

Réformer l'institution judiciaire par le bas. Études de cas dans deux tribunaux de police en Belgique

Benjamin DELGOFFE¹

Depuis une vingtaine d'années, la justice belge est le théâtre de diverses politiques de modernisation et de digitalisation (Dubois *et al.*, 2019 ; Schoenaers, 2021 ; Ficet, 2012). Plusieurs projets ont ainsi vu le jour dans le but d'assurer « une plus grande efficacité de l'action publique et une amélioration du service fourni aux citoyens en accélérant la circulation de l'information » (Mabi, 2021, cité dans Schiffino *et al.*, 2022, p. 76). La mise en œuvre de ces réformes a rencontré un succès inégal. Ceci n'a toutefois pas empêché le ministre Van Quickenborne² de poursuivre, en 2020, dans la voie tracée par ses prédécesseurs en faisant de la numérisation l'axe central de sa politique³. En effet, selon ce dernier, « la transformation numérique de la justice tourne désormais à plein régime. L'année dernière [en 2021], les budgets ICT ont été augmentés structurellement, les investissements européens sont menés à bien et les bonnes personnes ont été recrutées⁴ ». La livraison de 12 000 ordinateurs équipés de la suite Office 365 au personnel de la justice en 2021 ou encore les nombreux logiciels développés ou en cours de développement constituent une bonne illustration de cette politique. Mais avec quels effets concrets ?

C'est pour répondre à cette question que notre recherche s'est déroulée dans deux tribunaux de police. Elle visait à rendre compte de quelques dispositifs développés par les acteurs de terrain pour mettre en œuvre cette politique. Nous avons mobilisé la *Normalization Process Theory* (May, Finch, 2009) afin de déterminer si ces dispositifs s'inscrivent durablement (ou non) dans les contextes organisationnels. Cette théorie postule que le processus d'intégration de nouveaux dispositifs dans la vie d'une organisation se décline en trois étapes (May, Finch, 2009) : l'*implementation* (l'adoption de nouveaux dispositifs par des acteurs dans un contexte donné), l'*embedding* (leur intégration dans la vie organisationnelle) et l'*integration* (leur pérennisation grâce à l'investissement continu des acteurs). Concrètement, la phase d'*implementation* met en jeu quatre mécanismes : la cohérence, c'est-à-dire le partage par les acteurs d'une vision commune du sens et de l'utilité des nouveaux dispositifs ; la participation cognitive des acteurs, soit la définition du rôle qu'ils joueront dans la mise en œuvre des dispositifs innovants ; l'action collective des acteurs impliqués dans cette mise en œuvre ; et, enfin, le *monitoring*, c'est-à-dire l'évaluation des nouveaux dispositifs par les acteurs concernés.

1. Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en politique et management RH (université de Liège), obtenu en septembre 2023. Assistant et doctorant au Centre de recherche et d'interventions sociologiques (CRIS), Faculté des sciences sociales, université de Liège.

2. Ministre de la Justice en fonction d'octobre 2020 à octobre 2023.

3. Note de politique générale, 28 octobre 2022 [dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/2934/55K2934013.pdf].

4. *Ibid.*, p. 20.

Nos études de cas ont été menées entre février et juin 2023 dans les tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne, retenus en raison de leur taille similaire, notamment du point de vue des effectifs et du nombre de dossiers traités⁵. Cette étude repose sur deux méthodes complémentaires de recueil de données (Van Campenhoudt *et al.*, 2022). La première est la conduite d'entretiens exploratoires (n = 2) et semi-directifs avec des magistrats (n = 5), des membres du greffe (n = 8) ainsi que des membres du ministère public (n = 5). La seconde réside dans des observations directes permettant « de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité » (Soulé, 2007, p. 128 ; Van Campenhoudt *et al.*, 2022). Deux demi-journées d'observation participante consistaient à s'immiscer dans le groupe observé et à partager du temps avec ses membres (lors d'une pause-café ou d'un repas de midi par exemple) ; et quatre demi-journées d'observation non-participante m'ont permis d'observer certaines situations de l'extérieur et de manière passive (lors de quatre audiences).

Le premier dispositif innovant qui a retenu notre attention est relatif à l'émergence d'un nouveau type d'acteurs : les *local power users* (ci-après LPU). Il s'agit de membres du personnel de la justice qui, passionnés par l'informatique, offrent un soutien en cas de problème technique ou informatique. Les LPU ont vu le jour en 2015 et servaient au départ de point de contact pour la distribution du matériel informatique aux membres du personnel. Ils ont ensuite gagné en importance en raison de l'absence de services informatiques locaux et à cause de l'engorgement du service IT central, situé à Bruxelles. Leurs tâches se sont donc grandement diversifiées et ce sont eux qui, par exemple, créent les profils informatiques des nouveaux membres, distribuent le matériel informatique, tiennent à jour le site internet des cours et tribunaux et, surtout, règlent les problèmes informatiques rencontrés par leurs collègues. Dans la plupart des cas, ils effectuent ces tâches de soutien en plus de leur travail de greffier, de membre du parquet ou encore de magistrat. Dans l'arrondissement judiciaire de Liège, où se trouve le tribunal de police de Huy, les LPU exercent toutefois ce rôle à plein temps.

Ce premier dispositif est complété par un second. En effet, pour résoudre des problèmes informatiques, le personnel des deux juridictions étudiées tient à jour des *vade mecum*. Ces catalogues de bonnes pratiques précisent les marches à suivre pour résoudre les différents problèmes rencontrés au fil du temps, en fonction de leur catégorisation. Cela dispense également le personnel de faire appel au service central qui est surchargé.

Deux autres types de dispositifs ont retenu notre attention, cette fois dans le cadre de la formation du personnel. D'abord, dans un contexte où peu de formations sont proposées en matière numérique, les membres des juridictions étudiées mettent en place un système de *mentoring*, c'est-à-dire « une relation unique entre deux personnes, un partenariat d'apprentissage [...] qui est réciproque et dynamique » [notre traduction] (T. D. Allen et L. T. Eby cités dans Ivanaj, Persson, 2012, p. 81). En d'autres termes, un travailleur senior accompagne un junior sur le terrain afin de lui transmettre son savoir-faire et ses connaissances. Ensuite, l'apprentissage par la pratique constitue un autre dispositif de formation. Concrètement, les personnes fonctionnent par essai-erreur et

5. Cette recherche vise à compléter les études de cas réalisées par ma collègue Lisa Pelssers dans deux juridictions de taille plus importante.

font part de leurs découvertes à leurs collègues lors de discussions informelles, dans un échange de bons procédés. Il s'agit par exemple de discuter des fonctionnalités offertes par un programme ou des possibilités apportées par une mise à jour.

La théorie de la normalisation présentée ci-dessus fait alors apparaître deux types de résultats. Les dispositifs de *mentoring*, de rédaction de *vade mecum* et d'apprentissage par la pratique se sont érigés en nouvelles normes de travail au sein des juridictions étudiées. Ils sont légitimes aux yeux des acteurs qui reconnaissent leur intérêt et ont redéfini leurs rôles en conséquence (Callon, 1986). L'implication des acteurs dans la rédaction des *vade mecum* contribue notamment à faciliter l'évolution de leur carrière tout en contribuant au bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, les membres du personnel des juridictions étudiées participent à la mise en œuvre de ces dispositifs de manière collective. Et ils évaluent ces dispositifs de manière positive, comme dans le cas du *mentoring* qui, selon l'un d'entre eux, « permet à la personne à former d'être opérationnelle en peu de temps ».

Cependant, en ce qui concerne les LPU, la situation est contrastée. Si cette fonction présente une utilité et une légitimité certaines aux yeux des acteurs, c'est leur enrôlement qui pose un problème. En effet, comme expliqué ci-dessus, la majorité des LPU réalisent ces tâches de soutien en plus de leur travail, générant ainsi une surcharge de travail difficile à gérer. Leur position et leur rôle ne sont actuellement pas définis de manière satisfaisante à leurs yeux. Ce nouveau dispositif ne rencontre donc pas tous les critères de la *Normalization Process Theory*, ce qui laisse présager sa disparition prochaine si aucune adaptation n'est apportée au niveau du cadre.

La mise en évidence de ces quatre dispositifs rend compte de la capacité d'adaptation et d'innovation des acteurs de terrain face à la vague de digitalisation qui touche le monde judiciaire. En effet, de nouveaux types de problèmes apparaissent et les acteurs de terrains y apportent des solutions concrètes dans les différentes juridictions étudiées. Le concept de normalisation, développé par May et Finch (2009), permet de comprendre pourquoi certains dispositifs innovants et nouvelles normes sont plus ou moins intégrés dans des contextes organisationnels. Enfin, les acteurs de terrain agissent dans et sur leur contexte de travail afin d'y apporter des solutions concrètes (Crozier, Friedberg, 1977).

B.Delgoffe@uliege.be

Références bibliographiques

- CALLON M. (1986), « La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, p. 169-207.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DUBOIS C., MANSVELT V., DELVENNE P. (2019), « Entre nécessité et opportunités : la digitalisation de la justice belge par l'ordre des avocats », *Droit et société*, 103, p. 555-572 [doi.org/10.3917/drs1.103.0555].
- FICET J. (2012), « Consultance managériale et modernisation de l'état en Belgique. Le cas des réformes de l'organisation judiciaire belge », *Politiques et management public*, 29 (1), p. 21-38.

- IVANAJ S., PERSSON S. (2012), « Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient », *Management et avenir*, 55, p. 79-97 [doi.org/10.3917/mav.055.0079].
- MABI C. (2021), « Lieux dématérialisés de l'action publique », dans S. Jacob, et N. Schiffrino (dir.), *Politiques publiques. Fondements et prospective pour l'analyse de l'action publique*, Bruxelles, Larcier, 2021, p. 877-917.
- MAY C., FINCH T. (2009), « Implementing, Embedding, and Integrating Practices. An Outline of Normalization Process Theory », *Sociology*, 43 (3), p. 535-554 [doi.org/10.1177/0038038509103208].
- SCHIFFRINO N., COLAUX E., MOYSON S. (2022), « Comment des acteurs majeurs de la démocratie réceptionnent des réformes managériales. Les juges face à Copernic », *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 37-38, p. 55-79.
- SCHOENAERS F. (2021), « Le Nouveau management public et la justice. Les enjeux de la réforme du système judiciaire belge », *Revue juridique Themis*, 54, p. 458-485 [ssl.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/10367_15-Schoenaers.pdf].
- SOULÉ B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, 27 (1), p. 127-140 [doi.org/10.7202/1085359ar].
- VAN CAMPENHOUDT L., MARQUET J., QUIVY R. (2022), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin [6^e éd.].