

LA MOTIVATION DES EQUIPES

Question :

Monsieur Pierre-Yves Couilleau, vous avez été à quatre reprises chef de parquet et amené à ce titre à diriger des équipes. Votre expérience vous a t elle permis de dégager des lignes de conduite pour motiver/fédérer les collègues magistrats ?

PR :

Ce sujet est l'un des plus difficiles qui soit. La motivation collective, l'appartenance à une équipe ne se décrète paset si l'esprit d'équipe s'achetait en grande surface nous ne serions pas là.

Je note d'ailleurs que ce constat est particulièrement vrai en ce qui concerne les magistrats dont les statuts – heureusement - très protecteurs favorisent cependant un exercice isolé du métier et un individualisme qui ne favorise pas nécessairement la motivation autour du « travailler ensemble ». A cet égard il y a sans doute des différences avec les magistrats du siège et il faudra sans doute aborder spécifiquement la question de la motivation des juges. Je ne suis d'ailleurs pas certain à ce titre, que ce que les principes évoqués plus haut, n'aient pas « valeur universalité ».

Dans votre question il y a deux aspects :

La motivation de tous et celle de chacun et elles ne vont pas nécessairement de pair.

Il y a cependant, à mon avis des constantes que l'on peut formuler en terme de principes et des modalités qui permettent de mettre en musique ces principes.

Les principes :

→ L'un des principaux facteurs de motivation collective prends je crois les contours du «rêve» ou de l'ambition forte.

- Tous les magistrats espèrent être entendus, écoutés et assurer leurs fonctions dans leur plénitude. Pris par des tâches multiples et des pesanteurs inutiles, ils s'accommodent peu à peu du renoncement par rapport à cette ambition forte.
- Le premier principe consiste à raviver cette flamme d'une ambition forte pour la justice en prônant par exemple le refus de subir en permanence l'action des autres.(donner des exemples)

→ Le second principe sans lequel aucune motivation n'est possible est le sens donné à l'action.

Il revient à celui qui a été choisi pour diriger une équipe d'être celui qui donne du sens, un cap à l'action collective.

Prenons des exemples : il m'a été donné dans le cadre de formations d'intervenir dans des pays aussi différents que la Hongrie, Haïti, l'Ethiopie ou la Belgique pour ne citer que ces exemples.

Dans tous ces pays, comme en France j'ai pu observer que les problématiques fondamentales de la justice étaient les mêmes :

- Son rapport au temps
- La portée de sa voix.....

Voici un cap dont j'ai pu observer qu'il était puissamment fédérateur.

« Nous allons travailler à une lutte totale contre tout ce qui contribue à ralentir inutilement « le temps de la réponse judiciaire » (chasse aux temps morts) »

« Nous allons travailler ensemble à l'élaboration d'une politique pénale ambitieuse, à la détermination d'une stratégie judiciaire globale qui entraînera par sa mise en œuvre l'adhésion et le respect de ceux avec qui l'on travaille » (police – gendarmerie)

Affirmer de telles orientations en indiquant les méthodes à suivre, celles à proscrire, en indiquant le résultat attendu et en l'annonçant a, dans le parcours qui a été le mien, toujours obtenu l'adhésion du plus grand nombre car il comporte en germe la fierté de ce que l'on fait en raison de son utilité et de son efficacité.

Q : Il faut donc donner du sens à l'action, un cap mais en pratique comment le faire partager, comment l'énoncer ?

Rien de tel pour cela que l'échange et la rencontre de l'ensemble des personnes constituant l'équipe à l'occasion d'une même réunion « fondatrice ».

Pour ma part j'ai toujours pratiqué ainsi :

D'abord réunir l'équipe des magistrats au complet afin, après avoir mesuré force et faiblesse de l'action collective de leur proposer les contours de l'ambition forte dont je parlais tout à l'heure.

Il s'agit du CAP, d'un CAP général mais dont j'annonce qu'il se déclinera en actions du quotidien auxquelles tous seront associés comme forces de proposition.

→ Après la rencontre de l'équipe rapprochée et avoir obtenu un accord majoritaire sur les principes (ce qui ne pose jamais de problème) il est alors temps de parler :

- aux juges
- aux policiers { expliquer chaque rencontre }
- au greffe

Q :Vous avez précisé les principes qui selon vous permettent de motiver les équipes. Mais l'énoncé de ces seuls propos n'est pas suffisant pour entretenir la « flamme ». La motivation s'essouffle, la volonté s'émousse. Comment faire pour les maintenir à un haut niveau ?

Vous évoquez en fait avec votre question les modalités concrètes pour faire vivre cette motivation.

Je ne parlerai évidemment pas des équations personnelles qui par hypothèse dépendent des différents acteurs pour n'évoquer que quelques exemples concrets.

→ Il y a d'abord ce que j'appellerai « l'intéressement au résultat »

A cet égard toute action de motivation est sous-tendue par un objectif positif qui peut être : l'amélioration de la perception par les partenaires de l'image de la justice ;

Il est essentiel, selon moi que tout ce qui permet de mesurer cette amélioration ne soit pas confisqué par le « manager » mais au contraire mis en partage.

- Il en va ainsi des données statistiques

Loin d'être perçues comme arides, je me suis rendu compte à l'expérience, à la fois combien les statistiques étaient ignorées des collègues mais en même temps, les intéressaient au plus haut point.

Il est essentiel à mes yeux que les statistiques, en ce qu'elles peuvent traduire de manière très concrète le résultat des principes qui ont été définis en commun fassent l'objet d'une restitution périodique.

Les statistiques (à Toulouse tous les mois) doivent comporter des indications qualitatives telles que par exemple le nombre des dossiers contradictoire/défaut, la durée des audiences.

Nous avons à Toulouse fait une étude sur la durée de traitement des affaires pour constater que nous avons, en deux années, gagné plus de 7 mois sur la durée de traitement des dossiers d'information.

Il s'agit là de puissants leviers de motivation.

Il y en a de multiples

- Les changements de méthodes de travail : par exemple l'augmentation des défèrements y compris pour des alternatives aux poursuites dans le but d'être plus crédibles.

- Le partage des retours positifs émanant des partenaires à l'action publique (autorité préfectorale, élu, police, gendarmerie etc....)

→ Il y a ensuite la fin des « domaines réservés ».

La politique pénale d'un parquet doit véritablement être partagée par tous, au risque de ne pas prendre corps. L'un des meilleurs moyens pour atteindre cet objectif est d'associer chacun à l'élaboration de cette politique un peu comme dans un « gouvernement » après définition par le chef de l'état des « grandes orientations », chaque ministre bénéficie d'une autonomie dans le cadre défini.

Ex : Les guides d'action publique du parquet de Toulouse.