

Paris, le 26 juin 2020

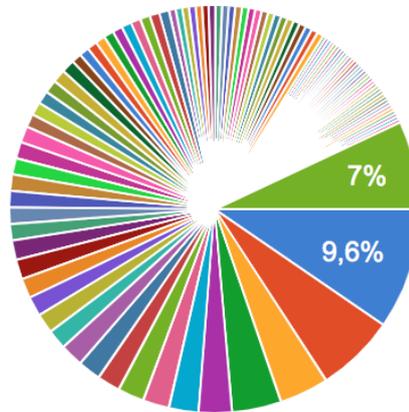
TRAVAIL A DISTANCE : LE CONFINEMENT, LABORATOIRE DE PRATIQUES FUTURES ?

Le temps du confinement, les magistrats ont été amenés à bouleverser leurs pratiques professionnelles, et à travailler massivement depuis leur domicile. Même les magistrats les plus aguerris au travail à distance, qui a consisté ici, vu les conditions du confinement, dans un travail à domicile, et qui n'est en effet pas une nouveauté dans la magistrature, n'avaient pas pratiqué de la sorte sur une durée si longue.

L'institution judiciaire a connu de nombreux dysfonctionnements pendant cette période : le greffe n'était pas doté d'ultraportables, les outils étaient inadaptés, et de nombreuses difficultés n'avaient pas été anticipées. Les parents devaient assurer l'école à la maison, et le contexte épidémique était source d'angoisse, signe d'une période marquée sous le sceau de l'exceptionnel. Pourtant, ce confinement a suscité des envies de travail à distance au-delà de cette période. Dans le secteur privé, il a fait naître des idées, et rien n'exclut que certains s'en emparent et tendent à les transposer dans le service public de la justice : le travail à distance permet de répondre à certaines des difficultés traditionnelles de notre ministère ; ainsi, notamment de l'insuffisance du parc immobilier des juridictions, particulièrement dans le contexte épidémique actuel. Cela constituerait une révolution, pour les magistrats dans une certaine mesure, et notamment les magistrats du parquet, mais surtout pour le greffe, qui passerait d'un contrôle hiérarchique s'exerçant sur les horaires à un contrôle des missions effectuées. Un effort réel concernant les outils de travail apparaît en tout état de cause indispensable.

Nous n'ignorons pas que le travail à distance recèle de nombreux dangers. Nous avons donc adressé à l'ensemble des magistrats un questionnaire pour dresser un panorama des potentialités de ce mode de travail. 384 personnes ont répondu à notre questionnaire. Outre les personnes situées en administration centrale (10 personnes) et à l'ENM (3 personnes), les répondants exercent dans 104 tribunaux judiciaires, 29 cours d'appel, ou à la Cour de cassation. Le questionnaire est anonyme, bien que la combinaison de la fonction exercée et de la juridiction permette, dans certaines situations, d'identifier les répondants. Afin de préserver l'anonymat de ceux qui le souhaitaient y compris vis-à-vis de ceux qui ont dépouillé les réponses, le questionnaire permettait de ne pas renseigner la question concernant la fonction exercée. Par ailleurs, les personnes interrogées pouvaient ne pas répondre à toutes les questions, ce qui explique que les résultats n'atteignent pas toujours 384. Le diagramme suivant permet de se figurer la diversité géographique des répondants, avec, pour chaque couleur, une juridiction : le vert représentant la catégorie « autre » regroupant l'ensemble des

lieux ayant moins de deux réponses, le bleu, le tribunal judiciaire de Paris, en rouge la cour d'appel de Paris, etc.



68 magistrats exercent au sein du ministère public, 45 sont juges des contentieux de la protection, 92 juges exercent principalement une activité en matière civile, 14 juges à dominante pénaliste, 37 juges d'instruction, 28 juges d'application des peines, 21 juges des enfants, 4 sont JLD, 37 exercent en cour d'appel, 8 sont chefs de cour ou de juridiction. L'analyse des résultats par fonctions perd en précision à mesure que le panel décroît. Ils peuvent néanmoins venir indiquer une tendance. Eu égard à la diversité des fonctions en cour d'appel, nous n'avons pas constitué de sous-groupe comprenant les conseillers.

Nous avons tenté de questionner les magistrats interrogés par rapport aux grandes tendances identifiées par les recherches académiques sur le sujet (efficacité au travail, séparation vie personnelle/vie professionnelle, épanouissement professionnel et personnel, relations personnelles), notamment en psychologie, en sociologie du travail et sociologie des organisations. Ces recherches sont néanmoins embryonnaires, tant la pratique du travail à distance à large échelle est une nouveauté¹. Par ailleurs, la justice présente de nombreuses spécificités, et rien ne garantissait une homothétie par rapport au monde du travail en général. Nous avons donc doublé les questions fermées de questions ouvertes, afin de recueillir aussi largement que possible les commentaires des personnes interrogées.

Focus : Télétravail : quel encadrement ?

Le télétravail est régi, s'agissant des salariés, par les articles [L.1222-9 à 11](#) du Code du travail, et, pour la fonction publique, par l'[article 133](#) de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. Le décret n° [2016-151](#) du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la

¹ Voir par exemple, Diane BAILEY et Nancy KURLAND, « A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of Organizational Behavior*, 383–400 (2002) ; APA (November 19, 2007). "APA Press Release "Telecommuting has Mostly Positive Consequences for Employees and Employers, Say Researchers"". American Psychological Association. Retrieved November 6, 2016 ; Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux, [Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?](#), Insee Références, édition 2019

magistrature précise les conditions de son application. Il définit le télétravail comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Il prévoit en son article 1^{er} qu'il s'applique aussi bien aux fonctionnaires qu'aux magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958.

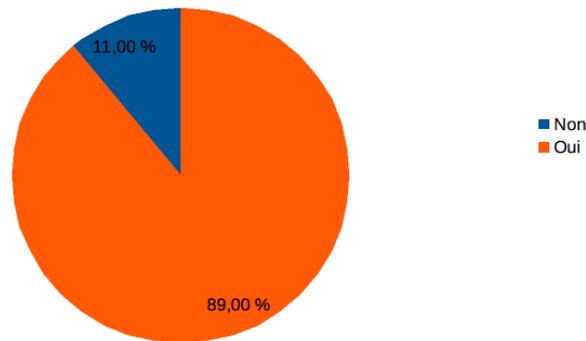
Le Conseil d'Etat est cependant venu préciser le sens de ces dispositions. Il a estimé que « *le législateur a entendu ouvrir aux agents publics qui exercent leurs fonctions sous l'autorité hiérarchique d'un chef de service dans le cadre d'une organisation du travail prévoyant leur présence, hors déplacements professionnels, dans les locaux du service, la faculté de recourir, dans les conditions qu'il définit, au télétravail ; que les conditions ainsi prévues par le décret attaqué doivent être regardées comme s'appliquant aux magistrats judiciaires qui exercent leurs fonctions en administration et non en juridiction* » (CE, 6^{ème} et 5^{ème} chambres réunies, 21/02/2018, [399260](#)). Ainsi, les magistrats exerçant leurs fonctions en juridiction se trouvent exclus du champ de ces dispositions, ce qui explique que nous ayons exclu l'usage de ce terme dans cette note. L'arrêté du 31 juillet 2019 portant application du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 modifié et fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice a autorisé le recours au télétravail s'agissant des magistrats exerçant en administration centrale, et cette modalité a été étendue à l'AGRASC. Il est prévu, dans un projet de texte en cours d'élaboration, d'en étendre le champ d'application à l'ensemble de magistrats qui n'exercent pas en juridiction.

Les fonctionnaires de greffe relèvent du régime du télétravail. Cela implique que leur chef de service doit autoriser le télétravail. Cette autorisation est d'un an maximum. Le décret a fait l'objet d'une modification par le décret n°2020-524 du 5 mai 2020, qui permet notamment à ceux-ci d'exercer leurs fonctions dans un autre local professionnel, soit dans un tribunal situé à proximité de leur domicile. Un projet de circulaire prévoit d'étendre plus encore le principe du télétravail aux greffiers. Pour que cet objectif soit atteint, il faudra néanmoins une évolution profonde dans les techniques de management : plusieurs réponses à notre questionnaire soulignent à quel point les directeurs de greffe sont opposés au télétravail des agents du greffe.

Le confinement et le contexte épidémique ont bouleversé les pratiques professionnelles des magistrats

Le confinement a constitué un bouleversement de l'activité de l'ensemble des magistrats. Seuls quelques-uns nous ont expliqué que le confinement ne les avait pas contraints à travailler davantage à domicile.

Le confinement vous-a-t-il conduit à travailler davantage à votre domicile que d'habitude?



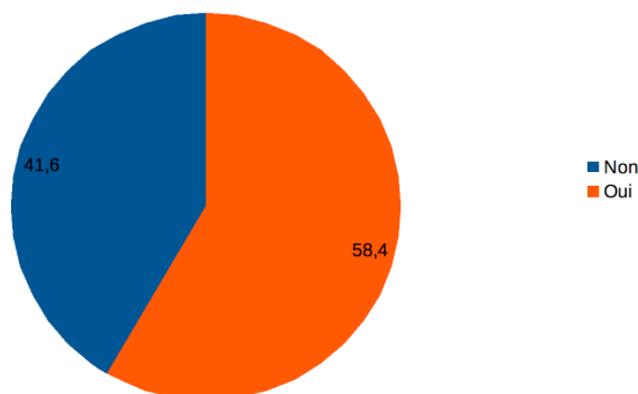
Il n'y a pas de différence statistique significative selon les fonctions exercées. Certes, le travail à distance est largement répandu chez les magistrats exerçant des fonctions civiles. Néanmoins, leur pratique se limitait à quelques jours par semaine, et presque aucun d'entre eux ne pouvait s'absenter sur des durées aussi longues. Ainsi, pour eux, les proportions sont similaires (13% / 87%). Seuls les juges des enfants s'écartent un peu de ces statistiques, puisque l'ensemble d'entre eux a davantage travaillé à leur domicile (100% des personnes interrogées), sans qu'il soit possible de déterminer de manière certaine s'il s'agit d'une différence significative, qui pourrait s'expliquer par le fait que cette fonction exige une présence quotidienne habituellement, alors que pendant le confinement leurs missions ont été, parfois presque totalement, mises de côté par les PCA, ou d'un simple aléa statistique.

Les commentaires permettent de comprendre qui sont les 11% des magistrats qui n'ont pas davantage travaillé à leur domicile par rapport à d'habitude : il s'agit soit de magistrats qui ont été contraints de venir travailler presque tous les jours, notamment ceux en charge des questions de détention (ainsi, sans surprise, pour 75% des JLD, le confinement ne les a pas conduits à travailler davantage à leur domicile), soit de magistrats habitués à exercer une partie de leur activité à distance (magistrats civilistes, mais également certains parquetiers, par exemple exerçant au PNF), soit de magistrats qui partageaient habituellement leur activité professionnelle entre domicile et juridiction et qui sont venus régulièrement au tribunal dans le cadre des PCA. La taille des juridictions est l'un des facteurs explicatifs, puisque dans les petites juridictions, le PCA supposait la présence d'une proportion nettement supérieure de magistrats par rapport aux grosses juridictions. A ce titre, mentionnons le sort de certains tribunaux de proximité, lorsque les tutelles avaient été incluses dans le champ du PCA, où les magistrats ont dû venir très régulièrement au tribunal ne serait-ce que pour assurer une permanence, en lien avec le directeur de greffe.

Travail à domicile : un plébiscite à nuancer

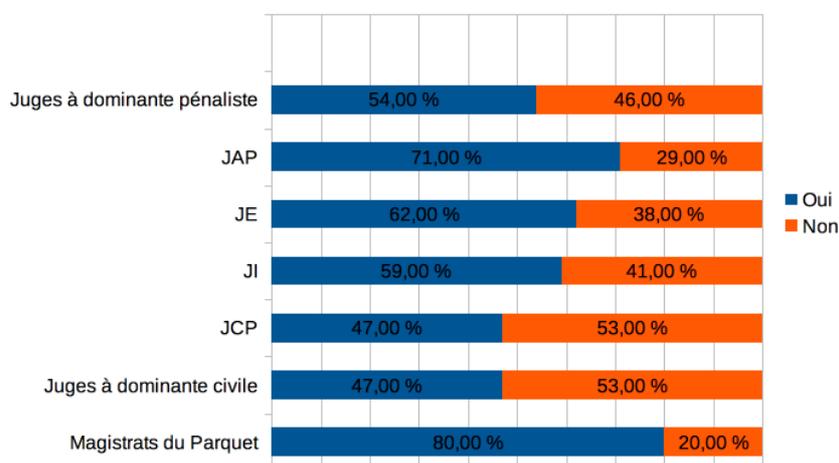
Cette période a, d'une manière générale, renforcé le souhait des magistrats de travailler depuis leur domicile.

Envisagez-vous de travailler davantage depuis votre domicile par la suite?



Ces résultats dissimulent une très grande variété selon les fonctions.

Envisagez-vous de travailler davantage depuis votre domicile par la suite?



L'attrait du travail à distance semble d'autant plus fort que les fonctions s'exercent habituellement en présentiel ; ainsi concernant les magistrats du parquet et les juges de l'application des peines, voire, dans une moindre mesure, les juges des enfants. Le confinement a permis à ces magistrats de réaliser le nombre de tâches qui peuvent être effectuées à distance. Ainsi, un magistrat du parquet explique que « *Cette période de confinement doit nous permettre de faire évoluer notre pratique du travail au parquet, une partie de l'activité qui n'est pas des moindres (traitement courriers et RD) peut parfaitement être réalisée en télétravail et est d'ailleurs bien mieux réalisée...* ».

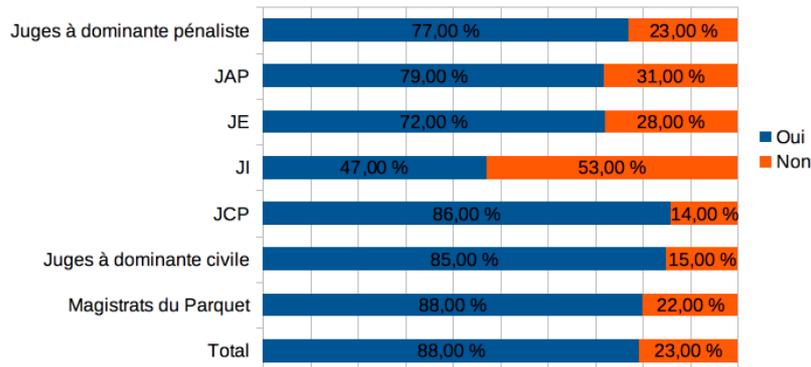
A l'inverse, moins de la moitié des JCP et des juges à dominante civiliste souhaitent davantage travailler à distance, ce qui reste malgré tout une proportion significative, s'agissant de fonctions qui permettent d'ores et déjà une certaine souplesse d'organisation.

Certains sont réticents à la généralisation du travail à distance pour les craintes que résume ce parquetier : « *Le travail à domicile m'apparaît être un piège redoutable. D'une part, on souligne qu'il s'agit d'une modalité d'exercice des fonctions comme les autres tout en faisant pointer les présents sur un fichier excel au nom d'une possible prime, d'autre part, bien souvent, le travail à domicile n'est limité par rien d'autre que la charge de travail, souvent disproportionnée. Il est une autre façon de gérer les flux et détruit tout ce qui reste des*

barrières entre la vie privée et personnelle et la vie professionnelle. Les logiques managériales et les pressions qui en découlent subsistent avec le travail à domicile, à ceci près qu'on n'observe plus seulement le professionnel, le magistrat, à son travail mais également à son domicile en lui demandant de rendre compte du temps et des tâches accomplies. Les statistiques annuelles seront observées de près. Et on en arrivera à devoir justifier le temps pris pour soi, pour ses loisirs, pour sa famille. »

Un mode de travail permettant une plus grande efficacité

Estimez-vous être en mesure d'être aussi efficace depuis votre domicile que lorsque vous êtes sur votre lieu de travail?



Ce mode d'activité professionnel est plébiscité pour le calme qu'il offre, particulièrement adéquat pour la rédaction de jugements, la préparation d'audiences ou le traitement de courrier. Il suppose néanmoins que le magistrat dispose à son domicile de moyens lui permettant de travailler, et notamment d'une pièce dédiée, ce qui n'est pas toujours le cas, particulièrement pour les juridictions situées dans les grandes villes, avec un prix de l'immobilier élevé. La présence d'enfants à domicile, dans le contexte spécifique du confinement, est soulignée par les personnes interrogées, mais elle n'a pas d'impact statistique significatif sur le taux de réponse positive (81% des magistrats accueillant des enfants à leur domicile estiment que le travail à domicile leur permet d'être plus efficace). Un juge d'instruction estime ainsi que ce mode de travail ne lui permet pas d'être aussi efficace *« ne serait-ce que pour des raisons matérielles : pour être aussi efficace chez moi qu'au tribunal, il faudrait que je dispose d'un écran plus grand, idéalement double, d'une imprimante correcte, d'un scanner correct, et que mon voisin arrête de taper avec son marteau toute la journée.. »*

L'insuffisance d'outils adéquats (voire infra), la complexification des relations avec le greffier, qui a poussé, pendant le confinement, les magistrats à effectuer des tâches de greffe, et l'importance des relations partenariales expliquent les critiques à l'égard de ce mode de travail. Cette combinaison de facteurs étant particulièrement sensible à l'instruction, cela explique que les juges d'instruction discutent davantage l'efficacité du travail à distance.

Des outils inadaptés pour le télétravail

A renfort de communiqués, le ministère de la Justice martèle son programme en matière numérique : le plan de transformation numérique *« a pour ambition de rendre la justice plus accessible, plus rapide, plus efficace et plus transparente »*. Ces ambitions contrastent singulièrement avec l'insuffisance de dotation en matériel et l'obsolescence des outils numériques en juridiction. Pire, le développement de Portalis semble contraindre les

juridictions à conserver pendant encore des années des logiciels hors d'âge. Le portail du justiciable a été lancé le 12 mai 2016, le portail du Sauj en 2019. Le portail des auxiliaires de justice (V3) n'a pas encore été lancé, ni la version 4 qui comprend un bureau virtuel métier, avec des outils d'aide à la rédaction. Ce n'est qu'avec la version 5 de Portalis que les logiciels métiers de la chaîne civile, causes de tant de difficultés pendant le confinement, pourront être remplacés.

L'obsolescence des logiciels utilisés a été unanimement critiquée par les magistrats dépendant de la chaîne civile, notamment parce qu'ils ne peuvent pas être utilisés ailleurs qu'au tribunal, paralysant l'ensemble des services durant le confinement. Cela concerne magistrats et greffiers en première instance et en appel en matière civile, en matière de majeurs protégés, d'assistance éducative. De nombreux messages, notamment d'avocats, winci étant connecté au RPVA, ont ainsi été accumulés pendant le confinement.

Cette obsolescence impose l'usage d'un matériel adapté à ces logiciels – donc ancien, les nouveaux ordinateurs n'ayant curieusement pas été conçus pour wordperfect, ce qui explique que l'acquisition de nouveaux ordinateurs ne soit pas toujours aisée. Par ailleurs, le dysfonctionnement de certains services informatiques et le manque de volonté de certaines cours d'appel expliquent que certains magistrats soient restés sans ultra-portables pendant le confinement. La situation des magistrats est évidemment préférable à celle des greffiers, dont seule une infime proportion a pu bénéficier d'ultra-portables en cours de confinement.

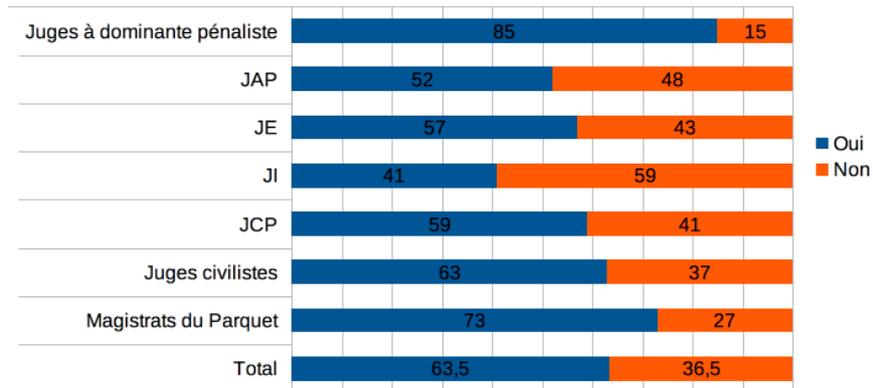
Quoiqu'il en soit, si le ministère entend développer le travail en distanciel, il est impératif de doter magistrats et fonctionnaires d'outils adaptés :

- Des outils de communication : il y a une demande forte de téléphones de dotation, ou de moyens alternatifs pour téléphoner tout en gardant secret le numéro personnel des magistrats et fonctionnaires. Les solutions de visioconférence sont souvent instables, et n'ont été mises en place que tardivement.
- Des outils périphériques à utiliser à domicile. Certains magistrats se sont achetés un double écran, d'autres des imprimantes. L'installation de ces périphériques n'a pas toujours été possible en raison des paramètres de sécurité des ordinateurs.
- Des logiciels d'échange de fichiers. PLINE existe mais uniquement pour des échanges internes au ministère de la justice. Si PLEX a été installé depuis la fin du confinement, il ne concerne que les échanges avec les avocats, et non l'ensemble des partenaires des juridictions.
- Des bases documentaires élargies : pour l'instant, les magistrats n'ont accès depuis leur domicile qu'à certaines des bases auxquelles le ministère de la Justice est abonné (Lexis et Dalloz), et non à la totalité du catalogue (Lamyline par exemple)
- Des mises à jour régulières des logiciels, notamment en matière pénale (Appi, Cassiopée notamment).

Quelques demandes remontent pour une accélération de la numérisation des procédures : le déploiement de la signature électronique, le minutage à distance des actes, la digitalisation de bout en bout des dossiers civils, déploiement de la procédure pénale numérique. Pour autant, les difficultés rencontrées avec Cassiopée incitent à une progressivité de ce déploiement, afin d'éviter de neutraliser l'ensemble du dispositif. Si de tels outils présentent indéniablement des intérêts, ils peuvent également conduire à un changement non de degré mais de nature des fonctions juridictionnelles. Les expérimentations doivent donc être menées à leur terme avant toute extension et un réel bilan préalable doit avoir lieu.

Séparation vie personnelle/vie professionnelle

BIEN-ETRE AU TRAVAIL - Avez-vous réussi à maintenir une séparation entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle?



D'une manière générale, les magistrats interrogés ont déclaré avoir réussi à maintenir une séparation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette approbation globale ne doit pas occulter le sentiment de certains pour qui travail à domicile rime avec confusion généralisée (ainsi de ce JAP qui déclare que « *toute la famille subit ou vit en tout cas la charge de travail* »). Le faible nombre de magistrats à dominante pénaliste ayant répondu au questionnaire doit inciter à la prudence avant toute conclusion hâtive.

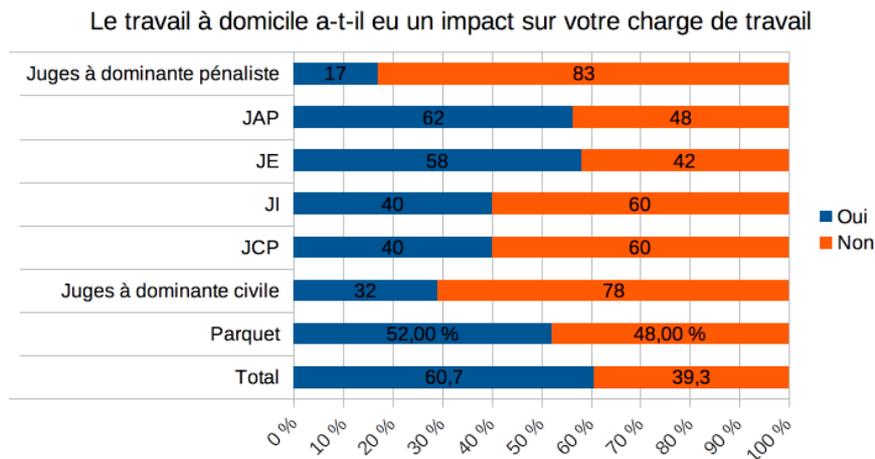
Ces résultats doivent être mis en regard de ceux d'une enquête de la DARES, qui relève que « *les cadres télétravailleurs intensifs ne semblent pas bénéficier d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée que les autres : toutes choses égales par ailleurs, aux dires des intéressés, leurs proches se plaignent autant de leur manque de disponibilité. Le télétravail peut en effet engendrer des conflits travail-famille, car les membres de la famille peuvent interrompre le travail, en particulier en l'absence de pièce dédiée au télétravail, ou formuler des demandes de disponibilité qu'ils n'exprimeraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison* ». Ces résultats sont néanmoins soumis à discussion, puisque d'autres enquêtes estiment que le télétravail entraîne une diminution du conflit entre vie personnelle et vie professionnelle, permettant grâce à la plus grande autonomie que cela accorde, de mener les deux de front².

Il convient de prendre en compte un certain nombre de facteurs, mis en valeur par les magistrats interrogés, qui peuvent expliquer ces résultats. L'effet de la situation familiale du magistrat sur son sentiment d'avoir su séparer sa vie personnelle et sa vie professionnelle semble un facteur à prendre en compte, puisque l'on passe d'un ratio 63,5/36,5 à un ratio 43,7/57,3 pour les parents d'enfants ou d'adolescents (41,7/58,3 pour les parents d'enfants en bas âge). Les commentaires des magistrats confirment cette tendance statistique. La spécificité de la période, avec un arrêt complet de l'école, qui faisait donc peser sur les personnes interrogées une responsabilité de surveillance des enfants ainsi que la responsabilité de dispenser les cours dans le cadre de l'école à la maison en plus de l'activité professionnelle est décisive. Un JCP estime ainsi « *habituellement, je constate que le travail à domicile conduit à ce que la vie professionnelle envahisse la sphère privée. Dans le cadre du*

² Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350.

confinement et des contraintes liées à l'école à la maison, la sphère privée envahit la sphère professionnelle (en gros, on fait tout mais mal) ».

A l'inverse, pendant le confinement, et du fait du chômage technique dans lequel étaient plongés les fonctionnaires de greffe, la charge de travail de certains magistrats s'est trouvée allégée, et en tout cas, sauf exceptions, les fonctions juridictionnelles n'ont plus été entourées de l'urgence qui les caractérise habituellement. Un magistrat civiliste explique « *là j'ai pu car je n'avais pas autant de travail que d'habitude, puisque j'ai éclusé les délibérés sur deux mois au lieu d'un, donc en travaillant sur un temps plus réduit ça va... Mais au rythme habituel je ne suis jamais arrivé à ne pas me faire envahir si je ne cantonne pas le travail au palais* ».



Cette baisse de la charge de travail a été limitée par le dysfonctionnement des outils, causant un surplus de travail, et la lecture et l'adaptation aux nombreux textes adoptés pendant la période, particulièrement, pour les pénalistes, juges d'instruction et juges des libertés et de la détention, s'agissant de la détention provisoire. Un magistrat du parquet indique ainsi « *ma charge de travail s'est accrue non en raison du télétravail mais parce que la nécessité de gérer les détentions dans un contexte sanitaire tendu et législatif instable a multiplié le nombre de dossiers, les conditions de travail à domicile n'étant pas, par ailleurs, optimales (pas de double écran, problèmes de connexion VPN au moins au début)* ».

Un autre facteur à prendre en compte est le rythme du travail entre domicile et présentiel. Cela apparaît plus clairement pour les juges à dominante civiliste et les JCP, qui panachaient, avant le confinement, leur activité entre présentiel et travail à distance (« *Oui, je la pratiquais déjà 2 jours sur 5 avant le confinement. C'est plus compliqué avec 4 à 5 jours sur 5* »). Le passage en travail à domicile a atténué les différences entre les jours de la semaine, effet renforcé par le confinement et l'absence d'activités extérieures au domicile, et conduit à une confusion généralisée, avec, souvent, une augmentation des horaires de travail. L'étude de la DARES relève ainsi que « *les télétravailleurs intensifs déclarent deux fois plus souvent travailler plus de 50 heures par semaine que les non-télétravailleurs. Leurs horaires sont également plus atypiques (travail après 20 heures ou le samedi) et moins prévisibles* ».

Dans les facteurs négatifs figurent une difficulté de déconnecter en lien avec l'absence d'outil dédié pour communiquer, et le défaut de formation de l'ensemble des acteurs de la justice aux modalités de communication adaptées lors d'activité à distance. Un magistrat souligne ainsi « *en temps normal la séparation entre vie personnelle et professionnelle est facile à maintenir. Pendant le confinement cette séparation a été complètement flouée car tous les mails professionnels ont été envoyés sur nos boîtes mail personnelles même pour les agents*

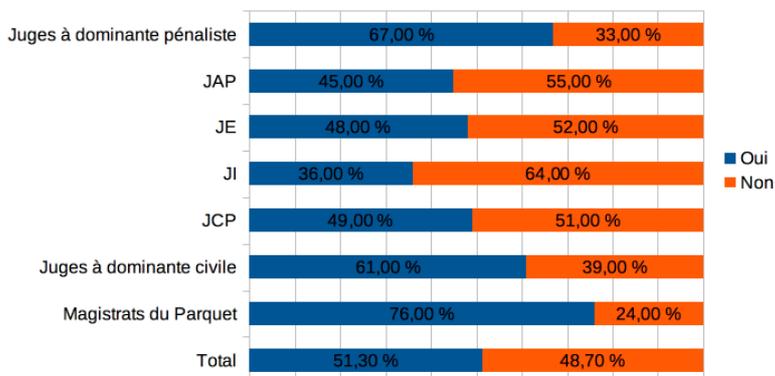
en ASA, même le week-end, et même pendant mes périodes de congés ce qui engendre une impossibilité de "déconnecter" du travail ». Certains ont néanmoins réussi à s'organiser en conséquence : « Nous avons été clairs avec tous les partenaires sur nos contraintes en terme de lecture différée des messages. Nous répondions donc quand nos sollicitations familiales le permettaient et cela a fonctionné. Nous avons nous aussi respecté celles des autres. Tout est question d'organisation. En cas d'urgence, nous étions avisées par téléphone, sinon, nous répondions en soirée ou pendant des temps familiaux plus calmes. »

Déconnexion numérique et usage de réseaux sociaux

41% des magistrats interrogés expliquent avoir eu recours aux réseaux sociaux pour échanger avec leurs collègues, ce qui s'explique aisément au regard des liens parfois amicaux qui peuvent exister entre les magistrats d'un même service. C'est le cas de 14% des échanges entre le magistrat et le chef de juridiction. Or, si un répondant évoque l'usage de Tchap³, l'immense majorité des personnes interrogées expliquent avoir eu recours à whatsapp. Un tel réseau social participe de la confusion qui peut exister entre vie privée et vie publique. Un magistrat explique ainsi « Je pense qu'il est possible de maintenir une séparation à partir du moment où l'on s'impose un rythme d'horaires de bureau sur la journée et où l'on éteint les outils (ordinateur) quand on s'arrête de travailler. C'est toutefois rendu plus difficile notamment avec l'utilisation de réseaux sociaux dans le cadre du travail alors qu'on les utilise aussi dans la vie personnelle (whatsapp) ».

Travail à domicile et épanouissement

A l'inverse, avez-vous trouvé ce mode d'activité professionnel épanouissant?



D'une manière générale, les personnes interrogées sont partagées concernant l'épanouissement lié à ce mode d'activité professionnelle. Les résultats sont, ici aussi, à pondérer en raison du contexte très spécifique du confinement, qui justifie qu'une certaine précaution soit de mise. Il apparaît possible de distinguer certains facteurs comme jouant un rôle décisif sur la satisfaction des magistrats.

Présence d'enfants au domicile - Le contexte spécifique du confinement, et ses conséquences sur la prise en charge des enfants au domicile reviennent de manière récurrente dans les commentaires comme source d'inconfort. Notre questionnaire ne nous permet pas de distinguer entre les hommes et les femmes ; néanmoins, l'une des réponses souligne à quel

³ Outil apparu sur les ordinateurs professionnels en cours de confinement, tout comme Osmose ou Webconference, dont l'utilité n'a pas nécessairement été explicitée, si bien qu'il ne semble avoir été que peu utilisé. Quelques répondants nous ont par ailleurs indiqué que cet outil ne fonctionnait pas.

point le confinement a pu être vécu différemment : *« La charge mentale et logistique abandonnée aux femmes durant le confinement dans leur très grande majorité, alors même que les hommes étaient également à la maison, a été observée par tous. Cette occasion qui aurait pu être celle d'un véritable partage a pesé au contraire plus lourd sur toutes celles qui ont géré l'école des enfants à domicile ou le soin aux personnes vulnérables et occasionné une surcharge psychologique et un épuisement d'autant plus lourd que le niveau de responsabilité managériale étaient importantes. L'absence totale de soutien aux parents qui travaillent dans la gestion de la fermeture des écoles a été particulièrement pesante ».*

De manière surprenante, la présence d'enfants à domicile n'a pas d'effet statistique décisif. A l'inverse, même, le taux de magistrats parents d'enfants qui ont trouvé l'exercice épanouissant est porté à 57% pour l'ensemble des personnes interrogées. Pour les magistrats du parquet, le taux s'élève même à 87%, et à 72% pour les juges des enfants.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour comprendre cette corrélation statistique. La première est que, en temps normal, les magistrats, et notamment ceux dont les fonctions s'exercent à titre principal en présentiel, souffrent de ne pas voir leurs enfants. Le temps du confinement, et malgré la période, ils ont pu les voir régulièrement. Une magistrate du parquet indique ainsi *« cela m'a permis d'être présente pour mes enfants en cette période particulière et je pense que de ce fait, ils ont même aimé le confinement ! »*. Une autre hypothèse est que les magistrats sans enfants ont davantage souffert du confinement, notamment parce que le travail est source de socialisation : ainsi, un autre magistrat du parquet explique *« le problème du télétravail est l'isolement au domicile, et l'isolement quand on est de permanence au bureau et que les autres collègues sont absents »*.

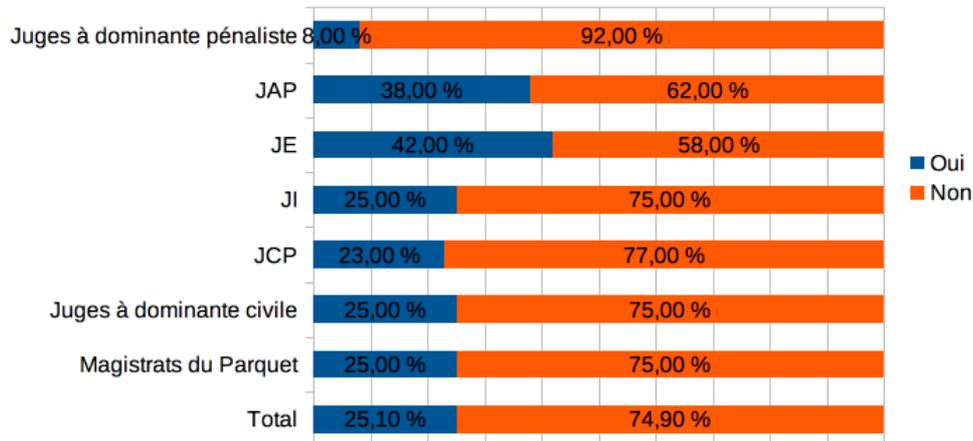
Epanouissement personnel et conditions de travail - Une partie des résultats négatifs s'explique par les conditions de travail pendant le confinement : une absence d'outils adaptés, le stress lié au contexte épidémique, le caractère imposé du travail à distance, la nécessité pour le magistrat de pallier l'absence de greffe.

Parmi les raisons avancées par les personnes interrogées pour expliquer en quoi le travail à domicile les a séduits figure le gain de temps dans les trajets domicile/travail, qui peuvent être particulièrement longs pour des magistrats, souvent contraints, par exemple, d'aller prendre leur grade à une grande distance de leur domicile. L'une des autres raisons est la maîtrise du rythme qu'il permet (un JCP explique ainsi *« hors période atypique de confinement, le télétravail permet de moduler ses horaires de travail quand la présence physique n'est pas nécessaire en juridiction. Il est notamment très utile lorsqu'il est nécessaire d'optimiser son temps de rédaction en évitant d'être happé par le quotidien du service »*), l'efficacité qu'il procure pour certaines tâches, libérant ainsi du temps libre pour la vie personnelle (*« c'est un mode de travail qui permet de la souplesse pour la vie de famille tout en économisant du temps de transport. De même, pour certains jugements, l'isolement est plus propice qu'au bureau où l'on peut être dérangé »*), synthétise un juge à dominante pénaliste).

Epanouissement professionnel et charge de travail - L'épanouissement tient également au fait que la baisse d'activité a permis de résorber les stocks, et a laissé plus de temps libre à certains magistrats. Ainsi, une JAP explique que si le terme épanouissant *« est un peu fort »*, la période *« m'a fait me rendre compte des horaires impossibles que je fais habituellement, qui ont pour conséquence que je ne suis jamais chez moi dans la semaine avant des horaires tardifs et assez fatiguée. Et ça m'a donné envie de faire périodiquement du travail à domicile. »* Cela peut expliquer que, contrairement à ce qui est parfois décrit comme une

conséquence du travail à domicile⁴, à savoir un épuisement, ne soit pas partagé par la majorité des personnes interrogées. Cette limitation de la charge de travail a toutefois pu avoir des effets pervers, puisqu'ainsi que le souligne une conseillère, « *j'ai eu le temps d'approfondir des sujets, ce que j'ai peu le temps de faire d'habitude. J'ai été frappée de voir que nombre de collègues se sentaient fautifs quand ils n'avaient plus de décisions à rédiger ce qui m'a paru significatif : l'ère gestionnaire a réduit le métier à la production chiffrée, le travail de pensée est considéré comme un loisir méprisable.* »

Avez-vous souffert d'une fatigue ou d'un épuisement lié à ce mode d'exercice professionnel?



Le sentiment d'épuisement est partagé par certains. Ainsi d'un magistrat qui considère que le confinement l'a « *englué dans un no man's land* » ; un autre évoque « *l'impression d'un contact permanent (mails quotidiens, notamment sur la boîte personnelle, consultation des mails les jours de repos pour avoir des informations, ...)* », cause d'épuisement, un dernier qui exprime un épuisement psychologique lié à ce mode d'activité.

Les magistrats chargés de fonctions de direction, d'administration ou de coordination ont également souffert de cette période, avec la responsabilité d'assurer une communication pour l'ensemble des agents du tribunal, parfois tard le soir ou pendant le week-end (« *en tant que magistrat coordonnateur les collègues, la présidence et le barreau ont pris dans cette période l'habitude de m'interpeller le week-end et les jours fériés voire tard le soir* ») mais également de s'adapter aux injonctions parfois contradictoires du ministère, avec un sentiment de délaissement de la part de celui-ci.

Un magistrat exerçant en administration centrale indique ainsi « *la désorganisation du recours à des canaux de communication multiples a augmenté très sensiblement la charge de management (+40% environ)* ». Le même magistrat explique que la « *multiplication des transmissions d'informations en fonction des canaux de communication, limite tenue entre vie professionnelle et vie personnelle, accroissement d'activité législative (LPJ) et de soutien aux juridictions (PCA et PRA) auraient presque pu avoir raison d'une forme de santé mentale...* »

Interactions avec les collègues, le greffe, et les partenaires

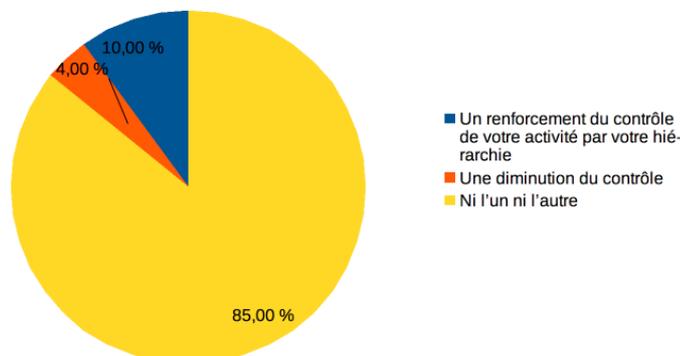
⁴ Voir par exemple, [Après des semaines de télétravail en confinement, l'épuisement guette](#), Slate, 4/05/2020

L'étude de la DARES relève que « travailler à distance implique un isolement du collectif de travail : les télétravailleurs les plus intensifs (2 jours par semaine ou plus) peuvent moins compter sur l'aide de leurs collègues et de leur hiérarchie. Pour autant, la convivialité des relations avec leurs collègues n'est pas affectée, pas plus que leur implication dans les actions collectives organisées par les représentants du personnel ». L'éloignement ne peut être compensé par les échanges numériques : un magistrat exerçant en administration centrale souligne ainsi que « le fonctionnement par visio dégrade le déroulement des réunions (temps de latence, sur-concentration, froideur dans les échanges) », et plusieurs regrettent le manque de liant qu'induit un abus de travail à distance.

Ce sont d'ailleurs souvent les magistrats exerçant dans les petites juridictions qui ont le mieux vécu le confinement, notamment parce qu'ils disposaient d'une certaine liberté, et étaient amenés à venir plus régulièrement au tribunal : ainsi, un JCP explique que « les contacts avec les collègues et le greffe, notamment en présentiel, ont permis de garder un semblant de "normalité" pendant le confinement. Nous sommes nombreux à avoir apprécié cette période qui a permis de "mieux" travailler et d'avoir de meilleures relations. Ces éléments sont évidemment en lien avec la taille de la juridiction (je retournais 2 à 3 jours par semaine sur place) ».

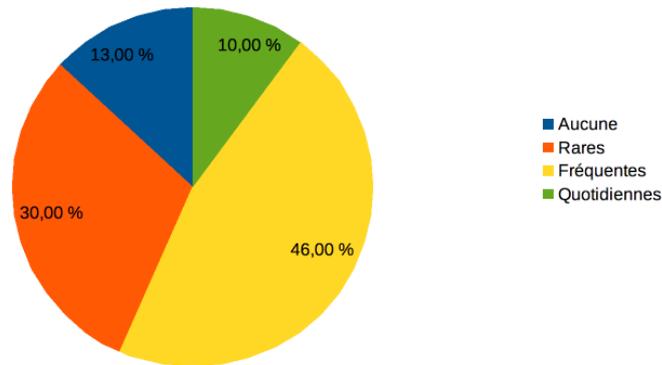
Travail à distance, relation hiérarchique et délibération collective – Ici aussi, le contexte du confinement n'est pas indifférent. Ainsi, un juge d'instruction explique « J'ai découvert à l'occasion du confinement que le magistrat coordonnateur était mon chef de service ! », signifiant par là la hiérarchisation constituant un détournement des relations professionnelles. Le pilotage de l'institution judiciaire par le ministère, que nous critiquons par ailleurs, a induit des remontées d'informations par les coordonnateurs, les chefs de juridiction et les chefs de cour, renforçant une logique hiérarchique. Ainsi, un parquetier se dit scandalisé « par le fait qu'il nous ait été demandé de rendre compte de notre activité pendant le confinement à un degré particulièrement détaillé (nombre de mails traités par exemple alors que bien évidemment personne ne tient ce genre de comptabilité !!) ». Pour autant, ces critiques ne concernent pas la majorité des magistrats, puisque, pour la grande majorité des personnes interrogées, le confinement n'a pas eu d'incidence sur le contrôle exercé par leur hiérarchie. Les magistrats du parquet semblent avoir été légèrement plus impactés par le renforcement du contrôle de leur activité, sans que cela soit réellement significatif (18 % renforcement du contrôle, 5 % diminution du contrôle, 77 % ni l'un ni l'autre).

Relations avec votre hiérarchie : le travail à distance a-t-il coïncidé avec :



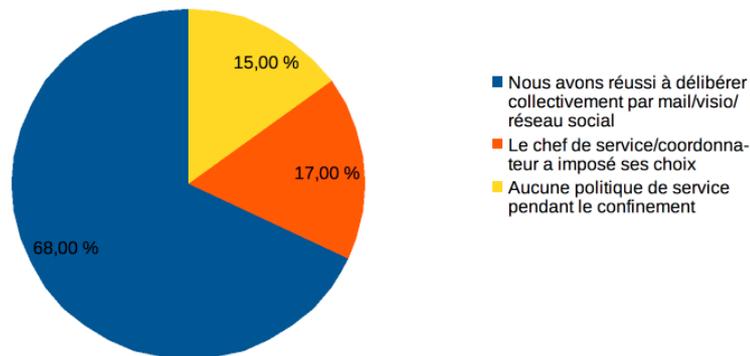
Un nombre significatif de personnes interrogées explique ne pas avoir eu de relations fréquentes avec son chef de juridiction.

Avez-vous conservé des relations avec votre chef de juridiction?



La logique hiérarchique ne semble pas avoir été prédominante dans la détermination des politiques de services.

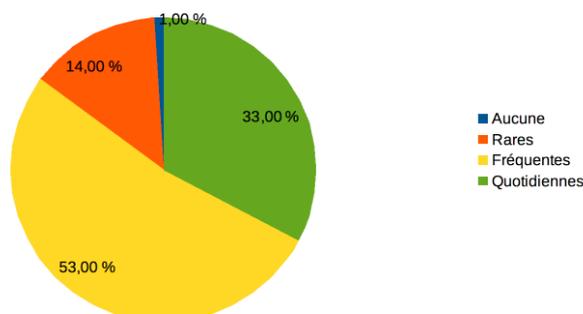
Comment les politiques de services ont-elles été élaborées en période de confinement?



Il convient notamment de prendre en compte que certains services ne sont constitués que d'un magistrat, ce qui explique une partie des réponses « aucune politique de service pendant le confinement ». Une partie des commentaires souligne que la délibération collective a pu avoir lieu en présentiel. Enfin, beaucoup soulignent que le confinement n'a pas eu d'incidence sur le mode d'élaboration des politiques de service : les coordonnateurs autoritaires sont restés autoritaires, et les services dysfonctionnant ont continué à dysfonctionner.

Relations avec les collègues - Les relations entre collègues sont restées fréquentes, voire quotidiennes.

Avez-vous conservé des relations avec vos collègues?



L'impact sur les relations au sein des juridictions est difficile à mesurer. Dans certains cas, le confinement a incité à créer des groupes whatsapp au sein des services, créant un lieu d'échanges moins formel que les mails, et améliorant les échanges d'informations. Cependant, le confinement a entraîné un éloignement physique, qui a parfois perturbé les échanges entre collègues. Un juge civiliste estime ainsi que « *malheureusement, on pose moins de questions aux collègues et on perd en transmission et en remises en cause* ». Un juge d'instruction explique que « *La difficulté d'échanger à distance a créé certaines tensions* ».

Dialogue social au sein des juridictions – A l'occasion de notre précédent questionnaire, il était apparu qu'un nombre significatif (31,10%) de répondants n'avaient aucunement été consultés par leur hiérarchie concernant les modalités de reprise de l'activité, que les CHSCT avaient été largement contournés, symptôme d'une crise du dialogue social et de la gouvernance des juridictions⁵.

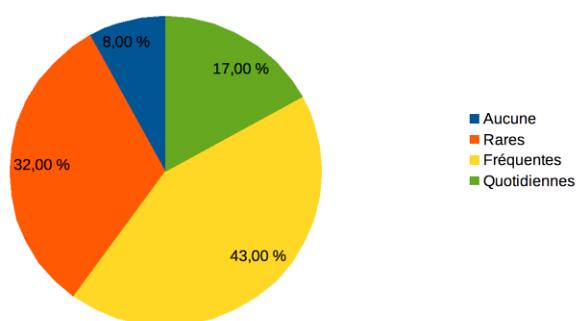
Si nous n'avons consacré aucun item spécifique à cette question dans ce questionnaire, un certain nombre de magistrats ont néanmoins souligné les difficultés que pose le travail à distance pour la constitution d'un collectif, d'une solidarité entre collègues, mais également pour la mobilisation des collègues. Un JAP explique ainsi « *le problème du télé-travail, c'est la mobilisation collective nécessaire à l'action syndicale. J'ai eu la chance que notre coordonnateur et les collègues magistrats soient tous d'accord sur notre objectif et sur nos fonctionnements, mais si les conditions sont mauvaises, le télé-travail c'est compliquer encore davantage le mouvement collectif* ».

Dans un contexte différent, il convient de souligner les conclusions de l'étude de la DARES à ce sujet : « *Les établissements qui ont conclu un accord sur le télétravail présentent des relations professionnelles plus intenses, voire conflictuelles. Les télétravailleurs s'inscrivent alors plus dans ces relations que dans les autres établissements. En effet, en présence d'accord, les télétravailleurs sont aussi souvent syndiqués et aussi souvent élus représentants du personnel. Ils participent même plus régulièrement aux actions collectives (grèves, pétition, rassemblement, etc.).* »

Relations avec le greffe - Il existe une véritable différence selon que le magistrat exerce des fonctions de cabinet ou pas, et selon que les fonctions relevaient du PCA ou non. Ainsi, la moitié des parquetiers n'a pas eu de relations fréquentes ou quotidiennes avec le greffe, alors que cela ne concerne que 14% des JAP.

⁵ Voir notre [analyse détaillée](#) des réponses à ce questionnaire, qui visait à mesurer la préparation des juridictions à la levée du confinement et à la reprise de l'activité.

Avez-vous conservé des relations avec le greffe

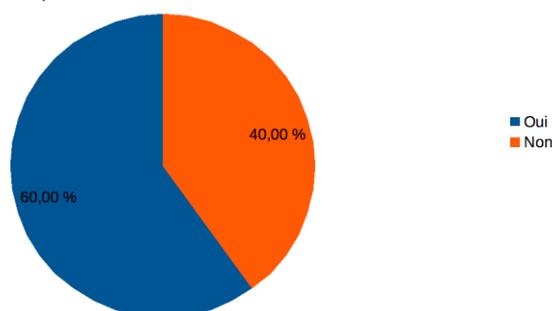


Le confinement a mis en lumière l'absence de discussion au sein de la juridiction, et notamment entre les magistrats et les directeurs de greffe. Un JCP indique ainsi que le directeur de greffe a choisi pour tous, sans consulter. Un juge d'instruction explique que « *la période de confinement a aussi été l'occasion d'un glissement dans les prérogatives des directrices et directeurs de greffe des services de l'instruction qui se prononcent sans nous consulter sur l'urgence ou non des tâches des greffiers de nos cabinets et sur leur affectation à tel ou tel service* ».

Relations avec les partenaires - Les relations avec les partenaires sont pointées du doigt dans de nombreux commentaires comme limite au travail à distance. Cela est notamment le cas des juges d'instruction, qui soulignent la nécessité d'une interaction fréquente avec les équipes d'enquête ou les experts, notamment pour les dossiers complexes.

Pour le reste, les magistrats interrogés estiment globalement disposer d'outils adaptés pour communiquer avec les partenaires. Sans surprise, le taux de satisfaction baisse à 50% pour les magistrats civilistes, ce qui s'explique par les dysfonctionnements de Winci.

Disposez-vous d'outils adaptés pour communiquer avec les partenaires dans le cadre du travail depuis votre domicile ?



Pour une analyse du bon fonctionnement de nos partenaires pendant le confinement, nous vous renvoyons à nos observations devant la mission de [l'inspection générale de la justice d'appui concernant les retours d'expérience sur les plans de continuité d'activité mis en œuvre au sein du ministère de la justice en vue de la gestion de la crise dite « COVID-19 »](#).

Un rapport renouvelé au travail

L'expérience de travail à domicile pendant le confinement n'a eu qu'une incidence limitée sur la perception que les juges du siège peuvent avoir de leur métier. Il doit cependant être relevé

que cela a, paradoxalement, renforcé les liens existant entre le greffe et les magistrats : l'ensemble des magistrats a pu constater à quel point notre rôle est réduit à néant lorsque les fonctionnaires de greffe ne peuvent plus faire leur métier. Beaucoup de magistrats se sont retrouvés à faire pendant le temps du confinement le travail de leur greffier. Certains ont ainsi pu réaliser la complexité sous-estimée de certaines tâches.

L'impact sur les magistrats du parquet est plus important. Plusieurs magistrats expliquent que le confinement leur a permis de prendre du recul sur leurs fonctions. Un des répondants explique ainsi que « *C'est surtout cette crise et les modifications d'organisation qui m'ont amené à réviser l'importance parfois excessive attachée à une certaine façon de travailler : réponses immédiates à tout, tout le temps* ». Un autre conclut ses observations en déclarant que le confinement a changé sa perception du travail, et que maintenant, « *il relativise* ».