

Mars2022

RAPPORT N°18.30



Institut des Études  
et de la Recherche  
sur le Droit et la Justice

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES MAGISTRAT·ES  
EN FRANCE ET EN EUROPE

---

# Justice et magistrat·es : Une GRH en miettes ?

*Une analyse contextualiste, comparative et  
pluridisciplinaire*

Sous la codirection scientifique de

**LIONEL JACQUOT,**

**SYLVIE PIERRE-MAURICE,**

**ESTELLE MERCIER**



UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE



**CEREFIGE**

Centre Européen de Recherche en Économie Financière  
et Gestion des Entreprises



**SYNTHÈSE DE  
RECHERCHE**

**Sous la codirection scientifique de :**

**Lionel JACQUOT, Sylvie PIERRE-MAURICE, Estelle MERCIER**

**Avec les membres de l'équipe :**

**Eloïse BERTRAND, Coline GENERET, Nicolas NORD,  
Frédéric SCHOENAERS, Nawel SIDI ALI CHERIF**

**Avec la participation de :**

**Adelaïde BARGEAU, Hugo FERIN, Jessica JOIRIS, Juliette POMMIER,  
Laurent WILLEMEZ**

## Une équipe pluridisciplinaire et multisite :

### Les co-responsables scientifiques

**Lionel JACQUOT,**

Professeur des Universités, Sociologie  
Laboratoire 2L2S (Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales), Université de Lorraine

**Sylvie PIERRE-MAURICE,**

Maître de Conférences HDR, Droit Privé  
Laboratoire CDPF (Centre de Droit Privé Fondamental), Université de Strasbourg

**Estelle MERCIER,**

Maître de Conférences, Sciences de Gestion/GRH  
Laboratoire CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises), Université de Lorraine

### Les membres de l'équipe

**Eloïse BERTRAND,**

Diplômée d'un Master 2 en GRH  
Université de Liège

**Coline GENERET,**

Diplômée d'un Master 2 en Sociologie  
Université de Liège

**Nicolas NORD,**

Maître de Conférences HDR, Droit Privé  
Laboratoire CDPF, Université de Strasbourg

**Frédéric SCHOENAERS,**

Professeur Ordinaire, Sociologie  
Laboratoire IRSS, Université de Liège

**Nawel SIDI ALI CHERIF,**

Doctorante en Sciences de Gestion/GRH  
Laboratoire CEREFIGE, Université de Lorraine

### Avec la participation de...

**Adelaïde BARGEAU,**

Docteure en Science Politique, mission postdoctorale

**Hugo FERIN,**

Diplômé d'un Master 2 en Sociologie, Université de Lorraine

**Jessica JOIRIS,**

Diplômée d'un Master 2 en GRH, Université de Liège

**Juliette POMMIER,**

Diplômée d'un Master 2 en Sociologie, Université de Lorraine

**Laurent WILLEMEZ,**

Professeur des Universités, Sociologie  
Laboratoire PRINTEMPS, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

# Note de synthèse

---

## Problématique, objectifs de la recherche et plan du rapport

Répondant à la commande de la Mission Droit et Justice, la recherche présentée dans ce rapport intitulé *Une GRH en miettes ?* tente de mettre au jour les transformations de la gestion des ressources humaines (GRH) des magistrat·es. La « modernisation » de la GRH est d'ailleurs érigée en réponse à la crise de la justice. Mais comment faire évoluer la GRH française du corps des magistrat·es dont le statut est constitutionnellement garanti ? Le modèle de GRH de la magistrature est-il si immuable, si imperméable aux dispositifs, pratiques, expériences déployés dans d'autres organisations contemporaines ? N'a-t-il pas déjà été affecté par l'entrée d'une rationalité de type managérial sous l'influence du *New Public Management* ? Quelle configuration de la GRH trouve-t-on dans les juridictions ? Quelle place leurs chef·fes tiennent-ils·elles dans ce processus de rationalisation de la GRH ?

Conduite par une équipe pluridisciplinaire (droit, sciences de gestion et sociologie) de chercheur·euses français·es et belges, cette recherche vise à caractériser le modèle de GRH de la justice et ses principales évolutions, en procédant à une comparaison systématique des cas français et belge, soutenue d'un contrepoint suédois. Elle cherche aussi à évaluer et dévoiler, sur cette base, leurs éventuels dysfonctionnements, défaillances et incohérences. Cette double perspective explicative et évaluative s'est d'ailleurs affirmée dès les premières observations réalisées auprès des instances organisatrices et au sein des tribunaux judiciaires. Les premiers constats portant sur la constellation des acteur·rices RH, le manque de cohésion de l'ensemble des outils RH, les problèmes de cohérence du modèle de GRH, la dispersion du travail et les injonctions contradictoires de ceux et celles qui sont les « relais RH » au niveau local... interrogeaient sur les risques d'un émiettement de la GRH... d'*une GRH en miettes*.

La conclusion générale revient sur cette interrogation posée d'emblée dans le titre du rapport en présentant les principaux constats sur les pratiques, les outils, les acteur·rices de la GRH dans la justice. Quatre chapitres précèdent ce travail conclusif. Le premier rappelle **l'approche multidimensionnelle** (institution, organisation, professions), **contextualiste** (contenus, contextes, processus) **comparative** (France, Belgique, Suède) et **pluridisciplinaire** (droit, sciences de gestion et sociologie) que nous avons adoptée pour répondre à la double problématique portant sur le modèle de GRH et les acteur·rices essentiel·les que constituent ceux et celles que nous désignons comme des *local managers*. Il présente également **la méthodologie qualitative** choisie, les terrains enquêtés et les matériaux collectés. Le deuxième chapitre « plante le décor » des magistratures française, belge et suédoise. Il montre **les similitudes des systèmes et organisations judiciaires des trois pays étudiés**, mais souligne aussi **les différences marquées** qui concernent tant le statut des chef·fes de juridiction et de corps que l'état général de la justice. Le troisième chapitre décrit **les configurations organisationnelles et les modèles de GRH** et questionne leur correspondance, en se focalisant plus particulièrement sur les cas français et belge. Il analyse les principes, outils et pratiques de cinq dimensions de la GRH : **le recrutement, la formation, la carrière, l'évaluation et la rémunération**. Le quatrième chapitre porte sur la place centrale que **les chef·fes de juridiction et de corps tiennent dans la gestion et le management des juridictions** en s'attachant à l'examen de leur environnement, de leurs rôles, de leur travail concret d'organisation, de leurs conditions de travail et de leur pouvoir d'agir.

## Méthodologie de la recherche et choix des terrains

Pour penser le modèle de GRH dans la justice dans une perspective contextualiste qui puisse répondre à la double problématique de la recherche portant à la fois sur ses outils RH et ses acteur·rices essentiel·les que constituent les chef·fes de juridiction, **la démarche a été compréhensive et la méthodologie qualitative**. Pour collecter les données, deux outils ont donc été interreliés : **la monographie** (ou étude de cas) et **l'entretien semi-directif**. Si l'approche monographique n'est pas apparente dans le rapport final, elle a été une étape nécessaire du processus de recherche pour saisir localement le modèle et les pratiques de GRH. Ainsi 23 tribunaux judiciaires français (n=13), belges (n=9) et suédois (n=3) dont les contextes sont différents (taille des juridictions, situation géographique, nature de l'activité...) ont été enquêtés. S'inspirant des modalités d'enquête mises en œuvre dans le champ de la sociologie des organisations, la recherche repose sur des monographies qui, outre les documents divers recueillis sur le terrain, ont été réalisées à partir des entretiens effectués auprès des acteur·rices judiciaires. Elles ont permis de comparer les tribunaux pour mieux comprendre leur GRH, d'identifier les singularités des pratiques et donner à voir leurs convergences.

L'entretien semi-directif a été privilégié comme outil principal de collecte de données. Deux niveaux d'acteur·rices ont été interrogés. Le premier niveau d'acteurs est celui des *instances organisatrices* et des *organisations syndicales* au niveau national qui interagissent avec ces instances. Le deuxième niveau d'acteur·rices est celui qui permet de saisir la GRH par le bas, celles et ceux qui localement prennent en charge la gestion du travail de celles et ceux qui constituent dans les tribunaux les RH, respectivement *les chef·fes de juridiction et de corps* (en incluant leur supérieur hiérarchique que sont *les chef·fes de cour*) et *les magistrat·es*. Dans les 13 tribunaux judiciaires français enquêtés en Grand-Est et en Île-de-France ont été réalisées 48 interviews ; 43 dans les 9 tribunaux judiciaires belges dans les ressorts de Bruxelles et de Liège ; 11 dans les quatre tribunaux suédois enquêtés, pour apporter un éclairage d'appoint.

## Conclusions et pistes de recherche

La GRH des magistrat·es est étudiée et questionnée dans ce rapport par le prisme de l'exceptionnalité du statut de la magistrature, de la spécificité corrélative de son modèle de conventions de GRH, de la cohérence/pertinence de ce modèle, du rôle qu'y jouent les chef·fes de juridiction, de ses enjeux face à la crise de la justice.

### 1. Exceptionnalité du statut des magistrat·es

Les résultats du rapport interrogent la lancinante question de l'exceptionnalité du statut français de la magistrature et d'une éventuelle spécificité corrélative de la GRH des magistrat·es. Dans sa globalité, le statut constitutionnel de la magistrature ne déroge pas fondamentalement aux autres statuts, belge et suédois, étudiés en comparaison. C'est dans son contenu qu'émergent ponctuellement quelques « exceptions françaises ». Certaines ont d'ailleurs été réduites, au gré des réformes statutaires. Ainsi, en matière de recrutement, l'opposition entre le modèle français d'intégration directe sur profil inexpérimenté et le modèle belge et suédois d'intégration de profils de juristes expérimentés se fait moins marquée en raison de la diversification du recrutement par le recours aux deuxième et troisième concours ainsi qu'aux concours complémentaires et recrutement sur titres.

**La mobilité géographique et fonctionnelle** française constitue certainement la différence la plus saillante avec les statuts belge et suédois, où la mobilité, n'étant pas une obligation statutaire, est choisie et non subie. En France, tout avancement et prise de fonction de chef·fe de juridiction sont nécessairement quérables et soumis à mobilité. Il s'agit bien là d'une exception française. La règle statutaire française constitue un « deux en un » singulier : à la fois

outil juridique de réalisation de l'idéal d'une justice impartiale et outil de GRH déterminant la gestion de carrière des magistrat·es. Or, une indéniable complexité existe dans la mise en œuvre de ces mobilités, liée tant au couplage de ces deux objectifs distincts en une seule règle qu'à la réalisation concrète de la mobilité par les transparences, opérations extrêmement chronophages menées autant que faire se peut et de façon artisanale par quelques membres de la DSJ, en lien avec le CSM. Beaucoup d'énergie est alors déployée, tant du côté des magistrat·es eux·elles-mêmes pour postuler, des chef·fes de juridiction pour éventuellement aiguiller et conseiller que de la DSJ et du CSM, pour des résultats assez insatisfaisants. Aussi les transparences sont-elles en butte aux critiques, et des magistrat·es qui déplorent leur opacité et la défaillance d'un accompagnement RH, et des chef·fes de juridiction totalement désorganis·es par leur fréquence et leur calendrier. Convierait-il néanmoins de maintenir la règle ? Les exemples étrangers étudiés se passent de cette mobilité obligatoire de principe sans pour autant faire fi de l'impartialité objective et subjective. Les règles déontologiques, sans d'ailleurs même être accompagnées d'une simple règle de mobilité fonctionnelle, semblent suffire.

**La dyarchie** fait également figure d'exception française. Allant de soi en France, l'idée selon laquelle un même tribunal doit être géré conjointement par le siège et le parquet, soit par un binôme dirigeant aux intérêts parfois divergents, n'est pas universelle. Elle est inconcevable en Suède où siège et parquet constituent deux corps distincts de la magistrature et où chaque corps dispose d'un lieu distinct et non d'un tribunal commun. La coopération dirigeante est l'exception en Belgique, à travers le cas des « matières liées », la règle de principe restant la division de la gestion avec deux collèges distincts, cours et tribunaux d'une part, ministère public d'autre part. Fort de ces exemples étrangers, on pourrait effectivement penser que la dyarchie revient à mettre des « bâtons dans les roues » du·de la chef·fe de juridiction, déjà passablement restreint·e dans ses leviers d'action et marges de manœuvre pour conduire son tribunal. La pratique montre au contraire une alchimie dyarchique qui fonctionne relativement bien au sein des juridictions. Cette exceptionnalité limitée ne peut que colorer la GRH des magistrat·es français·es d'une teinte particulière. Est-ce à dire que la GRH des magistrat·es français·es est totalement spécifique, voire qu'elle est endémique aux magistrat·es ?

## 2. *Spécificité du modèle de conventions de GRH*

Une telle affirmation semble excessive. On peut rapprocher la GRH des magistrat·es de la gestion de toute profession « à pratique prudentielle ». De même, le système parallèle et assez hermétique créé entre **la GRH des magistrat·es et la GRH des fonctionnaires** par lequel les greffier·ières sont noté·es par le·la directeur·rice de greffe et non par le·la président·e ou procureur·e, qui n'a aucun pouvoir hiérarchique sur eux·elles, n'est pas totalement original. Les bureaucraties professionnelles dont maintes dimensions RH restent aux mains des professionnel·les, même lorsqu'elles sont travaillées par des réformes inspirées du *New Public Management*, ne peuvent fonctionner sans les « autres » professionnel·les qui n'appartiennent pas aux corps et qui relèvent la plupart du temps de conventions de GRH différentes. Ne faut-il pas questionner ce modèle de conventions de GRH parallèles ? Peut-on interroger la pertinence d'étudier la GRH des magistrat·es sans celle des fonctionnaires, pourtant intimement liées et difficilement dissociables d'un point de vue gestionnaire, tant la quête de « performance » de la justice concerne aussi bien les magistrat·es que les fonctionnaires et repose sur l'organisation de travail conjointe qu'ils·elles se donnent ?

Si singularité de la GRH des magistrat·es il y a, celle-ci tient à **l'indépendance de la justice**, qui appelle **une gestion du corps par le corps**, modèle par ailleurs adoubé tant par les magistrat·es, les chef·fes de juridiction que le CSM. Impliquant notamment la qualité de magistrat·e à la tête d'un tribunal, ce type de gestion endogame des ressources humaines ne constitue pas pour autant un obstacle dirimant à l'introduction d'une rationalisation de type managérial. L'appui du·de la chef·fe de juridiction par des non-magistrat·es, notamment

gestionnaires, y est tout à fait concevable. Pour peu concluante qu'elle ait été, l'expérimentation belge des conseiller·ères ressources humaines a ainsi pu montrer une certaine perméabilité du terrain de la magistrature aux méthodes et paradigmes managériaux. Elle a permis d'initier un processus d'acquisition des réflexes managériaux et de préparer à terme une mutation plus large des attitudes professionnelles des magistrat·es. On peut alors comprendre la réticence à déléguer le travail de la GRH à des professionnel·les non magistrat·es qui, opérant comme des vecteur·rices de diffusion d'une nouvelle culture professionnelle, viendraient gêner la gouvernance collégiale de l'institution judiciaire. **La persistance dans le modèle français de la « convention délibérative »** conduit plutôt à explorer la piste d'une formation pleine et effective des magistrat·es impliqué·es dans la GRH au niveau central et au niveau local. Se pose alors avec acuité la question de la formation des *managers* mais qui ne saurait résoudre les problèmes de cohérence des réformes basées sur la GRH.

### *3. Cohérence/pertinence des modèles de GRH des magistrat·es*

Les pratiques différenciées de GRH dans les trois pays choisis (France, Belgique, Suède) puisent leur source dans une différence de statut de la magistrature et un lien est nécessairement établi entre la crise éprouvée par l'institution judiciaire et l'introduction d'une rationalité managériale dans la magistrature. Ainsi, **le modèle individualisant et peu formalisé de GRH des magistrat·es en Suède** fait écho à un modèle de justice sereine, peu affecté par les flux d'affaires, innervé de justice amiable et à un statut constitutionnel protecteur de la magistrature plus restreint qu'en France et Belgique. Inadaptable au paradigme judiciaire français, le modèle suédois offre pourtant d'intéressantes pistes : une mobilité choisie et une reconnaissance institutionnelle et sociétale des magistrat·es ; une fonction des chef·fes de juridiction valorisée avec une autonomie notamment budgétaire et l'octroi de leviers et marges de manœuvre dans leur tribunal et une possibilité de recruter « au bon endroit, au bon moment sur le bon poste » des magistrat·es avec un profil ciblé.

Contrairement à la configuration professionnelle suédoise de type « adhocratique », **les modèles belge et français relèvent d'une configuration de type « bureaucratie professionnelle »**. Ils se caractérisent tous deux par **une atomisation des acteur·rices de la GRH**, générant pour l'un une forme d'inertie et de cristallisation et pour l'autre un mouvement brownien permanent. Déplorée par les chef·fes de juridiction, cette constellation des acteur·rices de GRH s'analyse à la fois comme un obstacle à une politique cohérente de GRH, une source de confusion, de non-utilisation des services et de mise en concurrence des acteur·rices. La fragmentation des décisions et du pouvoir entre les instances crée des tensions permanentes, source d'incohérence du modèle. Dans un système où les magistrat·es sont professionnel·les et font toute leur carrière dans le corps, les outils de GRH deviennent des enjeux de pouvoir entre les différentes instances. On a affaire à un empilement d'outils et de pratiques RH empreints du modèle délibératif mais qui s'hybrident avec des composantes objectivantes et des innovations managériales puisant dans le modèle individualisant soutenu par la nouvelle gestion publique. La GRH des magistrat·es cumulerait ainsi différents problèmes de cohérence.

L'analyse des principes, outils et pratiques de cinq dimensions de la GRH réalisée dans ce rapport (le recrutement, la formation, la carrière, l'évaluation et la rémunération) dévoile déjà une **incohérence interne** du modèle de GRH, c'est-à-dire la cohérence dans l'articulation des outils de GRH entre eux. De nombreux dysfonctionnements sont visibles. La gestion des mobilités – comme nous l'avons souligné plus haut – est porteuse de lourds dommages collatéraux aux niveaux à la fois organisationnel et individuel. Le système d'évaluation des magistrat·es atteste également d'une incapacité à mesurer la réelle qualité du travail du·de la magistrat·e et à récompenser le·la magistrat·e méritant·e, générant ainsi d'énormes frustrations tant des magistrat·es évalué·es que des chef·fes de juridictions

premier·ères évaluateur·rices, soumis·es au contrôle final du·de la chef·fe de cour. L'hypocrisie des avis souvent positifs afin de ménager une certaine paix sociale du tribunal et conserver la motivation « des troupes », l'art de rédiger en creux des observations littérales à décoder, le « *chemin de croix* » et le lissage des croix favorisant l'ancienneté au détriment de critères qualitatifs d'appréciation de l'exercice de la profession, les stratégies évaluatives consistant jusqu'à faire parfois de bonnes appréciations destinées à évacuer plus rapidement un·e « mauvais·e magistrat·e » ou *a contrario* de moins bonnes afin de conserver un·e « bon·ne magistrat·e », montrent non seulement l'incapacité de l'outil d'évaluation à remplir son rôle mais aussi la création, par la déficience de l'outil lui-même, de pratiques déviantes d'évaluation.

Par ailleurs, le système de recrutement et d'avancement est impuissant à satisfaire à la fois la gestion de carrière individualisée des magistrat·es et l'adéquation des compétences des magistrat·es recruté·es ou en avancement sur le poste vacant. Le modèle belge (et également suédois) correspond quant à lui à une plus juste adéquation des besoins et des ressources et donne un rôle central aux chef·fes de corps. Les candidat·es belges et suédois·es postulent sur un poste vacant en juridiction alors que le système français est centralisé. Cette absence de mise en adéquation entre les besoins et les ressources est constatée autant chez les magistrat·es que les encadrant·es intermédiaires (sauf exception) où l'acquisition d'un certain grade est suffisante sans que ne soient exigées par ailleurs de compétences ou même d'appétences managériales. Les désaccords entre CSM et DSJ portant sur le profilage des postes condamnent en outre ce modèle inadapté à l'immobilisme.

Isolément, les différents outils de la GRH de la magistrature présentent des failles et des insuffisances. Ils sont le produit de tentatives mal contrôlées d'hybridation du modèle de GRH par apposition, sur un sédiment de modèle à dominante délibérative infléchi par des tendances objectivantes, d'une couche superficielle de caractéristiques individualisantes. On voit, à la lumière de ces divers dysfonctionnements, qu'une somme d'outils RH isolés ne fait pas à elle seule la cohérence d'un système RH. Celle-ci exige une unité de fondement des outils et une adaptation pertinente à la pratique sous peine de devenir « une usine à gaz », qui crée d'autant plus de désordres et de frustrations qu'elle est le plus souvent le résultat de modifications de variables de la GRH décrétées par le sommet de la hiérarchie sans impliquer les magistrat·es. Une incohérence interne qui se double d'une **incohérence processuelle** : alors qu'est prônée une décentralisation du pouvoir gestionnaire en même temps qu'un management horizontal, la politique juridictionnelle reste imposée par la chancellerie en France et par de multiples instances émiettées en Belgique (CSJ, SPF Justice, collègues, IFJ). L'incohérence est aussi **discursive** !

Les modèles de GRH français et belge renvoient à **une situation de crise de la GRH**, elle-même le reflet d'une crise de la justice. Perte d'attractivité du métier de magistrat·e, perte d'attractivité des fonctions de chef·fes de cour et de juridiction, hypermobilité des magistrat·es, dégradation des conditions de travail des magistrat·es, crise de légitimité et de reconnaissance de l'institution judiciaire, tels sont les signes d'un modèle de GRH en perte de vitesse qui ne parvient plus à réguler et mettre en adéquation les besoins de l'institution et de la profession avec les ressources (humaines). Certain·es chef·fes de juridiction interrogé·es évoquent à ce propos « *l'absence de GRH dans la magistrature* ». En réalité, il s'agit davantage d'une GRH considérée comme défectueuse parce que trop centralisée et non partagée, parce que purement quantitative et non qualitative et parce que réagissant toujours en aval et jamais en amont, sans volonté d'anticipation. On touche ici effectivement à la fin d'un modèle de GRH, à une vision de la GRH qui s'est sclérosée et qui s'essouffle et dont la crise de la justice a éprouvé la pertinence et la cohérence.

C'est aussi la **cohérence externe** du modèle de GRH qui est questionnée lorsque les changements qui l'affectent l'éloignent des valeurs de la justice. La discontinuité dans les



réformes politiques successives a été source de désorganisation des RH. De même, la GRH dans la magistrature est desservie par l'existence de conflits idéels ou éthiques sur la performance RH : entre la qualité du service de justice et la rapidité accrue à devoir juger ; entre la nécessité d'une sérénité dans l'exercice de la fonction de magistrat·e et les demandes incessantes de rendre des comptes par une mise en chiffres de l'activité judiciaire. En bref la soumission à des injonctions paradoxales met les acteur·rices de terrain au mieux en porte à faux, au pire, en souffrance. Enfin, le déficit de stratégie RH est criant, donnant l'impression d'une GRH imprévisible et sans anticipation. L'arlésienne d'un modèle central permettant de mesurer correctement la charge de travail des magistrat·es en est un exemple. C'est dans ce contexte que les chef·fes de juridiction sont enjoint·es à devenir des entrepreneurs de changement.

#### 4. *Rôle des chef·fes de juridiction dans la GRH des magistrat·es*

L'analyse comparative du rôle des chef·fes de juridiction en France et des chef·fes de corps en Belgique fait ressortir les fortes convergences de leurs situations, sur l'ensemble des composantes étudiées, alors qu'ils·elles n'exercent pas dans le même modèle de GRH, à dominante délibérative pour les premier·ères et à dominante objectivante pour les second·es. Chef·fes de juridiction et chef·fes de corps agissent dans un environnement complexe, l'exercice du pouvoir local et le rôle d'encadrant qu'ils·elles remplissent dans les tribunaux peuvent conduire à leur isolement. Ils·elles font avec **un même positionnement ambivalent de local managers** à qui l'institution a transféré les fonctions d'encadrement. Ils·elles ont à tenir des rôles pluriels et leur tâche se complexifie puisqu'ils·elles doivent être à la fois des organisateur·rices et managers du quotidien mais aussi des entrepreneurs du changement avec une vision stratégique de leur juridiction. Pris·es dans le travail essentiel d'organisation et de management de l'activité juridictionnelle, ils·elles ne sont pas toujours en capacité d'impulser, d'accompagner, de conduire des processus locaux de changement et minorent la part stratégique sur laquelle ils·elles sont pourtant de plus en plus attendu·es. Leurs leviers d'action sont par ailleurs trop faibles et les tensions au travail vécues trop importantes pour rendre leurs postes attractifs. Le pas de côté suédois dévoile une situation des chef·fes de juridiction bien différente des cas français et belge, dont le modèle de GRH est à dominante individualisante.

L'analyse montre qu'il y a **différentes manières d'être chef·fes de juridiction et de corps** et différentes manières d'exercer le travail de magistrat-organisateur-manager qui leur incombe. Elle donne à voir comment les chef·fes de juridiction sont amené·es à composer avec trois positions qu'ils·elles doivent tenir concomitamment, à savoir l'encadrement, l'intermédiation et la proximité, ce qui permet d'interroger leur statut au sein du corps : **des « magistrat·es comme les autres » ou une nouvelle « magistrature juridico-bureaucratique »** ? Elle révèle qu'en France cette position recouvre des réalités différentes en fonction de la taille de la juridiction (manager à temps complet bénéficiant d'une équipe d'appui dans les juridictions de grande taille ; magistrat-manager dans les juridictions de petite taille) et pointe que cette polymorphie se lie notamment à la division siège-parquet, du fait des différences statutaires et des principes de hiérarchie et d'indivisibilité qui caractérisent le parquet. Si les chef·fes de juridiction restent toujours des « administrateurs » qui exercent un rôle intermédiaire en matière de relations de travail et garantissent la légitimité des accords passés entre pairs, ils·elles sont aussi sommé·es de devenir de plus en plus des « architectes » capables de conduire une politique juridictionnelle dans la perspective d'une décentralisation caractéristique du modèle individualisant de GRH, mais sans qu'on leur donne véritablement les moyens nécessaires pour tenir ce rôle. Il est d'autant plus difficile pour cette *espèce particulière de magistrat·es* de porter une vision stratégique du management lorsque l'enjeu stratégique de la GRH semble encore être sous-estimé à la base, au niveau central.

## 5. Enjeux de la GRH des magistrat·es face à la crise de la justice

Réformer ou repenser la GRH de la magistrature ne peut se poursuivre dans les incohérences : les incantations à « la modernisation de la justice », les réformes successives décrétées sans ses acteur·rices locaux·ales, l'introduction d'outils donnant à son modèle de GRH un vernis « d'individualisant », la poursuite de la désépécification de la justice comme institution et profession pour en faire une organisation comme une autre, sont vouées à l'échec. Certes, il serait possible de repenser *a minima* la GRH des magistrat·es et/ou de se contenter d'un *statu quo*. D'ailleurs, en présence d'une GRH des magistrat·es insatisfaisante, la justice parviendra encore à tenir son rôle mais elle le tiendra certainement mal, en sacrifiant des valeurs de bonne justice, en laissant s'allonger les délais de jugement et en créant une souffrance et un mécontentement grandissants chez les magistrat·es et greffier·ères.

Si la justice fera son office, c'est en raison de **l'éthos et de l'engagement des professionnel·les** qui perdurent malgré les grandes difficultés auxquelles ils·elles sont confronté·es. C'est le sens de l'appel paru dans *Le Monde* du 23 novembre 2021 et signé par plus de 3000 magistrat·es et d'une centaine de greffier·ières qui ne veulent plus « d'une justice qui n'écoute pas, qui raisonne uniquement en chiffres, qui chronomètre tout et comptabilise tout ». C'est cette qualité empêchée qu'ils·elles dénoncent dans cette tribune, alertant sur l'urgence pour la justice de réinventer un modèle de GRH qui ne pourra se faire sans s'appuyer sur la gouvernance professionnelle représentée sous une forme collégiale. Le juge doit en effet décider et ne pas refuser de trancher « sous quelque prétexte que ce soit », prétexte qui avait été initialement pensé comme étant purement juridique, tenant à l'obscurité, l'inexistence, le caractère contradictoire ou complexe de la loi mais qui pourrait fort bien être étendu aux cas des mauvaises conditions de travail ou encore d'une GRH déficiente. L'interdiction du déni de justice posée à l'article 4 du Code civil français et 5 du code judiciaire belge joue ici un rôle primordial dans l'éthos du juge. Plus qu'une norme impérative sanctionnée pénalement, la règle est intériorisée et est devenue l'un des éléments de reconnaissance de la profession de juge.

Les juges jugeront et les chef·fes de juridiction innoveront. En effet, dans leur fonction purement juridictionnelle, les chef·fes de juridiction, confronté·es aux nécessités de la pratique et à l'indigence des textes, ont historiquement fait preuve de créativité. Fort·es de cette tradition, ils·elles reproduisent les mêmes dispositions professionnelles face à l'indigence de GRH et ils·elles continuent d'innover dans leurs tâches organisationnelles, RH et managériales. C'est ainsi qu'en l'absence de référentiel de la charge de travail émanant de la DSJ ont été créés les référentiels « officieux » de Rennes et de Riom, lesquels circulent dans les juridictions, modifiés à la marge au gré des spécificités locales et des idées des chef·fes de juridiction. C'est ainsi que des outils de GRH ou de pilotage sont fabriqués en juridiction, que sont adaptés des outils existants mais jugés insuffisants. L'idée est donc celle d'**une créativité constante de la magistrature sous la contrainte**. Autrement dit, pour l'instant, en l'absence d'une GRH efficiente, ce qui fait tourner « la machine », ce sont les dispositions professionnelles des acteur·rices, héritées de leur pratique judiciaire dans un contexte de difficulté juridique.

En rester là, à un modèle de GRH dépassé, construit de bric et de broc par un phénomène d'empilement sans cohérences, c'est prendre le risque d'épuiser « la machine » et les acteur·rices de terrain. On peut spéculer un temps sur la créativité, la conscience professionnelle, etc. mais on ronge les marges sans cesse... jusqu'à arriver à l'os ! L'innovation ou la créativité « positive » cède alors le pas à **la mise en péril de la qualité de la justice**. Se dresse le spectre de la justice expéditive où pour faire face aux contraintes de pression au temps, au taux de réponse, au taux de sortie, les dossiers sont bâclés, le travail juridictionnel se transforme en travail de masse sans véritable considération pour les parties. La question centrale est donc celle-ci : *quelle GRH pour quelle justice ?*

D'une GRH initialement « émietée », littéralement morcelée, divisée à l'extrême entre une GRH des magistrat·es de l'ordre judiciaire et les magistrat·es de l'ordre administratif, entre une GRH des magistrat·es d'un côté et celle des greffier·ères de l'autre, avec une GRH atomisée entre les différent·es acteur·rices de GRH, on est passé à **une GRH « en miettes »**, c'est-à-dire, selon le sens littéral de cette expression, une GRH « abimée » et « détruite ».