

Le Syndicat de la magistrature
La CGT Services judiciaires
La CGT Administration pénitentiaire
La CGT Protection judiciaire de la jeunesse

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Premiers éléments du plan d'action ministériel

Ainsi qu'elles l'ont déjà exprimé à plusieurs reprises, les organisations syndicales CGT et SM ont été extrêmement déçues du résultat des premières propositions du Ministère de la Justice et des Libertés visant à mettre en oeuvre un plan d'action pour lutter contre la souffrance au travail en son sein.

Le vocabulaire utilisé dans le document remis à l'occasion du CHS-M du 17 juin 2011 demeure essentiellement technocratique faisant état de voeux pieux sans les traduire la plupart du temps en actions concrètes. Ainsi nous ne pouvons que souscrire à des objectifs tels que « *viser à l'optimisation des conditions de travail, rechercher la cohésion des équipes, préserver la qualité des rapports humains, éviter des comportements d'isolement ou de repli sur soi et d'intériorisation de la charge émotionnelle professionnelle* » alors que dans le même temps, nos organisations sont quotidiennement saisies de situation de souffrance causées par un management brutal et obsédé par le rendement statistique. Mais nous ne pouvons nous satisfaire, à l'issue des quinze réunions du groupe de travail, de propositions ne visant le plus souvent qu'à approfondir la réflexion déjà engagée !

Domaine 1 : Intégration de la souffrance au travail dans le champ de vision de la communauté de travail ministérielle.

1- Créer une action permanente de communication généraliste sur les troubles psychosociaux à destination de l'ensemble des agents.

Les trois points définis comme mode opératoire de cette action sont particulièrement imprécis et lointains : une refonte de l'intranet ministériel est envisagée pour développer la communication sur les thèmes de la vie et de la

santé au travail, ce qui augure d'un processus long et compliqué, et les préconisations sont extrêmement vagues. La communication envisagée ne suffira pas à « déculpabiliser » les personnels si on ne leur permet pas de s'adresser à un interlocuteur indépendant et formé.

2- Souligner le rôle primordial du management dans la prévention de la souffrance au travail.

La question est évidemment essentielle et il est ressorti des échanges des différents groupes de travail que la souffrance au travail était le plus souvent due à des méthodes de management recherchant avant tout la performance statistique en oubliant la qualité du service rendu au justiciable.

Le caractère paradoxal de la situation mérite d'être soulignée : le ministère de la Justice propose un plan d'action pour lutter contre la souffrance au travail, laquelle est en grande partie générée par un management autoritaire et un productivisme effréné. La Révision générale des politiques publiques (RGPP), dont les orientations stratégiques sont définies par le gouvernement en dehors de tout cadre de concertation avec les organisations syndicales de la fonction publique, est également à l'origine de situations de travail très dégradées qui causent d'importants préjudices aux personnels.

Le mode opératoire proposé par le ministère est évidemment inopérant : il s'agit de créer un nouveau groupe de travail (il serait sans doute édifiant de les recenser au sein de notre ministère) pour « *élaborer les bases d'un recueil de bonnes pratiques et recenser les besoins en termes de contenus d'actions de formation transversales* ». Autrement dit, espérer que les travaux engagés dans un groupe permettront d'envisager la mise en oeuvre future de formations sur la question de la souffrance au travail. Là encore, on imagine que les « petits chefs » ont de beaux jours devant eux...

Si l'on souhaite comme l'évoque le plan d'action que la prévention - et le remède - de la souffrance au travail soient un objectif de management, il faut évidemment et sans attendre s'attacher à l'introduction de cette préoccupation comme critère d'évaluation des chefs de services et à la remise en cause de l'existence - et à tout le moins des critères d'attribution - des primes modulables. Sur cette dernière question, ainsi que nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, il est urgent que le ministère admette que la fixation et la notification des taux de prime sont à l'origine, chaque année, de tensions et d'incompréhensions et qu'il est essentiel de clarifier leur fixation et de rendre la procédure plus transparente.

Domaine 2 : Prévention institutionnelle des risques.

1- Finaliser la méthode d'élaboration des documents uniques fondés sur des trames communes, par catégorie d'établissement, à l'ensemble du ministère et sur l'institutionnalisation de leur suivi.

L'importance du document unique a été soulignée dans les travaux des groupes et également dans le rapport annuel des inspecteurs d'hygiène et de sécurité (IHS). S'il est généralement formalisé dans les services, il s'avère qu'il n'est malheureusement pas suffisamment investi par les chefs de services et par les personnels et que sa rédaction est abandonnée aux ACMO qui ne sentent pas soutenus dans cette tâche.

Les préconisations du ministère sont plus précises sur ces points et la mise en ligne des documents uniques (DUE) et le suivi de leur mise à jour peuvent être une source intéressante de réflexion mais il est essentiel que l'accès à ce document soit facilité, par exemple par l'attribution à tous les services du meuble de rangement créé par l'administration pénitentiaire.

Il est également indispensable que la formation initiale des personnels prévoie un module consacré à ces questions qui sont la plupart du temps totalement ignorées des agents.

2- Evolution des missions des ACMO (futurs assistants de prévention), évolution vers une professionnalisation de la fonction, articulation de leur action avec les futurs CHSCT.

Les organisations signataires se félicitent de la volonté affichée de former les membres des futurs CHSCT « *sur l'organisation et les missions de ces instances et sur la relation entre ces structures et leurs conditions de travail* » mais ces objectifs resteront lettre morte si du temps n'est pas dégagé pour que les personnels investissent réellement ces missions et soient reconnus par leur hiérarchie dans ce rôle. A ce titre, la quatrième préconisation (« *garantir le respect des temps de délégation accordés aux ACMO (assistants de prévention) tel que défini par leur lettre de mission établie sur la base de la doctrine ministérielle ci-dessus visée* ») prend tout son sens et les organisations syndicales seront particulièrement vigilantes sur sa mise en oeuvre, étant entendu que cette délégation ne devra pas se traduire par un simple transfert de leurs autres tâches sur leurs collègues.

En revanche, le rôle tenu par les plateformes en matière de santé et de sécurité ne devra pas avoir pour conséquence d'éloigner une fois de plus le lieu de décisions opérationnelles du terrain.

3- Organisation d'un suivi transversal des préconisations des IHS et du suivi des objectifs en matière de respect des règles d'hygiène et de sécurité et de mises aux normes.

Pour atteindre cet objectif, le plan d'action se contente une fois de plus d'émettre un souhait en matière de communication, communication qui aurait déjà été mise en oeuvre selon l'IGSJ. La déclinaison de cette communication au niveau des plateformes n'aura de sens que si elle est considérée comme une priorité par les chefs de cour et de services.

Domaine 3 : Prévention de la souffrance au travail au quotidien (prévention primaire).

1- Développement de l'intervention d'ergonomes dans les services

Là encore, le maître mot du ministère est la « *communication vers les agents et vers les responsables de services sur l'ergonomie des postes de travail et l'apport des ergonomes dans l'aménagement des postes, les choix des équipements et la prévention des troubles musculo-squelettiques* ». Lorsqu'on connaît l'état de vétusté des locaux du ministère, du mobilier et du parc informatique (à l'heure du développement de la numérisation des procédures, les écrans trop petits sont encore légion), on peine à penser que l'intervention d'ergonomes permettra de résoudre les questions de souffrance physique au travail. Il conviendrait sans doute aussi de prévoir des lignes budgétaires pour aménager les espaces de travail et la salubrité des locaux, pour fournir aux personnels des sièges adaptés et des bureaux conformes à leurs besoins. Les normes fixées par France Domaine en terme de surface disponible par agent dans les bureaux ont tendance à restreindre considérablement les espaces de travail. Ces derniers sont d'ailleurs notoirement insuffisants dans les juridictions qui ont accueilli des personnels provenant des tribunaux supprimés dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire. Sans parler de l'aménagement des postes et l'accessibilité des locaux pour les personnes présentant une situation de handicap...

Enfin, les conseils en organisation ne doivent pas n'être associés qu'aux nouveaux chantiers en omettant de les affecter également dans les services du ministère qui ne sont pas en phase de travaux.

Par ailleurs, les organisations syndicales avaient, au cours des échanges dans les groupes de travail, sollicité que soit mise en place une aide psychologique aux agents confrontés à des situations de stress en raison de leur exercice professionnel. Le représentant du ministère avait d'abord évoqué le recours à des réservistes mais il est bien sûr rapidement apparu aux yeux de tous que ces fonctions ne pouvaient être exercées que par des professionnels formés à une telle prise en charge. Quand d'autres administrations mettent en place couramment des cellules psychologiques, les agents du ministère de la justice, pourtant confrontés par essence à des situations humaines souvent insupportables, n'ont aucun recours de ce type, chacun étant sommé de faire appel à ses ressources personnelles ou à l'attention bienveillante de ses collègues. Si le ministère de la justice n'envisage pas de s'engager dans la voie d'une vraie supervision réclamée pourtant depuis longtemps, il devrait au moins faire appel de manière régulière et institutionnalisée à des aides psychologiques indispensables.

2- Engagement d'une réflexion au niveau des directions des ressources humaines sur la mise en oeuvre d'un concept de gestion individualisée des agents en fin de carrière.

Sur ce point, qui impose évidemment une réflexion particulière aux services des ressources humaines et ce d'autant que l'âge de départ en retraite est reculé, les préconisations du ministère sont particulièrement vagues. Il s'agit essentiellement d'« évaluer la qualité des informations disponibles sur les structures d'âge » - et même pas de rechercher des informations fiables sur la question - et d'« évaluer les marges de manoeuvre existantes au regard des besoins » puis de « porter les informations recueillies dans les instances de dialogue social compétentes ».

Seule l'adaptation des postes de travail a un caractère concret et correspond à un engagement réel. Pour autant, l'évolution des carrières et la filiérification croissante des personnels ne va que renforcer l'acuité de cette question. Et les tâches exigées dans une logique de production en urgence ne seront plus compatibles avec les capacités des agents en fin de carrière.

3- Développement du recueil de l'information statistique au niveau de l'ensemble du Ministère visant à la détection de situations de souffrance collective au travail se traduisant par des alertes sur les indicateurs usuellement suivis en la matière.

Une fois de plus, il s'agit uniquement de chercher à faire un diagnostic des situations collectives de souffrance au travail comme si les travaux des groupes

n'avaient pas déjà permis de les identifier : Révision générale des politiques publiques, réforme de la carte judiciaire, accumulation des lois nouvelles sans préparation techniques ni moyens adaptés, état des locaux, manque de personnels... Tous ces facteurs concernent malheureusement l'ensemble de services du ministère de la Justice et des Libertés. Il est cependant exact que leur publication, si elle est exhaustive, leur donnera plus de lisibilité, à condition toutefois que le constat soit suivi d'effets en termes de lutte contre le phénomène.

Domaine 4 : Dépistage et reconnaissance des risques psychosociaux

1- Formation de l'ensemble des acteurs sociaux à l'observation et à la reconnaissance des troubles psychosociaux

Les organisations syndicales recommandent une telle formation adressée à tous les personnels, à la fois lors du cursus initial pour s'assurer de son caractère obligatoire et toucher tous les salariés de manière exhaustive et en formation continue. Ces modules devraient être organisés de manière transversale, ce qui favoriserait le rapprochement entre les différents métiers.

2 – Sensibilisation et formation des cadres encadrant à la prévention des troubles psychosociaux et à la prise en charge des agents souffrant de TPS.

Cette propositions recouvre les précédentes, même s'il est bien évident que les agents exerçant des responsabilités d'encadrement doivent être plus sensibilisés à une souffrance qu'ils peuvent avoir occasionnée.

Domaine 5 : Renforcement de la médecine de prévention

Le ministère attend beaucoup, et à juste raison, des médecins de prévention mais il ne leur a pas donné jusqu'à présent, les moyens de leurs missions. Sur cette question, les organisations ont sollicité, par un avis commun formulé au cours du CHS-M du 17 juin, l'annualisation des visites médicales de prévention pour tous les personnels du ministère. Il leur a été objecté que le décret de 1982 ne le prévoyait pas. Nous ne pouvons nous satisfaire de cette réponse notamment parce que les conditions de travail tout à fait particulières en termes d'horaires et de stress concernent une grande partie des personnels (confrontation à des situations choquantes, permanences de nuit et de fins de semaine, audiences tardives...).

Dans ce contexte d'urgence, il est peu opérant de prévoir, dans les propositions ministérielles, des mesures visant à développer la réflexion alors que certaines initiatives peuvent être simplement mises en place pour améliorer la situation de la médecine de prévention.

1 – Engagement d'une réflexion pour une action de communication permanente sur la place et le rôle de la médecine de prévention dans le quotidien de la santé au travail.

L'idée est seulement d'envisager de regrouper « *tout ou partie* » des médecins de prévention pour qu'ils « *engagent une réflexion sur les actions de communication nécessaires pour faire connaître des agents leurs rôles et leurs missions* ». Il semble que le bilan annuel de la médecine de prévention ait déjà répondu à ces attentes et que ces praticiens sollicitent un soutien massif des chefs de services dans leur action.

2 – Adaptation des procédures et des moyens de convocation des agents aux visites de médecine de prévention et du suivi de celles -ci.

Une fois de plus, le plan d'action ministériel vise essentiellement à recenser les moyens nécessaires alors qu'ils sont réclamés depuis plusieurs années, de manière constante et argumentée, par les médecins de prévention. Tous doivent avoir accès à un secrétariat à même de gérer les convocations et plannings et toutes les tâches administratives qui en découlent. Il est à craindre que quelques années se passent encore avant que les personnels aient accès à une médecine de prévention organisée et donc efficace.

3 – Etablissement d'une liste publique des postes et missions devant faire l'objet d'un suivi médical de prévention renforcée.

Les organisations syndicales ne peuvent admettre de n'être pas associées à la définition des facteurs professionnels susceptibles de justifier l'établissement de ces listes par l'administration et les médecins de prévention. Leur participation serait évidemment précieuse pour identifier les « *contraintes physiques marquées, l'environnement physique agressif, les rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur sa santé* ».

4 – Développement de la place et de la visibilité de la médecine de prévention en termes de relais des actions nationales et régionales de santé publique.

Compte tenu de la difficulté à faire assumer par les médecins de prévention, trop peu nombreux et non assistés, leurs missions premières, leur participation aux campagnes de santé publique risque bien de n'être qu'un vœu pieux.

Domaine 6 : Traitement de la souffrance au travail

1 – Identification des acteurs habilités à engager, soit à la demande de l'agent, soit d'initiative sur la base d'une déontologie, une action de traitement d'une situation de souffrance au travail.

Les termes utilisés par l'administration sont une fois de plus extrêmement imprécis. Après avoir indiqué que « *les procédures de prise en charge des agents exprimant une souffrance et demandant une aide devront être définies par les directions* », le plan indique seulement que « *le groupe de travail paraît être la structure adaptée pour que se poursuive la réflexion entre les directions et les partenaires sociaux* » pour la prise en charge des personnels qui ne sollicitent pas d'aide. Aucune mesure effective n'est proposée par le ministère. Les organisations souhaitent rappeler à cette occasion que si l'idée des réservistes semble abandonnée, il ne suffira pas de nommer un référent souffrance au travail dans chaque service. Les situations de souffrance au travail ne peuvent être appréhendées et traitées que par des professionnels formés.

2 – Identification d'acteurs recours pour les agents s'estimant victimes de harcèlement moral ou à connotation sexuelle.

Une fois de plus le plan d'action ministériel se contente d'envisager « *d'approfondir la réflexion du groupe de travail* » avec « *l'objectif de définir des cadres opérationnels* ». Pas de proposition concrète en revanche pour protéger les agents qui dénonceraient de tels faits et pas non plus de suggestion de recours à l'article 40 du code de procédure pénale.

3 – Mise en place d'un réseau d'aide psychologique commun à l'ensemble des agents.

Ce point fait partie des rares propositions qui engagent l'administration. Les organisations syndicales seront cependant vigilantes à ce que cet engagement soit tenu en termes de délais, à ce que ces consultants soient en nombre suffisant pour couvrir l'ensemble du territoire et à ce que les fonctions support

associées soit assurées.

4 – Elaboration d'un protocole de conduite en cas de survenance d'un suicide d'un agent intégrant des démarches auprès de la famille de l'agent concerné et l'impact de cette disparition auprès de la communauté de travail à laquelle appartenait l'agent

Cette question cruciale a été abordée de manière récurrente dans les différents groupes de travail au cours de l'année 2011. L'administration se contente de proposer que la réflexion se poursuive notamment sur « *le processus décisionnel d'engagement éventuel de démarches et d'actions auprès de la famille et de la collectivité de travail* ». Il est pour le moins curieux qu'il faille poursuivre la réflexion pour savoir si des démarches doivent être faites en direction de la famille et des collègues de l'intéressé, d'autant que d'autres administrations et entreprises y procèdent de manière systématique depuis plusieurs années.

5 – Elaboration et mise en oeuvre d'un protocole ministériel de prise en charge et d'accompagnement des agents victimes d'agression.

Les réponses sont certes très variables en fonction des directions du ministère mais il est regrettable de constater qu'à une époque où la sécurité des juridictions est présentée comme une ligne force de la direction des services judiciaires, les personnels chargés de l'assurer se trouvent, depuis le transfert des charges, en nombre notoirement insuffisant et la protection statutaire des agents n'est le plus souvent pas assurée. Il sera une fois de plus inopérant de se contenter de « *prolonger les réflexions par une expression des besoins et des attentes en matière de défense pénale professionnelle* » alors que l'administration répugne à faire application de l'article 11.

Les points développés ci-dessus éclairent la position des organisations syndicales CGT et SM qui ont fait savoir lors de la réunion du CHS-M du 17 juin 2011 qu'elles ne pouvaient valider le plan d'action tel que proposé par le ministère, même si l'administration admettait qu'il devait être retravaillé.

Il ne peut être question de se contenter, dans un document de 24 pages, d'annoncer que la réflexion sera approfondie, que le diagnostic sera affiné et que des formations seront envisagées à l'issue. Il est plus qu'urgent que le ministère de la Justice et des Libertés s'attache enfin à respecter les dispositions du code du travail et à se saisir réellement de la question de la souffrance au travail dont les causes résident, pour la plupart, dans le choix d'un traitement managérial et productiviste de ses personnels.

Le plan d'action ministériel ne peut faire l'impasse sur la question de l'évaluation des agents et des primes modulables, des conditions des inspections au cours desquels les droits de la défense et le contradictoire sont bafoués et de l'accroissement de la charge de travail sans moyens supplémentaires. Aucun lien n'a été fait avec le groupe réuni à la direction des services judiciaires sur l'évaluation de la charge de travail des magistrats dont il est à craindre que le résultat des travaux ne soit encore une cause de souffrance au travail supplémentaire. De même, la mise en oeuvre, dans cette même direction, des techniques de management issues du secteur privé tel que le procédé LEAN importé de chez Toyota, inquiète les organisations qui y voient le risque de négation pure et simple des travaux engagés sur la souffrance au travail.

Les organisations CGT et SM ne se contenteront pas d'un habillage des premières propositions telles que formulées par l'administration. Des engagements réels et financés s'imposent pour que, ainsi que l'a écrit François Baroin dans une note du 21 juin 2011, « *l'amélioration des conditions de travail dans la Fonction publique constitue un enjeu essentiel de la modernisation de notre politique des ressources humaines et des relations sociales* ».

Paris, le 11 juillet 2011,

Pour les organisations signataires,

La CGT Services judiciaires,
La CGT Administration pénitentiaire,
La CGT Protection judiciaire de la jeunesse,
Le Syndicat de la magistrature,

Clarisse Taron
présidente du Syndicat de la magistrature