



Syndicat de la juridiction  
administrative

## Résister à la pression statistique

---



**L'accroissement de la charge de travail** est une réalité constatée par les magistrates et les magistrats administratifs et objectivée par les baromètres sociaux. Elle est source de risques pour la santé physique et mentale ainsi qu'un danger pour la qualité de nos décisions et du service public de la justice administrative.

La norme Braibant, ce sont 8 dossiers par audience, pour 20 audiences par an, en partant du postulat que le temps moyen qu'une ou un rapporteur prend pour traiter un dossier est en principe d'une journée en première instance. **Le SJA est le seul à défendre le maintien de la norme comme référentiel de protection** contre une pression statistique excessive et comme garantie du maintien de relations de travail fondées sur l'échange, l'équité et la confiance mutuelle.

Après avoir élaboré un [plan de sensibilisation à la charge de travail](#) et rédigé un [livre blanc sur la charge de travail](#), face à la volonté du gestionnaire d'imposer l'abandon de la norme, le SJA propose un **manuel de résistance collective à la pression statistique** :

- Se rappeler que la norme n'est pas un rouleau compresseur
- Evaluer son travail sur une année
- Compter tous les dossiers
- Compter les dossiers à leur valeur réelle
- Réclamer des stocks équilibrés
- Compter l'ensemble de son travail
- Prendre le temps de se former
- Rendre effectif ses droits sociaux
- Collectiviser la résistance
- Changer de regard sur sa charge de travail

### *Les fables de la productivité La grenouille*

Si l'on plonge subitement une grenouille dans des eaux d'objectifs déraisonnables, elle s'échappe d'un bond

Mais si on la plonge dans des eaux d'objectifs raisonnables et qu'on les augmente progressivement, la grenouille s'engourdit et s'habitue à la pression statistique jusqu'à finir ébouillantée.

## Quel est le projet de notre gestionnaire ?

### *Les fables de la productivité Le contremaître*

Dans une usine, les ouvriers sont épuisés à la fin de leur service et souhaitent que les horaires soient raccourcis. J'ai la solution, s'écrie le grand patron ! On va supprimer la pointeuse et chacun ira négocier l'heure de fin de son service avec son contremaître !

Quand Bruno Lasserre a confié à un groupe de travail une réflexion sur la charge de travail, sa lettre de mission demandait qu'elle soit fondée sur « *une évaluation objective, à la fois quantitative et qualitative, de la charge de travail* ». Cette évaluation n'a pas été réalisée et les propositions ont été faites sans état des lieux.

Dans les suites du rapport du groupe de travail, le gestionnaire a esquissé un « plan d'actions sur la charge de travail », dont la mesure phare vise à « *passer d'une logique de norme chiffrée à une logique d'objectifs partagés* ». Il s'agirait d'établir une feuille de route par juridiction, qui devrait notamment « *évaluer la capacité de jugement de chaque chambre* », et qui serait déclinée pour fixer les objectifs de chaque magistrat lors de l'entretien d'évaluation.

Une circulaire était annoncée pour préciser ce changement de paradigme et, surtout, prévoir les conditions nécessaires à cette bascule, ce qui n'a pas empêché le gestionnaire d'annoncer, chaque fois qu'il en avait l'occasion, que la norme était abandonnée : aux cheffes et chefs de juridiction, à la nouvelle promotion du CFJA, jusque dans le programme de la conférence des présidents. Cette circulaire n'est toujours pas rédigée. **La promesse que l'abandon de la norme ne pourrait se faire que dans un cadre précis, formalisé par une circulaire, n'a même pas été tenue...**

Les rares discussions dans le cadre du dialogue social, en juin 2024 sur l'avant-projet de « plan d'actions sur la charge de travail », ont clairement permis de comprendre que **l'idée du gestionnaire est de supprimer le référentiel de production que représente la norme.**

### *Les fables de la productivité* *Le prophète*

Comme le disait un syndicaliste Jean-Marc Sauvé en 2012 : « La productivité très fortement croissante des tribunaux et des cours durant les deux dernières décennies ne peut évidemment plus augmenter ».

Depuis, le nombre d'affaires réglées par magistrat en TA s'est élevé :

En 2013 : à 232

En 2024 : à 289

Soit +25%...

## **Pourquoi l'abandon de la norme est une mauvaise idée ?**

**Dans notre organisation, où nous ne comptons pas nos heures ni même nos journées de travail, la norme est le seul moyen objectif de mesurer notre charge de travail.** Avec son abandon, il ne s'agira pas de permettre aux collègues de diminuer le nombre de sorties, c'est l'inverse qui sera possible : encore plus, toujours plus ! Sans norme, pas de « décharge » ni de « mi norme » possible.

### *Les fables de la productivité* *Beetlejuice*

- Si je comprends bien, on remplace la norme par la promesse d'un management bienveillant ?
- C'est ça ! Mais pas d'inquiétude : la bienveillance, c'est comme Beetlejuice, il suffit de prononcer trois fois son nom pour qu'elle apparaisse.

Plutôt que de partir de la capacité réelle de travail, les objectifs seront alors déterminés en fonction des indicateurs statistiques que l'on entend préserver : taux de couverture de la juridiction ou taux de dossiers de plus de deux ans. Les objectifs par chambre seront nécessairement déclinés par magistrat et magistrat. Seul face à une négociation qui n'en portera que le nom, chacun se verra imposer un objectif statistique individualisé. La seule protection promise n'est qu'incantatoire : il s'agira de promouvoir la bienveillance, de promettre qu'on sera raisonnable.

**Seule une protection collective peut permettre de protéger efficacement les magistrates et magistrats contre l'inexorable croissance de la pression statistique. Cette protection collective existe, c'est la norme.**

# Alors, que faire ?

Quelles que soient les intentions du gestionnaire sur la norme et sur notre charge de travail, que celle-ci soit effectivement abandonnée ou pas, nous ne pouvons pas prendre le risque d'assister, résignés et impuissants, au déploiement d'ambitions productivistes délétères. L'attachement collectif à la qualité de notre travail et à la défense collective de nos droits et de nos conditions de travail doivent nous permettre de résister à la pression statistique. Plutôt que d'espérer résister seul, la solution réside dans notre attachement partagé à la norme.

Des pistes de résistance, individuelles mais surtout collectives, existent :

## Se rappeler que la norme n'est pas un rouleau compresseur

- La norme est un objectif, un référentiel, et correspond souvent à un plafond face à des stocks de plus en plus lourds.
- Il faut **savoir se faire confiance** sur le décompte du nombre de dossiers traités et inscrits aux rôles de nos audiences, comme sur leur difficulté réelle.
- **Il est toujours préférable de faire moins de dossiers, mais de les préparer correctement**, que d'en faire plus mais moins bien pour se plier à la pression statistique.
- Les remarques critiques sur la productivité dans un entretien d'évaluation ne marquent pas nécessairement les carrières au fer rouge. Quant à la rémunération au mérite, elle varie peu.

### *Les fables de la productivité Leçon d'arithmétique productiviste*

- 1) Les entrées continuent d'augmenter
- 2) Les sorties doivent couvrir les entrées
- 3) Les effectifs ne progressent pas aussi vite que les entrées et stagnent désormais
- 4) On supprime la norme, mais ça n'est évidemment pas, promis, juré, craché, pour augmenter les sorties par magistrat

## Évaluer son travail sur une année

- **La norme doit être appréciée sur l'ensemble d'une année judiciaire.**
- Il faut refuser les calculs d'apothicaire qui conduisent à une attention disproportionnée au rôle de chaque audience.
- Apprécier son travail sur une année aide à lisser la charge de travail, pour amortir le gros dossier qui a pris plus de temps, les radiations de dernière minute, les moments de fatigue personnelle...

## Compter tous les dossiers

- **Chaque dossier inscrit à une audience emporte une part spécifique de travail** et doit être compté dans le calcul de la norme.
- Même quand les dossiers se ressemblent, il faut refuser les promotions « *1 acheté, 1 offert* ».
- **Chaque période de permanence doit être intégrée dans l'appréciation de la charge de travail**, y compris pendant les périodes de vacation.

## Compter les dossiers à leur valeur réelle

- Si un dossier peut valoir 0,5 ou 0,25, alors pourquoi un autre dossier ne pourrait-il pas valoir 2 ou 3 ?
- Quand un **gros dossier** déséquilibre la charge de travail, il doit en être tenu compte et une pondération doit être envisagée.

*Les fables de la productivité  
Y'en a un peu plus, j'vous  
l'mets quand même ?*

Il faut tenir compte de ton expérience, m'a dit ma cheffe, tu en as fait 160 cette année, tu ne changes pas de chambre, tu en feras bien 170 l'année prochaine !

## Réclamer des stocks équilibrés

- La répartition des stocks entre chambres d'une juridiction doit être équilibrée au regard de leur **difficulté moyenne** ; elle doit également l'être au sein d'une chambre par la ou le président de chambre.
- Les dossiers d'équilibre ne doivent pas être systématiquement sortis des chambres ou retirés des stocks des rapporteuses et rapporteurs.
- L'abus des ordonnances de tri nuit non seulement à la qualité de la justice, mais aussi à la charge de travail.

## Compter l'ensemble de son travail

- **Chaque activité professionnelle doit donner lieu à une défalcation**, sur la base d'un jour d'activité équivalent à un dossier.
- La charge des **commissions administratives** doit être appréciée à sa réelle valeur et il faut y intégrer les temps de préparation et de rédaction, comme les délais de transport.
- Chaque temps de travail qui excède la participation normale à la vie de la juridiction doit être compté : ainsi, remplacer un collègue absent lors d'une séance d'instruction puis d'une audience représente deux jours de travail et donc l'équivalent de deux dossiers.

## Prendre le temps de se former

- **La période de mi-norme doit être absolument respectée.** Mais si la norme disparaît, la mi-norme disparaîtra aussi.
- Les changements de matière et les retours de mobilité doivent s'accompagner d'une période de **montée en charge progressive, avec une période de mi-norme.**
- Le droit des magistrates et magistrats administratifs à se former, qui ouvre droit à déduction jusqu'à hauteur de **5 jours de formation par an**, doit être respecté.

### *Les fables de la productivité Le parapluie*

- Il pleut fort quand même. On ne devrait pas sortir avec des parapluies ?
- Oh non ! Ça n'est que de la pluie ressentie. Le problème, ça n'est pas d'être mouillé, c'est la sensation d'être mouillé.

## Rendre effectif ses droits sociaux

- Le **droit au repos doit être strictement respecté** et ne jamais donner lieu à des mécanismes de rattrapage sur le temps privé.
- **Chaque jour d'absence** (congé maladie, autorisation d'absence, jour férié) **doit entraîner la défalcation d'un dossier.**
- Le CET doit pouvoir être utilisé sous forme de congés, sans que puisse être opposée la situation dégradée d'indicateurs statistiques ou que soit imposé de les poser par chambre.
- Les magistrates et magistrats administratifs ont droit à des autorisations d'absence : enfant malade, mariage ou PACS, décès d'un proche, déménagement...
- Le droit au repos est aussi un droit à la déconnexion.

## Collectiviser la résistance

- Il faut résister à la tentation du « diviser pour mieux régner » : contre l'isolement, il faut **collectiviser la résistance à la pression statistique.**
- L'action collective doit inclure nos collègues en position d'encadrement, que la suppression de la norme va abandonner entre l'enclume de la nécessaire bienveillance et le marteau de la pression statistique.
- Le **dialogue social**, tenu par les délégué(e)s syndicaux ou en assemblée générale, doit être valorisé.
- Face aux velléités déraisonnables, il est possible d'imposer collectivement des modes de fonctionnement plus respectueux de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, en procédant ensemble et de fait à une défalcation des dossiers.



## Changer de regard sur sa charge de travail

- Le bon magistrat n'est pas celui qui fait du chiffre. Dans un corps qui souffre largement du syndrome de premier de la classe, ce n'est pas l'engagement des magistrates et magistrats administratifs qui doit être interrogé.
- **Le premier perdant de la course à la productivité, c'est celui qui s'y épuise.**
- Le sens du service public des magistrates et des magistrats administratifs, qui n'a plus à être prouvé, ne peut à lui seul compenser le manque de moyens de la justice administrative, justifiant d'y sacrifier ses soirs, ses week-ends, ses vacances, sa vie familiale et ses loisirs, voire sa santé.
- La collégialité est une garantie essentielle de la qualité de nos décisions, elle doit plus largement être la garantie essentielle de notre engagement professionnel, pour diminuer la pression et ne pas rester seul avec ses interrogations et son stress.
- Il est inutile de se comparer aux collègues, qui n'ont jamais la même expérience dans le poste ou la matière, la même méthodologie, voire la même rapidité d'exécution. Faire moins de dossiers que son collègue de bureau n'est pas une anomalie.
- **Préserver sa charge de travail, c'est se préserver soi-même, c'est aussi préserver les autres** : rapporteur public, président de chambre, greffe.

### *Les fables de la productivité* *La boule de Cristal*

- Chef, dit le magistrat qui a été trois jours en arrêt maladie, comment fait-on pour tenir compte de mon absence dans mon évaluation ?
- Nul besoin, répond le chef, j'avais déjà tenu compte, au vu de ton âge et de ta situation familiale, de la probabilité de ton absence dans la fixation de tes objectifs !

**Défendre le maintien de la norme, c'est refuser la fatalité.** Certes, notre gestionnaire n'est pas responsable de la situation dégradée de nos effectifs ou de la hausse des recours. Mais la réponse qu'il entend apporter à la problématique de la charge de travail n'est pas la bonne, elle est en réalité un renoncement inquiétant. Ce n'est pas parce que la pression statistique existe qu'il faut capituler et qu'il faut tout accepter. Le SJA s'y refuse et continuera de s'y refuser.

### *Les fables de la productivité* *Le Huron au Palais-Royal*

- Tiens, dit le Huron en visite au Palais-Royal, les membres du Conseil d'État n'ont-ils pas un système proche de la norme ?
- C'est plutôt vrai, même si le calcul se fait en points.
- Alors, le système va aussi changer au Conseil d'État ?
- Non ! Evidemment pas !

