

LE HARCÈLEMENT : PARLONS-EN !



**GUIDE POUR COMBATTRE
LES IDÉES REÇUES**

Syndicat 
de la Magistrature

LE HARCÈLEMENT : PARLONS-EN !

Guide pour combattre les idées reçues

« Le harcèlement n'est pas nouveau. Il est vieux comme le travail. Ce qui est nouveau ce sont les pathologies. C'est nouveau parce qu'il y en a beaucoup maintenant, alors qu'il y en avait beaucoup moins autrefois. Entre le harcèlement, d'un côté, et les pathologies de l'autre, il faut bien invoquer une fragilisation des gens vis-à-vis des manœuvres de harcèlement. Cette fragilisation peut être analysée. Les résultats sont assez précis. Elle est liée à la déstructuration de ce que l'on appelle les ressources défensives, en particulier les défenses collectives et la solidarité. C'est l'élément déterminant de l'augmentation des pathologies. En d'autres termes, les pathologies du harcèlement sont, avant tout, des pathologies de la solitude. »

Christophe Dejours, « Aliénation et clinique du travail »,
in *Revue Actuel Marx*, mars 2006

Pourquoi un guide sur le harcèlement ? Au Syndicat de la magistrature, il nous apparaît que nous sommes destinataires de plus en plus de retours de collègues en juridictions faisant état de situations décrites ou qualifiées de harcèlement, accompagnés régulièrement de la désagréable impression que « tout le monde le sait mais personne ne fait rien ». Les témoignages recueillis pour la rédaction de notre étude sur la charge de travail des magistrats¹ ont mis en évidence, pour ne pas dire objectivé, le nombre élevé de situations de souffrance au travail liées à la charge de travail mais pas seulement.

C'est effectivement, a priori, la vocation naturelle d'un syndicat professionnel d'être destinataire des difficultés vécues par les collègues et notamment celles dues aux conditions et relations de travail. Toutefois, dans tous les milieux professionnels, les syndicats ont eu du retard dans la prise de conscience de l'ampleur et de l'importance des enjeux politiques des situations de souffrance au travail. La dimension intime et personnelle de cette souffrance semblait entrer en contradiction avec la vocation collective du syndicalisme. Si, depuis *Souffrance en France*² le mal s'est suffisamment développé pour que les syndicats sortent de leur prévention contre la subjectivité individuelle opposée à l'action collective, il reste une difficulté à penser le sujet comme un enjeu politique majeur. Dans la magistrature, cette prévention peut aussi s'analyser comme un mécanisme de défense. La vision « sacrificielle » du métier, largement répandue, comme notre étude sur la charge de travail l'a aussi montré, empêche souvent les collègues

1. « L'envers du décor, Enquête sur la charge de travail dans la magistrature », mai 2019

2. Christophe Dejours, 1998

d'aborder leur propre souffrance, la fonction de magistrat étant vécue comme celle d'un professionnel infailible, à laquelle il faut se consacrer, tel un sacerdoce. Cette posture sacrificielle, qu'aucun collègue n'arbore entièrement mais dont les traits se retrouvent probablement chez beaucoup d'entre eux, conduit à ne s'autoriser aucune souffrance et à n'aborder celle des autres qu'au mieux dans une forme de compassion pour leur fragilité.

A ce titre, la magistrature peut être considérée comme une profession à risque d'épuisement professionnel : des personnes investies dans leur travail qui se trouvent ponctuellement ou plus profondément confrontées à un sentiment de perte de sens de cet investissement, ou de discordance entre l'idée qu'ils se font de leur mission et leur travail réel, et finalement en situation de souffrance éthique.

Il faut aussi reconnaître que les questions que nous souhaitons aborder n'ont souvent été vues qu'à travers le prisme de la souffrance au travail, qui a fait l'objet de nombreuses réunions au sein du ministère de la Justice et donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action ministériel de prévention des risques psycho-sociaux en 2013. Ce plan comporte d'ailleurs un certain nombre de préconisations certes intéressantes mais éloignées du quotidien des juridictions et de la pratique même des relations de travail du fait de son caractère éminemment institutionnel. Par ailleurs, analyser des situations telles que la souffrance d'un collègue qui se voit retirer un service ou changer de bureau sans avoir été prévenu ou consulté, celle du coordonnateur qui demande des comptes chiffrés à ses collègues, ou du directeur de greffe qui envoie des e-mails à des heures tardives ou les week-ends, au seul prisme de la souffrance au travail est réducteur : ces situations sont indissociables du système dans lequel ces faits ont lieu, et notamment de l'organisation du travail. Une telle analyse aura surtout pour effet de cibler des personnalités fragiles sans identifier les causes structurelles du mal-être voire du développement des maladies psychiques en lien avec le travail.

En effet, parler des risques psycho-sociaux, de souffrance au travail ou encore d'épuisement professionnel, revient à ne s'intéresser qu'à la personne qui exprime de la souffrance, à son environnement individuel et personnel, à voir comment améliorer sa situation pour qu'elle se sente mieux. Nous ne sommes alors plus très loin des « happiness manager » en charge du bonheur au travail des salariés dans certaines entreprises, dont l'intitulé du poste même laisse songeur.

Ce prisme et cette approche psychologisante ne permettent pas de saisir les enjeux liés à l'organisation du service des personnes qui déplorent une souffrance,

à la souffrance éventuelle aussi de la personne à qui elles reprochent de causer leur peine, à la pression que ces dernières peuvent subir et à tout un ensemble d'éléments qui paraissent indifférents au premier abord mais font pourtant partie du système dans lequel la souffrance est née.

Un autre obstacle à cette approche dans la magistrature tient à la mobilité relativement importante du corps. Un grand nombre de situations de souffrance ont pu se régler, ou en tout cas donner l'impression de se régler, par la voie de la mutation dans une autre juridiction et d'un éloignement entre les protagonistes d'une situation de souffrance. Il est effectivement fort probable que cette solution ait été efficace dans un certain nombre de cas, mais elle n'implique évidemment aucune analyse de ce qui peut se produire par la suite dans une autre juridiction. Avoir recours à la mobilité comme sortie de crise relève de la vision à court-terme et individualiste, puisque rien ne dit que la personne dite « harcelante » ne reproduise pas des comportements problématiques ailleurs ni que la souffrance vécue n'ait pas laissé de traces qui n'auront pas été prises en compte (ou même pensées). Par ailleurs dans une profession où le turnover est déjà important et se fait souvent au détriment des juridictions déjà les plus en difficulté, le favoriser n'est pas dans l'intérêt de l'institution. Il est néanmoins aisé de comprendre pourquoi, dans l'urgence et face à une situation de grande souffrance, la solution de la mutation paraît salvatrice.

Il nous importe donc de faire en sorte de prévenir ces situations. Mais lorsque l'on sait que les procédures disciplinaires existent, et même que le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont des infractions pénales, à quoi bon en faire un guide ? Alors que les magistrats, professionnels du droit, connaissent ces définitions voire les appliquent dans leur activité de poursuites, d'instruction ou de jugement ? Parce que l'on constate que malgré cette connaissance peut-être pas si répandue que cela, les magistrats aussi, confrontés à des faits qualifiables de harcèlement moral ou sexuel, ne les identifient pas comme tels du fait de leur implication personnelle. Ils peuvent même s'en rendre auteurs comme la presse a pu s'en faire l'écho ces derniers mois.

Il est important aussi d'en parler parce que la voie disciplinaire ou pénale sanctionne un comportement, et la sanction ne constitue pas nécessairement le meilleur moyen de le faire cesser ou de reconnaître et de répondre adéquatement à la souffrance qui en est résulté. Il paraît ainsi indispensable de prévenir ces situations pénalement ou disciplinairement répréhensibles. Un certain nombre de comportements confinent au harcèlement sans pour autant constituer des infractions pénales mais n'en demeurent pas moins source de souffrance. C'est de toute cette « zone grise » dont il faut parler pour sortir du « tout le monde le sait mais

personne ne dit rien », de ces situations dans lesquelles il est difficile de mettre des mots sur des faits précis, et de les qualifier de signes précurseurs de harcèlement. Il nous importe d'aborder toutes les situations qui relèvent du harcèlement au-delà de sa définition formelle pour y capter le plus de comportements possibles qui sont sources de souffrance.

Par précaution nous éviterons de parler de victime et d'auteur compte tenu de ce que recouvrent ces qualifications pour des magistrats et parce que les situations réelles sont souvent plus complexes que cette réduction sémantique peut le laisser penser. Néanmoins, pour la description de certaines situations il pourra être plus facile et intelligible de se référer à ces notions.

Ainsi, ce sont tous ces propos réducteurs, sexistes, e-mails ou sms envoyés à des heures tardives, changements intempestifs de plannings ou de bureau, refus inopinés de congés, groupes WhatsApp exclusifs, regards détournés, absence de discussion sur la répartition de la charge de travail d'un service ou sur l'organisation d'un service, que nous souhaitons aborder dans ce guide pour permettre à chacun d'identifier ce à quoi il est confronté comme souffrant, témoin ou auteur et de trouver les solidarités pour y mettre fin.

Les définitions juridique du harcèlement moral et du harcèlement sexuel

En droit pénal

Article 222-33 du code pénal: Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante (...).

Article 222-33-2 du code pénal : Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Article 222-33-2-2 du code pénal : Le fait de harceler une personne par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de vie se traduisant par une altération de sa santé physique ou mentale est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende lorsque ces faits ont causé une incapacité totale de travail inférieure ou égale à huit jours ou n'ont entraîné aucune incapacité de travail (...).

En droit du travail

Article L1152-1 du code du travail : Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Article L1152-2 du code du travail : Aucun salarié, aucune personne en formation ou en stage ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

Article L1153-1 du code du travail :
Aucun salarié ne doit subir des faits :

1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;

2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

Table des MATIÈRES

I – Quelques idées reçues sur le harcèlement

N°1 : Le harcèlement est une nouveauté dans le monde du travail	<u>8</u>
N°2 : Les personnes qui se disent harcelées ont souvent des problèmes personnels par ailleurs ou ont des personnalités fragiles	<u>11</u>
N°3 : Si je me plains alors que personne n'a été témoin, on ne va pas me croire et cela va me desservir	<u>14</u>
N°4 : Cela n'arrive qu'aux autres	<u>16</u>
N°5 : Un collègue se plaint de harcèlement, je ne peux rien faire si je ne suis pas concerné par la situation	<u>18</u>

II - Au-delà des idées reçues, des pistes de solutions

N°1 : Je suis victime de harcèlement, que puis-je faire ?	<u>21</u>
N°2 : On m'accuse injustement de harcèlement que puis-je faire ?	<u>23</u>
N°3 : On me dénonce des faits de harcèlement en tant que coordonnateur ou de chef de service, que puis-je faire ?	<u>23</u>
N°4 : Quelle action à titre syndical ?	<u>24</u>

I – Quelques idées reçues sur le harcèlement

N°1

Le harcèlement est une nouveauté dans le monde du travail

Sur cette question, plusieurs théories s'opposent depuis la mise en évidence du harcèlement au travail. Selon la conception que l'on peut qualifier de plus individualiste, développée par Marie-France Hirigoyen¹ qui considère que les névroses et pathologies ont changé ces dernières années, et augmenté en quantité, ce qui a renforcé certains traits narcissiques et donc engendré la multiplication des situations de harcèlement au travail, la réponse serait positive. A l'inverse, Christophe Dejourné² considère que ce qui a changé, ce ne sont pas les névroses individuelles mais l'organisation du travail et les théories de l'évaluation qui ont influé sur les comportements des personnes et suscité des pathologies de souffrance au travail plus lourdes qu'auparavant. Ce guide n'est pas le lieu pour trancher cette question, mais au Syndicat de la magistrature, il nous semble plus pertinent de s'intéresser justement à l'organisation du travail des magistrats et du milieu judiciaire en général, car il est évident que celle-ci a beaucoup changé ces dernières années alors qu'aucun élément ne nous invite à penser que les profils psychologiques ou les névroses des magistrats auraient changé sur cette même période, quand bien même des évolutions d'ordre sociologique ont pu être mises en évidence³.

Il nous paraît plus convaincant de retenir que le harcèlement n'est pas une nouveauté dans le monde du travail. En effet, la connaissance même superficielle du monde du travail ouvrier, des conditions de travail du 19^{ème} siècle permet aisément d'imaginer qu'il permettait des comportements harcelants voire de la violence envers les salariés⁴. En outre on imagine mal pourquoi ou comment le profil psychologique des magistrats aurait changé ces dernières années et en aurait transformé certains en harceleurs et pas d'autres.

1. *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998

2. *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998

3. Voir le rapport de Laurent Willemez et Yoann Demoli, « La profession de magistrat dans les années 2010, morphologie du groupe, représentations du métier et conditions de travail », 2019

4. Des études peuvent appuyer ces affirmations. Voir notamment Louis René Villerme, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers* (1840), Union générale d'Éditions, Paris, 1971

En revanche, nous faisons tous l'expérience en juridiction comme de notre point de vue syndical, d'une nouvelle expression de la souffrance au travail (épuisement, dépression, arrêts de travail...) et de toute une série de nouvelles dispositions d'organisation de notre travail (renforcement de la hiérarchie intermédiaire, demandes de statistiques, changements de services intempestifs, etc.).

Il est aussi possible d'évoquer que la perception des rapports professionnels ont pu changer, comme la perception des conflits ou la façon de les vivre dans le milieu professionnel, en lien avec les évolutions démographiques de la magistrature. Néanmoins, comme indiqué plus haut, pour comprendre le harcèlement, les études et analyses se concentrent autour de deux perspectives : la dichotomie harceleur/harcelé ou l'analyse des évolutions des conditions de travail qui aggravent les conséquences psychopathologiques des comportements harcelants.

Il nous paraît plus convaincant de constater que ce sont bien les conditions de l'exercice de notre travail qui ont changé et nous retiendrons que le harcèlement n'est pas particulièrement un phénomène nouveau⁵ mais que ce sont les conséquences de ces comportements qui sont nouvelles pour toute une série de raisons tenant à l'évolution de l'organisation du travail.

Si ces éléments de réflexion peuvent paraître pessimistes, ou négatifs, nous pouvons néanmoins agir sur ces conditions de travail, leur organisation et leur cadre, ce qui donne une raison d'espérer améliorer la situation de travail et l'envie d'aider les magistrats à lutter contre toute forme de harcèlement à laquelle ils pourraient être confrontés.

5. L'Union syndicale des magistrats (USM) a d'ailleurs publié en 2010 un « Livre blanc sur la souffrance au travail des magistrats ». Cet ouvrage a contribué à la visibilité du phénomène et s'appuie sur des témoignages précieux ; il n'épuise cependant pas le sujet, qui mérite largement qu'une analyse de fond lui soit consacrée.

Viviane F, « work-aholic »

Viviane F, conseillère dans une cour d'appel, est ce que l'on appelait avant un « bourreau de travail » avec ce que cette acception comprenait certes d'aliénation ou en tout cas de « mal que l'on se fait » mais avec aussi ce qu'elle sous entendait de compétence, de disponibilité, de sens du travail bien fait.

Aujourd'hui, son engagement professionnel est disqualifié, elle est « work-aholic », droguée du boulot donc et responsable de cette addiction.

Certes Viviane F n'a jamais eu qu'un outil pour faire face aux difficultés du réel dans son travail : s'ajouter du travail, de la peine, accroître ses connaissances et son endurance pour toujours faire face. Et c'est vrai que sa passion professionnelle, moteur puissant de son engagement et de sa compétence, va avec une certaine rigidité qui lui rend difficile une autre approche, un pas de côté, une ruse pour en faire moins, pour se décharger.

Ainsi, alors que l'effectif de sa chambre était accidentellement mais durablement réduit elle n'a pas pu se résigner à défixer des affaires qui étaient audiencées depuis longtemps et qu'elle avait patiemment analysées pour calibrer ses audiences en veillant à les organiser le plus justement possible pour les justiciables.

Ce choix a entraîné (pour certains de ses collègues qui n'ont pas son rendement exceptionnel) des

retards de délibérés dans l'attente du renforcement de la chambre. Or à l'époque gestionnaire le retard dans les délibérés n'est pas supportable et son chef de juridiction le lui a dit très clairement : « les piles dans le placard de l'audiencement, c'est la responsabilité de la chancellerie, les délibérés prorogés c'est ma responsabilité ». Il faut donc défixer, c'est ça l'attitude responsable, celle que l'institution attend maintenant d'un bon professionnel.

Mais ce qui peut apparaître une parole sage et sensée du chef de juridiction est une source terrible de souffrance pour Viviane F qui sait que six mois de retard de délibéré restent plus favorables au justiciable qu'une défixation sine die qui ne trouvera peut-être de date de refixation que dans deux ans vu les délais actuels. Elle sait aussi que pour défixer il faut choisir quel dossier et se confronter à l'injustice que l'on cause ainsi.

Elle va donc maintenir les dossiers, tout en veillant à ne pas trop charger ses collègues dont elle a le souci, et va se surcharger de travail, s'enfonçant dans une souffrance terrible d'une part de ne pas être comprise et renforcée comme il se doit dans ses effectifs et d'autre part de se sentir disqualifiée alors que sa passion professionnelle allait jusqu'ici de pair avec la reconnaissance que suscitait dans l'institution sa compétence et son engagement.

N°2

Les personnes qui se disent harcelées ont souvent des problèmes personnels par ailleurs ou ont des personnalités fragiles

Cette idée reçue s'associe parfois à une conception toute faite de la personne victime de harcèlement, à la personnalité faible ou non affirmée et du harceleur ou de la harceuse en position de supériorité, hiérarchique le plus souvent, ces « profils » pouvant fréquemment être mis en parallèle avec des stéréotypes de genre (la jeune femme frêle victime de harcèlement de la part de son supérieur hiérarchique masculin plus âgé...). Comme toutes les idées reçues, celle-ci a l'avantage de rassurer que ce soit sur sa propre situation (je n'ai pas le profil d'une victime, cela n'arrive qu'aux autres ou mon statut/niveau hiérarchique me prémunit contre ce type de comportement) ou sur celle des autres (il ou elle n'a pas le profil d'une personne harcelée/harceuse).

Or, les expériences et les vécus en juridictions comme ailleurs montrent qu'une personne peut souffrir de harcèlement au travail alors qu'elle ne présente pas de vulnérabilité particulière sur le plan personnel (si tant est que l'on puisse scinder la personne entre sa vulnérabilité sur le plan personnel et sur le plan professionnel, ce qui paraît contestable). Le harcèlement peut également émaner d'une personne qui a un niveau hiérarchique inférieur ou équivalent et occasionner des difficultés qu'une personne aura d'autant plus de mal à appréhender qu'elles ont lieu dans un contexte où les « rôles » ne sont pas répartis comme elle pourrait le penser. Ainsi, des magistrats ont pu vivre une situation de harcèlement par un fonctionnaire de greffe ou des chefs de juridiction de la part de magistrats de leur ressort. Il n'est pas question ici de simplifier des situations évidemment complexes car cela n'est jamais aussi clair mais de déconstruire une idée reçue qui non seulement empêche la personne qui subit un harcèlement de s'en rendre compte (elle mettra alors son malaise sur le compte d'éléments personnels ou d'une incompréhension ou un manquement de sa part) mais qui renforce également l'inaction de ses collègues ou de son environnement qui seraient témoins de la situation.

En effet, rassurés dans ces représentations stéréotypées confortables, les uns et les autres seront d'autant moins enclins à croire ou même à écouter quelqu'un exprimer ses souffrances alors qu'il s'agit d'un ressort essentiel pour sortir d'une situation de harcèlement.

De la même façon, il n'existe pas de profil du harceleur, le harcèlement pouvant résulter de propos, de comportements tenus en la présence d'une personne, de l'envoi de messages électroniques répétés ou d'autres agissements qui ne sont pas propres à une catégorie de personnes ou aux occupants de certaines postes de la hiérarchie. Là encore, nous sommes d'autant moins enclins à croire que des faits de harcèlement auraient été commis qu'ils seraient à mettre sur le compte d'une personne qui ne correspond pas à l'idée que l'on se fait du harceleur ou qui jouit d'une bonne réputation.

Toutefois, il importe de rappeler que des personnes au profil vulnérable ou en situation de fragilité du fait de problèmes personnels (difficultés familiales ou autre) peuvent aussi, et conformément aux idées que l'on s'en fait, être victimes de harcèlement et dans ces situations, il est également faux de se contenter de penser que cela peut se régler par un traitement d'ordre psychothérapeutique (même s'il peut indéniablement contribuer à la résolution des difficultés), le milieu professionnel devant être en mesure d'intégrer ce type d'imprévu ou d'événement sans que la personne qui les subit ne se trouve ou se considère également en situation de harcèlement au travail.

Ostracisme

B est une jeune collègue qui arrive dans une petite juridiction comme juge d'instruction.

Très « performante » et très consciencieuse, elle se met au travail pour reprendre un cabinet sinistré qui n'est évalué qu'à 60 % d'ETPT. Le parquet étant en effectif réduit, le travail y est très dégradé (réquisitions de non lieu par post-it, réquisitoires définitifs tardifs ou bâclés, pas de coopération autre que le va-et-vient des dossiers).

Pour compléter son service, elle participe à 40 % au service civil au sein duquel il n'y a plus de collégialité.

Préoccupée de faire un travail qui corresponde à l'idée qu'elle a de sa responsabilité de juge au sein de la société et vis-à-vis des justiciables concernés par ses décisions, B fouille les dossiers, fait des recherches, répare les erreurs ou oublis découverts à l'étude minutieuse de ses dossiers.... elle s'épuise et s'isole peu à peu sans que personne n'y prenne garde, ce qui n'empêchera pas sa hiérarchie de lui reprocher plus tard de n'avoir « pas entretenu de liens avec ses collègues ».

Sa greffière de l'instruction, à qui elle a montré tout de suite de la confiance s'agissant d'une greffière de l'âge de sa mère et montrant de l'expérience (et de l'assurance) s'est mise peu à peu à lui imposer de nombreuses contraintes de fonctionnement et la toise maintenant en n'hésitant pas à la disqualifier auprès des collègues. Elle supporte l'insupportable sans parvenir à se défendre et accusera ensuite la greffière de harcèlement ce qui suscitera l'incompréhension, et que tout le monde interprète comme le fait qu'elle n'est pas digne de sa fonction.

Arrêtée soudainement pour plusieurs mois dans un état inquiétant qui l'empêche longuement de pouvoir envisager toute reprise, B. se retrouve à son retour en butte à un ostracisme quasi total du greffe et des collègues.

La juridiction étant très petite, la présidente mise en difficulté par l'action syndicale qui tend à lui rappeler ses responsabilités quant à la santé de B, contribue largement à incriminer l'incompétence de celle-ci et même son peu de conscience professionnelle (« elle s'est encore mise en arrêt » etc...)

Une analyse fine dans le cadre de l'action syndicale met en lumière des liens évidents avec des conflits antérieurs sur le travail :

- Pas de vraie collégialité au civil mais une présidente qui refuse de signer certains de ses jugements pour un désaccord jurisprudentiel (B a fait des recherches et suit la cour de cassation) que la troisième refuse de trancher, elle a trop à faire pour s'encombrer d'un travail de délibéré. Résultat, B, qui prend du retard, est convaincue d'être nulle au civil et croit sa présidente qui lui cite en exemple (pour ses chiffres) un vieux magistrat dont la cour voit pourtant quotidiennement le peu de sérieux.*
- Un cabinet sinistré à l'instruction qu'elle s'attelle à assainir malgré les difficultés récurrentes du parquet. Heureusement, le président de la chambre de l'instruction a vu la qualité de son travail et aura le courage de l'écrire au moment opportun.*

N°3

Si je me plains alors que personne n'a été témoin, on ne va pas me croire et cela va me desservir

C'est effectivement un premier réflexe de douter – soi-même – de la situation que l'on vit et dont on souffre pour ainsi dire à notre insu. C'est pourquoi il peut être naturel d'aller parler de son expérience à des collègues, mais cela intervient souvent trop tard et alors que la souffrance est bien installée. Il est dès lors important de rappeler que face à un comportement qui paraît relever du harcèlement il est indispensable d'en parler autour de soi pour tenter au maximum d'objectiver la situation, ce que l'on ne peut évidemment pas faire seul.

Penser que personne ne va nous croire en l'absence de témoin est une erreur car d'une part il y a souvent dans un environnement de travail des témoins silencieux pour ne pas dire invisibles, et d'autre part rassembler un certain nombre d'éléments (notés au fur et à mesure par exemple) permet d'échanger avec les autres et d'objectiver la situation vécue.

Malheureusement et comme cela peut être le cas en matière pénale, la personne qui se plaint d'un comportement déplacé d'un collègue de travail pourra se voir questionnée sur son propre comportement qui aurait suscité voire encouragé celui dont elle se plaint. S'il peut être utile de comprendre le contexte dans lequel ce type de comportement(s) est advenu, il est attendu, notamment pour un délégué syndical qui serait destinataire de tels propos, de ne pas axer ses interrogations sur le comportement de la personne qui dénonce les faits, mais davantage d'être à l'écoute sur la description des circonstances de leur survenue. Il n'en demeure pas moins que c'est une attitude éminemment répandue à laquelle il faut prendre garde, et que les magistrats ne sont pas à l'abri de telles réactions, qui constituent aussi des réflexes de défense contre la description d'un comportement d'un collègue que l'on réprovoque et qui fait pourtant partie de la même communauté de travail ou à tout le moins du même corps.

C'est également pour cette raison qu'il est important pour quelqu'un qui se sent victime de comportements harcelants de noter régulièrement les événements ou propos qui suscitent par eux-mêmes ou par leur accumulation, un tel sentiment.

Penser que se plaindre d'un comportement est susceptible de nous desservir est aussi une idée reçue totalement compréhensible dans un contexte de travail, lequel incite à se montrer performant et par voie de conséquence individualiste. En effet, l'évaluation individualisée des performances à laquelle les magistrats sont soumis, et qui comporte parfois, de façon édifiante, quasi-exclusivement des mentions de statistiques liées à l'activité du magistrat, engendre ou exacerbe la concurrence entre collègues. Cette évolution constitue un facteur essentiel de l'évolution des pathologies liées au harcèlement au travail mise en évidence par les études de psychodynamique du travail¹.

Ce contexte suscite de façon générale des inquiétudes plus ou moins fondées, tant pour le magistrat qui se plaint que pour celui ou celle qui serait témoin de comportements harcelants et en ferait part à ses collègues (crainte de ce qui pourrait être mis dans l'évaluation à propos d'un tel signalement par le chef de juridiction ou encore de se retrouver à son tour victime du harceleur, ou simplement d'obérer des relations avec lui et de se mettre en difficulté dans le cadre des échanges professionnels). Cependant, outre les conséquences dramatiques sur le plan individuel d'une telle réserve et de l'absence d'échanges sur une souffrance subie ou à laquelle on assiste sans rien dire, demeurer dans cette logique de silence est ce qui perpétue les situations dans lesquelles « tout le monde le sait mais personne ne fait rien », que chacun déplore. C'est en changeant notre prisme d'analyse de ces situations, en prenant conscience des effets délétères de cette pudeur excessive, que les choses pourront changer.

Comment contester son évaluation ?

Comme évoqué dans l'idée reçue numéro 3, le silence sur les questions de harcèlement est en partie dû à la crainte que peuvent ressentir ceux qui le subissent ou qui en sont témoins vis-à-vis des conséquences que cela aura sur leur évaluation. Au-delà de ce qui a été évoqué plus haut et parce que ce risque, bien que rarement concrétisé, ne peut pas être totalement écarté, il importe d'être bien informé sur la façon de contester une évaluation. Toutes les informations utiles se trouvent sur notre site internet : **le magistrat et l'évaluation**¹.

1. <https://www.syndicat-magistrature.fr/toutes-nos-publications/nos-anciennes-revues/justice-s-au-quotidien/2286-le-magistrat-et-levaluation.html>

1. Voir Antoine Duarte et Christophe Dejours, « Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme », in *L'évolution psychiatrique*, n°84, 2019

N°4

Cela n'arrive qu'aux autres

Cette idée reçue peut concerner tant les victimes de harcèlement que les auteurs. Il ne s'agit pas ici de dire, notamment s'agissant du fait d'être qualifié de harceleur, que cela peut arriver à tout le monde, mais que les relations interpersonnelles de travail sont traversées par de multiples influences qui ne relèvent pas seulement de l'individualité des collègues : l'organisation du service, la situation des effectifs de magistrats et de fonctionnaires plus ou moins favorable et agissant sur l'ambiance de travail de façon plus ou moins négative, la pression exercée par la masse du contentieux ou par la hiérarchie, etc. Ces facteurs combinés suscitent ou favorisent des comportements qui peuvent aussi constituer du harcèlement alors que la personne à qui cela est reproché n'a ni la volonté ni la conscience des conséquences de son comportement.

Exemple : dans un service, un magistrat connaît des difficultés personnelles (divorce, décès familial, maladie, etc.) ; le coordonnateur le décharge spontanément d'une partie de sa charge de travail avec l'accord de tous les collègues. A l'issue d'une période difficile le collègue déchargé peut considérer que - avec d'autres comportements - le fait de le décharger était une démarche visant à le discréditer, le rabaisser alors qu'il n'a rien demandé et a au contraire besoin d'avoir une vie professionnelle normale pour retrouver un équilibre après tous ses problèmes personnels.

Dans cette situation, dont on ne détaille pas tout, on peut concevoir qu'à vouloir bien faire le coordonnateur se voie reprocher une décision qui paraissait bienveillante (mais dont il aurait probablement dû faire part au collègue concerné au premier chef).

L'idée qu'être victime de harcèlement n'arrive qu'aux autres est à rapprocher du stéréotype de la victime évoqué plus haut, auquel personne ne pense correspondre et, comme dans les cas de surmenage, il est souvent trop tard lorsque l'on s'en rend compte.

Or, l'expérience montre bien que de même qu'il n'y a pas de profil-type du harceleur et de l'harcelé, personne n'est réellement ou totalement à l'abri de ces situations.

Si je suis gêné par le comportement d'un collègue, cela ne relève bien sûr pas forcément du harcèlement. Toutefois, ressentir de la gêne au contact d'un collègue ne peut pas être considéré comme normal non plus et doit être interrogé. Comment reconnaître le harcèlement dont on peut être victime ? Il s'agit avant tout de ce qui peut être ressenti par un collègue et il faut pouvoir être attentif à son propre comportement, aux changements et stratégies d'évitement qui pourraient intervenir (changement d'itinéraire pour se rendre à la cantine, ou changement de ses habitudes vestimentaires certains jours par exemple). Il faut à nouveau insister sur les conséquences individuelles pour ne pas dire psychologiques - car nous n'en sommes pas spécialistes - d'un refoulement du malaise. Il n'est pas question ici de dire que tout malaise confine au harcèlement, mais une attention doit être portée à titre individuel à un tel malaise qui devrait être confronté, c'est-à-dire adressé, discuté avec d'autres, pour y mettre fin s'il impacte la vie professionnelle ou personnelle, sans avoir recours à l'idée reçue selon laquelle cela n'arrive qu'aux autres.

De la même façon, un magistrat en situation d'encadrement ou de coordination, doit avoir conscience que dans son activité d'organisation du service, et donc du travail de ses collègues, des changements de service au dernier moment ou l'absence de planification suffisamment à l'avance pour permettre de s'organiser ou encore des envois d'emails ou de sms à des horaires inadaptés (en dehors des jours et horaires habituels de travail) peuvent être perçus (en fonction de leur répétition et de leur ampleur, bien entendu) comme du harcèlement.

N°5

Un collègue se plaint de harcèlement, je ne peux rien faire si je ne suis pas concerné par la situation

On retrouve là une conception du harcèlement centrée sur le rapport entre deux individus alors qu'au contraire, l'organisation du travail d'une part et les témoins taisants d'autre part, jouent un rôle non négligeable dans le délitement d'une situation et l'aboutissement à un véritable harcèlement.

Il s'agit donc bien d'une idée reçue car bien entendu les collègues d'une personne qui se dit victime de harcèlement ont un rôle à jouer. D'abord en écoutant ce qu'a à dire cette personne si elle vient se confier et en prêtant attention aux faits décrits, en l'aidant à objectiver ceux-ci et en en discutant, seule façon de permettre de mettre fin à ce qui peut relever du harcèlement ou bien du simple malaise ou encore du quiproquo. En effet, notre propos n'est pas de dire que toute personne qui se plaint de harcèlement a raison, mais de tenter de mettre fin au retrait que ce type d'accusation peut susciter quand des échanges et un soutien des collègues peuvent suffire à stabiliser une situation en train de basculer.

Bien que perfectibles, il existe en effet des réponses possibles à ces situations, qui peuvent être mobilisées par chacun. Nous les aborderons dans la deuxième partie de ce guide.

Harcèlement caractérisé mais débutant : il est temps de faire tiers

Mme T est juge des tutelles dans un tribunal de proximité de moyenne importance au sein d'un TJ dont le président, en difficulté sur le plan juridictionnel, exerce une domination d'autant plus pesante sur ses collègues qu'il tutoie d'office tandis que ceux-ci (surtout les jeunes) le vouvoient et lui donnent son titre.

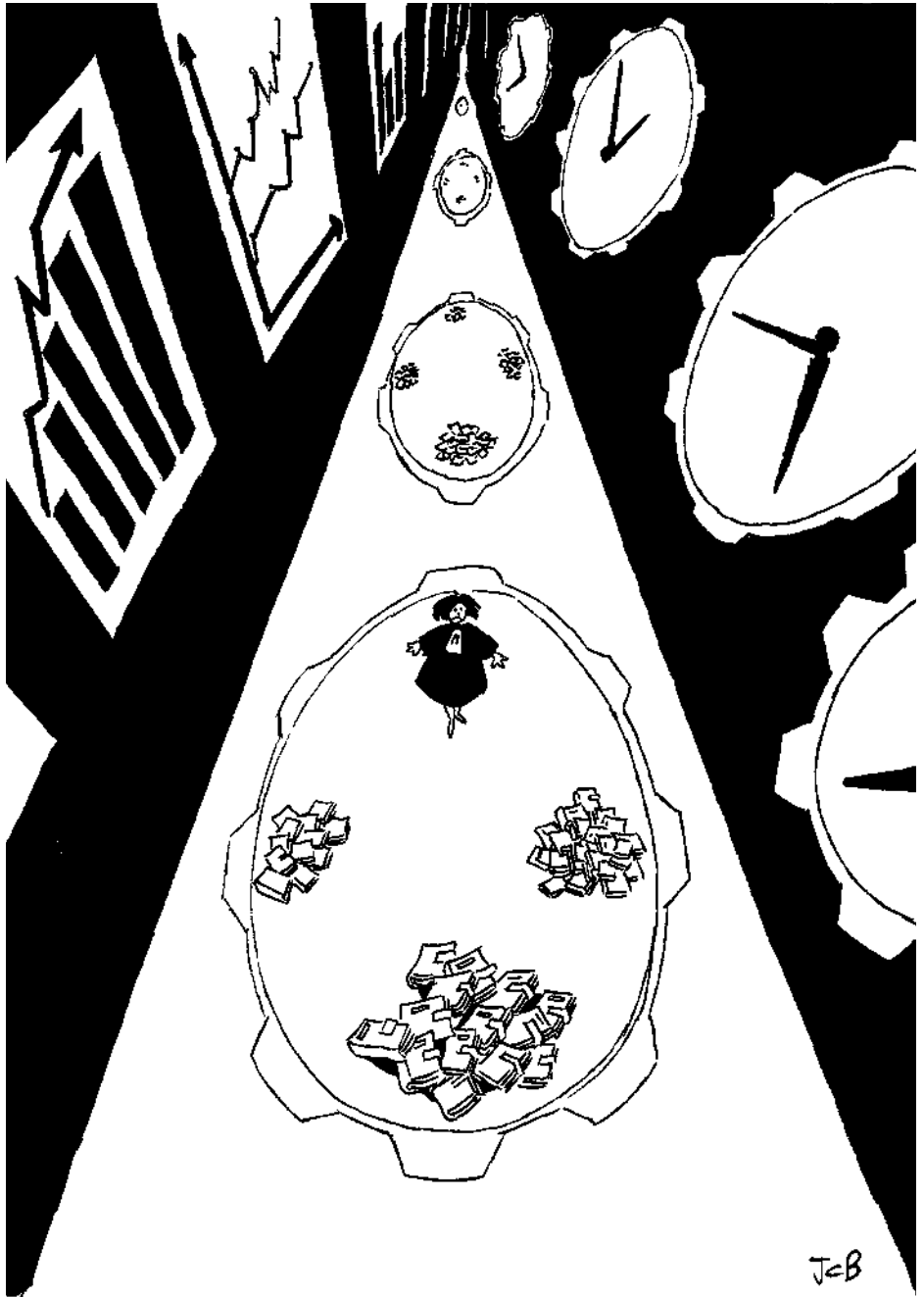
Comme il a alourdi la charge de travail de Mme T à son retour de congé maternité, alors même que son remplacement n'ayant été que très partiellement assuré, son cabinet est très sinistré, celle-ci lui a fait un rapport détaillé pour justifier le fait qu'elle ne peut pas en faire plus.

Un échange de mail s'est instauré dans lequel, le président demande de plus en plus de comptes, avec de plus en plus de reproches sous-entendus mettant en cause les compétences ou l'engagement de Mme T, messages auxquels Mme T répond sans délai, y compris le dimanche, en se justifiant de plus en plus.

Elle est épuisée, déstabilisée, n'arrive plus à se concentrer sur son travail et commence à vaciller dans sa certitude qu'elle en fait assez et en a trop à faire.

Après avoir vérifié la teneur et la date d'envoi (dimanche 12h ou autre débordement) des mails du président, le délégué syndical fait un mail au président, avec copie au PP, pour lui indiquer que pour lui éviter le désagrément de se voir reprocher un comportement harcelant, il lui demande de le mettre en copie de tous les mails adressés à cette collègue qui n'y répondra que si c'est dans l'intérêt du service et en mettant en copie le délégué syndical.

Le président stoppe immédiatement sa pratique, non sans avoir auparavant tenté une dernière manoeuvre avec le délégué syndical lui-même, lui proposant de venir discuter de la charge de travail de Mme T et le renvoyant à son secrétariat pour la fixation du rendez-vous.



II - Au-delà des idées reçues, des pistes de solutions

N°1

Je suis victime de harcèlement,
que puis-je faire ?

Les outils institutionnels existants

En premier lieu, il importe en effet de citer l'instance chargée des difficultés tenant à la sécurité et la santé des travailleurs, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Présents dans chaque département et pour tous les établissements relevant du ministère de la Justice (tribunaux, établissements pénitentiaires, foyers PJJ etc...) les CHSCT sont composés de représentants de l'administration et des organisations syndicales (pour plus de précisions, voir sur notre site internet : **le CHSCT : guides pratiques et actions syndicales¹**).

En pratique, une personne qui se sent victime de harcèlement pourra porter une mention au registre du CHSCT, qui doit être accessible dans toutes les juridictions et dont la localisation doit être communiquée à tout le personnel. Chaque mention portée au registre devra être examinée au CHSCT suivant et il lui sera possible de demander qu'une enquête soit diligentée dans un service (demande généralement accueillie favorablement).

Si l'instance du CHSCT en tant que telle a vocation à disparaître à l'horizon 2022, ses attributions seront néanmoins reprises dans les futurs comités sociaux d'administration (CSA). Cette démarche restera donc pertinente.

Ce type d'action a le mérite de signaler en haut lieu une situation et de porter le problème de façon plus large. Elle paraît plus adaptée pour des situations où il est évident que l'organisation du service est en cause.

En second lieu, il convient de rappeler qu'il est toujours possible également de solliciter un rendez-vous avec le médecin de prévention, et qu'il existe dans toutes les juridictions des

1. <https://www.syndicat-magistrature.fr/notre-action/independance-et-service-public-de-la-justice/budget-et-conditions-de-travail/2135-le-chsct-guides-pratiques-et-actions-syndicales.html>

assistants de prévention qui peuvent notamment fournir des informations utiles.

Le ministère de la Justice a également mis en place un numéro de téléphone gratuit (0800 200 278) de « soutien et d'accompagnement des personnels des services judiciaires » qui permet d'obtenir une forme de soutien psychologique. Si cette nouveauté constitue une avancée, le Syndicat de la magistrature considère que cela ne peut évidemment pas suffire à appréhender un phénomène toujours plus inquiétant dans un contexte de manque criant de moyens et de personnels.

Enfin, il faut rappeler que les commissions restreintes et assemblées générales peuvent aussi être le lieu d'échanges sur des contextes, ambiances et organisations de travail qui posent problème dans la juridiction. Il peut évidemment être délicat d'évoquer des situations particulières qui peuvent toucher à des questions personnelles mais le sujet peut voire doit être évoqué chaque fois que la difficulté touche un service, au moins pour familiariser les magistrats avec le sujet et qu'il ne soit plus systématiquement mis sous le tapis. Il en découle qu'il paraît évidemment aussi utile d'alerter la hiérarchie des difficultés rencontrées. Accessoirement, ces instances peuvent aussi être le lieu où rappeler les règles – usuelles ou contenues dans le COJ – qui concernent la désignation à certains postes (coordonnateur, DCS, président de chambre etc) pour éviter l'impression d'arbitraire de ces désignations qui peuvent aussi être le lieu d'enjeux en termes d'organisation du travail dans la juridiction.

La saisine du service d'aide et de veille déontologique du Conseil supérieur de la magistrature peut également procurer de l'aide lorsque l'on est victime ou témoin de faits de harcèlement si l'on estime que la situation nous pose un problème déontologique. La consultation (par téléphone) est anonyme et la saisine peut se faire sans formalisme particulier, par téléphone (01 53 58 48 88), par e-mail (*deontologie.csm@justice.fr*) ou par courrier postal (CSM, 21 bd Haussmann, 75009 Paris)

J'ai dénoncé des faits de harcèlement à mon chef de juridiction mais rien ne se passe, que dois-je faire ?

Dans ce type de situation, s'ajoute au harcèlement un second conflit avec le chef de juridiction qui n'a pas la réaction attendue. Dans ce cas il est souvent bénéfique d'alerter un syndicat, au niveau local ou national en fonction de la situation et des personnalités en présence. En effet, l'intervention du syndicat permet de décentrer le conflit des personnes ou de la situation de la juridiction et de donner une perspective plus large à la situation de harcèlement tout en y réintroduisant les éléments de contexte justement liés à la situation globale de la juridiction, ou du service qui sont rarement indifférents.

N°2 **On m'accuse injustement de harcèlement, que puis-je faire ?**

Comme pour les personnes qui se sentent objet de harcèlement, une façon d'objectiver les faits est de les noter au fur et à mesure, même si dans cet exemple, il est parfois trop tard lorsque l'on en a connaissance. Dans la mesure du possible, il convient de réfléchir à une réorganisation du service pour limiter les interactions avec la personne qui se sent harcelée, et de réfléchir à l'organisation de travail au sein du service. Au-delà, si les échanges ne permettent pas d'éclaircir la situation ou si le malaise persiste, il peut être utile d'introduire un tiers (un représentant syndical par exemple) pour assister aux échanges ou qui sera destinataire en copie des échanges de mails. Comme lors des entretiens la présence d'un tiers est souvent susceptible d'apaiser une situation conflictuelle qu'il s'exprime ou non pendant l'entretien, chacun prenant ainsi plus de précaution dans ses propos et pouvant prendre un certain recul sur ce qui est dit.

N°3 **On me dénonce des faits de harcèlement en tant que coordonnateur ou de chef de service, que puis-je faire ?**

La gravité des faits de harcèlement conduit en règle générale à penser que le traitement de la situation devrait incomber au chef de juridiction plutôt qu'au coordonnateur. Néanmoins, si les faits dénoncés ont lieu au sein du service, le coordonnateur ou chef de service peut difficilement rester indifférent et doit s'interroger tant sur la situation en tant que telle que sur les conditions de travail au sein de son service pour identifier les leviers à actionner éventuellement en lien avec le fonctionnement du service. En outre, il convient d'insister sur le fait que l'échange est souvent primordial pour prévenir tant les conflits que les situations de harcèlement. Or, il entre bien dans la mission des coordonnateurs de service ou des chefs de service d'organiser un certain nombre de réunions, internes ou non. Il importe seulement d'introduire la dimension des conditions de travail dans ces réunions ou dans une réunion dédiée (sans tomber dans l'excès de réunions non plus ...).

N°4

Quelle action à titre syndical ?

Au Syndicat de la magistrature, nous assistons fréquemment des collègues via l'envoi de courriers ou lors d'entretiens avec la hiérarchie ou encore devant l'inspection générale de la justice sur des affaires de harcèlement réel ou supposé, ce qui est bien le rôle naturel des syndicats. Nous sommes également régulièrement contactés, que ce soit au bureau national ou au niveau des représentants locaux, par des collègues qui se sentent objet de harcèlement. Au-delà de l'aide qui peut être apportée par l'écoute, l'échange sur l'identification et l'objectivation des faits (véritable harcèlement ou difficultés de communication, etc.), qui sont déjà essentiels, l'action syndicale peut être affinée. Les collègues peuvent mobiliser certaines pratiques ou faire appel aux délégués syndicaux dans ce type de situation pour les mettre en œuvre ou les assister dans cette mise en œuvre.

Il est ainsi possible de distinguer quatre modes de l'action syndicale face à une situation de harcèlement, qui peuvent se succéder ou non et être alternativement utilisés en fonction de l'évolution de la situation.

- Echanger : avec les collègues concernés (la personne qui se plaint et les collègues du service) afin de comprendre puis éventuellement de convaincre de ce que subit le collègue visé.
- Sonder le reste du collectif : pour affiner la rhétorique afin qu'elle soit audible et permette de faire bouger les lignes pour sortir les protagonistes de l'isolement voire de la condamnation collective (qui peut facilement intervenir vis-à-vis de celui ou celle qui se plaint). Ce travail nécessite de sentir les défenses individuelles et collectives mises en place pour ne pas les attaquer frontalement et arriver à les interroger sans condamner l'interlocuteur, sans s'en couper. Il faut garder le lien avec les autres parce que reconstituer des coopérations là où il n'y en a plus est un travail qui se fait ici et là, dans l'informel, en insistant sur certains arguments auprès de ceux qui paraissent pouvoir les entendre et en évitant de fournir à d'autres des prétextes pour se disqualifier.

En fait, il s'agit davantage d'inventer de nouvelles coopérations que de

reconstituer quelque chose, de créer des échanges autour d'un nouveau sujet et d'entretenir cet espace de confiance.

- Alerter la hiérarchie : sur la difficulté en elle-même si elle concerne deux collègues ou si elle est directement concernée afin d'échanger sur la situation.
- Mettre en place un espace de coopération au sujet même de l'action :

Il est possible de constituer une forme de groupe de travail, éventuellement à l'échelle régionale, composé de magistrats et éventuellement de fonctionnaires en qui la personne en difficulté a confiance, qui se réunisse régulièrement afin d'échanger d'abord parce que l'on réfléchit mieux à plusieurs. Ensuite, un tel groupe de travail pourra constituer :

- **Un espace de discussion et d'élaboration de l'action** afin qu'elle soit collectivement débattue, pensée et assumée. Quel que soit le degré de participation de ses membres, cet espace est essentiel pour la qualité des décisions prises et pour le fait qu'elles soient collectivement assumées. A ce stade il faut préciser que le caractère très personnel voire intime des situations de souffrance au travail ne permet pas que l'action soit pensée en grand collectif et il est donc possible de constituer des « sous-groupes » d'environ cinq personnes pour parler de situations particulières.
- **Un espace de « supervision »** pour se prémunir de certains écueils : l'intervention dans le cadre d'une assistance syndicale notamment auprès de la hiérarchie présente le risque d'entendre des arguments imprévus, qui peuvent faire douter ou même changer d'avis, il faut donc pouvoir en discuter avec ceux qui n'étaient pas présents pour « débriefing » et ne pas risquer de faire fausse route.

Il est souvent utile par ailleurs de ne pas trop impliquer la personne pour laquelle on agit, qui doit souvent être protégée de ce qui se dit dans ces lieux, qui n'a plus aucune confiance dans la hiérarchie, dont l'équilibre psychique est affecté et qui peut décompenser pour un mot mal retransmis ou mal compris.

Il y a aussi le risque de se retrouver à échanger des confidences avec la hiérarchie et il est important que les propos et ces confidences soient débattus pour éviter à l'émissaire de capter une attention voire des bénéfices et de se retrouver dans une forme de complicité ou de connivence avec la hiérarchie dont il peut aussi

rechercher la reconnaissance ou la sympathie au point de se laisser détourner de sa mission initiale, voire des intérêts de celui qu'il défend. C'est le cas notamment face à des stratégies de flatteries et d'utilisation du rapport de domination pour laisser entrevoir au délégué syndical qu'on parle entre égaux (ou presque) alors que le collègue concerné par l'action reste un subalterne.

Il y a donc, dans le travail d'action syndicale contre la souffrance au travail ou le harcèlement, des questions éthiques très importantes à avoir en tête.

- **Un espace de soutien** pour ne pas reproduire dans le cadre syndical l'isolement qui existe dans l'institution et tâcher de ne pas s'effondrer : il faut reconnaître que l'évolution des univers de travail pendant les 20 dernières ou les 40 dernières années a conduit à un effritement de l'engagement syndical, à la réduction des lieux d'échanges, de débat et de pensée collective à l'intérieur même des organisations et à la désaffection pour les mandats des représentants syndicaux qui se retrouvent seuls face à un travail qui doit évoluer, se renouveler et ne peut consister seulement à porter une parole (souvent insuffisamment écoutée) dans les instances officielles et à défendre les situations individuelles sur le registre traditionnel du rapport de force (qui n'est plus possible avec des effectifs et une capacité de mobilisation en berne).

Dans cette configuration, il peut aussi arriver que des élus syndicaux soient eux-mêmes en situation de souffrance au travail dans le cadre de leurs mandats. Faire partie d'une véritable équipe est donc essentiel.

En outre, pour le représentant syndical, si l'on promeut la coopération comme réponse au tournant gestionnaire et aux situations de souffrance qu'il engendre, il est important d'en éprouver soi-même le fonctionnement et les bénéfices, pour l'action comme pour la santé.

Par ailleurs, les bénéficiaires de l'action ne sont pas nécessairement reconnaissants et peuvent même montrer de l'hostilité, ou persister de façon défensive dans une vision sans issue de leur problème alors qu'il est partiellement voire complètement résolu.

Le représentant syndical peut alors être exposé à des réactions inattendues et parfois désagréables.

L'importance de pouvoir aborder ensuite les faits au sein du groupe ou avec certains de ses membres est donc essentielle.

Un tel groupe de travail peut être constitué et perdurer, avec des représentants d'autres organisations syndicales, pour poursuivre les échanges sur les conditions de travail en général dans la juridiction et pour apporter un espace d'échanges sur les situations particulières et les problématiques qui peuvent surgir.

Il est aussi possible d'organiser des formations en invitant des intervenants extérieurs ou des temps d'informations dans le cadre des heures réglementaires d'information syndicale (*cf article 5 du décret du 28 mai 1982*). Il ne faut pas hésiter à se rapprocher du bureau du Syndicat de la magistrature pour trouver de tels intervenants.

A titre individuel, il est aussi possible de demander notamment lors des évaluations où cette question est posée, que des formations déconcentrées soient organisées sur le sujet.

CONCLUSION

A l'issue de ces quelques pages, quelle conclusion tirer ?

Nous espérons d'abord que ce guide fera bouger les lignes, celles du supportable, du silence et de l'isolement.

Par delà la prise de conscience de ce qu'il ne faut plus laisser passer, le Syndicat de la magistrature entend aussi porter des propositions de réforme institutionnelle pour que ne soient plus laissés sans aucune réponse un certain nombre de comportements problématiques. Si la voie disciplinaire a été évoquée, tous ces comportements ne constituent d'ailleurs pas des faits relevant d'une réponse disciplinaire. Ces comportements, qui peuvent abîmer le collectif de travail, et constituer par la suite un terrain propice à des manquements déontologiques, peuvent être d'une intensité ne relevant pas elle-même du disciplinaire.

A l'inverse, des collègues en difficulté se retrouvent quant à eux l'objet d'une enquête administrative parce qu'ils se sont retrouvés débordés par la charge de travail et incapables d'évoquer et donc de régler ces difficultés dans un contexte de hiérarchie et de collectif de travail lui-même défaillant (parce que débordé également).

Les chefs de juridiction ne réagissent pas systématiquement à certains comportements problématiques de magistrats, surtout si ceux-ci remplissent leurs objectifs en matière de gestion des « flux », jugés prioritaires. La question de la formation des chefs de juridiction sur ce point, ainsi que sur celui, voisin, des problématiques de harcèlement, nous paraît devoir être prise à bras le corps et faire l'objet d'un travail incluant les syndicats. De plus, il n'existe pas de circuit institutionnel lorsque le comportement problématique est celui du chef de juridiction lui-même ou des coordonnateurs, ou que ni le chef de juridiction ni la chancellerie n'estiment devoir y donner suite.

Le Syndicat de la magistrature estime par ailleurs que d'autres voies devraient être trouvées pour apporter une réponse aux difficultés, rencontrées par les magistrats en juridiction, voire aux comportements relevant du disciplinaire.

Nous faisons le constat que les magistrats peuvent être confrontés en juridiction à un certain nombre de comportements problématiques, et dans la plupart des cas,

ils ne disposent d'aucun recours, ou de recours dont l'effectivité est insuffisante ou inexistante, pour qu'une réponse institutionnelle soit apportée.

Les dispositions qui pourraient être prises pour combler ce vide posent des questions complexes. En effet, un double mouvement doit avoir lieu : des mesures propres à favoriser un fonctionnement plus harmonieux de la collectivité de travail, et à répondre aux difficultés ponctuelles qui peuvent se produire dans le collectif, et la création d'une voie spécifique, qui constituerait un recours pour les magistrats confrontés à des comportements graves susceptibles de relever d'une sanction disciplinaire.

Le syndicat a relevé dans de nombreux écrits que tant sur le plan du principe de l'indépendance de la justice que sur celui de la qualité du service rendu aux justiciables, l'organisation très pyramidale des juridictions (congrès, évaluations, primes, répartition des dossiers et des services, développement de la hiérarchie intermédiaire souvent non formée spécifiquement à ces fonctions) produit des effets structurels négatifs.

L'une des difficultés réside dans l'appréhension de la frontière entre les faits relevant d'une sanction disciplinaire et les difficultés auxquelles il peut être répondu par d'autres voies relevant de la gestion des ressources humaines, ou qui, prises à temps avec des réponses adéquates, ne s'enkysteraient pas au point de relever du disciplinaire. Si l'on se contente d'ouvrir une voie spécifique aux magistrats permettant de saisir l'instance disciplinaire, cela risque d'être insuffisant pour répondre à l'éventail des situations : peu de magistrats se risqueront à effectuer une telle dénonciation, d'abord parce qu'elle est humainement difficile, et ensuite parce qu'il n'est pas aisé d'appréhender si le comportement litigieux constitue une faute disciplinaire.

Pour répondre aux comportements se situant dans la « zone grise », un travail réel et ambitieux devrait être engagé, afin que la formation sur ces situations des chefs de juridiction, des chefs de cour, et de tous les magistrats exerçant des fonctions d'encadrement intermédiaire soit d'une part obligatoire (elle ne l'est pas actuellement pour la hiérarchie intermédiaire), et d'autre part aille au-delà du vernis cosmétique auquel elle s'apparente pour le moment. Une autre piste serait la création de médiateurs au sein des cours d'appel, auxquels ne pourraient être confiées que des situations de conflits entre personnels en dehors de tout fait susceptible de constituer un manquement déontologique.

Pour conclure nous souhaitons rappeler que travailler n'est pas seulement produire – des décisions, des réquisitions, s'agissant des magistrats -, c'est aussi engager de sa subjectivité et de sa personne par le développement d'habiletés et de capacités pour adapter les prescriptions, les règles, au réel. L'organisation du travail issue du tournant gestionnaire et la gouvernance par les nombres ont réduit le travail à une gestion des flux, qui attaque directement notre santé mentale en faisant abstraction de ce que les sujets engagent d'eux-mêmes dans le travail. Dans ce contexte, il est devenu particulièrement crucial que nous soyons vigilants quant à la protection de notre propre santé, individuellement et collectivement. Les risques d'épuisement sont très élevés et comme les causes de cet épuisement (maintien du sens et de l'éthique professionnelle) sont niées par l'organisation du travail, il est indispensable que nous nous protégeions.

Telles sont les pistes que nous pouvons soumettre à ce stade, et qui rendent à notre sens nécessaire une élaboration et un travail collectifs.

Syndicat 
de la **Magistrature**

Maquette & Mise en page : Nadine Sarah
www.nadinesarah.weebly.com / nadine.designer@gmail.com

Illustrations : Jean-Claude Bouvier