

Balance des pouvoirs et management polyphonique:

le sous-encadrement dans les cours et tribunaux belges

Benjamin Delgoffe, Christophe Dubois et Frédéric Schoenaers (FaSS, CRIS/Ulège)

Cordonnées de la réflexion

- des travaux menés sur/dans les cours et tribunaux depuis plus de 20 ans (Schoenaers, 2003; Pichault & Schoenaers, 2012; Jacquot et al., 2022; Pelssers & Dubois, 2022; Gerrienne & Dubois, 2023)
- un cas: le problème persistant et transversal aux différents terrains/projets: pénurie de staff dans les juridictions belges
- un cadre : combinant sociologie de la traduction et management polyphonique (Callon, 1986; Pichault, 2013) → 5 phases éclairantes

1. Contextualisation du problème et du changement attendu

Depuis plus de 20 ans

- **Réduction des budgets** alloués à la Justice (rationalisation/NPM de 2000 à 2014; -2% de 2014 à 2022) par les **gouvernements** successifs
- **Déficit structurel de moyens** budgétaires, matériels et humains régulièrement dénoncé par
 - **CSJ**: rapports annuels 2014 (400 places de magistrats) à 2022 (305)
 - **CCT**: rapport 2/2024
 - **ASM**: interview 2/2024 (400 à 500 magistrats à recruter)
 - **Magistrats** et **greffiers**: entretiens
= appels restés vains jusqu'ici
- **Décision de la Cour d'appel de Bruxelles (6/11/2023)**
 - condamne **l'État belge** à publier les postes vacants de greffiers et magistrats (+ astreinte)

→ **Écart entre le contexte existant et la situation souhaitée**
De nombreuses parties prenantes expriment leurs préoccupations

2. Problématisation

Dans l'arrêt de la CA de Bruxelles

- le pouvoir judiciaire **reconnait** la responsabilité du pouvoir exécutif concernant l'arriéré judiciaire (qualité de la justice, sous-encadrement des juridictions, surcharge de travail des professionnels de la justice, etc.)
 - le pouvoir judiciaire **condamne** le pouvoir exécutif coupable de ne pas avoir octroyé aux cours et tribunaux les moyens leur permettant de fonctionner de manière
 - efficace
 - impartiale
 - indépendante
- = Menace pour l'État de droit et les intérêts des citoyens
- le pouvoir judiciaire **contraint** le pouvoir exécutif à mettre en place une procédure de recrutement et sélection afin de compléter le cadre fixé par la loi

→ **Balance des pouvoirs (Montesquieu)**
La CA de Bxl impose une définition judiciaire du problème
Avec quelle force?

3. Enrôlement

Chaque **partie prenante** définit ses porte-paroles légitimes et leur mission

- **Ministre et gouvernement**: négocier et débloquer les budgets nécessaires
- **OJ et CSJ**: lancer la procédure de recrutement
- **Chefs de corps**: définir les besoins locaux
- **Travaillerpour** (ex-Selor): mettre en œuvre les procédures de recrutement
- **Candidats**: se manifester en nombre suffisant + être recrutés
- **Juridictions**: intégrer les candidats
- ...

→ **Enjeux politiques**
Négociations

+ rappels dans l'attente d'un gouvernement

ex: Juillet 2024, mémorandum adressé au formateur par les trois plus hautes juridictions – « La protection de l'État de droit exige certaines garanties quant à l'effectivité des missions juridictionnelles. [...] 1. Un financement approprié de la Justice et des cadres légaux complets [...] 2. Le devoir de l'État de permettre à chaque juridiction de rendre la justice dans un délai raisonnable »

4. Points de convergence

Les parties prenantes suivent des procédures (PPO)

- Appels à candidatures
- Réception et analyse des candidatures
- Examens
- Sélection
- Publication des décisions
- Recours éventuels
- ...

= **dispositifs formels de coordination** (top-down / délais / coûts de coordination)

+ **management polyphonique**: comment les responsables du changement conduiront-ils celui-ci de façon à favoriser une appropriation collective tenant compte des autres processus déjà en cours dans l'organisation?

Qui sont les responsables du changement? Au-delà du gouvernement...

5. Dans l'attente du changement : densification d'un réseau d'acteurs désenchantés

« La profession est de moins en moins attractive pour d'éventuel.le.s candidat.e.s »
(Greffier en chef)

« On ne tourne pas à cadre complet. OK, on ne respecte pas le code judiciaire. Puis il faut tenir compte des malades, des personnes qui partent à la retraite et pour qui on attend un mois ou parfois un an et demi avant d'avoir un remplacement effectif. C'est le règne de la débrouille. Mais le nombre de dossiers ne diminue pas, au contraire. Alors on s'épuise » (Président de juridiction).

Mais nécessité pour les acteurs de s'organiser!

6. Conclusion

Approche « top-down »

- Balance des pouvoirs mais
 - obstacles au changement ordonné par la Justice
 - limite des solutions « applicables mécaniquement »
 - désenchantement

Approche polyphonique

- Comment rendre le changement légitime?
 - Légitimation/managériale vs légitimité/judiciaire
 - Identifier les responsables/gestionnaires du changement: CSJ, OJ, CCT, chefs de juridiction, conférence des greffiers?
 - Nécessité pour les acteurs de s'organiser sans cesse (organisation comme processus > structure)

Références

- Bastard, B., Delvaux, D., Mouhanna, C., & Schoenaers, F. (2016). *Justice ou précipitation. L'accélération du temps dans les tribunaux*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes, France.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Gerrienne, M., & Dubois, C. (2023). Du principe à la norme: la dignité humaine dans le règlement collectif de dettes. *Journal des Tribunaux du Travail*, 1458(14).
- Jacquot, L., Pierre-Maurice, S., Mercier, E., Schoenaers, F., Nord, N., & Sidi Ali Cherif, N. (2022). *Justice et magistrat·es : une GRH en miettes ? Une analyse contextualisée, comparative et pluridisciplinaire*. Laboratoire CERFIGE de l'Université de Lorraine et Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice.
- Pelssers, L., & Dubois, C. (2022). Digitalizing the commercial courts: between promises and pitfalls. *Recht Der Werkelijkheid*, 43(2).
- Pichault, F. (2013). *Change management: Toward a polyphonic management*. De Boeck Supérieur.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Middle management under pressure. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (45), 121-150.
- Schoenaers, F. (2003). *Disponibilité des ressources et innovations managériales: quelles mutations pour les juridictions du travail belges et françaises face aux évolutions de leurs environnements?* Theses de doctorat, Institut d'études politiques de Paris