comme un soutien à la prise de décision et/ou un moyen, pour le juge, de retrouver sa place de figure sociale à l'audience : celle « d'un juge dans une attitude d'écoute qui dirige l'échange symbolique des points de vue et tranche publiquement¹⁵⁵ ». Certains préconisent la modélisation de leur action par les magistrats afin que les collaborateurs n'aient pas besoin de s'adapter à autant de façons de rédiger que de juges ou de parquetiers¹⁵⁶. D'autres alertent sur l'existence d'un risque d'uniformisation, de standardisation et de recul du rôle des magistrats dans la prise de décision¹⁵⁷. Les magistrats judiciaires ne semblent d'ailleurs pas tous favorables à l'idée de travailler avec des assistants, ni à un travail en équipe ainsi envisagé. Certains d'entre eux rejettent toute idée de segmentation de leur travail et ne conçoivent leur office que dans une complète maîtrise personnelle des dossiers qui leur sont soumis, condition de leur indépendance et de la qualité de leur décision.

La création de ces équipes entraînera nécessairement de multiples ajustements sur le terrain. L'organisation du travail qui dépend de facteurs tenant aux individus concernés, à la structure au sein de laquelle ils exercent et à la nature de leurs missions n'est jamais figée une fois pour toutes. Quelles que soient les formes revêtues par un travail impliquant plusieurs personnes, organisation, articulation, collaboration, collectif, équipe..., les recherches en ergonomie, mais aussi en sociologie et en psychologie du travail alertent sur l'importance des espaces d'exploration des zones de tensions, des contradictions et des potentiels conflits.

154. Déclaration de Monsieur Éric Dupond-Moretti, garde des Sceaux, ministre de la Justice, sur la politique judiciaire, à l'Assemblée nationale le 27 septembre 2022.

155. *Ibid.*

156. Gwenola Joly-Coz et Éric Corbaux, « L'équipe autour du juge ou le juge et son équipe ? », LexisNexis, *La semaine juridique Édition générale*, n° 13, 4 avril 2022, p. 438.

157. Équipe autour du magistrat, Observations du Syndicat de la magistrature, 16 décembre 2022.

5. 4— Le caractère structurant des collectifs de travail

L'importance des collectifs de travail a été soulignée par la recherche, notamment parce qu'ils constituent une ressource pour affronter les contradictions du travail réel¹⁵⁸. Évoquant le modèle existant dans les entreprises avant les années 1970, la sociologue Danièle Linhart estime que les collectifs informels « jouent un rôle très particulier dans la préservation de la santé physique et mentale des travailleurs. Informels et clandestins, non-inscrits dans les organigrammes, constitués de salariés travaillant côte à côte dans la durée et confrontés aux mêmes conditions de travail, ils jouent un rôle non négligeable dans la régulation des pénibilités au travail. Ils interviennent dans la gestion des difficultés, de la complexité et ainsi du stress lié au travail. [...] En mutualisant des connaissances, des pratiques propres à leur activité, les collectifs fonctionnent comme un soutien professionnel (ils pratiquent couramment l'entraide), mais aussi affectif et psychique car ils permettent de minimiser l'inquiétude face à l'inconnu. Les collectifs contribuent ainsi à une certaine sérénité au travail en aidant les uns et les autres à faire face aux contraintes de diverses natures inscrites dans toute activité professionnelle¹⁵⁹ ».

Les collectifs de travail se distinguent des espaces institutionnels de régulation et des moments de convivialité qui ont bien sûr leur utilité, mais ne constituent pas directement des ressources pour le travail. Des collectifs informels s'instaurent lorsque des collègues travaillent ensemble ou à proximité les uns des autres, lorsqu'ils partagent les éventuelles difficultés, échangent sur les différentes façons d'y faire face, et envisagent ensemble des ressources pour élaborer en commun des solutions. Sous une forme dématérialisée, les forums de discussion entre praticiens¹⁶⁰ jouent ce rôle pour tout ce qui concerne les questions de pratique professionnelle.

Chez les avocats dont la pratique est, nous l'avons vu, essentiellement exercée à titre individuel, les collectifs peuvent, par exemple, s'instaurer autour de dossiers partagés avec des confrères pour mutualiser des compétences complémentaires. Aborder entre pairs une situation complexe sous différents angles juridiques est ainsi un avantage majeur à la fois pour le client ou le justiciable, mais aussi pour les praticiens, stimulés et soutenus par la réflexion collective.

Dans les tribunaux, des groupes de travail ou des initiatives de soutien à la pratique souvent mis en place par les praticiens eux-mêmes – comme l'intervision, dispositif de rencontres entre pairs professionnels permettant un échange sur leur pratique¹⁶¹ – peuvent venir compléter les collectifs informels. Par ailleurs, des collectifs plus organisés autour de l'activité juridictionnelle sont

158. Dominique Lhuillier, *op. cit.* ; Daniel Ratier et Jean-Marie Bézard, « Chapitre 5 - Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail » dans Centre d'analyse stratégique, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Rapports & Documents, n° 49, 2012, p. 131-159.

159. Danièle Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », art. cité.

160. Yoann Demoli et Laurent Willemez, « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », MRDJ, 2019.

161. Didier Marshall et Jean-Michel Etcheverry, « L'intervision ou comment améliorer la pratique des magistrats » dans *Les Cahiers de la justice* 2010/2, n° 2, p. 129-136.

également promus pour favoriser une vision plus transversale d'une même activité. Par exemple, les pôles dédiés au traitement des violences intrafamiliales dans les juridictions judiciaires¹⁶² réunissent tous les acteurs concernés par-delà les divisions organisationnelles habituelles (civil-pénal, parquet-siège, greffe-magistrats – intervenants externes, etc.) et sont de nature à favoriser les échanges mais aussi à créer de nouveaux collectifs informels.

Bien qu'existent des initiatives de réflexion commune sur les pratiques associant avocats et magistrats, ces relations des avocats avec l'ensemble des professionnels des juridictions connaissent régulièrement de fortes tensions qui ont notamment conduit à la création en 2019 du Conseil consultatif conjoint de la déontologie de la relation magistrats-avocats (CCC). Centré sur la question de la déontologie de la relation magistrats-avocats, le Conseil appelle lui aussi à la création de lieux et de temps de rencontres et de convivialité, institutionnels et informels. Il suggère de permettre aux avocats d'accéder aux différents services des juridictions et pas seulement au service d'accueil unique du justiciable¹⁶³. S'il ne s'agit pas à proprement parler de créer des collectifs de travail au sens où ils ont été abordés dans les lignes précédentes, ces recommandations soulignent l'importance des espaces et des moments d'échange, de nature à apaiser les relations comme à fluidifier le travail.

En permettant la confrontation des regards sur l'activité, **les collectifs assurent une forme de réflexivité sur le travail et un ancrage des pratiques dans un réel partagé**. Ils contribuent ainsi à définir le métier au-delà des règles et principes énoncés, aussi impuissants que les chiffres et les outils de gestion à recouvrir la réalité. Selon le sociologue Pascal Ughetto, l'utilisation des outils numériques en offre une illustration. La nécessité de prendre en compte le besoin de l'utilisateur ne fait pas débat, mais en pratique, les logiciels qui répondent parfaitement aux besoins de chacun n'existent pas. Une fonctionnalité indispensable pour l'un sera considérée comme superflue pour l'autre et inversement. Il faut en outre composer avec les concepteurs, consultants et centrales d'achat qui font preuve d'un certain mimétisme en proposant à toutes les organisations des outils plus ou moins similaires, qui ne sont pas forcément adaptés. L'outil nécessite donc des ajustements, autrement dit des appropriations et transformations, invitant chacun à s'en saisir, au besoin en faisant évoluer son activité. L'enjeu est alors de trouver des moyens de discuter collectivement de la façon dont le travail et l'organisation peuvent être adaptés.

Johann Petit¹⁶⁴, ergonomiste, fait valoir que l'absence de discussion collective entraîne, face à des difficultés techniques, des ajustements individuels. Ceux-ci se développent depuis le seul point de vue de l'agent concerné, sans

162. Circulaire de mise en œuvre du décret n° 2023-1077 du 23 novembre 2023 instituant des pôles spécialisés dans la lutte contre les violences intrafamiliales au sein des tribunaux judiciaires et des cours d'appel

163. Conseil consultatif conjoint de la déontologie de la relation magistrats-avocats, Rapports des groupes de travail sur la « prospective » et « Usages et bonnes pratiques », juin 2022

164. Bernard Dugué et Johann Petit, « La subsidiarité, une référence pour la conception des organisations et la santé au travail » dans Quentin Durand-Moreau et Gérard Lasfargues (dir.), *Entre management et santé au travail, un dialogue impossible ?*, Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2022, p. 63-77.

prise en compte des contraintes existant dans l'organisation. Lorsque ces arbitrages contrarient le travail d'autres agents, ils peuvent générer une vision péjorative du travail des uns par les autres et des conflits de nature à engendrer des retards, des erreurs et de l'attente. Des conflits interservices peuvent apparaître, qui, à leur tour, peuvent générer, là encore dans un cercle vicieux, de nouvelles questions techniques à régler. Selon Julien Lusson, ergonomiste, il s'agit d'inventer pour faire face aux imprévus et y répondre mais aussi de s'insérer dans un groupe pour fabriquer ensemble de la ressource collective permettant de réguler et régler l'action à un niveau collectif et de fournir des « repères sur ce qui se fait ou ne se fait pas dans un milieu donné ».

« On ne prend pas le temps de se poser pour réfléchir au sens des missions, à l'organisation du travail, ni aux collectifs. »

Parole de magistrat

Comme ailleurs, et en dépit du caractère procédural de l'activité, des ajustements s'opèrent constamment au cœur de chaque situation de travail, au sein des juridictions et des cabinets d'avocats rendant nécessaires des espaces de discussion bienveillants pour évoquer les pratiques et construire des savoir-faire partagés. « Le collectif professionnel qui soutient le développement de l'expérience de chacun n'est pas en dehors, au-dessus ou à côté du professionnel : il est potentiellement une ressource des arbitrages inévitables dans le métier¹⁶⁵. »

En conclusion, les collectifs informels sont indispensables comme lieux d'échanges sur les pratiques, d'expression de désaccords et de régulations des tensions. Même si de tels échanges n'aboutissent pas nécessairement à des consensus ni à des compromis, leur simple existence est une ressource pour les praticiens. Lorsque ces collectifs disparaissent, les individus s'isolent, les règles communes de travail tendent à s'effacer tandis que les tensions peuvent se multiplier. Au-delà des individus, c'est l'organisation elle-même qui peut être mise en difficulté pour mener à bien sa mission. En outre, dès lors qu'ils nourrissent des échanges réflexifs sur l'activité elle-même, qu'ils améliorent les gestes professionnels et la qualité du service produit, les collectifs sont aussi porteurs de sens.

165. Christian Guéry et Katia Kostulski, « Une analyse de l'activité du juge d'instruction » dans *Les Cahiers de la justice* 2010/3, n° 3, p. 129-143.

6. PRÉSERVER LE SENS DU TRAVAIL

Les analyses menées au sein du groupe de réflexion conduisent à penser que la question du sens du travail et des métiers, bousculés par le contexte d'accélération, d'individualisation et de modernisation, est primordiale.

La psychologie du travail retient trois dimensions pour définir le sens du travail¹⁶⁶. En premier lieu, le travail fait sens lorsqu'il procure un sentiment d'utilité à celui qui l'exerce, utilité appréciée à l'égard des destinataires du travail (les clients ou les usagers, les justiciables) et de la société. Le travail a en effet une dimension altruiste : l'individu travaille pour les autres et pas seulement pour son salaire et pour lui-même¹⁶⁷. On pourrait penser qu'un métier vocationnel comme celui de médecin, enseignant, greffier, avocat ou magistrat fasse sens naturellement mais ce n'est pas toujours le cas : se sentir utile est nécessaire pour trouver du sens à son travail, mais cela ne suffit pas. Il faut en deuxième lieu pouvoir travailler en cohérence avec ses valeurs et avec les normes professionnelles, c'est-à-dire bénéficier des conditions pour faire du bon travail, sans déroger à l'éthique commune. C'est à cette dimension que se réfèrent implicitement les signataires de la « tribune des 3 000 » précitée qui déplorent une « justice maltraitante¹⁶⁸ ». Troisièmement, il faut pouvoir apprendre de son activité, s'y exprimer et mettre en œuvre ses habiletés et sa créativité. Pour cela, le travail doit laisser place à une certaine autonomie.

Ces deux dernières dimensions, pouvoir faire du bon travail et développer ses habiletés dans l'activité, concernent directement l'organisation du travail, qui fournira ou non les conditions susceptibles de donner du sens au travail.

Parmi les phénomènes étudiés par le groupe de réflexion, nombreux sont ceux qui interrogent le sens du travail dans les trois dimensions mentionnées : bien que les professions étudiées soient largement vocationnelles, l'utilité du travail accompli ne s'impose pas toujours avec évidence¹⁶⁹, les conflits de valeur sont dénoncés et les professionnels déplorent une qualité entravée.

166. Les paragraphes qui suivent sont inspirés de Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil, « La République des idées », 2022.

167. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, *op. cit.*

168. « Nous, magistrats, ne voulons plus d'une justice qui n'écoute pas et qui chronomètre tout », art. cité.

169. Alain Supiot, « Le travail n'est pas une marchandise », Leçon de clôture au Collège de France 2019, p 32-38.

6.1 – Les conflits de valeur

Les mesures effectuées par Thomas Coutrot, statisticien, et Coralie Perez, économiste, ont conforté l'hypothèse nourrie par la littérature scientifique¹⁷⁰ selon laquelle certaines caractéristiques propres au système de management et en particulier l'utilisation de **certains outils de gestion affectent le sens du travail**. L'exigence de *reportings* permanents, la fixation d'objectifs chiffrés qui, souvent, ne reflètent pas ce qui est important aux yeux des salariés et l'évaluation de ces derniers sur des critères qui ne mettent pas en valeur, de leur point de vue, la qualité de leur travail, ont un effet négatif sur le sens du travail¹⁷¹.

« On fait tout vite et mal ! »

Parole de magistrat

Les dispositifs incitatifs, comme les primes au rendement, peuvent eux aussi perturber la motivation habituelle et légitime des acteurs. Le risque est double, soit que le dispositif incitatif ne produise aucun effet, n'étant pas concordant avec ce qui motive les agents, soit que le bénéfice induit par l'incitation finisse par masquer les réelles raisons de l'engagement dans le travail et le sens de celui-ci¹⁷².

Chez Hartmut Rosa, comme chez Matthew B. Crawford, philosophe mais aussi mécanicien, pour que le travail puisse être qualifié de bon, l'activité doit être orientée vers la recherche d'un résultat au vu duquel le praticien peut, au besoin, réajuster sa façon de faire¹⁷³. Cette réflexivité sur les gestes professionnels permet d'améliorer le résultat de l'activité, d'éprouver un sentiment d'efficacité personnelle et de conserver le sens de l'activité au fil du temps. Or, « les logiques qui se sont interposées entre le réel à transformer et les travailleurs, les objectifs intermédiaires inventés par les managers, devenus pour eux objectifs finaux, ont créé un niveau de réalité qui rend l'exercice du travail insensé au sens propre du terme¹⁷⁴ ».

Alors que certains auteurs et praticiens rappellent l'importance de la prudence dans l'office du juge, qui interdit la précipitation et exige une écoute équitable¹⁷⁵, la sociologue Cécile Vigour conclut dans ses travaux que le développement de l'instrumentation résultant des nouvelles technologies, des démarches d'optimisation des processus et de la mise en place d'indicateurs statistiques génère

170. Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard, 2025.

171. Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, op. cit.

172. Pascal Ughetto, « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail : Une sociologie économique de l'acteur au travail » dans Nicolas Postel et Richard Sobel (dir.), « Éthique et formes de mobilisation de l'acteur au travail », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 45, 1^{er} semestre 2006.

173. Hartmut Rosa, *Résonnance. Une sociologie de la relation au monde*, op. cit. ; Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, « Cahiers libres », 2010.

174. Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, op. cit.

175. Antoine Garapon, Sylvie Perdriolle, Boris Bernabé et Charles Kadri, *La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI^e siècle*, op. cit.

de nouvelles normes professionnelles et organisationnelles de la justice. Afin de réduire leur stock de dossiers, les praticiens peuvent se sentir incités à se détourner de la finalité attendue de leur activité, pour développer les aptitudes et compétences qui leur permettront de traiter le plus grand nombre de dossiers dans les délais les plus brefs. La chercheuse conclut que, ce faisant, ils perdent de vue les fondements de leur légitimité, ainsi que le sens qu'ils confèrent à leur activité¹⁷⁶. Un parallèle peut être fait ici avec les professions médicales dont les syndicats se plaignent de soigner l'indice plutôt que le patient¹⁷⁷.

« Ce n'est pas en parlant tableaux Excel ou Pharos [Pilotage Harmonisé pour l'Organisation des Services, outil de pilotage des services judiciaires du ministère de la Justice], en renseignant des données ou des chiffres ni en raisonnant "productivité par ETPT" [équivalent temps plein], que l'on mène une communauté. »

Parole de chef de juridiction

Une recherche récente consacrée à la gestion des ressources humaines dans la magistrature judiciaire confirme que les magistrats rencontrent des conflits idéels ou éthiques entre la qualité du service de justice et la rapidité accrue à devoir juger¹⁷⁸. Certains magistrats se sont exprimés publiquement en ce sens, déplorant de ne pas pouvoir remplir la mission qu'ils estiment être la leur, mettant en évidence un décalage entre les valeurs qu'ils pensaient trouver dans leur profession et la réalité de son exercice. Sont ainsi évoqués un travail mal fait ou encore une justice maltraitante et déshumanisante¹⁷⁹.

« L'audience contradictoire, la confiance des personnes qui parlent lorsqu'elles se sentent écoutées, donnent tout son sel à notre métier : aucun dossier n'est jamais pareil à un autre, aucune certitude n'est immuable, voilà ce qui rend notre rôle si passionnant¹⁸⁰. »

176. Cécile Vigour, « Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour des instruments d'action et de mesure », MRDJ, 2011.

177. Alain Supiot, *La Justice au travail*, Seuil, 2022, p. 33.

178. Sylvie Pierre-Maurice, Lionel Jacquot et Estelle Mercier (dir.), « La gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe », *op. cit.*

179. Timothée Boutry, « J'estime que je ne suis pas en mesure de faire correctement mon travail », *Aujourd'hui en France*, 16 décembre 2021, p. 17 ; « Nous sommes la face visible d'une justice qui maltraite », *L'Humanité*, 15 décembre 2021, p. 5 ; Pierre Bienvault, « Des magistrats dénoncent une justice qui déshumanise », *La Croix*, 25 novembre 2021, p. 8 ; Emmanuel Laforêt, « Les magistrats administratifs tirent la sonnette d'alarme », *Actualité juridique droit administratif*, 2021, p. 2481.

180. Odile Barral, « Le juge cet "artisan du réel" », entretien paru dans *Les Cahiers de la justice*, 2022/1, p. 113.

Les auteurs d'une autre recherche menée auprès de magistrats ayant exercé leurs fonctions entre 1970 et 2010 indiquent quant à eux : « On comprend, dans ces conditions, l'immense écho reçu par la "tribune des 3 000" qui proclamait son refus "d'une justice qui n'écoute pas et qui chronomètre tout" et a donné lieu aux États généraux de la justice sans qu'on sache s'ils pourront réparer une identité de métier passablement brisée. Aux juges "en mission" que nous avons rencontrés ont succédé des juges "en surtravail" qui attendent de renouer avec cette identité professionnelle que leurs prédécesseurs ont forgée sans parvenir à la leur transmettre pleinement.¹⁸¹ »

6. 2— L'efficacité personnelle en question

L'efficacité personnelle est une notion issue des travaux du psychologue canadien Albert Bandura : il s'agit de la capacité productrice des individus, regroupant des sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales¹⁸². Au travail, le sentiment d'efficacité personnelle est notamment nourri par la possibilité de pouvoir réajuster sa façon de faire au vu du résultat de l'activité s'il n'est pas celui escompté¹⁸³.

Les marges d'autonomie et la qualité de l'activité

Une autonomie dans le travail est nécessaire pour permettre aux praticiens de corriger leur action afin d'arriver au résultat souhaité et d'en assurer la qualité. L'absence de maîtrise sur les moyens, mais aussi la tendance à l'uniformisation des pratiques et la prégnance des indicateurs de délais et d'efficience tendent à empêcher la mise en œuvre d'une telle efficacité personnelle dans le travail.

À l'issue de l'enquête menée auprès d'une population de jeunes avocats, les auteurs ont choisi le terme « d'aliénation » pour décrire les conditions d'exercice de leur activité. La dépossession de leur temps subie par les professionnels observés (qu'il s'agisse de la pression liée aux sollicitations des clients dans les petits cabinets ou des attentes de la hiérarchie dans les plus gros) et la perte de sens résultant de la privation d'autonomie dans la manière de procéder, en particulier lorsque les *process* sont prédéfinis et le travail formaté, font partie des éléments caractérisant cette aliénation¹⁸⁴.

Retenir le terme d'aliénation pour qualifier le travail des avocats a de quoi surprendre : il s'agit de professionnels fortement diplômés, en général bien rémunérés, disposant de ressources intellectuelles suffisantes pour travailler

181. Denis Salas et Sylvie Humbert (dir.), « Archives orales des magistrats du xx^e siècle. Genèse d'une identité professionnelle », IERDJ, 2023.

182. Jacques Lecomte, « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle » dans *Savoirs 2004/5* (hors-série), p. 59-90.

183. Harmut Rosa, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, op. cit.; Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, op. cit.

184. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », art. cité.

en autonomie, ce qui correspond d'ailleurs à l'image de la profession. L'enquête a pourtant montré un décalage important entre les aspirations à l'autonomie et la réalité des situations de travail. S'il n'est pas possible, méthodologiquement, de relier directement ces constats à l'évolution du nombre d'avocats qui quittent la profession, il faut rappeler que le nombre de sorties de la profession augmente depuis 2010¹⁸⁵.

Enfermées dans des contraintes multiples, les marges de manœuvre des professionnels de la justice pour réfléchir à leur travail et au besoin ajuster leur activité sont parfois bien étroites.

La difficulté à évaluer la qualité du résultat

Dans certains métiers, on peut d'emblée être sûr d'un succès relatif voire insuffisant. Freud regroupait, dans cette catégorie, les métiers consistant à gouverner, soigner et éduquer, pour lesquels il est difficile, voire impossible, d'évaluer le résultat ou le produit de l'activité. C'est que « l'humain échappe aux prédéterminations ; il résiste aux tentatives normatives comme à l'entreprise totalisante¹⁸⁶ ». L'activité du magistrat se rapproche de ces professions, aussi dites à pratique prudentielle, comme celles de médecin, d'architecte, ou d'universitaire. Elles se définissent comme celles « dont les membres ne peuvent pas se contenter d'appliquer des savoirs scientifiques, même s'ils ont la maîtrise de tels savoirs. Ils doivent prendre le risque de faire des paris face à l'incertitude des situations¹⁸⁷ ».

Dans le domaine de la justice, comment évaluer l'activité elle-même, autrement que par la mesure des flux traités et des dossiers en stock qui, s'ils fournissent une information, ne donnent en tout cas aucune indication sur la qualité du travail ?

Sans répondre à cette question, Benoit Bastard et Christian Mouhanna, sociologues, auteurs d'une recherche précitée sur l'accélération dans l'institution judiciaire, alertent sur la seule évaluation par les chiffres portant sur les flux et délais : « Alors que les discours actuels sur la qualité de la justice en font une valeur "multifacette", qui permettrait de rendre la justice rapide, peu coûteuse, proche du citoyen, avec des jugements intelligibles et une forme juridique irréprochable, on observe qu'une seule dimension de la qualité prime sur toutes les autres : vitesse et efficacité. Le reste ne fait que très peu l'objet de dispositifs d'amélioration, encore moins d'évaluation. L'accélération permet donc d'éviter de questionner le système et sa production dans son ensemble. Si elle apparaît comme un phénomène majeur dans l'évolution de l'activité de justice, c'est qu'elle s'accompagne d'une relative indifférence à l'égard de la

185. 700 personnes en 2010, 1100 en 2015 et 1500 en 2020. Le solde des entrées et sorties est négatif depuis une dizaine d'années. Données du ministère de la Justice. DACS et CNGF pour 2021, septembre 2022.

186. Roland Gori, « Gouverner, éduquer et analyser : trois métiers impossibles ? » dans *Cliniques méditerranéennes* 2016/2, n° 94, p. 159-176.

187. Florent Champy, *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

qualité intrinsèque et de l'impact réel des solutions produites par les systèmes de décision mis en place pour "aller plus vite" ¹⁸⁸. »

6.3— L'utilité en question

Courir sans aller nulle part

Pour Hartmut Rosa, ce n'est pas tant un excès de travail ou la nécessité de travailler plus vite qui peut rendre les gens malades et les conduire au burn out ou au suicide, que le sentiment général de courir de plus en plus vite sans jamais aller nulle part, dans un contexte de changements fréquents. S'ils peuvent apparaître comme des signes positifs d'activité, les nouveaux projets initiés au sein des organisations ne procèdent pas toujours d'un processus d'apprentissage à l'intérieur de celles-ci ni à une meilleure utilisation des talents. Il s'agit souvent selon lui de changements erratiques, dépourvus de sens qui, la plupart du temps ne débouchent, sur aucune amélioration réelle et accroissent le sentiment de dévalorisation et d'anxiété chez les travailleurs concernés¹⁸⁹.

« Nous sommes comme des Shadoks¹⁹⁰, ces personnages qui pompent inutilement sans jamais s'arrêter : nous traitons les dossiers à la chaîne sans que cela ne change absolument rien à la réalité des situations. »

Parole de magistrat administratif à propos du contentieux des reconduites à la frontière

Les travaux de Thomas Coutrot et Coralie Perez confirment que les changements et réorganisations permanents sapent le sens du travail¹⁹¹. L'instabilité causée par les mutations dans les juridictions et les modifications organisationnelles qui peuvent en découler, les réformes législatives et procédurales récurrentes auxquelles magistrats, avocats et greffiers doivent s'adapter créent un contexte de changements permanents dans lequel il est difficile de garder le cap et de savoir pourquoi et pour qui on travaille.

Qu'ils l'aient idéalisé au départ ou que les conditions d'exercice se soient dégradées, il arrive que les professionnels ne reconnaissent pas le métier qu'ils ont choisi. Une enquête relative aux reconversions professionnelles des

188. Benoit Bastard, David Delvaux, Christian Mouhanna et Frédéric Schoenaers, « L'esprit du temps. L'accélération dans l'institution judiciaire en France et en Belgique » (note de synthèse), MRDJ, 2012.

189. Entretien d'Hartmut Rosa publié dans *Le Monde Magazine* du 28 août 2010 à l'occasion de la première parution de son ouvrage *Accélération*.

190. Personnages fictifs, les Shadoks sont des créatures anthropomorphes à l'apparence d'oiseaux avec de longues pattes filiformes, dont la principale occupation est de pomper du « Cosmogol 999 », carburant destiné à alimenter une fusée qui ne verra jamais le jour.

191. Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, op. cit.

avocats montre que malgré un rythme de travail soutenu qui pourrait laisser penser que leur travail est indispensable, la perte de sens liée à l'utilité et à la finalité du travail fait partie des causes de désengagement de la profession¹⁹².

En lien avec l'intensification, le découpage des tâches et la standardisation du travail, certains greffiers expriment, quant à eux, leur désarroi de ne plus exercer de missions d'accueil du justiciable, de certification des procédures ou d'assistance aux magistrats, se sentant réduits à un rôle de secrétariat administratif.

« C'était un vrai choix au départ d'être greffier mais le métier a tellement changé que je ne suis pas sûr de vouloir rester. »

Parole de greffier

Si l'absence de cap dans le travail peut expliquer un faible sentiment d'utilité, celui-ci peut aussi se trouver renforcé par l'impression de ne pas répondre aux attentes des justiciables et de la société.

Le sentiment de ne pas répondre aux attentes

Les attentes à l'égard des institutions de justice sont en partie connues. Si la réduction des délais de traitement des affaires en fait partie, le besoin d'écoute, de bienveillance et de pédagogie ressort tout aussi nettement. Or, il résulte d'une recherche portant sur les représentations citoyennes de la justice que ces attentes ne semblent pas satisfaites - en tout cas, pas à la hauteur **des attentes très idéalisées des citoyens à l'égard de la justice**¹⁹³.

Un déficit de confiance et de légitimité touche en effet l'ensemble des professionnels du droit, magistrats et avocats, ainsi que celles et ceux qui exercent la justice à leurs côtés. 70 % du panel constitué dit faire confiance ou très confiance aux juges (contre 84 % pour les policiers, policières, et gendarmes). Ce taux baisse à mesure qu'augmente l'expérience de la justice : il s'établit à 66 % pour les personnes ayant eu une ou plusieurs affaires judiciaires au cours de leur vie. Le type de contentieux vécu affecte aussi le taux de confiance qui se situe à 58 % pour qui a expérimenté la justice administrative, 66 % la justice familiale ou pénale. Les chiffres avancés par un sondage récent sont même inférieurs : de l'ordre de 50 % pour ceux qui se disent confiants envers les magistrats et les avocats et de 59 % à l'égard des greffiers¹⁹⁴.

192. Claire Dupuis-Surpas et Olivier Cléach, « Avocat un jour, avocat toujours » dans *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 48-2/2017, 165-183.

193. Cécile Vigour (dir.), *Les rapports des citoyen-nes à la justice. Expériences, représentations et réceptions*, MRDJ, 2021.

194. Le rapport des Français à la justice, septembre 2021, sondage CSA.

Selon le Conseil supérieur de la magistrature, les justiciables « confrontés à une justice qui ne les écoute pas et qu'ils ne comprennent pas, ne lui accordent plus leur confiance » et les magistrats, « confrontés à un dilemme éthique, déontologique et humain, perdent foi en leurs missions, quand ce n'est pas leur vocation¹⁹⁵ ». Conscients de ces enjeux, les acteurs de la justice sont d'autant plus en difficulté pour donner du sens à leur travail. Déjà en 2013, dans le rapport relatif à la justice du XXI^e siècle¹⁹⁶, l'Institut des hautes études sur la justice relevait que « Chaque décision de justice est le siège d'une réflexion sur ce que veut dire aujourd'hui une « société juste » ».

À défaut de critères évidents pour apprécier le résultat de l'activité, des espaces de réflexivité sur le travail, au sens de réflexion portant sur l'objet même du travail et de la capacité des acteurs professionnels à questionner leur vision de leur activité professionnelle, paraissent indispensables.

En conclusion, l'organisation du travail peut être porteuse de sens. Pour les professionnels et professionnelles de justice (comme pour d'autres), malgré la dimension vocationnelle des métiers exercés, le sens du travail ne se réduit pas à la relation subjective de l'individu à son activité ou à sa profession. Les collectifs de travail, les facteurs organisationnels, les espaces de réflexivité qui permettent d'avoir un retour sur son activité, représentent des ressources susceptibles de permettre à chacun de se sentir davantage acteur de son travail et reconnu au sein de la communauté professionnelle.

Des travaux en sciences de gestion, psychologie et sociologie se sont attachés à envisager plus précisément le rôle de l'organisation du travail dans la préservation du sens. Basés sur des enquêtes de terrain comme sur des réflexions théoriques, leurs conclusions ne sauraient s'imposer comme des préconisations valables en toutes circonstances. Mais ces travaux témoignent de l'importance accordée à la question du sens comme levier pour augmenter l'efficacité des organisations et le bien-être au travail.

Ils montrent que les pratiques managériales basées sur la confiance et les marges de manœuvre laissées aux individus (parfois appelées « habilitation » ou « *empowerment* ») tendent à nourrir le sens au travail, à condition de trouver un juste équilibre et de ne pas faire reposer indûment sur chacun une surcharge de responsabilité, potentiellement chronophage et coûteuse en énergie¹⁹⁷.

195. Contribution du Conseil supérieur de la magistrature, États généraux de la justice, 31 janvier 2022; voir aussi la tribune « Nous, magistrats, ne voulons plus d'une justice qui n'écoute pas et qui chronomètre tout », *Le Monde*, 25 novembre 2021, p. 29, ainsi que le Rapport à Monsieur le garde des Sceaux, ministre de la Justice sur la structuration des équipes juridictionnelles pluridisciplinaires de Dominique Lottin, Première présidente honoraire et ancienne membre du Conseil constitutionnel.

196. Antoine Garapon, Sylvie Perdrille, Boris Bernabé et Charles Kadri, *La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI^e siècle*, *op. cit.*

197. Alison Caillé et Christine Jeoffrion, « Effets des pratiques managériales habilitantes sur le bien être psychologique au travail : le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail » dans Sandrine Gaymard (dir.), *Psychologie sociale appliquée aux grandes thématiques contemporaines*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 2019, p. 171-183.

EN GUISE DE CONCLUSION

Le travail moderne débordant souvent des limites temporelles raisonnables, marqué par une intensification et guidé par les objectifs instrumentaux des outils de gestion se déconnecte peu à peu de l'office des professionnelles et des professionnels, qui peuvent perdre de vue l'utilité de leur travail, voire ne plus y voir de sens du tout. Il devient difficile alors de pouvoir penser les missions, l'objectif du travail et le travail lui-même de manière collective.

Les conditions de travail des actrices et acteurs de la justice ont subi des évolutions majeures sur un temps court – multiplication et variation des normes applicables, « révolution numérique », pression croissante de la demande de justice, manque de moyens, etc. Dans le cadre des récents États généraux de la justice, à la suite de réflexions collectives précédentes de même inspiration¹⁹⁸, ces constats ont été largement discutés et renseignés. Des moyens nouveaux ont été obtenus, des réformes importantes sont en cours. Ceux-ci interviennent alors que les professionnelles et professionnels de la justice sont à la fois exaspérés et épuisés et en même temps conscients de l'importance de leur rôle pour la démocratie, désireux de faire évoluer leurs conditions de travail, de prendre pleinement en considération les justiciables et de retrouver le sens de leur métier.

La (re)connaissance des processus existants au sein des organisations constitue un important levier pour sortir d'une logique centrée sur la seule responsabilité individuelle : derrière les flux de dossiers et la plus ou moins grande productivité des agents, la plus ou moins grande performance des services, se trouvent des réalités analysées par les sciences de gestion, l'économie, la sociologie, l'ergonomie ou la psychologie du travail. Étudier les phénomènes à l'œuvre avec l'appui de ces disciplines permet d'appréhender le caractère déterminant de l'organisation du travail à la fois pour créer des processus efficaces, mais aussi pour préserver la structure et les individus.

Des identités professionnelles fortes au service du respect des droits fondamentaux, de l'égalité et de la protection des individus, sont de nature à nourrir le sens du travail chez les praticiens¹⁹⁹. Mais il faut pour cela que les conditions d'exercice de l'activité leur permettent assez d'autonomie et

198. *Ibid.*

199. Thérèse Perez-Roux et Fanny Salane, "Identités professionnelles en crise(s) ?", *Recherche & formation*, n° 74, 2013.

d'espaces, y compris temporels, pour mettre en discussion leurs gestes professionnels afin de les adapter à cet horizon et de se reconnaître comme partageant un métier porteur de sens.

« Le sens du travail repose sur la capacité et les possibilités de chacun de satisfaire à la nécessaire mise en cohérence – sensible et signifiante – entre ce qu'il est dans son rapport au monde, ce dont il a hérité en termes de valeurs et ce qui lui est demandé dans l'emploi. [...] En endossant une plainte protéiforme, le "sens du travail" permet de dire pêle-mêle et collectivement des ressentis individuels de difficultés et d'angoisse, mais aussi l'aspiration à la cohérence, à la clarification des finalités, au partage des valeurs. Autant d'éléments obligeant à s'accorder collectivement sur ce qui fait société. Le sens n'est donc pas "perdu" : il est sans cesse à reconstruire²⁰⁰. »

Les constats dressés dans cette étude reposent sur les données issues de la recherche et des travaux des praticiens et institutions de la justice. Ils convergent assez globalement sur la question de l'attractivité des métiers. Les évolutions du recrutement des avocats, greffiers, magistrats civilistes, chefs de juridiction ont fait l'objet de nombreux rapports et analyses et questionnent les raisons de ce moindre engagement – même si le nombre de candidats au concours de la magistrature et le nombre d'entrées dans la profession d'avocat demeurent élevés.

Le rôle de l'IERDJ ne consiste pas à formuler des recommandations de réformes, mais à fournir des « matériaux » solides pouvant alimenter la réflexion des actrices et des acteurs.

Certains concepts mobilisés dans cette étude sont sans doute de nature à faire naître des débats. C'est aussi son rôle : appelant à des espaces de discussion et d'expression de la conflictualité, l'Institut propose que les développements qui précèdent soient matière à échanger, débattre et poursuivre l'analyse.

200. Fabienne Hanique, « Le travail a perdu son sens » dans Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité, organisation*, Le Cavalier Bleu, 2023.

ANNEXES

ANNEXE 1

LISTE DES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

Les fonctions et titres mentionnés le sont à la période des travaux du groupe de réflexion pour ses membres et à celle et de leur audition pour les personnes entendues.

Les membres du groupe de réflexion

Pierre BERLIOZ, professeur de droit, directeur de cabinet du président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC)

Agrégé des facultés de droit, Pierre Berlioz est professeur de droit privé à l'université Paris Cité. Directeur du Master justice, procès et procédure de cette université, il en a également dirigé le Master de *common law*, après avoir dirigé le Master 2 droit et justice ainsi que le Centre d'études juridiques sur l'efficacité des systèmes continentaux de l'université de Reims Champagne-Ardenne. Pierre Berlioz a précédemment été directeur de l'EFB (école de formation des barreaux du ressort de la cour d'appel de Paris) de janvier 2018 à février 2021 et conseiller du garde des Sceaux pour le droit des obligations, le droit économique et les professions entre février 2016 et mai 2017. Le 10 juillet 2023, il a pris en charge la direction des affaires européennes et internationales de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie).

Estelle CROS, magistrate de liaison pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande

Magistrate de l'ordre judiciaire, Estelle Cros a débuté sa carrière en 2005 comme substitute placée à la cour d'appel de Grenoble, puis comme juge d'instruction à Fort de France. Entre 2015 et 2018, elle a été coordonnatrice de formation pour la fonction parquet et a animé le pôle dimension internationale de la justice auprès de l'École nationale de la magistrature. Elle a ensuite été nommée conseillère, secrétaire générale de la première présidence de la cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion où, magistrate déléguée à la politique associative et à l'accès au droit, elle a aussi animé l'activité des conciliateurs de justice au sein du ressort de la cour d'appel. Magistrate de liaison au Royaume-Uni entre septembre 2020 et septembre 2024, elle rejoindra à cette date la cour d'appel de Bordeaux en qualité de conseillère.

Jean DANET, maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'université de Nantes, ancien membre du Conseil supérieur de la magistrature, avocat honoraire

Jean Danet, a soutenu en février 1982 une thèse de doctorat d'État en droit privé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, dirigée par Jean-Denis Bredin, « Droit et disciplines de production et de commercialisation en agriculture », dont le jury a été présidé par le doyen Jean Carbonnier. Avocat honoraire ayant exercé à Nantes de 1979 à 2000, spécialiste du droit rural et du droit pénal, enseignant chercheur maître de conférences à l'université de Nantes de 1995 à 2019, il a en outre été membre du Conseil supérieur de la magistrature entre 2015 et 2019. Au titre de ses principales responsabilités professionnelles au barreau, il a été secrétaire général du barreau de Nantes, membre du conseil de l'ordre, président du Syndicat des avocats de France et membre de la commission Libertés et droits de l'homme du Conseil national des barreaux. À l'université de Nantes, il a été directeur de l'Institut d'études judiciaires, directeur adjoint de l'école doctorale, vice-doyen chargé de la réforme des études. Il est l'auteur de nombreuses publications.

Yoann DEMOLI, maître de conférences en sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et depuis septembre 2023 à l'université de Lille

Yoann Demoli est maître de conférences en sociologie et chercheur associé au laboratoire Printemps (CNRS). Ses principaux intérêts de recherche sont la stratification sociale, la sociologie des mobilités spatiales et les méthodes quantitatives. Il a coécrit *Sociologie de l'automobile* en 2019, et a récemment consacré ses recherches à la démocratisation des transports aériens et ferroviaires. Il mène par ailleurs des travaux consacrés aux professionnels publics de la justice et s'est intéressé dans ce cadre aux carrières des personnels des greffes et des magistrats de l'ordre judiciaire, en lien avec l'IERDJ.

Véronique DUVEAU, pédagogue multimédia à l'université Paris Dauphine-PSL - Département d'éducation permanente (DEP)

Véronique Dureau, pédagogue multimédia (économétrie, sciences de l'éducation et psychologie du travail), a été formatrice de formateurs et consultante en formation professionnelle pour de nombreuses institutions privées et publiques nationales ou internationales depuis 1975. Elle a terminé sa carrière en tant qu'enseignante associée à l'université Henri Poincaré de Nancy en juin 2015, à l'université de Paris Dauphine, Département d'éducation permanente en juin 2019 et à l'École nationale de la magistrature en juin 2022. Aujourd'hui elle continue recherches et développements pédagogiques dans les domaines de la justice et de l'écologie pour des élèves du système scolaire et des citoyens de certains territoires.

Jean-Christophe GRACIA, président de chambre au tribunal administratif de Melun

Jean-Christophe Gracia est président dans le corps des magistrats administratifs. Ancien élève de l'ENA, d'HEC et de Sciences Po, il est titulaire d'une maîtrise de philosophie. Affecté au tribunal administratif de Paris à sa sortie de l'ENA, il a ensuite été détaché à la direction des affaires juridiques du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères en qualité de rédacteur. Sous-directeur des affaires juridiques générales et du contentieux au secrétariat général du ministère de la Justice, il a été conseiller juridique du secrétariat général des affaires européennes, avant de rejoindre en septembre 2013 la direction des affaires civiles et du sceau du ministère de la Justice en tant qu'adjoint à la directrice de 2013 à 2017. De nouveau affecté au tribunal administratif de Paris entre septembre 2017 et août 2020, il a été nommé vice-président du tribunal administratif de Melun en septembre 2020. Il est également vice-président du collège de déontologie du ministère de la Justice depuis mars 2020 et professeur associé à l'université Paris Dauphine-PSL où il enseigne les droits public et européen et la culture générale. Depuis septembre 2023, Jean-Christophe Gracia est président de chambre au tribunal administratif de Paris.

Stéphanie KRETOWICZ, présidente du tribunal judiciaire de Chartres

Stéphanie Kretowicz est magistrate de l'ordre judiciaire. Elle a débuté sa carrière comme juge d'instruction au tribunal de grande instance de Senlis, avant de rejoindre, en tant que rédactrice puis cheffe de bureau, le bureau de l'action juridique et du droit pénitentiaire à la direction de l'administration pénitentiaire. Vice-présidente au tribunal de grande instance de Bobigny puis au tribunal d'instance de Paris, elle a été nommée, en janvier 2013, conseillère chargée des affaires civiles et du droit des victimes au cabinet du garde des Sceaux, ministre de la Justice. Après une année à l'inspection générale des services judiciaires, elle a rejoint la direction des services judiciaires en qualité de sous-directrice de l'organisation judiciaire et de l'innovation. En septembre 2018, elle a été nommée en qualité de première vice-présidente adjointe au tribunal d'instance de Paris, puis en octobre 2020, présidente du tribunal judiciaire de Chartres. Par décret du 16 mai 2024, elle a été nommée présidente du tribunal judiciaire de Lille.

Joëlle MUNIER-PACHEU, inspectrice générale de la justice

Magistrate de l'ordre judiciaire, Joëlle Munier-Pacheu a débuté sa carrière en 1993 comme juge placée auprès du premier président de la cour d'appel de Toulouse. Elle a ensuite été nommée juge d'instruction à Montauban au pôle criminel, puis vice-présidente chargée des fonctions de juge des enfants à Carcassonne et à Toulouse, avant d'être nommée secrétaire générale du président du tribunal de grande instance de cette ville. Elle a ensuite présidé le tribunal judiciaire d'Albi de 2015 à 2018, puis celui de Caen de 2018 à 2021. Elle est depuis lors inspectrice générale de la justice. Joëlle Munier-Pacheu a été la première femme élue à la présidence de la Conférence nationale des présidents de tribunaux judiciaires entre 2017 et 2021 après avoir été secrétaire puis vice-présidente de cette instance de 2014 à 2017.

Cécile VIGOUR, directrice de recherches au CNRS en sociologie et en science politique, enseignante-chercheuse à Sciences Po Bordeaux

Sociologue et politiste, Cécile Vigour est directrice de recherches au CNRS, à Sciences Po Bordeaux. Elle est spécialiste de l'analyse des politiques publiques et de la sociologie de la justice et du droit. Ses recherches portent sur les politiques de réformes et les changements de l'institution judiciaire en Europe (France, Belgique, Italie et Pays-Bas), l'étude des rapports des citoyennes et citoyens à la justice et à la police en France dans une perspective de sociologie de la réception de l'action publique, l'analyse des parlements et des élus (conceptions de la démocratie, de la représentation, de leurs rôles et valeurs, et participation à l'écriture des lois).

Laurent WILLEMEZ, professeur des universités de sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, directeur du laboratoire Printemps (Professions, institutions, temporalités)

Après une thèse de science politique consacrée à l'entrée et l'action en politique des avocats dans la France du XIX^e siècle, Laurent Willemez a été nommé en 2001 maître de conférences en sociologie à l'université de Poitiers, puis professeur de sociologie en 2012 à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, qui est intégrée à l'université Paris-Saclay. Il dirige depuis 2013 le laboratoire Printemps, unité mixte de recherche en co-tutelle avec le CNRS en sociologie et science politique. Ses recherches sont principalement consacrées à deux domaines : la sociologie du droit et de la justice d'une part, la sociologie de l'engagement et particulièrement du syndicalisme d'autre part.

L'équipe de l'IERDJ

- **Valérie SAGANT**, magistrate judiciaire, directrice
- **Sarah ALBERTIN**, responsable d'études et de recherches
- **Anne-Sophie de LAMARZELLE**, magistrate judiciaire, responsable d'études et de recherches
- **Laure MARCUS**, magistrate administrative, responsable d'études et de recherches de mai à juillet 2022
- **Stéphane NAFIR-GOULLON**, magistrat judiciaire, responsable d'études et de recherches
- **Florence NOIRE**, magistrate administrative, responsable d'études et de recherches de septembre 2022 à août 2024
- **Mélanie VAY**, docteure en sciences politiques, responsable d'études et de recherches
- **Hélène YAZDANPANA**, docteure en sciences politiques, responsable d'études et de recherches de janvier à novembre 2023

Les personnes auditionnées

- **Fabienne ARRIGHI**, avocate spécialisée en droit du travail
- **Benoit BASTARD**, sociologue, directeur de recherche émérite au CNRS
- **Marie BENEDETTO-MEYER**, maîtresse de conférences en sociologie à l'université de technologie de Troyes
- **Isabel BONI-LE GOFF**, maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis, département de sociologie et anthropologie
- **Valérie BOUSSARD**, professeure de sociologie à l'université Paris Nanterre
- **Reynald BRIZAIS**, maître de conférences émérite en psychologie sociale, à l'université de Nantes
- **Bertrand CASSAR**, docteur en droit, spécialisé sur les questions de numérique et des données, co-directeur du diplôme universitaire « Transformation numérique du Droit » de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, responsable Gouvernance des données du groupe La Poste
- **Marianne COTTIN**, maîtresse de conférences habilitée à diriger des recherches en droit privé, co-responsable de l'équipe « Décisions et activités décisionnelles » à l'université Jean Monnet Saint-Étienne
- **Sophie DEBORD**, inspectrice de la justice, secrétaire générale de l'Inspection générale de la Justice
- **Jérôme DUPRÉ**, magistrat judiciaire, vice-président chargé de l'instruction au tribunal judiciaire d'Angers
- **Maguy FULLANA**, présidente du Syndicat de la juridiction administrative (SJA)

- **Amélie GAVALDA**, trésorière du Syndicat de la juridiction administrative (SJA)
- **Gwenola JOLY-COZ**, première présidente de la cour d'appel de Poitiers
- **Emmanuel LAFORÊT**, président de l'Union syndicale des magistrats administratifs (USMA)
- **Jean LASSÈGUE**, philosophe, directeur de recherche au CNRS
- **Julien LUSSON**, ergonomiste, cabinet Alternatives Ergonomiques
- **Coralie PEREZ**, économiste, ingénieure de recherche à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, membre du Centre d'économie de la Sorbonne (CES)
- **Johann PETIT**, maître de conférences habilité à diriger des recherches en ergonomie à l'université de Bordeaux
- **Emmanuel PICAVET**, professeur des universités de philosophie à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- **Pierre ROUSSEL**, directeur de greffe du tribunal judiciaire de Lille
- **Pierre-Louis SANCHEZ**, doctorant en sociologie sous la direction de Delphine Serre à l'université Paris Cité - Centre de recherche sur les liens sociaux (CERLIS)
- **Anne-Laure SÉMERIL**, greffière principale, référente du Service d'accueil unique du justiciable au tribunal judiciaire de Nanterre
- **Pascal UGHETTO**, professeur des universités de sociologie à l'université Gustave Eiffel, membre du laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS)
- **Sophie VAN PUYVELDE**, magistrate judiciaire, sous-directrice adjointe de la statistique et des études au ministère de la Justice.
- **Cécile VIGOUR**, directrice de recherche au CNRS en sociologie et en science politique à Sciences Po Bordeaux

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Gilles Amado et Paul Fustier (dir.), *Faire équipe*, Paris, Érès, « Société - Poche », 2019
- Nicolas Bataille, « Le "chef d'orchestre" au risque de "l'homme-orchestre". Les chefs de projet dans l'individualisation paradoxale du travail collectif », *Sociologies pratiques*, 2021/1, n° 42, p. 21-31
- Stéphane Bellini, Benjamin Drevetton, Amaury Grimand et Ewan Oiry, « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/1, n° 107, p. 3-22
- Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin, 2021
- Christian Bessy, « Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques », *Revue d'économie industrielle*, 2016/3, n° 155, p. 41-69
- Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines, « Sciences sociales », 2017
- Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre et Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate: Four Faces of Alienation Among Young Lawyers in France and Switzerland », *Law and Social Inquiry*, 2020, vol. 45, n° 2, p. 279-303
- Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, « Poche - Essais », 2015
- Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil, « La République des idées », 2022
- Christophe Dejours, « Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire », *Délibérée*, 2022/1, n° 15, p. 70-75
- Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité, organisation*, Paris, Le Cavalier Bleu, « Idées reçues », 2023
- Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, « Poche - Essais », 2017
- Claire Dupuis-Surpas et Olivier Cléach, « Avocat un jour, avocat toujours », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2017, vol. 48, n° 2, p. 165-183
- Marion Flécher, Muriel Mille, Hélène Oehmichen et Gabrielle Schütz, « Une clientèle envahissante ? Les temporalités des avocates en droit de la famille », *La Nouvelle revue du travail*, 2020, n° 17
<https://journals.openedition.org/nrt/7292>

- Antoine Garapon, Sylvie Perdrille, Boris Bernabé et Charles Kadri, *La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXI^e siècle*, rapport de la mission de réflexion confiée par Madame Christiane Taubira, garde des Sceaux, à l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ), mai 2013
- Émilie Genin, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations industrielles*, vol. 72, n° 4, 2017, p. 658-681
- Sophie Le Garrec (dir.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Paris, Érès, « Clinique du travail », 2021
- Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, « Non conforme », 2009
- Joseph Medzo-M'engone, Marc-Éric Bobillier Chaumon et Marie Préau, « Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de littérature », *Psychologie française*, 2019, vol. 64, n° 4, p. 361-375
- Ministère de la Justice, « Rendre justice aux citoyens », Rapport du Comité des États généraux de la Justice, 2022
- Alexis Provost, « Une accélération maîtrisée. La gestion des temporalités du travail judiciaire dans le cadre de la "procédure particulièrement accélérée" à Berlin », *Droit et société*, 2022/2, n° 111, p. 289-304
- Bertrand Ravon, « Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/2, n° 14, p. 97-111
- Charles Reveillere, Lus Prauthois et Jérôme Pélisse, « Droit et temporalités : rythmes, prévisions et rapports de pouvoir », *Droit et société*, 2022/2, n° 111, p. 235-249
- Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, traduit de l'allemand par Didier Renault, Paris, La Découverte, « Théorie critique », 2013
- Cécile Vigour, « La justice à l'épreuve de la gestion publique. Sociologie de la gestionnarisation des organisations publiques », Paris, Sciences Po, 2019, mémoire original d'habilitation à diriger des recherches (garant : Philippe Bezès)
- Serge Volkoff et Corinne Gaudart, *Le travail pressé : pour une écologie des temps du travail*, Paris, Les Petits matins, 2022
- Hélène Yazdanpanah, « Les avocats d'entreprises et leurs clients : pratiques collectives et conseils individuels en droit social », thèse de doctorat de science politique, sous la direction d'Alexis Spire, université de Lille, 2021

RAPPORTS DE RECHERCHE GIP MRDJ/ IERDJ

- Benoit Bastard, David Delvaux, Christian Mouhanna et Frédéric Schoenaers (dir.), « L'esprit du temps. L'accélération dans l'institution judiciaire en France et en Belgique », 2012
<https://gip-ierdj.fr/fr/publications/lesprit-du-temps-lacceleration-dans-linstitution-judiciaire-en-france-et-en-belgique>
- Benoit Bastard, Christian Mouhanna et Werner Ackermann (dir.), « Une justice dans l'urgence. Le traitement en temps réel des affaires pénales », 2005
<https://gip-ierdj.fr/fr/publications/une-justice-dans-lurgence-le-traitement-en-temps-reel-des-affaires-penales>
- Yoann Demoli et Laurent Willemez (dir.), « L'âme du corps. La magistrature française dans les années 2010 : morphologie, mobilité et conditions de travail », 2019
<https://gip-ierdj.fr/fr/publications/lame-du-corps-la-magistrature-francaise-dans-les-annees-2010-morphologie-mobilite-et-conditions-de-travail>
- Sylvie Pierre-Maurice, Lionel Jacquot et Estelle Mercier (dir.), « Justice et magistrates : une GRH en miettes ? Une analyse contextualiste, comparative et pluridisciplinaire », 2022
<https://gip-ierdj.fr/fr/publications/ressources-humaines-magistrats-france-europe>
- Cécile Vigour (dir.), « Temps judiciaire et logique gestionnaire. Tensions autour d'un instrument d'action et de mesure », 2011
<https://gip-ierdj.fr/fr/publications/temps-judiciaire-et-logique-gestionnaire-tensions-autour-dun-instrument-daction-et-de-mesure-note-de-synthese>

ÉTUDE

**LE TRAVAIL
EN JURIDICTION :
UNE ANALYSE
PLURIDISCIPLINAIRE**

Directrice de la publication :
Valérie Sagant

Coordination et rédaction :
Anne-Sophie de Lamarzelle, Valérie Sagant
et Mélanie Vay

Suivi d'édition :
Xavier Cayon et Léa Delion

Direction artistique et maquette :
Isabelle Chemin

Secrétariat de rédaction :
Coralie Manant

Impression : @Print – Novembre 2024

Le travail en juridiction : une analyse pluridisciplinaire

Au point de départ de la réflexion se trouvent les nombreuses expressions du mal-être de professionnels et professionnelles de la justice, qu'ils soient magistrates, magistrats, greffières, greffiers, avocates ou avocats. Au-delà des souffrances personnelles, sont mises en cause la faiblesse des moyens alloués, l'organisation même du travail et la distorsion entre la réalité de l'activité et l'éthique professionnelle, faite d'exigence de qualité.

Comment expliquer que ces métiers, pourtant largement vocationnels, conduisent des praticiens à éprouver une perte de sens dans leur travail ?

Cette question a été abordée par un groupe de réflexion composé d'expertes et d'experts – chercheuses et chercheurs de différentes disciplines, praticiennes et praticiens de la justice – qui a étudié, à l'aune des connaissances produites par les sciences humaines et sociales et particulièrement de la sociologie du travail, le travail des acteurs et actrices de la justice à hauteur de femmes et d'hommes, au plus près de l'activité en juridiction.

L'étude proposée s'intéresse en premier lieu à l'influence de l'accélération du temps et de l'individualisation du travail, phénomènes modernes porteurs d'injonctions parfois contradictoires. Quatre caractéristiques sont étudiées : le débordement temporel décrit par une large majorité de professionnelles et professionnels ou d'acteurs et actrices, l'intensification et la fragmentation du travail, la place prise par le *reporting* et l'impact des nouveaux outils de travail, enfin la fragilisation des logiques des métiers. L'étude montre enfin en quoi, face à l'ampleur des évolutions constatées, les collectifs de travail et les leviers permettant d'agir sur le sens du travail constituent des ressources fondamentales.

La justice n'est pas réductible à son fonctionnement procédural ou institutionnel, encore moins à l'appréciation de la responsabilité individuelle de ses agents : elle s'incarne au quotidien dans les gestes professionnels mis en œuvre par les praticiennes et praticiens. Analysant les processus existants, cette étude met en évidence le rôle de l'organisation du travail dans la qualité de la justice et le ressenti de ses acteurs et actrices.

Anne-Sophie de Lamarzelle est magistrate et responsable d'études et de recherches à l'IERDJ.

Valérie Sagant est magistrate et directrice de l'IERDJ.

Mélanie Vay est docteure en science politique et responsable d'études et de recherches à l'IERDJ.

Ont collaboré à ces travaux : Pierre Berlioz, Estelle Cros, Jean Danet, Yoann Demoli, Véronique Duveau, Jean-Christophe Gracia, Stéphanie Kretowicz, Joëlle Munier-Pacheu, Cécile Vigour, Laurent Willemez.

Ont participé au sein de l'IERDJ : Sarah Albertin, Laure Marcus, Stéphane Nafir-Gouillon, Florence Noire, Héléna Yazdanpanah.

Courriel

contact@gip-ierdj.fr

Courrier postal

Institut des études et de la recherche
sur le droit et la justice
Ministère de la Justice
13, place Vendôme
75042 Paris Cedex 01

Venir dans nos locaux

47 bis, rue des Vinaigriers
75010 Paris



[gip-ierdj.fr](https://www.gip-ierdj.fr)