

La transformation de l'ethos professionnel des magistrats du siège (arrondissement judiciaire de Liège et de Bruxelles - section francophone) au prisme du critère d'efficience implémenté par le New Public Management

Auteur : Bertrand, Eloïse

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10178>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : BERTRAND

Prénom : Eloïse

Matricule : s123899

Filière d'études : Master en GRH, fin. sp. Mise en œuvre de la gestion stratégique
des ressources humaines

Mémoire

La transformation de l'ethos professionnel des magistrats du siège
(arrondissement judiciaire de Liège et de Bruxelles - section
francophone) au prisme du critère d'efficacité implémenté par le New
Public Management

Promoteur : F. SCHOENAERS

Lecteur : J. JOIRIS

Lecteur : F. GEORGES

REMERCIEMENTS

Tel le point culminant d'une montagne, ce mémoire est le point final de mon apprentissage au sein de la Faculté des sciences sociales de l'Université de Liège et dans le cadre de ce travail de fin d'études, je souhaite remercier plusieurs personnes sans qui la réalisation de ce travail n'aurait pu être possible.

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ensemble du corps professoral de la Faculté des sciences sociales qui a animé mon parcours universitaire et qui, par leur différent enseignement, a forgé la future RH que je suis.

Ensuite, je souhaite vivement remercier M. Frédéric SCHOENAERS, promoteur de ce travail de fin d'études, qui fut d'une grande aide lors de cette étape finale, et ce, par ses conseils avisés, son intérêt porté sur ce sujet et ses encouragements.

Puis, je souhaite remercier vivement Mme Jessica JOIRIS qui, d'une part, m'a permis de découvrir les ficelles d'un métier lors de mon stage au sein du CRIS, et d'autre part, qui par sa disponibilité et ses conseils m'a permis d'évoluer dans mon schéma de réflexion. Je souhaite remercier M. Frédéric GEORGES qui a accepté d'être lecteur de ce travail de fin d'études (en espérant que vous ne le regretterez pas).

De plus, je souhaite remercier tous les magistrats et chefs de corps qui ont accepté de m'accorder un peu (ou beaucoup) de leur précieux de temps, d'avoir échangé et de s'être confiés sur leur métier et leur quotidien, d'avoir débattu sur certains sujets juridiques avec ma personne. Sans s'en rendre compte, toutes ces personnes m'ont rappelé certains fondamentaux et à quel point le droit était une passion que je ne peux mettre de côté.

Enfin, je souhaite fortement remercier également ma famille, mes ami(e)s ainsi que mon mentor sans qui ses années d'études n'auraient pu être réalisées, sans qui, la personne que je suis, ne serait.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE.....	3
INTRODUCTION	5
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE	9
<i>Section 1 – Quelle fut l'évolution de notre problématique ? Quelle(s) hypothèse(s) avons-nous émise(s) ?</i>	
.....	9
<i>Section 2 – Comment avons-nous fonctionné ? Qui avons-nous interviewé ?</i>	12
<i>Section 3 – Nécessité d'une rupture épistémologique ?</i>	14
<i>Section 4 – Quel(le)s furent nos limites et/ou obstacles méthodologiques ?</i>	15
DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION DE L'INSTITUTION JUDICIAIRE BELGE ET DE SES TRANSFORMATIONS....	17
CHAPITRE PREMIER : POURQUOI ET QUOI DECRIRE ?	17
CHAPITRE II : LE PAYSAGE JUDICIAIRE BELGE EN QUELQUES MOTS	17
<i>Section 1 – Le pouvoir judiciaire belge : caractéristiques d'un service public</i>	17
<i>Section 2 – L'organisation des cours et tribunaux : qu'en est-il ?</i>	19
CHAPITRE III : D'UNE LOGIQUE JURIDIQUE A UNE LOGIQUE MANAGERIALE : COMMENT L'INSTITUTION JUDICIAIRE BELGE A-T-ELLE EVOLUE ?	22
CHAPITRE IV : LE <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> , QUESACO ?	24
<i>Section 1 – L'essor du New Public management : une volonté de contrecarrer le modèle bureaucratique wébérien</i>	25
<i>Section 2 – L'essence du New public management : trois caractéristiques majeures</i>	26
TROISIEME PARTIE : PROBLEMATISATION ET ANALYSE	30
CHAPITRE PREMIER : FOCUS SUR NOTRE HYPOTHESE GENERALE	30
CHAPITRE II : CONCEPTS THEORIQUES	31
<i>Section 1 – Ethos, ethos professionnel, ethos professionnel des magistrats</i>	31
<i>Section 2 – Reconnaissance et identité professionnelle</i>	33
<i>Section 3 – Stratégie, pouvoir et zones d'incertitude</i>	38
CHAPITRE III : L'EVOLUTION DE L'ETHOS PROFESSIONNEL AU PRISME DES PRATIQUES RH – QUE DISENT LES MAGISTRATS DU SIEGE INTERVIEWES ?	40
<i>Section 1 – Recrutement, nomination et désignation des magistrats</i>	41
Qu'est-il prévu légalement ?	41
Qu'en disent les magistrats ?	43
<i>Section 2 – Formation des magistrats</i>	45
Qu'est-il prévu légalement ?	45
Qu'en disent les magistrats ?	46
Quid de la place de la qualité ?	49

<i>Section 3 – Évaluation des magistrats</i>	51
Qu'est-il prévu légalement ?	51
Qu'en disent les magistrats ?	52
Quid de l'indépendance des magistrats ?	55
QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION	58
CHAPITRE PREMIER : INTERPRETATION DE NOS RESULTATS - QU'EN EST-IL POUR LES MAGISTRATS DU SIEGE ?	58
<i>Section 1 – L'évolution de l'ethos professionnel des magistrats du siège au prisme du critère d'efficience implémenté par le New Public Management</i>	58
<i>Section 2 – La construction de l'identité des magistrats du siège</i>	62
<i>Section 3 – Les variables de GRH au sein de l'institution judiciaire</i>	63
CHAPITRE II : QUELLES ONT ETE NOS LIMITES ? QUELLES FUTURES PISTES DE RECHERCHES ?	66
CONCLUSIONS	68
BIBLIOGRAPHIE	74
LÉGISLATION.....	74
LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.....	74
LITTÉRATURE GRISE	80
ANNEXES	81
ANNEXE 1 - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES MAGISTRATS	82
ANNEXE 2 - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CHEFS DE CORPS.....	86
ANNEXE 3 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DIFFÉRENTS ENTRETIENS RÉALISÉS.....	89

INTRODUCTION

« Étant donné l'extraordinaire élasticité des textes, qui va parfois jusqu'à l'indétermination ou l'équivoque, [le juge] dispose d'une immense liberté. Il n'est sans doute pas rare que le droit, instrument docile, adaptable, souple, polymorphe, soit en fait mis à contribution pour rationaliser des décisions auxquelles il n'a eu aucune part. » Mathieu BONDUELLE¹

Tel que repris dans la presse et la littérature, le paysage judiciaire belge connaît depuis la fin des années 1980 une vague de réformes qui, progressivement, ont permis la transformation de l'institution et de sa logique judiciaire en logique managériale (implémentation du *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire).

Ces différentes réformes sont mises en œuvre sous le couvert d'une nécessité de réformer l'institution judiciaire dont les fracas/les failles/les limites ont été mis en exergue au milieu des années 1990. L'apogée de ces réformes fut l'adoption en 2013-2014 de normes juridiques qui ont modifié en profondeur l'organisation de l'ordre judiciaire. Comme le précise Ch. DE VALKENEER (Procureur général de la Cour d'appel de Liège), le changement que connaît l'institution judiciaire est certes discutable, mais nécessaire².

Ces différentes réformes sont largement discutées par la doctrine, par la presse et par les acteurs concernés eux-mêmes. Souvent, ces derniers dénoncent ces réformes et leurs conséquences sur une situation de travail. Les magistrats montent au créneau et grognent³. Comme le rapporte la RTBF, les magistrats dénoncent la problématique liée au recrutement (manque d'effectif, *etc.*), la problématique liée aux réformes des pensions, la problématique liée à l'attractivité du métier, la problématique liée aux budgets alloués à l'institution judiciaire par le pouvoir exécutif, *etc.* Toutes ces problématiques reviennent à la question de la qualité de la justice et à cette question d'une justice efficiente, car, tel que l'écrit A. VAN DEN BRANDEN, « la justice se heurte à un terrible constat : elle ne répond pas aux attentes des citoyens du XXI^e siècle »⁴.

¹ M. BONDUELLE, « Juger est un acte politique », *Le Monde diplomatique*, septembre 2014, Paris, p. 28.

² Voy., Ch. DE VALKENEER, « Invitation à repenser quelques-unes des méthodes de traitement des affaires pénales en vue d'améliorer l'efficacité de la Justice » sur https://www.om-mp.be/om_mp/files/en-savoir-plus/mercuriales/parquets%20generaux/Liège/PG%20Liège_mercuriale%202013.pdf, consulté le 16 décembre 2019.

³ Voy., RTBF, « "66 jours pour sauver la justice" : le monde judiciaire interpelle les partis par des actions dans tout le pays » sur https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-monde-judiciaire-s-arrete-de-tourner-ce-mercredi-a-11h30?id=10175381, consulté le 16 décembre 2019.

⁴ A. VAN DEN BRANDEN, « Rendre la justice plus efficiente grâce à l'intelligence artificielle » sur <https://www.lalibre.be/debats/opinions/rendre-la-justice-plus-efficiente-grace-a-l-intelligence-artificielle-5cb0d3199978e263339ac2ef>, consulté le 16 décembre 2019.

Toutes ces réformes qui ont modifié l'institution judiciaire quant à son organisation et sa logique judiciaire en logique managériale émettent donc toute une réflexion relative à l'organisation de l'institution judiciaire, au rôle des magistrats au sein de la société, comme au sens de leur métier⁵.

Comme l'écrit M. BONDUELLE, l'élasticité des lois permet une grande liberté au magistrat⁶ et ceci sera le point de départ de notre analyse relative à la transformation de l'*ethos* professionnel⁷ des magistrats du siège au prisme du critère d'efficience implémenté par le *New Public Management*. En d'autres mots, nous approcherons la transformation de la justice (d'une bureaucratie de type wébérienne à un modèle managérial marqué par des outils et des pratiques issus du secteur privé) afin d'étudier l'impact de cette transformation de la justice sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège.

Pour cela, nous partirons d'une question de recherche qui est : « *comment le critère d'efficience implémenté par le New Public Management a-t-il influencé l'ethos professionnel des magistrats du siège ?* ». De cette question de recherche, nous émettons une hypothèse générale (« *les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficience influencent l'ethos professionnel des magistrats du siège* ») accompagnée de deux constats :

- D'une part, l'évolution de l'*ethos* professionnel s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'identité professionnelle basée sur une double transaction (importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats du siège).
- D'autre part, l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège est influencée par les dispositifs liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation implémentés par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

L'objectif de cette recherche sera de comprendre quelle(s) influence(s) a le critère d'efficience sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège et comment celui-ci a évolué. Et, dans le cadre de cet objectif, nous avons décidé de prendre le contre-pied des travaux dominants sur l'*ethos* professionnel des magistrats⁸. En somme, la finalité de cette recherche sera donc double : d'une part, nous tenterons de comprendre les transformations du travail quotidien des magistrats du siège,

⁵ *Ibidem*.

⁶ Voy., note de bas de page n°1.

⁷ En ce qui concerne le terme « *ethos* », nous avons choisis de suivre la réflexion quant à l'écriture du terme de B. FUSULIER et de donc écrire le terme « *ethos* » sans accent ce qui permet de ne pas se mélanger les pincesaux quant à la définition du concept (voy., B. FUSULIER, 2011).

⁸ Voy., C. VIGOUR, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge », *Sociologie du travail*, Vol. 50 - n° 1 | 2008, 71-90 ; C. VIGOUR, « La justice face à ses réformateurs (1980-2006), A. VAUCHEZ, L. WILLEMEZ, I. BOUCOBZA, S. HENNETTE-VAUCHEZ », *Sociologie du travail*, Vol. 50 - n° 4 | 2008, 541-544 ; V. ROUSSEL (2007). 1. Les changements d'*ethos* des magistrats. Dans : Jacques Commaille éd., *La fonction politique de la justice* (pp. 25-46). Paris: La Découverte ; E. GALLEZ (2014). *Ethos et interprétation judiciaire. Une analyse ethnographique de l'interprétation dans une cour d'assises belge : une état de cas* (Thèse de doctorat), KU Leuven.

et d'autre part, nous tenterons de déterminer l'influence de ces pratiques sur le travail au quotidien de ces acteurs (lien entre pratiques RH et évolution de l'*ethos* professionnel). Pour cette raison, la présentation de notre recherche sera différente d'un mémoire « classique ».

Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous allons diviser la présentation de notre travail en quatre parties et nous finirons par nos conclusions.

Dans la **première partie**, nous développerons la méthodologie suivie pour aboutir à cette recherche et, pour cela, nous subdiviserons cette partie en quatre sections. Dans la première section, nous aborderons l'évolution de notre problématique (quel fut notre cheminement de pensée ? Quelle fut notre question de départ ? Quelle(s) hypothèse(s) avons-nous formulée(s) ? Pour quel cadre d'analyse avons-nous opté ? Qu'allons-nous aborder comme approches conceptuelles ?). Dans la deuxième section, nous aborderons la récolte et l'analyse de notre matériau empirique (comment avons-nous fonctionné ? Qui avons-nous interviewé ?). Dans la troisième section, nous aborderons la nécessité d'une rupture épistémologique (pour quelles raisons ?). Dans la quatrième section, nous aborderons nos limites et/ou obstacles méthodologiques rencontrés au cours de cette recherche.

Dans la **deuxième partie**, nous allons décrire le contexte général de l'institution judiciaire et de ses transformations et, pour cela, nous subdiviserons cette partie en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous expliquerons très brièvement quoi et pourquoi décrire, et nous rappellerons notre objet de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous décrirons le paysage judiciaire belge (quelles caractéristiques pour ce service public qu'est la Justice ? Comment se structure notre institution judiciaire et comment s'organise-t-elle ?). Dans le troisième chapitre, nous tenterons de décrire l'évolution de la logique juridique en une logique managériale (une crise institutionnelle et une perte de légitimité comme point de départ à deux mouvements insufflant le changement de cette institution). Dans le chapitre quatre, nous décrirons cette doctrine managériale qu'est le *New Public Management* (comment a-t-il pris son essor ? Quel est le cœur de cette doctrine managériale ? Comment se manifeste-t-il au sein de notre institution judiciaire ?).

Dans la **troisième partie**, nous allons établir la problématique de notre objet de recherche et l'analyser. Pour cela, nous allons diviser cette partie en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous préciserons à nouveau, et brièvement, notre objet de recherche, notre hypothèse générale ainsi que nos deux constats qui seront notre point de départ pour étudier notre objet de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous développerons les concepts théoriques qui se rapportent à l'analyse de notre objet de recherche, à savoir : (1) le concept d'*ethos* professionnel où nous développerons ce qu'est l'*ethos*, ce qu'est l'*ethos* professionnel et les caractéristiques de l'*ethos* professionnel des magistrats, (2) le concept d'identité où nous développerons principalement la partie relative à la construction identitaire, (3) le concept de coopération des acteurs, de pouvoir et de zones d'incertitude (comment peuvent-ils être définis ?). Dans le troisième chapitre, nous développerons les trois pratiques RH choisies (recrutement, formation et évaluation : qu'est-il prévu légalement ?) au regard des dires

des magistrats interviewés (quelles sont les réactions/les pensées des magistrats interviewés par rapport à ces trois pratiques RH ?).

Dans la **quatrième partie**, nous allons discuter les données récoltées auprès des acteurs interviewés au regard des concepts théoriques que nous aurions développés précédemment dans la troisième partie. Pour cela, nous avons divisé cette dernière partie en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous discuterons les données récoltées au regard des concepts théoriques. En résumé, nous établirons les éléments de réponse à notre question de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous développerons les forces et les faiblesses de notre recherche ainsi que les possibles futures pistes de recherches qui pourraient suivre dans le sillage de cette présente recherche.

PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE

Section 1 – Quelle fut l'évolution de notre problématique ? Quelle(s) hypothèse(s) avons-nous émise(s) ?

Lors de cette année académique, nous avons dû réaliser notre stage de fin de cycle. Nous l'avons réalisé au sein du Centre de recherches et d'interventions sociologiques de l'Université de Liège (CRIS). Dans ce cadre, nous avons participé à une recherche sur la gestion des ressources humaines des magistrats en France et en Europe (nous nous sommes concentrée sur le pan belge)⁹. Pour une question de simplification, d'organisation et d'intérêt personnel, nous avons décidé de partir de l'objet de cette recherche (la GRH dans la magistrature) pour réaliser ce mémoire.

Tout d'abord, lors de la réalisation de ce stage de fin de cycle, dans un premier temps, nous sommes partie d'une approche macro de la situation, c'est-à-dire que nous avons décidé de nous focaliser sur la culture de travail des magistrats du siège pour, dans un deuxième temps, et ce, au fur et à mesure de notre avancée dans nos entretiens (phase exploratoire) et dans nos lectures, circonscrire notre problématique.

Comme précisé ci-haut (voy., *Introduction*), nous aborderons donc la problématique de la transformation/l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège au prisme du critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*. En d'autres mots, nous aborderons la thématique de la transformation de la Justice (d'une bureaucratie de type wébérienne à un modèle managérial marqué par des pratiques et des outils issus du secteur privé) afin d'étudier l'impact de cette transformation de la Justice sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège. À cette fin, nous nous intéresserons à l'articulation entre la notion d'efficacité implémentée par la doctrine managériale du *New Public Management* et la transformation de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège.

Ensuite, afin d'étudier notre problématique, nous sommes partie d'une question de recherche (« *Comment le critère d'efficacité implémenté par le New Public Management a-t-il influencé l'ethos professionnel des magistrats du siège ?* ») et nous avons émis une hypothèse générale. Cette hypothèse générale est : « *les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficacité influencent l'ethos professionnel des magistrats du siège* ». Cette hypothèse générale nous a permis d'émettre deux constats qui sont :

- L'évolution de l'*ethos* professionnel s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'identité professionnelle basée sur une double transaction (importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats du siège).

⁹ Cette recherche a été commanditée par la Mission de Recherche Droit et Justice (organisme français cofinancé par le CNRS et le Ministère de la Justice). Elle comprend trois axes principaux, à savoir : (1) un axe portant sur l'analyse du modèle de GRH des magistrats, (2) un axe portant sur la problématique des identités professionnelles des magistrats au regard du modèle de GRH appliqué dans la magistrature, (3) un axe portant sur le rôle/les missions des chefs de corps des différentes juridictions analysées.

- L'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège est influencée par les dispositifs liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation implémentés par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

Pour approcher cet objet de recherche, nous avons donc opté pour un cadre d'analyse qui a pour objectif de comprendre quelle(s) influence(s) a le critère d'efficacité sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège et comment celui-ci a évolué. Pour cela, nous sommes donc dans un paradigme dit « herméneutique », c'est-à-dire que nous allons nous focaliser sur l'interprétation du sens. Ce cadre d'analyse vise à trouver le sens des actions humaines avec l'idée que ce sens peut être singulier (voy., J.-C. PETIT, 1997). Nous allons donc tenter d'exposer nos résultats selon le schéma suivant ainsi que d'établir les liens entre les différentes dimensions.

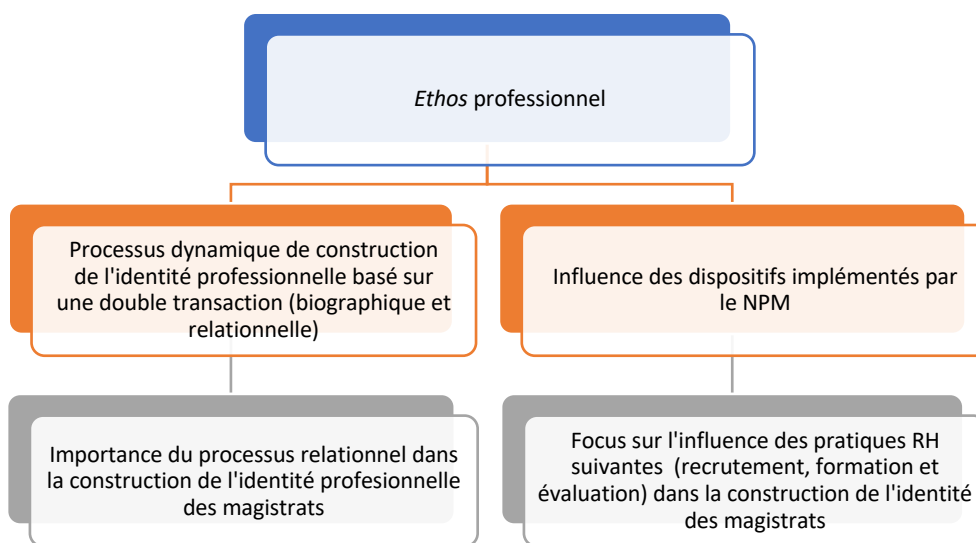


Figure 1 - Articulation entre l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège et les différentes dimensions qui la composent.

Comme nous l'avons souligné lors de notre introduction, nous avons décidé de prendre le contre-pied par rapport à la littérature dominante relative à l'*ethos* professionnel des magistrats et donc, par cette hypothèse générale et ces deux constats, nous avons décidé d'articuler l'objet de notre problématique (la transformation de la justice et les impacts de celle-ci sur l'*ethos* professionnel des magistrats) au prisme de la gestion stratégique des ressources humaines, et ce, afin de comprendre les transformations du travail quotidien des magistrats du siège, et de déterminer l'influence des variables RH sur le travail au quotidien de ces acteurs (lien entre pratiques RH et évolution de l'*ethos* professionnel).

Ainsi, nous aborderons notre problématique sur base de deux grilles d'analyse :

- (1) La grille d'analyse relative à la construction identitaire (renvoie aux développements de C. DUBAR relatifs aux formes identitaires – voy., *Problématisation et analyse*) ;
- (2) La grille d'analyse de diagnostic organisationnel (renvoie aux développements de F. PICHAULT et J. NIZET – voy., *Discussion*).

Alors, pourquoi articuler l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats à la gestion stratégique des ressources humaines ? A cette question, nous pouvons avancer deux éléments de réponse, à savoir :

- D'une part, l'analyse de l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats par la construction identitaire, nous permet de comprendre une culture professionnelle d'une administration publique donnée et donc de comprendre ce qui animent les individus qui la composent. De plus, analyser l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats nous permet d'appréhender les transformations de la justice et de comprendre les impacts de ces transformations sur la culture professionnelle de ces acteurs.
- D'autre part, la gestion stratégique des ressources humaines, par sa méthode d'analyse (diagnostic organisationnel), nous permet d'appréhender, comprendre et analyser une situation professionnelle donnée (c'est-à-dire, dans notre cas, la situation professionnelle des magistrats du siège (F. PICHAULT & J. NIZET, 2013)). Ainsi, passer par cette seconde grille d'analyse nous permettra de mieux comprendre la situation professionnelle étudiée ainsi que les acteurs de cette situation professionnelle et, par conséquent, de comprendre et analyser l'impact des réformes basées sur les pratiques de GRH qui se veulent porteuses d'innovations et de performances au sein de la Justice (F. PICHAULT, 2008).

En somme, l'articulation de ces deux grilles d'analyse nous permet de comprendre un ensemble de facettes relatives à une situation professionnelle, à savoir celle des magistrats du siège de l'arrondissement judiciaire de Liège et de Bruxelles – section francophone.

Dans le cadre de cette recherche, nous établirons donc un diagnostic organisationnel. Toutefois, nous nous limiterons ce diagnostic aux trois pratiques RH choisies (à savoir : recrutement, formation et évaluation). Ensuite, nous rendrons compte des résultats relatifs à la transformation de l'*ethos* professionnel des magistrats pour identifier qu'elles sont les évolutions de celui-ci au prisme des transformations insufflées par le *New Public Management* au sein de la Justice.

Enfin, nous allons donc principalement aborder/développer/traiter deux problématiques/approches conceptuelles. Celles-ci sont :

- (1) L'implémentation du *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire belge et ses impacts sur celle-ci ;
- (2) La transformation de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège.

Lors de la première problématique/approche conceptuelle, d'une part, nous développerons la transformation de la logique juridique en une logique managériale, et d'autre part, nous introduirons un focus sur le critère d'efficience pour analyser les différents outils mis en œuvre pour effectuer les fonctions judiciaires (recrutement, formation, évaluation, tableaux de bord, etc.).

Lors de la deuxième problématique/approche conceptuelle, nous tenterons de définir ce qu'est l'*ethos* professionnel afin de caractériser l'*ethos* professionnel dit « classique » des magistrats du siège de même que l'évolution de celui-ci.

Section 2 – Comment avons-nous fonctionné ? Qui avons-nous interviewé ?

Cette recherche s'inscrit dans une démarche de recherche et d'analyse des données de type qualitative, c'est-à-dire que nous tenterons de comprendre/expliciter le phénomène étudié (décrire le phénomène étudié pour se concentrer sur le sens de ce phénomène, l'interprétation qui peut en être faite). Pour cela, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs et des analyses documentaires.

De plus, cette recherche s'inscrit principalement dans le registre de l'induction, c'est-à-dire que notre point de départ sera notre terrain de recherche et que celui-ci nous permettra de mettre en exergue à la suite de la récolte des données les théories sociologiques adéquates pour comprendre et expliciter le phénomène étudié. Cela signifie que, lors de nos entretiens, nous nous concentrerons sur les pratiques RH dans la magistrature (recrutement, formation, évaluation, *etc.*) et sur les qualités intrinsèques des magistrats du siège (indépendance, autonomie, *etc.*).

Pour aborder notre problématique, nous avons donc réalisé, dans un premier temps, des entretiens semi-directifs auprès de magistrats et de chefs de corps¹⁰.

Pour cela, avant de commencer tout entretien, nous avons déterminé notre terrain empirique et notre échantillonnage. Nous avons décidé de nous concentrer sur la magistrature assise francophone et, plus précisément, nous avons choisi de délimiter notre terrain empirique aux cours et tribunaux *sis* dans l'arrondissement judiciaire de Liège et dans l'arrondissement judiciaire de Bruxelles.

Notre échantillonnage est donc composé de :

Entretien	Profil	Juridiction	Ancienneté	Tranche d'âge	Sexe
1	Chef de corps	Cour du travail	+ 15 ans	+ 60 ans	H
2	Chef de corps	Cour d'appel	+ 15 ans	51-60 ans	F
3	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	51-60 ans	F
4	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	41-50 ans	H
	Magistrat	Cour d'appel	10-15 ans	41-50 ans	H
5	Magistrat	Cour du travail	+ 15 ans	51-60 ans	H
6	Magistrat	Cour du travail	10-15 ans	41-50 ans	HF
7	Magistrat	Cour du travail	+ 15 ans	41-50 ans	H
8	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	+ 60 ans	F

¹⁰ Voy., annexe 1 (Guide d'entretien pour les magistrats) et annexe 2 (Guide d'entretien pour les chefs de corps).

9	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	51-60 ans	F
10	Chef de corps	Cour d'appel	+ 15 ans	51-60ans	H
11	Chef de corps	Tribunal de l'entreprise	+ 15 ans	51-60 ans	F
12	Chef de corps	Tribunal du travail	+ 15 ans	51-60 ans	H
13	Magistrat	Cour d'appel	5-10 ans	30-40 ans	F
14	Magistrat	Cour d'appel	5-10 ans	41-50 ans	H
15	Magistrat	Cour d'appel	10 à 15 ans	41-50 ans	F
16	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	51-60 ans	H
17	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	41-50 ans	F
18	Magistrat	Tribunal du travail	10-15 ans	51-60 ans	F
19	Magistrat	Tribunal du travail	5-10 ans	41-50 ans	H
20	Magistrat	Cour d'appel	+ 15 ans	+ 60 ans	F
21	Magistrat	Tribunal du travail	0-5 ans	41-50 ans	F
22	Magistrat	Tribunal du travail	5-10 ans	41-50 ans	H
23	Magistrat	Tribunal du travail	5-10 ans	41-50 ans	F
24	Chef de corps	Tribunal du travail	+ 15 ans	50-60 ans	H
25	Greffier en chef	Tribunal du travail	10-15 ans	30-40 ans	F
26	Magistrat	Justice de paix	+ 15 ans	+ 60 ans	H
27	Magistrat	Justice de paix	+ 15 ans	+ 60 ans	F
28	Magistrat	Tribunal de l'entreprise	0-5 ans	30-40 ans	F
29	Magistrat	Justice de paix	5-10 ans	51-60 ans	H
30	Magistrat	Tribunal de l'entreprise	10-15 ans	51-60 ans	H
31	Magistrat	Justice de paix	0-5 ans	41-50 ans	F
32	Magistrat	Justice de paix	5-10 ans	41-50 ans	F
33	Magistrat	Justice de paix	+ 15 ans	51-60 ans	F
34	Magistrat	Justice de paix	+ 15 ans	41-50 ans	F
35	Magistrat	Tribunal de police	+ 15 ans	+ 60 ans	H
36	Magistrat	Justice de paix	+ 15 ans	51-60 ans	F

37	Magistrat	Justice de paix	0-5 ans	41-50 ans	H
38	Chef de corps	Justice de paix	+ 15 ans	+ 60 ans	H

Tableau 1 - Description de l'échantillonnage.

Tel que repris ci-haut, dans le but de prendre une vue d'ensemble du paysage judiciaire belge francophone, nous avons donc décidé que notre terrain empirique serait composé de magistrats (la base) et de chefs de corps (les managers) aussi bien de juridictions du premier degré (tribunal du travail de Liège, tribunal de l'entreprise de Liège, Justice de paix et tribunal de police de Liège) que du second degré (Cour d'appel de Bruxelles, Cours d'appel de Liège et cour du travail de Liège). Nous avons aussi souhaité que notre échantillon comprenne une certaine parité quant à :

- L'âge (différentes tranches d'âge : 30-40 ans, 41-50 ans, 51-60 ans, + 60 ans) ;
- L'ancienneté (différentes tranches d'ancienneté : 0-5 ans, 5-10 ans, 10-15 ans, + 15 ans) ;
- Le sexe (hommes et femmes).

Afin de constituer notre échantillonnage, nous avons systématisé notre démarche, c'est-à-dire que pour ouvrir chacun de nos terrains, nous avons contacté dans un premier temps les chefs de corps concernés afin de fixer un entretien et lors de cet entretien, nous leur avons demandé de nous fournir une liste de magistrats en fonction de certains critères (parité des sexes, ancienneté, âge, fonctions, *etc.*) pour, ensuite, pouvoir les contacter à leur tour et réaliser les différents entretiens¹¹.

Section 3 – Nécessité d'une rupture épistémologique ?

Comme l'écrit R. QUIVY & L. VAN CAMPENHOUT, « si nous choisissons de traiter un sujet donné, c'est forcément parce que celui-ci nous intéresse. Nous en avons presque toujours une connaissance préalable et souvent une expérience concrète » (R. QUIVY & L. VAN CAMPENHOUT, 2011 : 17). En d'autres mots, cela signifie que lorsque nous choisissons de traiter d'un sujet, nous avons une image préconçue du sujet. Prenons notre objet de recherche pour illustrer ce propos. Nous avons tous déjà entendu parler des magistrats et, en général, du monde judiciaire. Nous avons tous une image plus ou moins précise de ceux-ci. Cette image peut être issue soit d'une expérience personnelle (notre formation, notre milieu social, *etc.*) ou d'un imaginaire collectif (diffusion d'une image romancée/idéalisée de la Justice par divers programmes télévisuels). Que ces idées préconçues soient positives ou négatives, elles conditionnent notre perception de ces acteurs et de ce milieu spécifique ainsi que l'image que nous avons de leur profession. Par exemple, les magistrats sont souvent décrits comme de grands notables qui, de leur tour d'ivoire, traitent les affaires/les difficultés de vie du citoyen sans le prendre en considération, un notable qui vit hors du temps et déconnecté de la société dans laquelle il vit. Ceci démontre bien qu'une image est véhiculée par rapport à cette profession.

¹¹ Voy, annexe 3 (Tableau récapitulatif des entretiens réalisés).

Toutefois, cette image préconçue que nous avons, comme le soulignent R. QUIVY & L. VAN CAMPENHOUT, n'est pas un frein quant au traitement de l'objet de recherche. Au contraire, c'est en partant de cette image que nous pouvons creuser le sujet, et cela, de différentes manières (s'informer, nouer des contacts, se motiver, *etc.*). Toutefois, ces connaissances antérieures au traitement de l'objet de recherche peuvent présenter certains inconvénients lors de traitement de celui-ci. Il est donc nécessaire de réaliser une rupture épistémologique afin de prendre le recul nécessaire pour traiter de manière objective l'objet de recherche (R. QUIVY & L. VAN CAMPENHOUT, 2011 : 18).

Alors, en ce qui concerne cette rupture épistémologique, certains auteurs la voient comme une « rupture radicale entre le sens commun et ses préjugés d'une part et la connaissance scientifique d'autre part » (R. QUIVY & L. VAN CAMPENHOUT, 2011 : 18).

Dans le cas de notre démarche, nous retiendrons plutôt l'approche de deux auteurs : celle de A. GIDDENS et J. HABERMAS. Ces deux auteurs parlent plutôt d'une « démarcation » que d'une « rupture » épistémologique. Ceci permet donc de ne pas exclure totalement le sens commun que nous avons de cette profession et de ne pas séparer ce sens commun de la connaissance scientifique. Nous opérons ce choix, car nous pensons que, pour comprendre l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège au prisme du critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*, le sens commun que nous avons de cette profession revêt une importance singulière, car, même si la prise en compte de ce sens commun ne doit pas et n'entravera pas la rigueur de notre recherche, ce sens commun peut influencer l'exercice de cette profession.

Section 4 – Quel(le)s furent nos limites et/ou obstacles méthodologiques ?

Dans le cadre de cette recherche, il est important, selon nous, de garder à l'esprit que la portée de ce travail reste exploratoire. Malgré l'abondance de nos entretiens (au total, nous en avons réalisé 38), notre objectif n'est pas d'établir des constats immuables relatifs à l'exercice de cette profession et encore moins d'émettre des recommandations. La finalité de cette recherche est plus pointue. Comme nous l'avons précisé ci-haut (voy., *Introduction*), nous avons décidé de prendre le contre-pied des travaux dominants sur l'*ethos* professionnel des magistrats. Pour cela, la finalité de notre recherche est double : comprendre les transformations du travail quotidien des magistrats du siège et déterminer l'influence de ces pratiques sur le travail au quotidien de ces acteurs (lien entre pratiques RH et évolution de l'*ethos* professionnel).

Nous nous rendons bien compte que trois limites méthodologiques peuvent être soulevées. Tout d'abord, notre échantillonnage est possiblement biaisé et que ce possible biais influence la force/la profondeur de notre recherche et des constats que nous émettrons. Comme nous l'avons précisé ci-haut, même si nous sommes partie de critères objectifs, les magistrats interviewés ont été principalement renseignés par leur chefs de corps et, de là, vient la question suivante : « ces chefs de corps nous ont-ils renseignés tels ou tels magistrats, car ils seraient représentatifs d'un corps ou parce qu'ils seraient des éléments considérés comme bons/excellents pour leur juridiction ? ». Même s'il ne

faut pas faire de généralités, il faut quand même tenir compte de ce possible biais et de l'influence de celui-ci sur la force/la profondeur de nos constats. Ensuite, nos résultats peuvent être biaisés dans le sens où nos constats reposeront sur les discours des acteurs interviewés et donc sur leurs subjectivités (voy., M. ALVESSON & D. KARREMAN, 2000). Nous devons donc être attentive aux discours de ces acteurs afin d'identifier l'objectivité de la subjectivité (même si les deux nous intéressent). Enfin, comme nous nous inscrivons dans une démarche descriptive, nous nous rendons bien compte que notre qualité d'écriture influence la qualité de nos analyses. Ceci implique donc que nous devons faire un travail sur cette compétence afin d'émettre une bonne analyse sociologique (voy., B. LATOUR, 2005).

En raison du contexte mondial actuel dans lequel nous sommes, nous sommes obligée de parler de la crise sanitaire et de sa possible influence sur notre recherche (a-t-elle été un obstacle pour la réalisation de notre recherche ?). Même si cela peut sembler contradictoire, cette crise sanitaire n'a aucunement été un obstacle pour la réalisation de notre recherche. Au contraire, celle-ci nous a permis de réaliser plus rapidement et plus efficacement nos entretiens. Ceci s'explique principalement par le fait que, comme la Justice ayant fonctionné au ralenti, les magistrats de la base sont devenus ainsi plus disponibles pour nous accorder un entretien (seuls les chefs de corps n'ont pas eu de temps ou peu de temps à nous accorder lors de la période de confinement que nous avons vécu). De plus, cette crise sanitaire a été riche en information, car, lors de nos entretiens, nous avons pu observer/constater les changements organisationnels de l'institution judiciaire. Lors de ce confinement, nous avons pu observer ce mouvement de la Justice vers la digitalisation et l'utilisation des nouvelles technologies (introduction du programme de vidéoconférence pour effectuer les audiences et pour faire circuler l'information au sein des juridictions, utilisation des programmes d'enregistrements des pièces des dossiers (e-deposit), *etc.*). Cela nous a donc permis de récolter des informations quant aux rôles des acteurs, de leurs interactions entre eux, *etc.* Cela nous a permis de mieux comprendre un des enjeux de la managérialisation de l'institution judiciaire.

DEUXIEME	PARTIE :	DESCRIPTION
DE L'INSTITUTION	JUDICIAIRE	BELGE ET
DE SES TRANSFORMATIONS		

Chapitre premier : Pourquoi et quoi décrire ?

Tel que l'écrit J. HAMEL, « les mots "décrire", "comprendre" et "expliquer" correspondent à la formule qui, en sociologie, traduit éloquentement l'entreprise qui porte son nom » (J. HAMEL, 2006 : 7). Nous comprenons cela comme le fait que « décrire » est une action qui permet de produire de la connaissance relative à un phénomène sociologique que nous étudions. « Décrire » permet donc d'identifier, d'analyser et de rendre compte d'un phénomène sociologique, de comprendre ce phénomène et le contexte qui l'entoure. C'est pour cette raison que nous avons décidé de décrire l'institution judiciaire belge et ses différentes transformations afin de comprendre et d'expliquer notre problématique.

Comme nous l'avons précisé à plusieurs reprises ci-haut, notre problématique est la transformation/l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège au prisme du critère d'efficience implémenté par le *New Public Management*. Pour cela, nous allons tenter de décrire le contexte dans lequel se situent les acteurs étudiés. Nous allons donc, tour à tour, décrire l'institution judiciaire et son organisation, l'évolution de la logique juridique en logique managériale pour finir par décrire cette doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

Chapitre II : Le paysage judiciaire belge en quelques mots

Section 1 – Le pouvoir judiciaire belge : caractéristiques d'un service public

Tout d'abord, comme tout État de droit, la Belgique reconnaît (implicitement) la séparation des pouvoirs (principe général de droit), c'est-à-dire l'indépendance du pouvoir judiciaire vis-à-vis du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif (article 40, al. 1^{er}, de la Constitution). Cette indépendance du pouvoir judiciaire signifie que celui-ci ne peut être censuré par un des deux autres pouvoirs comme ne peut recevoir des injonctions de leur part (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019). Néanmoins, une nuance importante est à soulever en ce qui concerne l'indépendance de pouvoir judiciaire vis-à-vis des deux autres pouvoirs, car, qui dit indépendance, dit interdépendance. Cela signifie que, par exemple, même si le pouvoir exécutif ne peut donner injonctions au pouvoir judiciaire comme le censurer, le pouvoir exécutif, par la présence du Ministre de la Justice, interfère dans le fonctionnement du pouvoir judiciaire (ex. : contresignature du ministre sur les arrêtés royaux de nomination des magistrats). Cette interférence du pouvoir exécutif est toutefois limitée.

Ensuite, ce statut constitutionnel du pouvoir judiciaire met en exergue l'importance élémentaire de ce pouvoir pour la société. Comme l'écrit F. GEORGES & G. DE LEVAL, « la justice est un service public, c'est-à-dire une institution indispensable au fonctionnement de la société, dans un État de droit » (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019 : 35). Ceci étant énoncé, l'importance de cette institution implique par conséquent le respect de plusieurs principes généraux de droit consacrés aussi bien par divers instruments internationaux que par notre Constitution belge. Brièvement, quels sont-ils ?

(1) Le principe d'**égalité**.

Ce principe comprend deux facettes : d'une part, celui-ci implique l'égalité des justiciables devant la loi et dans son application ; d'autre part, celui-ci implique l'égalité de traitement lors du procès. Cette deuxième facette peut elle-même être subdivisée, c'est-à-dire que l'égalité de traitement lors du procès comprend un droit égal à la justice (article 23 de la Constitution et article 47 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne) ainsi qu'un droit à une justice égale, c'est-à-dire que le privilège de juridiction valable sous l'Ancien Régime n'existe plus (tout individu a vocation d'être jugé devant toute juridiction – il n'existe plus des juridictions compétentes en fonction de la classe sociale de l'individu), que tout individu a le droit à un traitement procédural et substantiel égal, qu'il est devenu possible d'intenter des actions collectives.

(2) Le principe de **gratuité**.

Ce principe ne signifie pas la gratuité de la justice et de l'accès à la justice, mais la non-transmissibilité à titre onéreux des fonctions judiciaires, c'est-à-dire que, en comparaison au système d'application sous l'Ancien Régime, dorénavant, les magistrats reçoivent un traitement de l'État pour l'exercice de leurs fonctions et que ce traitement est fixé par une loi (article 154 de la Constitution).

(3) Le principe de **permanence** et de **proximité**.

En raison du fait que la justice est une compétence régaliennne/monopole de l'État, celle-ci doit fonctionner de manière continue, et ce, dans le temps et dans l'espace (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019). Cela signifie donc que la justice doit être rendue de manière ininterrompue. De plus, cela implique un découpage territorial dans le cadre de l'exercice de la justice où le mot d'ordre est la proximité géographique entre les institutions judiciaires et le justiciable.

(4) Le principe de **formalisme** et d'**efficacité**.

Ce principe comprend deux facettes : d'une part, celui-ci implique la consécration par une série de règles telles que la motivation du jugement (article 149 de la Constitution) les droits de la défense et le principe de loyauté ; d'autre part, celui-ci implique la poursuite d'une justice idéale qui se voudrait rapide, simple, peu onéreuse et performante.

(5) Le principe d'**indépendance** et d'**impartialité**.

Par impartialité, il est entendu que le magistrat est neutre, que ce dernier statue en l'absence d'opinions préconçues et par indépendance, il est entendu qu'aucun lien de subordination n'existe entre l'un des deux autres pouvoirs, le monde politique, les médias, le milieu social du magistrat et celui-ci (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019). Attention, le principe d'indépendance est à entendre comme une indépendance juridictionnelle, c'est-à-dire que le magistrat statue à l'abri de toutes pressions/influences/instructions (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019).

Enfin, ces différents principes forment donc les caractéristiques fondamentales du service public qu'est la Justice représentée par les différentes institutions judiciaires. Tour à tour, ces différents principes peuvent être reliés à des problématiques et/ou thématiques de la gestion des ressources humaines au sein du paysage judiciaire. Succinctement, nous pouvons énoncer le fait que les différentes problématiques et/ou thématiques sont : (1) l'harmonisation des pratiques et de la jurisprudence que nous pouvons mettre en lien avec la formation des magistrats, (2) la gestion de l'arriéré judiciaire et de la charge de travail que nous pouvons mettre en lien avec les conditions de travail, (3) la rémunération des magistrats, (4) la digitalisation de la Justice et de son accessibilité, (5) la mobilité des magistrats et la continuité de ce service public que nous pouvons mettre en lien avec le statut des magistrats, (6) la reconnaissance par les justiciables de la légitimité des magistrats.

Section 2 – L'organisation des cours et tribunaux : qu'en est-il ?

Le pouvoir judiciaire, représenté sous forme pyramidale, est composé de juridictions qui constituent un ensemble hiérarchisé, c'est-à-dire que « les décisions de certaines d'entre elles sont susceptibles de faire l'objet d'un recours devant d'autres » (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019 : 167), mais quels sont les acteurs du pouvoir judiciaire ? Comment se structure-t-il et comment s'organise-t-il ?

Tout d'abord, au sein des différentes juridictions de l'ordre judiciaire, nous pouvons distinguer trois types d'acteurs, à savoir : (1) la magistrature assise composée des magistrats du siège, (2) la magistrature debout composée des magistrats du ministère public, (3) le greffe. Ils ont chacun une mission/un rôle précis, c'est-à-dire que les magistrats du siège tranchent les litiges, les magistrats du ministère public assurent la sauvegarde de la loi et des intérêts de la société, le greffe accomplit les tâches du greffe (qui sont principalement des tâches administratives et de procédure) et assiste les magistrats du siège (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019). Ces trois acteurs forment donc le personnel du paysage judiciaire.

Ensuite, le pouvoir judiciaire, représenté sous forme pyramidale, est structuré de la manière suivante : d'une part, au sommet de la pyramide, nous retrouvons la Cour de cassation qui est la seule juridiction qui « ne connaît pas du fond des affaires » (article 147, al. 2, de la Constitution) ; d'autre part, pour le reste des

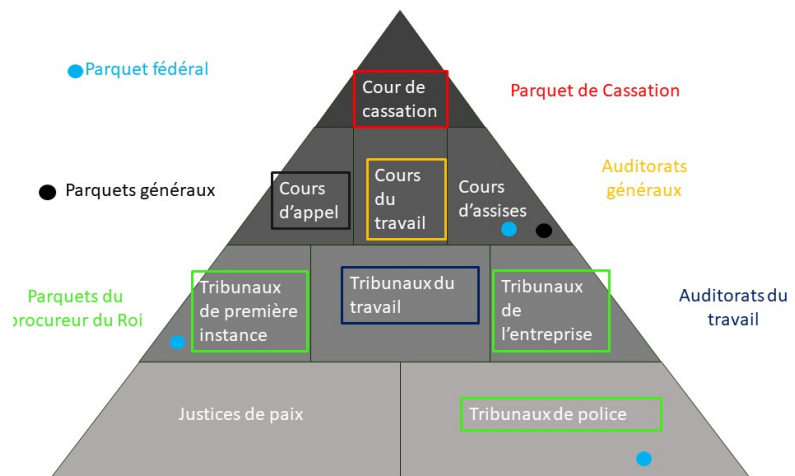


Figure 2 - Représentation du pouvoir judiciaire belge.

juridictions de cette pyramide, nous retrouvons les juridictions dites de fond, c'est-à-dire les juridictions qui connaissent du fond des affaires (en fait comme en droit). Ces juridictions de fond sont elles-mêmes subdivisées en fonction du degré de juridiction (premier ou second degré). Nous retrouvons, en première instance, la justice de paix et le tribunal de police aussi communément appelés les juridictions de proximité ainsi que le tribunal du travail, le tribunal de l'entreprise et le tribunal de première instance (même si, en ce qui concerne le tribunal de première instance, celui-ci connaît des appels de justice de paix donc est aussi une juridiction du second degré). Les juridictions du deuxième degré sont la Cour d'appel et la cour du travail.

Parallèlement à ces juridictions, comme nous l'avons *sup* mentionné, nous avons les magistrats du ministère public. Celui-ci a sa propre structuration. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, nous ne la développerons pas.

Enfin, quant à l'organisation des différentes juridictions, nous allons développer cela de manière succincte et sous la forme d'un tableau afin de mettre en exergue que les éléments principaux (l'objectif de cette recherche ne demandant pas le développement en long et en large de l'organisation des différentes juridictions de l'ordre judiciaire belge).

Degré de juridiction	Cours et tribunaux	Ressort	Composition	Compétences
Première instance	Justice de paix	Canton judiciaire	Un juge siégeant seul par tribunal et un président unique pour ces deux juridictions de proximité	Compétence générale déterminée en fonction du montant de la demande
	Tribunal de police	Arrondissement judiciaire		Compétence ne matière pénale (n'est pas compétent pour les crimes)
	Tribunal du travail	Concorde avec le ressort de la Cour d'appel	Organisé selon système d'échevinage avec un juge de carrière et de juges sociaux	Compétences spéciales et exclusives en matière de droit sociales
	Tribunal de l'entreprise	Concorde avec le ressort de la Cour d'appel	Organisé selon système d'échevinage avec un juge de carrière et de juges sociaux	Compétences générales en matière de droit de l'entreprise
Premier et Second degré	Tribunal de première instance	Arrondissement judiciaire	Divisé en quatre sections qui sont elles-mêmes subdivisées en chambres ; Un président avec des chambres à juge unique ou a trois juges	Chaque section à ses propres compétences
Second degré	Cour d'appel	Cinq cours d'appel se partagent le territoire belge	Divisée en chambres où siège(nt) un juge unique ou trois conseillers ; comprendre un premier président et des présidents de chambre	Juridiction de droit commun
	Cour du travail	Concorde avec le ressort de la Cour d'appel	Divisée en chambres où siège(nt) un juge unique ou trois conseillers ; comprendre un premier président et des présidents de chambre	Compétences relatives aux appels en matière de droit social

Tableau 2 - Récapitulatif de l'organisation de l'ordre judiciaire.

Chapitre III : D'une logique juridique à une logique managériale : Comment l'institution judiciaire belge a-t-elle évolué ?

Comme nous venons de l'expliquer, l'institution judiciaire belge est régie par plusieurs principes généraux de droit. De plus, elle est structurée et organisée par la loi. Toutefois, comme nous l'avons écrit ci-haut (voy., *Introduction*), notre institution judiciaire a connu plusieurs réformes qui l'ont transformée en profondeur, mais quelles sont-elles ?

Tout d'abord, au cours des dernières décennies, le paysage judiciaire belge a connu de nombreuses transformations qui, comme l'écrit C. VIGOUR, avaient pour objectif de « renforcer la légitimité et l'efficacité de l'institution judiciaire en la mettant au service des citoyens » (C. VIGOUR, 2008 : 22). Même si, comme le souligne C. VIGOUR, la remise en question de l'institution judiciaire a été longtemps absente de l'agenda de nos parlementaires et de nos gouvernements successifs pendant des décennies en raison du contexte de réformes institutionnelles que notre pays a connu, il a fallu attendre la fin des années 1980 pour que l'institution judiciaire soit mise sur la table de discussion par nos acteurs politiques. Cette date est le point de départ de la cristallisation d'une crise de notre institution judiciaire, crise qui se formalise par la non-résolution de grandes affaires de criminalité et de terrorisme qu'a connu notre pays fin de cette décennie. Le point culminant de cette crise et qui a permis de mettre sur la table tous les dysfonctionnements de cette institution (lenteur de l'appareil judiciaire, institution hors du temps, problématique quant à la gestion de l'arriéré judiciaire, manque de moyens accordés par les politiques, *etc.*) est l'affaire « Dutroux » en 1996. Cette affaire judiciaire a donc été le propulseur des différentes réformes qu'a connu notre institution judiciaire (C. VIGOUR, 2008 ; B. BASTARD, D. DELVAUX, C. MOUHANNA, F. SCHOENAERS, 2016).

Ensuite, nous pouvons découper les différentes transformations de l'institution judiciaire belge en deux mouvements/temporalités distinct(e)s, à savoir : (1) un mouvement de modernisation de l'institution, (2) un mouvement de rationalisation de l'institution dans une optique de managérialisation de celle-ci (C. VIGOUR, 2008 ; F. SCHOENAERS, 2016).

Le premier mouvement qu'a connu l'institution judiciaire belge, comme nous l'avons écrit ci-haut, est perceptible dès la fin des années 1980. Ce mouvement est caractérisé par une volonté de changement. Toutefois, les méthodes de travail et l'organisation même de l'institution judiciaire ne sont pas remises en cause lors de ce mouvement. Par exemple, comme l'écrit C. VIGOUR, la lenteur de l'institution n'est pas imputée à des facteurs internes de l'institution (C. VIGOUR, 2008). Au contraire, cette lenteur de l'institution due au fait de placer celle-ci hors du temps (temps judiciaire Vs réalité temporelle de la société) était perçue comme un fondement de l'institution qui se justifiait par le fait « de prendre le recul nécessaire pour juger sereinement les dossiers » (B. BASTARD, D. DELVAUX, C. MOUHANNA, F. SCHOENAERS, 2016 : 11). Cette lenteur était même considérée comme un élément d'ordre professionnel (une caractéristique intrinsèque), c'est-à-dire

un élément de l'*ethos* professionnel des magistrats même si elle s'expliquait aussi en raison des contraintes structurelles et organisationnelles que connaissait l'institution (B. BASTARD, D. DELVAUX, C. MOUHANNA, F. SCHOENAERS, 2016).

Le deuxième mouvement qu'a connu l'institution judiciaire belge, comme nous l'avons écrit ci-haut, est perceptible à partir des années 1990. C'est par ce mouvement que la logique de l'institution judiciaire a été transformée vers une logique managériale (F. SCHOENAERS, 2016). C'est dans le cadre de ce deuxième mouvement qu'a été implémenté le *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire avec un accent mis sur une rhétorique de l'efficience qui s'appuie sur la rationalisation de l'organisation, des méthodes de travail et de l'utilisation des moyens de l'institution afin d'amplifier la productivité individuelle et collective au sein de l'institution (C. VIGOUR, 2008).

Enfin, ces deux mouvements/temporalités, se sont manifesté(e)s par la mise en place de différentes réformes aussi bien organisationnelles, gestionnaires que législatives (B. BASTARD, D. DELVAUX, C. MOUHANNA, F. SCHOENAERS, 2016). Ces différentes réformes sont :

- L'Accord « *Octopus* » (1998) qui, en outre, a permis la mise en place du Conseil Supérieur de la Justice¹²¹³ ;
- La Réforme « *Copernic* » (1999 – 2004) qui était un plan de refonte générale des administrations publiques et se basant sur quatre axes (modification de la structure organisationnelle, implémentation d'une culture de management, révision de la gestion des ressources humaines et modification des méthodes de travail) ;
- Le Projet « *Atomium* » (2010) qui prit comme orientation une « visée "démocratique" d'une maîtrise des coûts et d'une amélioration de la qualité » (F. SCHOENAERS, 2016 : 4) ;

¹² Loi modifiant certaines dispositions de la deuxième partie du Code judiciaire concernant le Conseil supérieur de la Justice, la nomination et la désignation de magistrats et instaurant un système d'évaluation pour les magistrats, *M.B.*, 22 décembre 1998 ; Const., art. 151 ; C. jud., art. 259bis-1 à 259bis-22.

¹³ Le Conseil Supérieur de la Justice est un organe indépendant des trois pouvoirs, un organe extérieur au pouvoir judiciaire, qui a pour mission principale de « assurer le respect de l'indépendance des juges et du parquet et réaliser l'objectivation et la qualité des nominations et des désignations des magistrats » (G. DE LEVAL & F. GEORGES, 2019 : 108). Il est composé de deux collèges linguistiques (un francophone et un néerlandophone) qui, au total, comprennent 44 membres (article 259bis-1, §1^{er}, al. 2, C. jud.). Au sein de ces deux collèges, respectivement, ceux-ci seront composés de différentes commissions (une commission de nomination et de désignation – article 259bis-8, C. jud. – et une commission d'avis et d'enquête – article 259bis-11, C. jud.) qui auront des compétences spécifiques.

- Les lois « *management* » (2013 et 2014) qui se déclinent en trois piliers :
 - « L'élargissement d'échelle » – L. 1^{er} décembre 2013¹⁴¹⁵ ;
 - La mise en place d'un système de mobilité pour les magistrats et les membres du personnel judiciaire – L. 1^{er} décembre 2013¹⁶ ;
 - Le développement de la gestion autonome du pouvoir judiciaire – L. 18 février 2014¹⁷¹⁸.

Comme l'écrit C. VIGOUR, ces réformes sont caractérisées « par la diffusion de termes et procédures qui, jusqu'à un passé proche, étaient étrangers à la justice : management, démarche qualité, gestion des ressources humaines, clients [...] » (C. VIGOUR, 2008 : 2). Concrètement, ces réformes se sont développées selon différentes modalités, notamment : (1) l'accélération du temps quant au traitement des affaires afin de favoriser la productivité et le rendement, (2) le déploiement de modèles d'évaluation et de contrôle des magistrats, (3) la création d'indicateurs relatifs à la productivité et la charge de travail ainsi que des critères d'évaluation et de comparabilité des différentes juridictions entre elles, (4) le développement de la mobilité des magistrats, (5) la modification des carrières des chefs de corps (plan de gestion à proposer lors de sa candidature, mandat à durée déterminée et évaluation du mandat). En somme, ces différentes modalités ont comme impact de modifier la logique juridique et ont donc transformé celle-ci ainsi que l'exercice des fonctions judiciaires (C. VIGOUR, 2008).

Chapitre IV : Le *New Public Management*, quèsaco ?

Comme nous venons de l'aborder, le *New Public Management* est une doctrine managériale implémentée dès les années 1990 au sein de l'institution judiciaire belge et, même plus généralement, au sein de l'administration publique belge, mais en quoi consiste concrètement cette doctrine managériale ? D'où vient-elle et comment se manifeste-t-elle ? C'est ce que nous allons développer lors de ce présent chapitre.

¹⁴ L'élargissement d'échelle consiste en la revue du nombre d'arrondissements judiciaires. Avant cette loi, il existait 27 arrondissements judiciaires. Ceux-ci ont été réduits au nombre de 12 et correspondent actuellement aux limites géographiques des Provinces administratives (E. DUPONT & F. SCHOENAERS, 2017).

¹⁵ Loi portant réforme des arrondissements judiciaires et modifiant le Code judiciaire en vue de renforcer la mobilité des membres de l'ordre judiciaire coordonnée le 1er décembre 2013, *M.B.*, 10 décembre 2013.

¹⁶ Voy, note de bas de page n°8.

¹⁷ La gestion autonome a pour objectif « de réaliser la décentralisation et le transfert de la responsabilité de la gestion des budgets et du personnel du pouvoir judiciaire, afin de permettre une justice moderne, accessible et rapide » (E. DUPONT & F. SCHOENAERS, 2017 : 4). Elle implique donc l'introduction de nouveaux organes de gestion (le Collège des Cours et Tribunaux, le Collège du Ministère public).

¹⁸ Loi relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire coordonnée le 18 février 2014, *M.B.*, 4 mars 2014.

Section 1 – L’essor du *New Public management* : une volonté de contrecarrer le modèle bureaucratique wébérien

Le *New Public Management* est une doctrine managériale qui pris son essor au Royaume-Uni et aux États-Unis à partir des années 1970, c’est-à-dire à partir de la montée au pouvoir de partis conservateurs. Cette doctrine managériale était la réponse conçue par ces partis pour répondre à deux impératifs de leurs programmes, à savoir : (1) réformer la fonction publique dans le but de cadenciser l’attribution et l’utilisation des deniers publics, (2) placer la satisfaction des usagers comme la nouvelle orientation de l’action de l’État (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

Cette doctrine a donc pour but de réformer les administrations publiques en profondeur, car celles-ci étaient structurées et organisées depuis le 19^{ème} siècle selon le **modèle bureaucratique**¹⁹ esquissé par M. WEBER dans son ouvrage *Économie et Société*, modèle qui pour le *New Public Management* est inefficace, comporte des lacunes (B. VAN HAEPEREN, 2012 ; K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018)²⁰. Ainsi, par l’application de cette doctrine, nos différents États ont réformé leurs administrations en important des outils/des pratiques du privé, et ce, en portant une attention particulière sur trois idées maitresses, à savoir : (1) la désagrégation des « hiérarchies monolithiques » qui a pour but de viser à l’autonomie des structures), (2) l’introduction de la notion de concurrence qui a pour objectif de diminuer les coûts ainsi qu’améliorer la qualité des services rendus), (3) l’introduction de la notion d’incitation, car « le NPM remplace le système de motivation et de récompense basé sur l’*ethos* du secteur public par un système d’incitants financiers liés à des performances spécifiques » (B. VAN HAEPEREN, 2012 : 85).

Cette doctrine s’est propagée dans les différents pays européens à partir des années 1990. Et, comme l’a écrit VAN HAEPEREN, le *New Public Management* se manifeste comme « un construit hybride, processuel et évolutif » (B. VAN HAEPEREN, 2012 : 85), c’est-à-dire qu’il est le mélange entre plusieurs théories antérieures et que toute transformation quant à la structure ou/et l’organisation

¹⁹ Le modèle bureaucratique modélisé par M. WEBER a comme caractéristique principale de reposer sur une légitimité dite comme « légale-rationnelle », c’est-à-dire que l’autorité au sein de ce modèle n’est légitime/n’est capable de faire admettre son autorité que si elle respecte scrupuleusement la loi (la légitimité de l’autorité provient du respect par celle-ci des règles de loi) et si les membres sur qui s’exerce cette autorité croient en ces règles de lois qui régissent leurs comportements (O. MEIER, 2019). Concrètement, cela implique donc que dans ce modèle, les fonctions exercées au sein des administrations publiques sont encadrées par une prédominance des règles de loi et des procédures délimitant ces fonctions. Les agents sont des « fonctionnaires » qui ont un statut inscrit dans des règles de droit. Le recrutement s’effectue principalement par concours, concours accessible à la suite de l’obtention d’un diplôme et l’évolution de carrière des agents dépend de leur ancienneté au sein de l’administration. Ce modèle est conçu afin de supprimer tout possible caractère arbitraire au sein de l’institution. Les mots d’ordre de ce modèle sont : égalité, neutralité et impersonnel (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

²⁰ Nous devons toutefois émettre une nuance quant à ce modèle et aux critiques émises par cette doctrine envers ce modèle bureaucratique wébérien. Comme l’a écrit K. MUNUNGU LUNGUNGU, le modèle bureaucratique tel que dépeint par les fondateurs du *New Public Management* est une caricature du modèle bureaucratique qui correspond plutôt à des bureaucraties dites « mécanistes ». Dans le cas de l’institution judiciaire, nous sommes plutôt dans un modèle de bureaucratie dite « professionnelle » donc le portrait dépeint ne correspond pas à cent pour cent à la réalité du modèle (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

d'administration publique a pu se revendiquer comme relevant de cette doctrine. Cela implique donc que le *New Public Management* ne connaît pas qu'une application unique.

Au niveau des auteurs fondateurs du *New Public Management*, nous retiendrons principalement Ted GAEBLER & David OSBORNE (*Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*) qui par leur ouvrage émettent les bases fondatrices, ouvrage souvent considéré comme « la bible » de cette doctrine managériale.

Le *New Public Management* se caractérise comme le fait d'être « l'outil pour pallier les lacunes du modèle bureaucratique » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 36), car selon cette doctrine, « la primauté du droit que le modèle bureaucratique vise à réaliser favorise le gaspillage des fonds publics, l'inefficacité et l'insatisfaction des usagers, puisqu'ils imposent aux agents publics de se focaliser exclusivement sur le respect des règles et procédures » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 36). Le *New Public Management* s'inscrit donc dans le prolongement de la tendance néolibérale, dans le sillage du remaniement du rôle de l'État dans la société ainsi que de la transformation de la gestion des institutions étatiques²¹. De plus, elle réexamine la place de l'individu au sein de la société. Dans cette doctrine, l'individu n'est plus vu comme un citoyen, mais comme un *homo economicus*²². L'implémentation du *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire a donc pour conséquence de modifier sa logique juridique en logique managériale, car, comme l'écrit K. MUNUNGU LUNGUNGU, cette doctrine prône le fait que « c'est la logique économique (au sens d'ajustement entre une fin, un intérêt, et les moyens mis en œuvre pour les réaliser) et non la logique juridique qui doit réguler les interactions entre les individus » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 37).

Section 2 – L'essence du *New public management* : trois caractéristiques majeures

Comme le souligne K. MUNUNGU LUNGUNGU, le *New Public Management* est discuté par la littérature et aucun consortium quant à son contenu n'existe. Toutefois, trois caractéristiques principales de cette doctrine peuvent être mises en exergue. Ces trois qualités sont, plus précisément, le fait que « le nouveau management public propose une gouvernementalité, au sens où l'entend Michel FOUCAULT, c'est-à-dire un mode de conduite des individus au sein des institutions publiques [...] – et ce, au moins, à l'aune de deux valeurs, deux préoccupations centrales au sein du monde de l'entreprise : l'efficacité économique [...] et la satisfaction des usagers [...] », (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 40), mais que désignent ces trois caractéristiques ?

²¹ L'implémentation de cette doctrine au sein des différents États se réalise généralement dans un contexte particulier où l'État providence est remis en cause, où un besoin de légitimité des institutions est demandé par les citoyens (B. VAN HAEPEREN, 2012 ; K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

²² L'*homo economicus* est une fiction conceptualisée par divers économistes (dont A. SMITH) afin de présenter l'individu rationnel comme « un acteur rationnel et égoïste qui cherche à maximiser ses propres intérêts » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 37).

Tout d'abord, le principe de **gouvernementalité**, comme nous venons de le préciser, fait référence aux écrits de M. FOUCAULT. Alors, même si ce dernier n'a pas étudié cette doctrine, dans son ouvrage *Naissance du Biopolitique*, il développe deux concepts (gouvernementalité et biopouvoir²³) qui permettent de capturer l'essence du *New Public Management*. Par ces concepts, ainsi, nous concevons que cette doctrine ne se définit pas comme étant « qu'une "boîte à outils" à transposer moyennant adaptation » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 43). Elle se définit comme un ensemble de dispositifs qui n'a pas pour objectif de condamner la possible transgression à une norme légale/règle, mais plutôt à standardiser des comportements (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

Ensuite, la notion d'**efficience** est la valeur principale du *New Public Management*, c'est sur quoi les administrations publiques doivent porter une attention accrue. Il n'est plus demandé à toute administration publique d'être efficace, mais d'être efficiente, c'est-à-dire apte « à atteindre les objectifs qui lui ont été préalablement assignés à moindre coût » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 44). Comme l'écrit C. VIGOUR, il y a donc un déplacement quant au critère d'efficience qui doit être le moteur de l'action publique (C. VIGOUR, 2008), mais que signifient ces deux critères ?

	Critère d'efficacité	Critère d'efficience
Définition	C'est « la capacité d'une institution ou d'une personne à remplir les fonctions qui lui sont confiées » (C. VIGOUR, 2008 : 6).	C'est « la meilleure utilisation possible des ressources disponibles » (C. VIGOUR, 2008 : 6). Ce critère fait écho à l'ajustement entre les critères de coût, de qualité et de temps qui sont les mots d'ordre du <i>New Public Management</i> (C. VIGOUR, 2008).
Modèle prédominant	Il renvoie au modèle bureaucratique où à partir du moment où les administrations publiques exécutent les règles et les procédures qui leur sont imposées, elles sont considérées comme efficaces (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).	Il s'inscrit dans le courant du <i>New Public Management</i> où l'objectif des administrations publiques est d'aiguiller l'action publique vers l'atteinte des objectifs préalablement établis tout en recourant aux deniers publics de la manière la plus limitée possible (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

²³ Le *Biopouvoir* peut être défini comme une « technologie du pouvoir », une pratique gouvernementale, qui s'évertue à « moins réprimer qu'à dresser et corriger les corps et les esprits afin de les discipliner, c'est-à-dire d'ajuster parfaitement leurs comportements et les performances des uns et des autres aux tâches spécifiques qui leur sont assignées par l'institution » (B. FRYDMAN, 2014 : 27).

Légitimité de l'institution	La légitimité de l'institution repose sur ce qu'elle est, sur les règles et procédures qu'elle suit (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).	La légitimité de l'institution repose sur le service qu'elle assure à la collectivité (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018). Ceci renvoie au principe d'utilité de J. BENTHAM ²⁴ .
-----------------------------	--	---

Tableau 3 – Comparaison entre le critère d'efficacité et le critère d'efficience.

En somme, le *New Public Management* ambitionne d'implémenter une culture du résultat. Pour cela, plusieurs dispositifs sont prônés par la littérature dont notamment :

- (1) Clarifier les objectifs et permettre l'indépendance budgétaire (ce dispositif permet l'introduction des contrats de gestion au sein de l'administration publique) ;
- (2) Modifier le système de nomination des agents (d'une nomination à vie à une nomination par mandat) avec un focus sur les nominations pour les fonctions de management (nomination pour une durée déterminée et sur base d'un plan de gestion, plan de gestion qui permettra à la fin du mandat d'être évalué pour déterminer si ce mandat sera reconduit ou non) ;
- (3) Lier rémunération et mesure de la performance afin de récompenser ou pénaliser en fonction ;
- (4) Introduire l'évaluation périodique des agents pour mesurer la performance de ceux-ci ;
- (5) Mettre en place des tableaux de bord dans le but de permettre le suivi entre objectifs à atteindre et activités réalisées ;
- (6) Utiliser la technique du *benchmark*²⁵.

Concrètement, pour l'institution judiciaire, le critère d'efficience se manifeste de plusieurs manières, notamment, la généralisation partielle du juge unique, l'établissement de statistiques quant à la performance des magistrats (inputs et outputs), la rationalisation des ressources humaines par la mobilité accrue des magistrats, la mise en place des modes alternatifs de résolutions des conflits (les « MARC »), l'informatisation et le recours aux nouvelles technologies au sein de l'institution, la mise en place d'évaluation périodique, *etc.* Comme nous pouvons ainsi le constater, le critère d'efficience se manifeste donc de différentes manières qui effleurent les différentes pratiques RH (nomination et désignation, formation, évaluation, congés et absences, rémunération, mobilité et mutation, contrôle et mesures disciplinaires).

²⁴ Le principe d'utilité est l'élément central de la pensée politique de J. BENTHAM. À travers ses écrits, ce dernier étudie la place de la législation dans la société ainsi que ce qu'est un bon législateur. Pour cela, il conçoit un projet de « management » (le « management » du bonheur) où le critère d'utilité est au centre (D. BARANGER, 2018). Ce critère d'utilité peut être défini comme « ce principe qui approuve ou désapprouve toute action quelle qu'elle soit, selon la tendance qu'elle semble présenter d'augmenter ou de diminuer le bonheur de celui ou de ceux dont l'intérêt est en jeu » (C. AUDARD, *Anthologie historique et critique de l'utilitarisme* (vol. I, p. 202)). Il renvoie donc à une tradition philosophique où le droit est qualifié d'utilitariste.

²⁵ Le *Benchmarking* est « une démarche de recherche et de mise en œuvre des meilleures pratiques au meilleur coût » (A. ETTORCHI-TARDY, M. LEVIF, P. MICHEL, 2011 : 35).

Enfin, la **satisfaction des usagers** fait référence à la qualité du service public rendu. La question de la qualité du service public s'appuie sur diverses théories managériales et est une des caractéristiques centrales de cette théorie, car elle désigne la nouvelle orientation que doit prendre l'action publique, elle doit être le moteur de l'action publique (ceci fait référence à nos développements antérieurs relatifs aux changements qu'apporte cette doctrine quant à la place de l'individu). Que se cache-t-il derrière ce terme « qualité » ? Par « qualité », nous devons comprendre que « cette qualité ne doit pas uniquement concerner le produit délivré, mais s'étend à tous les paramètres du processus de production de ce produit » (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018 : 48). Concrètement, la qualité va se manifester par l'application de standards de qualité au sein des administrations publiques comme la mise en place d'une écoute active envers les bénéficiaires de ce service public (K. MUNUNGU LUNGUNGU, 2018).

TROISIEME PARTIE : PROBLEMATISATION ET ANALYSE

Chapitre premier : Focus sur notre hypothèse générale

Tel que précisé ci-haut (voy., *Introduction* et *Méthodologie*), notre objet de recherche est l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège (arrondissements judiciaires de Liège et de Bruxelles (section francophone)) au prisme du critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*. En d'autres mots, nous nous intéressons à l'articulation entre le critère d'efficacité diffusé par la *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire belge et la transformation de l'*ethos* professionnel/l'identité professionnelle des magistrats du siège.

Pour étudier notre objet de recherche, nous avons émis une question de recherche (« *Comment le critère d'efficacité implémenté par le New Public Management a-t-il influencé l'ethos professionnel des magistrats du siège ?* ») et une hypothèse générale (« *les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficacité influencent l'ethos professionnel des magistrats du siège* »). Comme nous l'avons précisé ci-haut, l'objectif de cette recherche est de se focaliser sur l'interprétation du sens de notre objet de recherche. Pour cela, nous prenons comme point de départ deux constats qui sont :

- L'évolution de l'*ethos* professionnel s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'identité professionnelle basée sur une double transaction (importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats du siège).
- L'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège est influencée par les dispositifs liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation implémentés par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

Ainsi, nous l'avons divisé en deux problématiques/approches conceptuelles, c'est-à-dire que durant ce travail, nous développons, d'une part, l'implémentation du *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire belge et ses impacts sur celle-ci, et d'autre part, la transformation de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège. La première approche conceptuelle (l'implémentation du *New Public Management*) a été développée lors de la deuxième partie de cette recherche et dans cette présente partie, nous allons donc nous concentrer sur le développement de la deuxième approche conceptuelle (la transformation de l'*ethos* professionnel des magistrats).

Chapitre II : Concepts théoriques

Lors de ce présent chapitre, nous allons étudier quatre concepts théoriques, à savoir : l'*ethos* professionnel, la construction de l'identité professionnelle et les concepts de stratégie, pouvoir et zones d'incertitude. Ces trois concepts sont à envisager comme un ensemble (du macro, au micro) qui nous permettra par la suite de décrire notre problématique au regard des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche.

Section 1 – *Ethos*, *ethos* professionnel, *ethos* professionnel des magistrats

Tel que nous l'avons répété à de nombreuses reprises ci-haut, notre problématique concerne l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège, mais qu'est-ce qu'est l'*ethos* en général et puis, plus précisément l'*ethos* professionnel ? Quelles sont les caractéristiques de l'*ethos* professionnel des magistrats ?

Tout d'abord, le terme *ethos* provient du grec ancien et signifie « coutume, usage », « manière d'être ou habitude d'une personne, caractère » (B. FUSULIER, 2011 : 98 ; A. BAILLY, 1950 : 894). D'un point de vue sociologique, le terme *ethos* signifie l'instauration d'un lien entre la coutume et le caractère d'un individu (B. FUSULIER, 2011).

Même si le terme *ethos* n'est pas repris dans de grands dictionnaires de sociologie comme, par exemple, celui de David et Julia JARY (2000), ce dernier a été largement discuté en sociologie. Que cela soit M. WEBER dans *l'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme* (1904-1905) ou dans *Le Savant et le Politique* (1917 et 1919), que cela soit R. K. MERTON dans *The sociology of science : Theoretical and Empirical Investigations* (1973), que cela soit N. ELIAS dans *La société de cours* (1985), que cela soit P. BOURDIEU et J.-C. PASSERON dans *La reproduction* (1970) ou encore que cela soit J. REMY, L. VOYE et E. SERVAIS dans *Produire ou reproduire ?* (1978), le concept d'*ethos* permet la compréhension et la qualification de la rationalité comme « la rationalité socialement et éthiquement encadrée des conduites sociales » (B. FUSULIER, 2011 : 97).

L'*ethos* tel que conçu par les auteurs cités ci-haut peut être remis en question quant à son adéquation avec le monde dans lequel nous sommes, car, entre quand ceux-ci ont étudié l'*ethos* et notre époque, le monde a évolué donc la conception de comment faire de la sociologie a aussi évolué. À l'heure actuelle, il est donc préférable de concevoir le concept d'*ethos* comme un **concept heuristique**, c'est-à-dire un concept qui permet d'appréhender, décrire et comprendre les capacités d'acteurs ainsi que les formes sociales (B. FUSULIER, 2011). En d'autres mots, le concept d'*ethos* est appréhendé sous l'angle d'une **perspective transactionnelle**, perspective développée notamment dans les travaux de J. REMY, L. VOYE et E. SERVAIS (1978). Ces auteurs ont étudié la transaction sociale comme un nouveau paradigme méthodologique, c'est-à-dire une grille de lecture qui, lors d'une transaction sociale, prend en considération des paramètres dits « structurels » (c'est-à-dire « producteur de contraintes et de possibilités objectives » (B. FUSULIER, 2011 : 100)) et des paramètres dits « structuraux » (c'est-à-dire « producteur de sens, de la perception du normal et du possible »

(B. FUSULIER, 2011 : 100)) afin d'examiner l'articulation entre une logique dite « d'appropriation » et une logique dite « de production », logiques qui se manifestent lors de pratique sociale (B. FUSULIER, 2011 ; M. BLANC & J. STOESEL-RITZ, 2020). Par cette approche transactionnelle, ces auteurs ont ainsi défini le concept d'*ethos* comme « [...] médiateur entre les structures et les effets structurels et structuraux d'une part et les logiques d'action intentionnelle et objective d'autre part » (J. REMY, L. VOYE & E. SERVAIS, 1978 : 311). L'*ethos* est donc pensé comme « un principe organisateur de pratiques » (B. FUSULIER, 2011 : 101).

Ensuite, comme le souligne B. FUSULIER, le concept d'*ethos* donne lieu à l'analyse et la compréhension d'une situation (ici, professionnelle) au départ des conséquences qu'elle a sur les acteurs qui la composent. La question qui suit est donc : comment pouvons-nous définir ce qu'est l'*ethos* professionnel ?

L'*ethos* professionnel renvoie à la notion de « profession », c'est-à-dire « une configuration sociale, parmi d'autres, liée au monde du travail » (B. FUSULIER, 2011 : 97). L'*ethos* professionnel fait donc référence à **des pratiques développées au sein d'une configuration sociale déterminée**, *ethos* professionnel qui se manifestera principalement par l'existence d'un sentiment d'appartenance, par l'existence d'un affect des membres de cette configuration sociale envers leur travail (B. FUSULIER, 2011).

Selon B. ZARCA, l'*ethos* professionnel fait écho aux « [...] dispositions par expérience et relatives à ce qui vaut plus ou moins sur toute dimension (épistémique, esthétique, sociale, *etc.*) pertinente dans l'exercice d'un métier [...] » (B. ZARCA, 2009 : 352) et il repose sur le fait de « [...] apprendre non seulement ce qui convient de faire pour respecter les règles non écrites de son art, mais encore comment échanger avec ses confrères et les juger en tant que professionnels : ce qui fait qu'on les admire, qu'on les estime ou qu'on les méprise » (*Ibid.*). En d'autres mots, l'*ethos* professionnel peut se définir comme le point commun d'un ensemble d'acteurs qui exercent/réalisent une activité analogue, un ensemble d'acteurs qui se reconnaissent et qui sont reconnus comme faisant partie d'un groupe professionnel (B. FUSULIER, 2011).

L'*ethos* professionnel permet donc, comme nous l'avons écrit ci-haut, de comprendre et prendre en considération les caractéristiques principales d'un milieu professionnel, caractéristiques par lesquelles les acteurs se définissent. Brièvement, car ceci n'a qu'un lien anecdotique avec notre problématique, certains auteurs comme T. BONNET et N. FILION ont tenté d'identifier l'impact de certains processus sur la construction de l'*ethos* professionnel comme celui de l'usage de la mémoire (notamment, par l'usage de l'anecdote, du récit d'expérience ou encore de la propagation de « l'histoire illustre »). Ces auteurs ont développé comme théorie que le développement d'une mémoire collective au sein d'un groupe d'acteurs permettait le développement d'un *ethos* professionnel au sein de ce même groupe d'acteurs (T. BONNET & N. FILION, 2014).

Enfin, quelles sont les caractéristiques de l'*ethos* professionnel des magistrats ? Selon C. VIGOUR, l'*ethos* professionnel des magistrats (magistrature assise comme debout) a été édifié autour de quatre caractéristiques principales, à savoir :

- L'**autonomie** et l'**indépendance** des magistrats comme principes essentiels pour le « corps judiciaire », « corps judiciaire » formé par les magistrats du siège et les magistrats du ministère public. Celui-ci est animé par le principe d'autonomie (c'est-à-dire que les magistrats détiennent une grande liberté d'appréciation lorsque celui-ci exerce son rôle d'interprète de la loi) et par le principe d'indépendance (c'est-à-dire l'absence de lien de subordination par rapport au pouvoir législatif et au pouvoir exécutif lors de l'exercice de ses fonctions juridictionnelles), principes organisés « autour de l'importance de "dire le droit" » (C. VIGOUR, 2008 : 3).
- Une culture professionnelle orientée vers une **affirmation de principes juridiques** et vers la **qualité de la décision** (à entendre comme « le soin apporté à la rédaction de l'arrêt et la pondération de celui-ci » (C. VIGOUR, 2008 : 3)) plutôt que vers un calcul coûts/bénéfices et vers une rapidité quant à rendre la justice.
- L'« **éloge de la lenteur** », c'est-à-dire que ce « corps professionnel » se désigne comme « hors du temps » et motivé par la défense d'un idéal, de valeurs avant tout.
- Une institution envisagée comme une « **institution productrice de valeurs et de symboles** » (C. VIGOUR, 2008 : 3), c'est-à-dire une institution « hors du temps » et « hors du monde » caractérisée par des modes d'action et de pensée basés sur une distinction entre le profane et le sacré (C. VIGOUR, 2008).

Ces quatre caractéristiques principales forment l'*ethos* professionnel des magistrats. Elles renvoient aussi à l'image qu'à la justice auprès des citoyens (C. VIGOUR, 2008). Cette image d'une justice qualifiée de « hors du temps » et « hors du monde » pose tout un questionnement quant à la perception qu'a le citoyen de celle-ci ainsi qu'aux difficultés que celle-ci rencontre quant à son évolution et la conception que ce « corps judiciaire » a de lui-même au regard de l'évolution que celui-ci connaît (quelle place pour la qualité ? Quid de la rapidité pour rendre la justice ? Rendre la justice, c'est être au service des citoyens ? *etc.*).

Section 2 – Reconnaissance et identité professionnelle

Comme nous l'avons précisé ci-haut, l'*ethos* professionnel désigne les pratiques développées par un ensemble d'acteurs/d'individus et qui forment le point commun entre cet ensemble d'acteurs/d'individus liés par l'exercice d'une activité analogue et qui se reconnaissent ainsi que sont reconnus comme étant un groupe professionnel (B. FUSULIER, 2011). Le concept d'*ethos* professionnel (et, en général, le concept d'*ethos*) peut être ainsi mis en lien avec le concept de reconnaissance, concept qui est au cœur de la problématique identitaire (O. KUTY, 2010).

Très brièvement, selon A. HONNETH, la formation de l'identité d'un individu s'opère en fonction de « l'intériorisation des réactions adéquates, socialement standardisées, à l'exigence de reconnaissance auxquelles le sujet est exposé » (A. HONNETH, 2004 : 134). Il ajoute que « l'individu apprend à s'appréhender lui-même à la fois comme possédant une valeur propre et comme étant un membre particulier de la communauté sociale dans la mesure où il assure progressivement des capacités et des besoins spécifiques qui le constituent en tant que personne grâce aux réactions positives que ceux-ci rencontrent chez le partenaire généralisé de l'interaction » (*ibid.*). En d'autres mots, la **reconnaissance** est un **processus de socialisation** appliqué par les individus lorsque ceux-ci sont en interaction les uns avec les autres. Le concept de reconnaissance permet donc la construction de **l'identité de l'individu** : être reconnu permet l'intégration de l'individu au sein d'une communauté précise ainsi que la réalisation de l'individu en tant qu'individu (A. HONNETH, 2004).

Depuis plusieurs décennies, le concept d'identité et le concept de reconnaissance ont été développés par de nombreux auteurs comme, par exemple, R. SAINSAULIEU (1975), M. CROZIER & H. FRIEDBERG (1977), SEGRESTIN (1980), REYNAUD (1989) ou encore C. DUBAR (1991). Dans le cadre de cette présente section, nous ne développerons que la théorie de l'identité de R. SAINSAULIEU et la théorie de l'identité de C. DUBAR.

Selon R. SAINSAULIEU, l'identité est « la force qui, dans les relations humaines, permet d'accéder à la rationalité » (R. SAINSAULIEU, 1985 : 345). R. SAINSAULIEU a construit une théorie relative à la construction des **identités au travail** en réalisant des enquêtes dans diverses entreprises (privées comme publiques) afin de repérer et analyser les processus identitaires (N. ALTER & J.-L. LAVILLE, 2004). Il développe sa théorie à partir d'une grande hypothèse principale. Celle-ci est que l'identité de l'individu (c'est-à-dire ce qu'il est, ce qui détermine ce qu'il est et sa place dans le monde) se forge par l'expérience générée par les échanges sociaux et ces échanges sociaux sont des relations de pouvoir et des stratégies mises en place par l'individu. L'intérêt de la théorie de l'identité de R. SAINSAULIEU est que celle-ci porte sur l'articulation entre une sociologie du pouvoir et une sociologie culturelle (O. KUTY, 2010). Pour lui, « la socialisation est un processus permanent, et un de ses lieux les plus importants est le monde du travail, source d'apprentissages culturels nouveaux » (O. KUTY, 2010 : 261). En d'autres mots, la culture n'est pas uniquement que transmissible ce qui implique que le monde du travail est un lieu de sociabilité comme le cercle famille-école-religion.

	Socialisation primaire	Socialisation secondaire
Dans quel lieu s'effectue la sociabilité ?	Le cercle famille-école-religion	Le monde du travail
Qualité de la source des apprentissages culturels ?	Source de base des apprentissages culturels - Source de la transmission culturelle	Nouvelle source d'apprentissages culturels structurée par la lutte pour la survie
Déroulement des effets ?	Tout au long de la vie de l'individu	Tout au long de la carrière (possibilité d'une désocialisation en cas d'exclusion de l'emploi)

Tableau 4 - Comparaison entre socialisation primaire et socialisation secondaire.

Attention, une nuance est à souligner ici. Pour R. SAINSAULIEU, l'entreprise n'est pas un lieu de production culturelle, mais ce sont les échanges sociaux réalisés dans cet espace de socialisation qu'est l'entreprise qui sont source de production culturelle (O. KUTY, 2010 ; N. ALTER & J.-L. LAVILLE, 2004). Il définit donc l'identité au travail comme : la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise » (R. SAINSAULIEU, 1977 : 5). De plus, par cette théorie de l'identité au travail, il propose une typologie comprenant quatre types d'identité au travail possibles.

		Pouvoir au travail	
		OUI	NON
Pouvoir hors travail	OUI	Identité négociatoire ²⁶	Identité retrait ²⁷
	NON	Identité affinitaire ²⁸	Identité fusionnelle ²⁹

Tableau 5 – Tableau simplifié des identités (O. KUTY, 2010 : 265).

Cette typologie démontre que l'identité au travail s'établit en fonction d'éléments constitutifs comme, par exemple, les relations d'autorité, et qui forment la structure de l'identité (O. KUTY, 2010). En somme, la théorie de l'identité au travail de R. SAINSAULIEU peut être résumée comme suit : le fait que « les règles du jeu organisationnel permettent, à travers l'expérience du pouvoir que l'on traverse, de découvrir en groupe son identité collective » (O. KUTY, 2010 : 256).

Dans le sillage de R. SAINTSAULIEU, C. DUBAR développe une **théorie relative à l'identité professionnelle**. Toutefois, à la différence de R. SAINTSAULIEU, C. DUBAR développe un concept global d'identité (il ne se limite pas à la construction de l'identité dans le monde du travail). Il différencie l'identité professionnelle de l'identité sociale tout en précisant que celles-ci entretiennent des rapports étroits l'une avec l'autre (O. KUTY, 2010). Toute l'originalité de sa théorie identité consiste donc en deux points : (1) il clarifie les processus identitaires, (2) il met en exergue l'importance des savoirs dans la construction identitaire de l'individu. Pour expliciter sa théorie identitaire, C. DUBAR commence par exposer deux traditions théoriques relatives à la construction identitaire, deux traditions qui s'opposent. Ensuite, il précise que, pour lui, les oppositions entre les traditions théoriques sociologiques devraient être dépassées/surmontées, car la construction identitaire est fondée sur une **double transaction**³⁰, c'est-à-dire que l'identité se construit par l'articulation entre

²⁶ L'*identité négociatoire* concerne des travailleurs considérés comme hautement qualifiés qui « ont un véritable pouvoir individuel et sont à même de négocier individuellement dans l'organisation-entreprise le contenu et les modalités de leur activité » (M. PERRENOUD & I. SAINSAULIEU, 2018 : 9). Ici, le travail est attaché à son entreprise (M. PERRENOUD & I. SAINSAULIEU, 2018).

²⁷ L'*identité retrait* concerne « les travailleurs désinvestis dans leur rapport au travail, dont "la vie" est en dehors de la sphère laborieuse, des individus non qualifiés (ou déclassés) qui n'attendent ni n'espèrent rien d'autre que leur activité professionnelle que d'en retirer leur moyen de subsistance » (M. PERRENOUD & I. SAINSAULIEU, 2018 : 9).

²⁸ L'*identité affinitaire* caractérise « des travailleurs plutôt qualifiés, mais dont le rapport au travail et la carrière est marqué par une volonté d'ascension sociale et un fonctionnement en réseau, en particulier hors du cadre de l'entreprise, à laquelle le travailleur n'est aucunement attaché » (M. PERRENOUD & I. SAINSAULIEU, 2018 : 9).

²⁹ L'*identité fusionnelle* concerne « des travailleurs dont le pouvoir individuel est faible, mais qui sont agrégés à un collectif important (identification horizontale), sans la bannière d'un leader (syndical par exemple, identification verticale) » (M. PERRENOUD & I. SAINSAULIEU, 2018 : 9).

³⁰ C. DUBAR utilise le terme « transaction » pour désigner un mécanisme d'actions où ces dernières « traversent la situation individuelle et nécessitent délibération, ajustements et compromis » (C. DUBAR, 1992 : 521). En d'autres mots, la transaction biographique renvoie aux actions de l'individu mises en place par celui-ci pour construire son avenir à partir de l'appréciation qu'il réalise de son passé et la ré-actualisation de celui-ci (A. STRAUSS parle d'une « négociation avec soi-même » (A. STRAUSS, 1989)) ; la transaction relationnelle

« deux processus hétérogènes : celui par lequel les individus anticipent leur avenir à partir de leur passé et celui par lequel ils entrent en interaction avec les acteurs significatifs ("décideurs") d'un champ particulier » (C. DUBAR, 1992 : 520).

<u>Théorie de l'identité</u> : une construction identitaire fondée sur une double transaction entre deux processus		
	Transaction biographique	Transaction relationnelle
Définition	Elle se définit comme « consistant à projeter des avènements possibles en continuité ou en rupture avec un passé reconstitué ("trajectoire") » (C. DUBAR, 1992 : 520-521). ➔ Identité pour soi	Elle se définit comme « visant à faire reconnaître ou non par les partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions, compte tenu des objectifs et des moyens ("politique") de l'institution » (C. DUBAR, 1992 : 521). ➔ Identité pour autrui
Dimensions du social mises en jeu	Elle renvoie aux dimensions temporelle et « subjective ». Cela implique que cette transaction met en évidence « la continuité des appartenances sociales et le sens des trajectoires individuelles » (C. DUBAR, 1992 : 521).	Elle renvoie aux dimensions spatiale et « objective ». Cela implique que cette transaction a pour objectif « la reconnaissance des positions revendiquées et la réussite des politiques structurelles » (C. DUBAR, 1992 : 521).

Tableau 6 - Récapitulatif de la théorie identitaire selon C. DUBAR.

Ces deux transactions sont donc simultanément hétérogènes – c'est-à-dire qu'elles renvoient à des éléments de nature différente – et articulées entre elles – c'est-à-dire qu'elles se produisent dans une relation d'interaction où l'issue de chacune dépend de l'autre » (C. DUBAR, 1992 : 521). Cela implique que des **zones d'incertitude** et des marges de manœuvre existent lors de l'articulation de ces deux transactions.

Selon C. DUBAR, « la socialisation professionnelle consiste donc pour les individus à construire leur identité sociale et professionnelle à travers le jeu des transactions biographiques et relationnelles » (C. DUBAR, 1992 : 523). Pour expliciter cela, il établit une typologie des formes identitaires qui donnent la possibilité aux individus de s'auto définir et de catégoriser les autres individus. Ces formes identitaires sont des configurations sociales et des identités sociales formelles/avérées. Cela implique

désigne les actions de l'individu au sein d'une institution, les actions relatives à sa contribution effective dans la réalisation d'une politique dans laquelle il s'est engagé au sein de l'institution et les actions de reconnaissance de l'individu par l'institution (C. DUBAR, 1992).

donc qu'elles sont soumises aux mutations économiques et sociales qui engendrent une remise en question des catégories existantes et qui ont été déterminées à un moment X (C. DUBAR, 1992).

		Transaction relationnelle	
		Reconnaissance	Non-reconnaissance
Transaction biographique	Continuité	Identité d'entreprise ³¹	Identité catégorielle ³²
	Rupture	Identité de réseau ³³	Identité de hors travail ³⁴

Tableau 7 – Typologie des formes identitaires (O. KUTY, 2010 : 274).

Ainsi, par le terme « identité », C. DUBAR désigne l'articulation entre « un type d'espace significatif d'investissement de soi et d'une forme de temporalité considérée comme structurante d'un cycle de vie » (C. DUBAR, 1998 : 79). Cette typologie des formes identitaires renvoie donc à des configurations de pratiques, de représentations et d'attitudes (C. DUBAR, 1992). Elle nous permet de comprendre et analyser les processus structurant la construction de repères d'identification développés par les individus, et ce, dans le champ professionnel. En d'autres mots, cette typologie des formes identitaires nous permet d'analyser comment l'individu s'auto-définit et comment il définit autrui (C. DUBAR, 1992).

Section 3 – Stratégie, pouvoir et zones d'incertitude

Qui dit *ethos*, dit reconnaissance ; qui dit reconnaissance, dit identité ; qui dit identité, dit que « les valeurs sont issues de l'action » (O. KUTY, 2010 : 255). Ceci implique donc que l'individu place l'identité comme un enjeu, une valeur engendrée par lui-même et par autrui. L'**action** est ainsi mise au centre de la création de l'identité et de la reconnaissance, mais que signifie cette action ?

³¹ L'*identité d'entreprise* est caractérisée par une « logique unissant le désir de responsabilité au travail, l'évolution continue dans l'entreprise et la formation intégrée, appelée logique de mobilisation/promotion interne » (S.-M. MERIOT, 2002). Elle est donc caractérisée par une forte prégnance d'une définition de l'individu comme membre d'une institution et les membres de celle-ci sont considérés comme en cohérence avec les politiques de GRH implémentées au sein de cette institution (C. DUBAR, 1992).

³² L'*identité catégorielle* est catégorisée par une « logique mêlant l'attachement au métier, la progression "bloquée", le long de filières spécialisées et de la formation alternée, appelée spécialisation/blocage » (S.-M. MERIOT, 2002). Elle est donc caractérisée par le fait que l'espace social est déterminé par une communauté de valeurs (en référence au métier) et par les pairs (en référence à la catégorie professionnelle) pour les individus (C. DUBAR, 1992).

³³ L'*identité de réseau* est catégorisée par une « logique individualiste de défense de l'autonomie, du projet personnel et de la formation scolaire, logique d'individualisation/mobilité externe » (S.-M. MERIOT, 2002). Elle est donc caractérisée par le fait que les individus tentent de développer leur avenir professionnel sans se revendiquer appartenir à une institution ou une catégorie professionnelle. Toutefois, l'individu dispose des titres requis et recourt à un réseau de relations professionnelles qui lui permettent d'élaborer une stratégie dite admissible pour les partenaires institutionnels auxquels il fait face (C. DUBAR, 1992).

³⁴ L'*identité de hors travail* est catégorisée par une « logique combinant une conception instrumentale du travail (emploi contre salaire), une conception pratique des savoirs et une trajectoire d'emploi linéaire et menacée, appelée logique de la stabilité/menace d'exclusion » (S.-M. MERIOT, 2002). Elle est donc caractérisée par le fait que les individus ne possèdent pas les titres requis et qu'ils ne puissent faire appel à un réseau de relations professionnelles pour établir des relations de travail (C. DUBAR, 1992).

Afin de développer ce point, nous allons nous référer au courant sociologique développé par M. CROZIER appelée École stratégique. Ce courant de pensée créé par M. CROZIER fut un tournant dans la sociologie française du travail embrayé à partir des années 1960 et 1970 (D. MARTIN, 2012). M. CROZIER, à partir de recherches relatives aux administrations publiques et au phénomène bureaucratique, a théorisé « les relations de pouvoir et les effets des stratégies des acteurs dans l'organisation » (X. MOLÉNAT, 2009 : 162). Il créa deux apports importants à la sociologie du travail. D'une part, en utilisant le concept de stratégie pour réétudier la pensée des intérêts, il met en exergue la notion de gain (gain en général) et refonde ainsi la sociologie du pouvoir. A contrario de Machiavel, ici, le pouvoir n'est plus vu comme manipulation. Le pouvoir, « c'est la possibilité d'obtenir un profit, une augmentation, une promotion, un avantage matériel ou moral qui détermine l'acteur » (M. CROZIER & E. FRIEDBERG, 1977 : 41). Le pouvoir de l'acteur a donc pour source son environnement quotidien et est donc « un moyen de créer de la coopération entre acteurs qui, poursuivant leurs propres objectifs, réalisent à la fois ceux des autres et ceux de l'ensemble » (O. KUTY, 2010 : 152). D'autre part, le fait que le pouvoir des acteurs prend sa source dans leur environnement quotidien incite à observer les situations locales (du micro au macro).

Par ces recherches menées au sein du Monopole français du tabac, M. CROZIER s'est adonné à décrire et décoder les relations et les interactions entre les différents acteurs qui composent cet univers. Il a pu ainsi mettre en exergue le concept de coopération, de régulation, de pouvoir et de zones d'incertitude.

Dans ce courant théorique, l'acteur a une place centrale, car, comme l'écrit S. LE QUEUX, « comprendre l'organisation, c'est donc dévoiler comment les acteurs gèrent leurs interdépendances stratégiques et tentent d'infléchir la structuration de leur contexte d'action » (S. LE QUEUX, 1994 : 412). Ainsi ce courant étudie l'organisation comme la source de l'action collective, c'est-à-dire comment les acteurs interagissent. Cela renvoie aux concepts de négociation, de **coopération** (c'est-à-dire aux relations d'échange négociées par les individus où « chaque acteur cherche à "vendre" ses comportements aux autres aussi avantageusement que possible, tout en "achetant" aux autres au moindre prix les comportements dont il a besoin » (E. FRIEDBERG, 2009 : 18)) et de **régulation** (c'est-à-dire les règles du jeu organisationnel).

Le **pouvoir** peut être défini comme « la capacité de A d'imposer des termes de l'échange qui lui sont favorables » (E. FRIEDBERG, 2009 : 15) et comme « la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (P. BERNOUX, 2008 : 159). Comme le souligne O. KUTY, « tout homme a du pouvoir parce qu'il contrôle sa participation, c'est-à-dire la manière dont il va exercer son rôle » (O. KUTY, 2010 : 200). Ces définitions impliquent :

- D'une part, qu'il existe une interdépendance entre les acteurs, c'est-à-dire que pour réaliser l'objectif commun et les objectifs de chacun (ceux d'autrui et les siens), les acteurs doivent travailler ensemble.

- D'autre part, que le pouvoir n'est pas un attribut, c'est-à-dire que pour prendre une position de force lors d'une relation d'échange, l'individu maîtrise son environnement.

Le pouvoir peut donc se définir comme « l'échange déséquilibré de possibilités d'actions entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectif » (E. FRIEDBERG, 1993). Ceci suppose que :

- Le pouvoir ne peut pas être imposé de manière unilatérale à ceux qui n'en ont pas, car l'exercice du pouvoir s'inscrit dans une relation d'échange.
- Le pouvoir et la relation d'échange dans laquelle celui-ci est exercé sont indissociables, car, ensemble, ils lient les acteurs autour d'enjeux spécifiques.
- Le pouvoir se manifeste par la coopération entre les acteurs et la coopération entre les acteurs révèlent les liens d'interdépendances des acteurs et mettent en exergue le fait que le pouvoir s'exerce dans des relations d'échange déséquilibrées.

Le pouvoir provient donc des zones d'autonomie dont disposent les individus et des possibilités d'action des individus. Les acteurs ont pour ressources du pouvoir : (1) leur expertise, (2) la maîtrise de leur environnement (3) l'information, (4) la maîtrise des règles (M. CROZIER & E. FRIEDBERG, 1977 ; E. FRIEDBERG, 1993). Le pouvoir peut donc être compris comme « le mécanisme quotidien qui médiatise et régule les échanges de comportements indispensables au maintien d'un ensemble humain marqué par la coexistence d'acteurs relativement autonomes et développant des rationalités d'actions limitées qui sont sinon contradictoires, de moins divergentes » (E. FRIEDBERG, 1993).

Les **zones d'incertitude** sont considérées comme une marge d'autonomie des acteurs, une marge source de pouvoir pour les acteurs qui les maîtrisent (O. KUTY, 2010). En d'autres mots, les zones d'incertitude sont des espaces de liberté non régis par des règles du jeu organisationnel, des espaces de liberté qui permettent aux acteurs « de faire preuve d'une capacité de créativité et d'adaptation en fonction des modifications de leur environnement immédiat » (S. FREMAUX & B. BAUDRY, 2006 : 45).

Chapitre III : L'évolution de l'*ethos* professionnel au prisme des pratiques RH – Que disent les magistrats du siège interviewés ?

Le recrutement, la formation et l'évaluation des effectifs peuvent être considérés comme le trio de tête des pratiques RH, car, elles seront le moteur/le point de départ de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation (J.-L. BERNAUD, 2012). En d'autres mots, ce trio de tête orientera la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Elles sont donc déterminantes pour toute organisation. C'est pour cette raison que nous avons voulu analyser l'impact de ces trois pratiques RH sur l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège.

Dans ce présent chapitre, nous allons donc exposer ces trois pratiques RH (qu'est-il prévu légalement ?) et ce qu'en disent les acteurs interviewés. Nous ferons aussi un focus sur la place de la qualité dans le travail des magistrats et un focus sur l'indépendance de ceux-ci.

Section 1 – Recrutement, nomination et désignation des magistrats

Qu'est-il prévu légalement ?

Le régime relatif au recrutement, à la nomination³⁵ et à la désignation³⁶ des magistrats est commun à l'ensemble de la magistrature³⁷. Ce régime est divisé en deux phases :

Phase 1 – Le recrutement	Phase 2 – La sélection
Le recrutement , c'est la phase qui consiste en l'identification des besoins en effectif ce qui implique une quantification de ce besoin ainsi que l'établissement de descriptions de fonction pour les postes à pourvoir (l'objectif de cette phase est de former un stock de candidatures).	La sélection , c'est la phase qui consiste en la multiplication de tests et/ou de technique pratiqué(e)s dans le but de confirmer que le candidat retenu dans la phase de recrutement est le bon candidat pour exercer le poste à pourvoir (l'objectif de cette phase est d'approuver le candidat sélectionné pour l'exercice du poste à pourvoir).

Tableau 8 – Comparaison entre la phase de recrutement et la phase de sélection.

Au niveau de la phase de recrutement des magistrats, celle-ci-ci a été profondément réformée par la loi « Pot-pourri V »³⁸. Les modifications apportées par cette loi portaient, notamment, sur :

- (1) L'affermissement des conditions d'accès à la profession (article 259bis-9, §1^{er}, al. 3, C.J.) ;
- (2) L'affermissement des conditions d'accès et des procédures concernant le stage judiciaire (article 259bis-9, §1^{er}/1 et article 259octies, §1^{er}, C.J.) ;

³⁵ La nomination peut être définie comme suit : qui dit nomination, dit que le candidat magistrat a réussi l'une des trois voies d'accès à la magistrature. La procédure de nomination est régie par l'article 259 ter du Code judiciaire.

³⁶ La désignation peut être définie comme suit : qui dit désignation, dit que le magistrat a été sélectionné afin d'exercer un mandat et ce, parmi plus magistrats candidats pour ledit mandat. La procédure de désignation est régie aux articles 259quater à 259sexies du Code judiciaire.

³⁷ Une nuance quant à la phase de recrutement doit être soulignée sur ce point. Même si le régime de recrutement, nomination et désignation est commun à la magistrature assise et à la magistrature debout, en ce qui concerne les conditions d'accès (phase de recrutement) et, plus précisément, les conditions d'accès relatives aux exigences d'ancienneté professionnelle sont moindres pour la magistrature debout (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019).

³⁸ Loi portant simplification, harmonisation, information et modernisation de dispositions de droit civil et de procédure civile ainsi que du notariat, et portant diverses mesures en matière de justice coordonnée le 6 juillet 2017, *M.B.*, 24 juillet 2017.

- (3) La multiplication de prérequis au sujet de l'accès à la profession (article 259octies, §3, al. 8, C.J.).

Les descriptions de fonction sont établies par la Commission de nomination et de désignation du Conseil Supérieur de la Justice³⁹. Les conditions d'accès sont donc reprises dans le Code judiciaire et sont composées par :

- (1) Une condition d'âge ;
- (2) Une condition de formation (le candidat doit détenir un diplôme universitaire de deuxième cycle en droit),
- (3) Une condition d'expérience professionnelle (le candidat doit avoir eu une expérience professionnelle antérieure dans le monde juridique) ;
- (4) Une condition de réussite (le candidat doit réussir une des trois voies d'accès à la magistrature).

Au niveau de la phase de sélection des magistrats, trois voies d'accès à la magistrature sont organisées par le Code judiciaire :

- (1) **Le concours d'admission** (articles 259bis-9 et 259octies, C.J.) : cette voie d'accès ne permet pas d'accéder directement à la magistrature, car le candidat qui la réussit devra réaliser et réussir le stage judiciaire. Cette voie d'accès concerne donc les juristes récents dans la profession (pour accéder au concours d'admission, il suffit d'avoir minimum deux ans d'ancienneté dans le monde juridique) et qui souhaitent rapidement entamer une carrière dans la magistrature. Le stage judiciaire est organisé par le Ministre de la Justice⁴⁰.
- (2) **L'examen d'aptitude professionnelle** (articles 259bis-9 et 259octies, C.J.) : cette voie d'accès permet d'accéder directement à la magistrature et elle concerne des juristes expérimentés (qui ont déjà un background conséquent) ;
- (3) **L'examen oral d'évaluation** (articles 187bis, 191bis et 194bis, C.J.) : cette voie d'accès permet d'accéder directement à la magistrature. Toutefois, elle est destinée à une catégorie professionnelle spécifique (avocats avec une expérience professionnelle de plus de quinze ans).

Chacune de ces voies d'accès a leurs conditions de recevabilité de même que leur propre procédure. La Commission de nomination et de désignation du Conseil Supérieur de la Justice est chargée d'établir et de mettre à jour annuellement les programmes des différents examens. Ces derniers sont approuvés par l'assemblée générale du Conseil Supérieur de la Justice (article 259bis-9, C.J.).

³⁹ Actuellement, les descriptions de fonction n'ont plus été actualisées depuis le 6 novembre 2015.

⁴⁰ Par la loi « Pot-pourri V », le stage judiciaire a été allongé et uniformisé.

Qu'en disent les magistrats ?

En ce qui concerne la phase de recrutement, plusieurs magistrats ont abordé la complexification des examens pour entrer dans la magistrature, les possibles causes et les impacts de cette complexification sur l'exercice de leur fonction.

Certains magistrats ont énoncé que comme cause de cette complexification le fait que le Conseil Supérieur de la Justice, en réformant les procédures de recrutement, contrecarrait les effets de l'ancien système de recrutement (les nominations dites « politiques ») et avait pour effet de procurer un sentiment de **légitimité** plus grande. Par exemple, un des magistrats interviewés nous a déclaré :

« Et, en fait, j'ai passé l'examen d'accès à la magistrature qui existait déjà à l'époque par contre le Conseil Supérieur de la Justice n'existait pas. Donc, voilà. Donc, c'est encore une nomination ancienne version si je puis dire où on disait cette nomination politique. J'ai bon espoir que la mienne ne l'était pas (rires) ». (Entretien 9 – Magistrat seconde instance)

Même si ce système s'est complexifié et a des répercussions sur l'exercice de leurs fonctions au quotidien, la majorité des magistrats interviewés étaient enclins à ce nouveau système, car, même si cela les obligeait à replonger dans des matières qu'ils n'ont peut-être plus approchés depuis leur scolarité et que cela générerait directement un temps de préparation important, ce nouveau système garantit une certaine forme de **qualité** au sein du corps judiciaire. Toutefois, ceci reste à nuancer, car comme nous l'a déclaré un magistrat :

« Maintenant que ce système antérieur, le système sous lequel moi j'ai encore été nommé, est imperfection. Ça, c'est certain. Le système actuel en a aussi et, personnellement, ça, c'est peut-être le côté un peu réactionnaire je vais dire des magistrats d'un certain âge, mais j'anticipe peut-être sur vos questions, je ne veux pas aller ... [...] Ben, c'est-à-dire que ce qu'on constate maintenant, c'est que c'est certainement une certaine élite qui est recrutée parce que les examens sont très difficiles. J'entends parler d'un taux de réussite d'environ 12 % dans l'examen de magistrature ce qui veut dire que 88 % ratent cet examen. Je ne pense pas que plus de 80 % des candidats qui se présentent à cet examen soient incapables d'exercer ces fonctions. Je ne le pense pas ». (Entretien 16 – Magistrat seconde instance).

En somme, même si les magistrats estiment qu'il était nécessaire de réformer la phase de recrutement, certains estiment que le nouveau système, par la complexification des différents examens d'entrée, démontre des limites, dont la création d'**une forme d'élite**, au sein du corps judiciaire. Certains nous ont parlé du fait qu'il était légèrement tabou de parler de son recrutement, qu'entre eux, généralement, ils ne discutaient pas du fait s'ils l'avaient réussi du premier coup, s'ils avaient échoué une première fois, *etc.*, qu'il y avait une forme d'**ego** qui faisait que ce sujet n'était pas abordé, car, le fait est clair : ils sont magistrats donc ils l'ont réussi.

Certains magistrats ont déclaré que cette complexification, par exemple, de l'examen d'aptitude professionnelle était problématique dans l'exercice de leurs fonctions, car cela avait entraîné le fait

qu'il y avait de moins en moins de lauréats comme de moins en moins de candidats. Par conséquent, cela impliquait pour eux **une surcharge de travail** vu que, même si le Politique gelait les cadres, il peinait à les remplir lorsque des postes étaient vacants. Par exemple, l'un des magistrats interviewés nous a déclaré :

« J'ai appris que le Conseil Supérieur de la Justice fait le tour des barreaux pour essayer de comprendre pourquoi il y a de moins en moins de candidats avocats. Ce n'est pas la seule voie d'accès, mais c'est quand même une des grosses voies naturelles d'accès à la magistrature, c'est le barreau. Il y a de moins en moins de candidats qui sont prêts à quitter le barreau alors que le barreau ne va pas nécessairement bien. Il y en a de moins en moins qui sont tentés par la magistrature en raison des conditions ... c'est essentiellement en raison des conditions de travail. C'est aussi en raison des épreuves de sélection qui sont devenues de plus en plus difficiles ». (Entretien 4 – Magistrat seconde instance)

En d'autres mots, même si la complexification des examens pose problème selon plusieurs magistrats interviewés, certains précisent que **la diminution/manque de l'attrait de la profession** n'ait peut-être pas dû uniquement à cette complexification des examens d'entrée, que cette complexification peut être une cause mineure de ce manque d'attrait et que cela serait plus facilement **les conditions de travail** qui influenceraient grandement le manque d'attrait de la profession.

En ce qui concerne la phase de sélection, comme nous l'avons développé ci-haut, il existe trois voies d'accès à la magistrature. Chacun des magistrats interviewés nous a précisé par quelle voie d'accès il était entré. Certains nous ont même précisé qu'ils estimaient que l'entrée par le stage judiciaire était la voie la plus rapide pour accéder à la profession et qu'elle était souvent utilisée par des jeunes licenciés en droit qui déjà sur les bancs de l'école savaient qu'ils voudraient faire la magistrature. D'autres ont précisé que la voie relative au stage judiciaire était utilisée par des jeunes avocats qui après le stage au barreau ne s'y retrouvaient pas. Certains nous ont précisé que la voie d'accès par l'examen d'aptitude professionnelle était beaucoup plus privilégiée, mais qu'elle perdait de la vitesse en raison du manque d'attractivité de la profession.

Plusieurs magistrats ont rapporté qu'il serait souhaitable de développer des dispositifs que cela soit au niveau du recrutement ou au niveau de la formation afin de développer/**encourager une diversité culturelle et une diversité sociale au sein du corps judiciaire**. Même si ces magistrats ont tous précisé qu'il était certain que les conditions d'accès ainsi que les différentes voies d'accès à la magistrature permettent d'assurer l'égalité des candidats (aucun critère de discrimination possible), toutefois la longueur et la difficulté de ces différents examens pouvaient décourager potentiellement certains candidats à les réaliser et donc à entrer dans la magistrature (une vision d'une XIème épreuve). Généralement, les magistrats qui ont rapporté cela, lorsque nous leur demandions selon eux qu'elle était l'origine de ce manque de diversité culturelle et diversité sociale, ceux-ci nous expliquaient que ce manque se manifestait déjà sur les bancs de l'université.

Ces magistrats ont spécifié qu'il serait souhaitable de développer cette diversité sociale et cette diversité culturelle au sein du corps judiciaire, car la magistrature se doit d'être en phase avec la société qui, elle, connaît des changements démographiques et sociétaux importants. Presque tous les magistrats interviewés (pas uniquement ceux qui ont émis ce souhait quant au développement de la diversité au sein de la magistrature) ont appuyé sur le fait que ce qui les animait à exercer leurs fonctions, c'est de **rendre ce service public aux citoyens**, de mettre fin aux litiges, de se faire comprendre par les citoyens et de rendre un service de qualité, car, le juge se doit « *d'être proche des gens, au service des gens* » (Entretien 27 – Magistrat première instance).

En somme, les magistrats interviewés ont donc généralement soulevé le fait qu'il est essentiel pour eux d'être en phase avec la société, de ne pas avoir cette image de notables dans leur tour d'ivoire, même si, comme le souligne un des magistrats interviewés, « *cette image reste un peu du magistrat dans sa tour d'ivoire qui n'est pas connecté à une réalité de la société* » (Entretien 16 – Magistrat seconde instance).

Section 2 – Formation des magistrats

Qu'est-il prévu légalement ?

Il existe deux types de formation des magistrats : (1) la **formation à l'entrée** (c'est-à-dire le stage judiciaire), (2) la **formation continue**. Toutes deux sont organisées par l'Institut de formation judiciaire⁴¹ et leurs contenus sont directement influencés en fonction des directives émises et ratifiées par le Conseil Supérieur de la Justice. Dans ce cadre, deux directives essentielles quant à la formation des magistrats peuvent être mises en exergue :

- (1) La directive du 24 septembre 2013 met en exergue la volonté du Conseil Supérieur de la Justice de répondre à la demande des magistrats quant à leur formation, c'est-à-dire une demande pour une formation orientée vers la pratique (Conseil Supérieur de la Justice, 2003). L'Institut de formation judiciaire fut donc créé pour répondre à cette demande.
- (2) La directive du 30 mai 2012 soutient fermement une gestion intégrale des ressources humaines en raison du fait que le capital humain de l'organisation judiciaire est l'un des postes de dépenses fondamentales de l'organisation et que donc, il est important d'avoir une bonne gestion relative à ce capital afin de réaliser les objectifs de l'institution judiciaire. De plus, cette directive détermine les priorités quant à la formation des magistrats, c'est-à-dire

⁴¹ L'institut de formation judiciaire est organisme fédéral indépendant qui a pour objet d'organiser la formation de l'ensemble du personnel de l'ordre judiciaire (chefs de corps, magistrats et membres du personnel). L'objectif de cette institution est de proposer des formations aussi bien théoriques que pratiques afin de participer à l'élaboration d'une justice de qualité par le développement des compétences professionnelles des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Cette institution, à la différence de plusieurs pays voisins, n'est pas une école de la magistrature et elle prône cinq valeurs principales, à savoir : « faire la différence, satisfaction de la clientèle, apprentissage continu, collaboration et innovation » (voy., INSTITUT DE FORMATION JUDICIAIRE, « Mission, vision et valeurs » sur <https://www.igo-ifj.be/fr/content/mission-vision-valeurs>, consulté le 1^{er} juillet 2020).

la constitution de programmes de formations pour les différentes fonctions de l'ordre judiciaire, développer un panel de formation assez large pour ce public, développer des possibilités de collaboration avec différentes entités/organismes et veiller à la formation managériale et RH des chefs de corps (Conseil Supérieur de la Justice, 2012).

Au niveau de la formation à l'entrée, le stage judiciaire est organisé par le Code judiciaire (article 259octies, C.J.). Il comprend un tronc commun pour tous les stagiaires qu'ils se destinent à la magistrature assise ou à la magistrature debout. Cette formation dure deux ans et est composée de cours théoriques confectionnés par l'Institut de formation judiciaire et d'une formation pratique qui s'étend sur plusieurs périodes/stades, car le but de cette formation pratique est que le stagiaire puisse avoir une vue d'ensemble sur l'appareil judiciaire (article 259octies, §2, C.J.).

Une formation à l'entrée est aussi prévue pour les magistrats qui ont réussi l'examen d'aptitude professionnelle et l'examen oral d'évaluation. Cette formation consiste en une formation théorique et pratique organisée selon les modalités déterminées par l'Institut de formation judiciaire et elle devra comprendre impérativement une formation en matière de gestion budgétaire et de frais de justice (article 259bis-9, §4, C.J.).

Au niveau de la formation continue, celle-ci est considérée comme un droit et un devoir pour le magistrat. La formation continue doit leur permettre ainsi de faire face à toutes les dimensions de leur métier tout en mettant l'accent sur l'évolution et l'amélioration du fonctionnement de l'institution judiciaire (Conseil Supérieur de la Justice, 2003 et 2008).

Qu'en disent les magistrats ?

En ce qui concerne la formation à l'entrée, ceux qui ont effectué le stage judiciaire nous ont déclaré estimer que cette formation leur a été grandement utile et est en adéquation selon eux avec l'exercice de leurs fonctions, que grâce à ce stage, ils ont pu comprendre l'univers dans lequel ils plongeaient comme **affiner leurs futurs choix de carrière** (choisir le siège ou le ministère ? Si choix porté vers le siège, quelle juridiction ?). L'un des magistrats interviewés a même été plus loin dans son explication en déclarant que selon lui ce stage judiciaire était nécessaire aux jeunes juristes qui entraient dans la magistrature, car ce stage permettait d'apprendre les ficelles du métier, de rencontrer des possibles futurs collègues et d'instaurer un climat de **dialogue** avec ceux-ci.

Pour les magistrats qui n'ont pas réalisé le stage judiciaire, la formation à l'entrée est différente. Comme nous l'avons écrit ci-haut, les magistrats qui sont entrés par l'examen d'aptitude professionnelle ou l'examen oral d'évaluation ont, eux aussi, une formation obligatoire, mais qui est plus courte que le stage judiciaire. Comme nous l'ont expliqué plusieurs magistrats, il s'agit plutôt d'un cycle de séminaire qui s'étale dans le temps et qui tourne autour de plusieurs thématiques. Malgré ce cycle de formation, les différents magistrats interviewés ont expliqué **avoir appris le métier sur le tas auprès de leurs nouveaux collègues** et non pas par ce cycle de formation. Beaucoup d'entre eux nous ont même spécifié avoir été juge suppléant et que c'est à ce moment-là qu'ils ont appris

le métier, c'est-à-dire avant d'être juge effectif. Ceux qui ont été juge suppléant ont souligné à quel point cette expérience a été formatrice pour eux et que, généralement, cela leur a permis de créer des contacts comme les a poussés à entrer dans le corps judiciaire de manière définitive.

En ce qui concerne la formation continue, les différents magistrats interviewés ont un avis plus que mitigé par rapport aux formations proposées par l'Institut de formation judiciaire. Même si nos magistrats ont trouvé qu'en moyenne, les formations organisées par l'Institut de formation judiciaire sont de qualité, un peu près tous ont dénoncé le fait que tel qu'elles sont organisées, ces formations émettent plusieurs problématiques.

Plusieurs magistrats nous ont expliqué qu'ils estimaient essentiel qu'ils puissent se former même si, en raison de la charge de travail, il était compliqué pour eux de la faire. Lorsque nous les avons questionnés sur le fait qu'ils allaient régulièrement en formation, l'un d'entre eux nous a répondu la réponse suivante :

« Très peu. Très peu parce que là aussi, et ça c'était ... enfin, ça, c'est la Belgique. Tout se passe à Bruxelles. Je pourrais m'arrêter là. Ce qui veut dire que si vous voulez même assister à une formation de quelques heures, c'est une journée qui fout le camp. C'est regrettable ». (Entretien 16 – Magistrat seconde instance)

Ainsi, plusieurs nous ont expliqué que le fait que toutes les formations (à quelques exceptions près)⁴² soient organisées à Bruxelles est problématique pour eux, car, devant déjà se former de préférence quand ils n'ont pas audience, certains estiment qu'aller en formation à Bruxelles est une forme de perte de temps (perdre du temps dans les transports). Certains estiment donc ne pas avoir le temps de se former, car ils doivent prendre en compte leur charge de travail et les transports occasionnés pour aller en formation. A contrario, certains nous ont précisé que pour eux, se déplacer pour aller en formation n'était pas problématique, car il était essentiel qu'ils puissent se former, mais que les formations organisées par l'Institut de formation judiciaire ne sont pas toujours en adéquation avec l'exercice de leurs fonctions. Un des magistrats interviewés a déclaré :

« Si je fais des formations, c'est pour entrer vraiment dans le fond du fond, sinon, ça ne m'intéresse pas. Bon, il y a des formations qui sont organisées, mais qui sont extrêmement coûteuses. D'abord, les bouquins sont extrêmement coûteux (c'est de 150 à 200/250 Euros). Moi, je ne vais pas les payer moi-même. La bibliothèque ici me dit « non », cette recherche je ne peux pas l'acheter (la bibliothèque de la Cour d'appel), c'est trop cher ». (Entretien 8 – Magistrat seconde instance)

⁴² Ce point doit être revu, car, en raison de la crise sanitaire que nous vivons, l'Institut de formation judiciaire a organisé ses formations via vidéoconférence (sous la forme de webinaire). Nous avons pu interviewer plusieurs magistrats pendant le confinement et plusieurs nous ont souligné que cette crise sanitaire était bénéfique au niveau de la formation, car tel qu'elle était nouvellement organisée, cela leur permettait d'y assister. Certains nous ont déclaré avoir ainsi pu faire plusieurs formations qui, hors crise sanitaire, ils n'auraient pu y assister.

Le même magistrat interviewé a ajouté :

« Il y a des formations qui sont proposées par l'IFJ, mais, enfin, elles ne sont pas suffisamment pointues dans les matières où on est spécialisé ». (Entretien 8 – Magistrat seconde instance)

Ceci n'est un exemple que parmi tant d'autres. Une majorité des magistrats interviewés nous ont expliqué que les formations proposées par l'Institut de formation judiciaire étaient plus des **échanges entre professionnels** (un peu comme s'ils discutaient entre eux autour d'une machine à café) et qu'en majorité, sur une journée de formation, seule une heure leur était utile dans l'exercice de leurs fonctions. Pour cette raison, de nombreux magistrats interviewés nous ont expliqué qu'ils privilégiaient la formation individuelle/en autodidacte. En privilégiant ce type de formation, donc en se concentrant sur les lectures juridiques, plusieurs ont souligné le fait que cela leur permettait de gagner du temps pour exercer leurs fonctions juridictionnelles et ainsi ne pas prendre du retard dans la réalisation de celles-ci. Comme beaucoup l'ont souligné, même s'il est très important de se former (surtout dans un domaine qui a connu une vague de réformes en très peu de temps), ils considèrent être généralement dans l'incapacité de prendre le temps nécessaire pour se former et ce, en raison du fait de la grandeur de l'arriéré judiciaire, du manque d'effectif et du temps pour aller en formation.

Une majorité de magistrats ont aussi dénoncé le fait de ne pas **avoir un accès suffisant aux informations juridiques**. Ceux-ci ont souligné que l'accès aux bases de données juridiques était restreint et que le fait d'obtenir des versions papier étaient compliqués alors que pour eux, il est essentiel d'avoir accès à ce type d'informations pour exercer leurs fonctions. Ils ont expliqué que c'était l'un des points sur lequel ils ressentaient fortement les restrictions budgétaires. Certains ont ajouté que certains cabinets d'avocats avaient accès et utilisaient les nouvelles technologies de l'information et de la communication ce qui leur permettait d'être plus efficaces et incisifs, et que face à cela, les magistrats étaient dépourvus d'armes suffisantes pour faire face à (certaines spécialisations nécessiteraient des formations plus avancées et dès que les réformes sont votées, ce qui ne serait pas le cas dans la pratique quant à l'organisation des formations).

Nombreux étaient ceux qui ont appuyé sur le fait que, outre les formations proposées par l'Institut de formation et les revues juridiques (informatisées comme en version papier), ils participaient à des colloques ou des séminaires proposés par divers organismes comme, par exemple, les universités. Ils ont ajouté que ces différents organismes, selon eux, répondaient mieux à leurs besoins de formations tout en permettant d'agencer au mieux leur agenda en fonction de la charge de travail.

De plus, presque tous les magistrats ont précisé que la formation en continu s'effectuait au quotidien entre eux (que cela soit une demande de renseignements ou même une formation). Certains membres de juridictions nous ont expliqué qu'ils avaient créé des réunions où ils se rassemblaient afin de discuter de la jurisprudence de chacun ou encore de l'établissement de base de données reprenant leurs jurisprudences. Ils ont appuyé sur le fait que ce type d'échange était essentiel, car ils permettaient :

- D'une part, de se rencontrer régulièrement et donc de créer des liens entre les différents magistrats de la juridiction ;
- D'autre part, de s'informer de ce que les autres faisaient et de s'échanger de l'information.

Ils ont expliqué que ces échanges entre pairs étaient bénéfiques pour les magistrats comme pour les citoyens, c'est-à-dire que :

- Pour les magistrats, cela permettait à chacun de connaître, même de vue, ses différents collègues de la juridiction et ainsi de pouvoir se retourner vers l'un d'eux pour communiquer face à un problème.
- Pour les citoyens, ce genre d'échange est vu par les magistrats comme la possibilité d'harmoniser la jurisprudence et donc accentuer le traitement égal des citoyens et la qualité du service rendu vis-à-vis de ces citoyens. Nombreux sont les magistrats qui ont ajouté qu'il était essentiel de développer l'harmonisation de la jurisprudence.

Quid de la place de la qualité ?

Comme nous l'avons expliqué lors de la deuxième partie de cette recherche (voy., *Description de l'institution judiciaire belge et de ses transformations – Le paysage judiciaire belge en quelques mots*), la qualité est une des caractéristiques principales de ce service public. Celle-ci se décline sous deux facettes : d'une part, elle consiste en la qualité relative à la motivation du jugement, et d'autre part, elle consiste en l'application d'un idéal de justice.

Presque tous ou tous ont placé la qualité du service public comme étant un but à poursuivre, un idéal de justice. Cette question de la qualité comme idéal de justice est placée par beaucoup en première place comme but ultime à atteindre. Comme beaucoup nous l'ont précisé, exercer ces fonctions, **c'est être au service du citoyen et donc de mettre un point final assez rapidement** (dans un délai raisonnable) **et de manière efficace** (c'est-à-dire que le même litige ne revienne pas devant les cours et tribunaux) aux litiges arrivant devant eux. Toutefois, atteindre ce but est complexe, surtout en raison de la charge de travail. C'est pour cette raison que la qualité comme idéal de justice se traduit beaucoup par la qualité relative à la motivation des décisions. L'un d'entre eux a déclaré :

« Ben, j'essaie de la mettre partout d'abord, mais on n'a pas trente-six doigts. J'essaie surtout de mettre de la qualité dans les dossiers les plus compliqués où les enjeux ... où le conflit est important et donc pour montrer que on règle ce conflit pas en l'emporte-pièce, mais sur base d'un raisonnement, de règles de droit, de jurisprudence, etc., et en remettant un peu l'église au milieu du village ». (Entretien 26 – Magistrat première instance)

À la question relative aux qualités intrinsèques d'un « bon » magistrat, certains magistrats nous ont déclaré que la qualité du raisonnement juridique et donc de la motivation des décisions était une qualité essentielle pour être un « bon » magistrat. Cela signifie que, pour une majorité d'entre eux, la qualité des décisions devait être **une qualité intrinsèque du magistrat**. L'un d'entre eux a déclaré :

« La rationalité, le raisonnement que je veux dire donc la qualité de raisonnement, c'est-à-dire l'application correcte de la bonne règle de droit aux faits qui sont soumis. Ce qu'on appelle la jugeote, c'est-à-dire autre chose que juger. C'est la question de l'intuition, quoi, donc aussi le sens de l'équité. Donc, pour moi, c'est important que l'application pure et dure du droit n'aboutisse pas à des situations inéquitables ou trop dures par rapport à des gens qui ont déjà des problèmes ». (Entretien 26 – Magistrat première instance)

Certains ont souligné que cette question de la qualité comme caractéristiques d'un « bon » magistrat se démontrait par le fait que tous ne la plaçaient pas comme un idéal à atteindre. Certains magistrats interviewés nous ont expliqué qu'en fonction du degré d'instance dans lequel ils étaient, ils pouvaient constater que certains de leurs collègues étaient peut-être moins exigeants sur cette question de la qualité et que, quelques fois, ces collègues privilégiaient l'abattage de la charge de travail au lieu de la qualité du travail. Pour beaucoup, ceci n'était pas l'exemple à suivre.

Plusieurs ont souligné le fait que cette question de la qualité relative à la motivation des décisions pouvait pâlir face à la quantité de dossiers à traiter. Toutefois, cette question de la qualité reste une priorité. Le but reste de toujours **faire au mieux** pour rendre **une décision compréhensible et lisible pour le citoyen**, une décision qui permette de **mettre fin à un litige**. Pour cela, beaucoup ont discuté la question de l'utilisation du jargon juridique et de la forme que doit prendre un jugement/un arrêt. Ils nous ont ainsi déclaré que les formations proposées par l'Institut de formation judiciaire à ce sujet-là étaient en adéquation et leur avaient généralement permis d'apprendre des trucs et astuces. En somme, la qualité relative à la motivation de la décision, nonobstant le fait que les magistrats sont tenus de trancher chaque élément soulevé par les parties, celle-ci se déplace plus sur la question de la compréhension par tous de la décision. Toutefois, beaucoup nous ont signalé que cette question de qualité était problématique aux vues de **la charge de travail à traiter**. Par exemple, l'un des magistrats interviewés a déclaré :

« [...] Le problème, c'est que l'on doit rendre trop de décision parce qu'il faut bien traiter les dossiers, et alors, ce qui se passe, c'est que cela réduit la qualité du travail. Ça, c'est sûr que oui. Si on doit faire trop de décisions sur un même temps, on réduit la qualité. Alors, en ce sens-là, oui, les décisions de l'exécutif peuvent avoir un impact sur la qualité du travail de la Justice ». (Entretien 13 – Magistrat seconde instance)

Malgré cela, malgré la charge de travail importante, tous s'accordent sur le fait que cette question de la qualité, tant la qualité relative à la motivation des décisions que la qualité comme un idéal à atteindre, reste un des vecteurs importants de leur métier. Comme nous l'a affirmé l'un d'entre eux :

« Je pense que c'est très difficile de mettre le curseur pour avoir un équilibre entre ... Voilà, il faut bien abattre un certain nombre de dossiers avec des contraintes de temps, mais en même temps, il faut garder un niveau de qualité élevé. Voilà, cette préoccupation qu'on a tout le temps ». (Entretien 5 – Magistrat seconde instance)

En somme, tel que nous l'ont expliqué les différents magistrats interviewés, la question de la qualité reprend parfaitement les deux facettes : qualité de la motivation et qualité comme idéal. Elle serait aussi une des qualités que tout « bon » juge devrait avoir (une forme de caractéristique du juge).

Section 3 – Évaluation des magistrats

Qu'est-il prévu légalement ?

Légalement, il est prévu que les magistrats et les chefs de corps sont soumis au mode d'évaluation prévu par la loi (article 151, §6, de la Constitution). Ce(s) mode(s) d'évaluation est/sont concrétisé(s) par les articles 259nonies à 259undecies/2 du Code judiciaire. Par ces articles, il est prévu une évaluation commune pour l'ensemble des magistrats (magistrats du siège et magistrats du ministère public). Toutefois, selon la fonction du magistrat l'évaluation peut différer (article 259nonies, §1^{er}, C.J.) :

- S'il s'agit d'une évaluation relative à une nomination, le magistrat sera soumis à une **évaluation périodique** ;
- S'il s'agit d'une évaluation relative à un mandat de chef de corps, d'un mande adjoint ou d'un mandat spécifique, le magistrat sera soumis à une **évaluation du mandat**⁴³.

L'évaluation périodique des magistrats est réalisée entre le magistrat et le groupe d'évaluateurs composé du chef de corps et de deux magistrats désignés à ce rôle d'évaluateurs par l'assemblée générale de la juridiction du magistrat évalué (article 259decis, §2, al.1^{er}, C.J.). L'évaluation des magistrats ne concerne pas le contenu des décisions. Elle repose uniquement sur comment les magistrats exercent leurs fonctions, sur des critères relatifs à leur personnalité de même que des critères quant à leurs capacités intellectuelles, professionnelles et organisationnelles (article 259nonies, §1^{er}, al. 4, C.J.). À la suite de l'entretien d'évaluation, celle-ci devra être écrite et motivée (article 259nonies, §1^{er}, al. 1^{er}, C.J.). De plus, une mention sera décernée au magistrat évalué. Cette mention peut être « très bon », « bon », « suffisant » ou « insuffisant » (article 259nonies, §1^{er}, al. 3, C.J.). Cette mention est décernée à la majorité absolue des suffrages par les évaluateurs (article 259nonies, §2, al. 4, C.J.). Si la mention est négative, le magistrat encourt des sanctions pécuniaires (article 259decies, §3, C.J.). Toutefois, le magistrat peut introduire un recours à l'encontre de cette mention (article 259undecies/2, al. 1^{er}, C.J.).

L'évaluation périodique des magistrats s'étend sur plusieurs temps/phases (article 259nonies, §§2, 3 et 4, C.J.) :

- (1) **L'entretien de planification – Au début de la période d'évaluation (§2)** : il consiste en la détermination et la planification d'objectifs à atteindre lors de la période d'évaluation.

⁴³ Dans le cadre de ce travail, l'évaluation de mandat ne sera pas développée, car elle ne concerne pas les magistrats du siège dans l'exercice de leurs fonctions juridictionnelles.

Ces objectifs doivent être déterminés et planifiés en fonction de la description de fonction du magistrat évalué tout en prenant compte du contexte organisationnel de la juridiction. À la suite de cet entretien, le magistrat évalué rédigera un rapport de cet entretien et l'adressera aux évaluateurs. Ce rapport contiendra la retranscription du contenu de l'entretien ainsi que les différents points de vue de chacun. Si les évaluateurs sont en désaccord avec ce qui est repris dans le rapport du magistrat, ceux-ci devront à leur tour rédiger un rapport qui comprendra les points de désaccord. Les différents rapports devront être conservés dans le dossier du magistrat

- (2) **L'entretien fonctionnel – Au cours de la période d'évaluation (§3)** : il doit être organisé que s'il existe des motifs relatifs à un besoin d'adaptation du profil de fonction ou des objectifs fixés préalablement dans l'entretien de planification. De commun accord, les évaluateurs et le magistrat évalué fixent les modalités de cet entretien. Le magistrat évalué devra, comme dans l'entretien de planification et sous les mêmes modalités, rédiger un rapport concernant cet entretien fonctionnel.
- (3) **L'entretien d'évaluation – À la fin de la période d'évaluation (§4)** : il sera communiqué au magistrat évalué toutes les modalités de cet entretien. À partir de cette communication, le magistrat évalué devra préparer par écrit cet entretien et communiquer cela aux évaluateurs. Les évaluateurs devront à leur tour préparer un projet d'évaluation qui sera discuté lors de l'entretien d'évaluation et adapté si besoin est en fonction des discussions. À la suite de cet entretien, le magistrat recevra son évaluation provisoire qu'il pourra discuter par écrit s'il estime nécessaire. Il aura quinze jours pour communiquer ses observations. Passé ce délai, l'évaluation provisoire sera considérée comme définitive et devra comprendre la mention obtenue par le magistrat évalué. Le chef de corps devra, ensuite, envoyer l'évaluation définitive au Ministre de la Justice ainsi qu'au magistrat évalué.

Ces différentes phases d'évaluations sont cycliques, c'est-à-dire que dès que l'entretien d'évaluation sera réalisé, un entretien de planification pour la nouvelle période d'évaluation devra être prévu (article 259nonies, §7, C.J.).

Qu'en disent les magistrats ?

En ce qui concerne l'entretien d'évaluation, le ressenti par rapport à comment le magistrat le vit est légèrement unanime parmi les magistrats interviewés. Une majorité nous a déclaré que l'entretien d'évaluation est considéré comme **un moment privilégié** avec le chef de corps de la juridiction, un moment où le magistrat peut parler ouvertement de son quotidien au sein de la juridiction, des difficultés qu'il peut rencontrer lors de l'exercice de ses fonctions, de ce qu'il souhaiterait mettre en place comme projet, *etc.*

Alors, même si la majorité nous a déclaré que l'entretien d'évaluation était un moment privilégié pour discuter avec leur chef de corps, ils nous ont aussi déclaré que, généralement, ils n'avaient pas

à attendre l'entretien d'évaluation pour pouvoir discuter avec leur chef de corps. Au contraire, beaucoup nous ont expliqué que leur chef de corps était fort disponible pour eux et que, dès lors qu'ils rencontraient un obstacle quelconque ou qu'ils sentaient le besoin de discuter d'un sujet avec leur chef de corps, « **la porte était ouverte** ». Certains ont même ajouté que ce qui comptait, c'était d'avoir ce ressenti que la porte du bureau de leur chef de corps était ouverte même s'ils ne l'ouvraient pas. Ceci est très bien illustré par les déclarations suivantes :

« Mais j'aurais un chef de corps avec qui ce n'est pas possible ... il n'aurait pas la porte ouverte comme je vous l'ai dit et où il faut prendre rendez-vous quinze jours à l'avance et où on est reçu ... on est mal reçu, hein, ça, cela me poserait un problème. Donc, je sais que je peux y aller donc (rires), ça me suffit. Si je sais que je ne peux pas y aller, ça, cela m'embêterait parce que je pense qu'il y a quand même des moments où on peut être en difficultés pour quelle que soit la raison, etc., et tout ça, et c'est important d'en parler, voilà, avec son chef de corps ». (Entretien 9 – Magistrat seconde instance)

Ainsi, beaucoup nous ont souligné la grande disponibilité de leur chef de corps malgré leur charge de travail. Pour nombreux d'entre eux, cette disponibilité est grandement souhaitée, car le **chef de corps est perçu comme un référent**. Cette perception des magistrats quant rôle du chef de corps est due en raison du fait que, outre le fait que d'un point de vue hiérarchique le chef de corps est leur manager (N+1), le chef de corps est un magistrat avant tout, un magistrat avec une certaine expérience de l'ordre judiciaire et cette expérience permettait de mettre des mots sur une situation, de trouver une solution à une problématique.

Malgré ce ressenti fort positif sur l'entretien d'évaluation, celui-ci reste à nuancer, et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'évaluation telle qu'elle est conçue est perçue par certains comme inadéquate, car, comme nous l'a souligné un des magistrats interviewés, l'évaluation ne peut pas porter sur la **qualité des décisions** rendues par les magistrats donc sur le **cœur de leur métier**, mais comme ce dernier explique dans la mêlée, c'est qu'évaluer la qualité des décisions rendues n'est pas possible vu que le magistrat est **indépendant** pourtant elle serait souhaitable. Plusieurs magistrats ont donc pointé l'**ambivalence du système d'évaluation** tel qu'il est conçu, car, il serait souhaitable d'instaurer un « vrai » système d'évaluation qualitative, mais cela reste une notion délicate, car il faudrait à l'avance déterminée ce qui est qualité et ce qui ne l'est pas. De plus, cela poserait des questions quant au statut du magistrat et de son indépendance juridictionnelle.

Deuxièmement, plusieurs magistrats nous ont expliqué trouver l'exercice un peu long (même si fortement utile). Comme nous l'avons précisé ci-haut, l'entretien d'évaluation doit être préparé en amont par le magistrat. Celui-ci reçoit un questionnaire de plus ou moins trente questions qui seront ensuite discutées lors de l'entretien d'évaluation. Beaucoup nous ont déclaré que ce **questionnaire d'autoévaluation**, même si il était utile, car permettait une rétrospection, celui-ci était long à préparer

et que l'exercice d'autoévaluation reste un exercice complexe à réaliser (il faut du temps pour pouvoir se poser et réfléchir).

Troisièmement, comme certains nous l'ont souligné, le fait d'être élu magistrat évaluateur est, certes, une forme de reconnaissance de ses compétences/de son impartialité/de sa neutralité par leur corps, toutefois, certains ont souligné que l'exercice de cette fonction leur avait posé des questions quant à leur **légitimité** pour réaliser celle-ci. L'un des magistrats interviewés a déclaré :

« C'est un agréable moment à passer parce qu'on rencontre des collègues qu'on n'a pas rencontrés pendant le ... et... mais à part ça, cela n'a aucun sens. Moi, je suis là en train d'évaluer des femmes et des hommes qui à la limite travaillent encore plus que moi, qui ont plus de compétences que moi et on me dit « X, mais qu'est-ce que tu en penses ? », mais que pensez-vous que j'en pense ? ». (Entretien 16 – Magistrat seconde instance)

Ces propos démontrent avec force cette question de légitimité à être évaluateur magistrat, car, derrière cela se cache la question de la reconnaissance par les pairs et de la question des compétences individuelles.

Quatrièmement, une majorité de magistrats ont appuyé sur la problématique des grades accordés à la suite de l'entretien d'évaluation (*quid* de la cohérence et de la concordance ?) ainsi que du sentiment que **personne ne soit mauvais**, et pourtant. Comme nous l'a déclaré un chef de corps :

« Je me suis toujours dit qu'on évalue les magistrats, mais qu'est-ce que c'est que ça ? C'est complètement incompatible parce que, pas qu'on ne doit pas être évalué, moi, je veux bien rendre compte de tout ce que je fais. Ehhh, mais un magistrat est nommé à vie donc, comme il est nommé à vie, il est censé être bon. Est-ce qu'on imagine être jugé par un mauvais juge ? Qu'est-ce qu'on fait quand il est mauvais ? il est nommé à vie. Il y a au niveau de la structure de pensée philosophique, peut-être sociologique ... (rires) ». (Entretien 2 – Chef de corps)

Ces propos sont lourds de sens et mettent en question le système d'évaluation au regard du statut des magistrats. Comme nous l'a souligné plusieurs magistrats, le magistrat est indépendant et inamovible, c'est-à-dire qu'il ne peut recevoir d'ordre sur comment juger/trancher un litige et il est nommé à vie. L'indépendance, l'irrévocabilité et l'inamovibilité du magistrat sont des principes qui forment le statut du magistrat, son essence. Certains magistrats ont souligné le fait que le système d'évaluation est contradictoire au regard de ces principes et pose donc des questions quant à son adéquation avec la profession. Outre cette question de cohérence entre le statut du magistrat et le système d'évaluation, une autre question se pose et c'est celle du grade accordé à la suite de l'évaluation. Certains chefs de corps ont appuyé sur le fait qu'accorder un grade spécifique était complexe, car accorder un grade spécifique à l'un et pas à l'autre pouvait avoir un impact sur l'ensemble du corps et pouvait engendrer des problèmes au sein de l'organisation de la juridiction. Beaucoup de magistrats ont déclaré qu'il était rare d'avoir un grade négatif à la suite de l'évaluation ou, qu'en tout cas, ils ne connaissaient que très peu de personnes qui avaient eu une évaluation

négative dans leur carrière de magistrat (pourtant, plusieurs ont souligné le manque de compétences de certains collègues). Comme nous l'a déclaré l'un d'entre eux :

« En soi, une évaluation, ben, en général, on coche « très bien ». Je ne sais pas s'il y en a qui reçoivent « bien » ou « pas bien », mais cela s'apparente plus à une auto-évaluation. Et, à mon avis, ça n'est une réelle évaluation que quand il y a des problèmes, que quand on se retrouve face à un magistrat qui a un arriéré judiciaire lié à son travail ». (Entretien 13 – Magistrat seconde instance)

Certains ont même spécifié qu'entre eux, ils ne discutaient pas de leur évaluation et des grades qu'ils avaient reçus (une forme de sujet tabou). D'autres chefs de corps ainsi que des magistrats évaluateurs ont souligné le fait que rare était une mention en dessous de « très bien », car les points étaient facilement acquis.

Dernièrement, comme nous l'a souligné plusieurs magistrats, l'évaluation peut être un moyen qu'a le chef de corps **pour sanctionner le magistrat**. Certains regrettent cela, car ce système d'évaluation laisse la place à une possible « guerre » d'*ego*/de personnalités entre le magistrat et le chef de corps et cette possible « guerre » peut être dévastateur pour le magistrat.

En somme, le système d'évaluation est nuancé par les différents acteurs du corps judiciaire. Comme nous l'a déclaré un des magistrats interviewés :

« Il y a une chose qui est bien dans l'évaluation, qui n'avait pas forcément lieu avant partout, c'est l'idée que l'on doit voir à intervalles réguliers son chef et des collègues qui sont censés être des collègues de référence pour faire le point avec eux sur ce qu'on fait, ce qu'on a envie de faire et ce qu'on pense qu'on est ... qu'ont fait plus ou moins bien, qu'on est à l'aise dans ces fonctions, qu'on a envie de changer ». (Entretien 7 – Magistrat seconde instance)

Même si les magistrats remettent en cause le système d'évaluation dans sa globalité, ceux-ci estiment que même si des améliorations peuvent y être apportées, l'évaluation doit continuer à être réalisée par les mêmes acteurs (chef de corps et deux magistrats élus par l'assemblée générale de la juridiction) et avec les mêmes bases (entretien d'autoévaluation à préparer en amont, discussion autour de la table à intervalle régulier).

Quid de l'indépendance des magistrats ?

Comme nous l'avons répété à plusieurs reprises, l'indépendance du magistrat est une indépendance juridictionnelle, c'est-à-dire qu'il ne peut recevoir des ordres sur comment trancher un litige ou sur la qualité des décisions rendues (F. GEORGES & G. DE LEVAL, 2019). L'indépendance du magistrat n'implique pas une indépendance fonctionnelle. Il existe donc un lien de subordination entre le magistrat et le chef de corps.

Nous avons abordé cette question de l'indépendance avec les différents magistrats interviewés et il en est revenu que, souvent, l'indépendance était perçue comme une des premières valeurs de la Justice. Comme plusieurs l'ont souligné, l'indépendance est une indépendance d'esprit, de réflexion. Cela ne veut pas dire qu'il ne travaille pas pour l'État (même si certains précisent qu'ils sont engagés par l'État pour être au service du citoyen). Cette nuance est importante, car cela souligne la complexité du statut du magistrat et des principes généraux de droit. Plusieurs ont appuyé sur le fait que cette indépendance était fondamentale même si de l'autre côté, ils souhaiteraient que leur statut soit plus clairement délimité⁴⁴.

Certains magistrats ont remis en cause la stabilité de leur indépendance en raison des différentes réformes entreprises par le Législateur et l'introduction d'une logique de rentabilité formalisée par l'implémentation de tableaux de bord. Comme l'a déclaré l'un d'entre eux :

« J'ai l'impression qu'on est tous pressé comme des citrons partout. Et, c'est vraiment très pesant parce que la pression du temps qui manque est une pression sur la qualité de la décision, sur les recherches que l'on peut faire ou ne peut pas faire, sur le fait que l'on doit noyer le poisson au lieu d'aborder de front. C'est vraiment une chose qui met en danger, peut-être pas directement l'indépendance ... enfin, je me demande même dans quelle mesure cette tyrannie de la statistique ne met pas aussi indirectement en danger l'indépendance juridictionnelle parce que, quand on n'est pas dans des conditions dignes pour travailler, il y a un moment où on ne prend plus le temps de réfléchir et ... ». (Entretien 6 – Magistrat seconde instance)

Ce magistrat a ajouté :

« Alors, je dis bien que, à strictement parler, ce n'est pas de l'indépendance qu'il est question parce que l'indépendance, c'est décider ce qu'on choisit, mais, parfois, prendre ses décisions en toute indépendance, cela suppose de pouvoir passer plusieurs jours à faire des recherches et ça, c'est un luxe qu'on n'a que très rarement ». (Entretien 6 – Magistrat seconde instance)

Ces extraits expriment avec clarté plusieurs problématiques que les magistrats ont mises en avant lors des différents entretiens réalisés auprès d'eux. Beaucoup ont dénoncé la charge de travail important, la forme de tyrannie des statistiques qui était soulignée lors des évaluations (une des questions reprises dans le questionnaire d'évaluation est la quantification des inputs et outputs du magistrat) ainsi que le mal-être provoqué par celle-ci. Beaucoup ont voulu appuyer sur le fait qu'être indépendant, c'est pouvoir réfléchir un certain temps au résultat d'une décision à prendre. Être indépendant, c'est pouvoir

⁴⁴ Une nuance est toutefois à préciser dans le cas du statut du magistrat. Cette problématique du statut est discutée depuis un certain nombre d'années et le corps judiciaire est tiraillé entre la volonté d'avoir un statut qui délimite leurs obligations et leurs droits (combien de jours de congés, congé parental, horaire de travail, etc.) et de l'autre côté une vague de magistrats qui ne souhaitent pas avoir un statut formalisé dans un texte de loi, un statut qui serait dès lors contraignant à l'exercice de leurs fonctions. Comme cette question du statut est en lien avec l'indépendance du magistrat, nous l'abordons, mais pas plus que cette explication, car nous sortirions de notre objet de recherche.

se pencher sur un dossier, pouvoir effectuer des recherches juridiques et puis trancher. Être indépendant, c'est mettre en avant la qualité au lieu de la quantité. Toutefois, ils ont souligné cette problématique de la charge de travail pour mettre en exergue l'instabilité ressentie de leur indépendance au regard des différents dispositifs de management mis en place. Beaucoup ont souligné ne pas regarder ou se refuser de regarder les statistiques qu'ils recevaient, car regarder ce que le voisin réalise n'a pas une forme de sens pour eux. Et, c'est là que nous faisons le lien avec l'évaluation, car comme une majorité l'a spécifié, lors de l'entretien d'évaluation, la qualité du magistrat ne peut être évalué, seul son rendement l'est/peut l'être et cette situation est problématique pour la question de leur indépendance juridictionnelle.

QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION

Chapitre premier : Interprétation de nos résultats - Qu'en est-il pour les magistrats du siège ?

Tel que répété à plusieurs reprises, cette recherche a pour point de départ une hypothèse générale qui est : « *les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficience influence l'ethos professionnel des magistrats du siège* ».

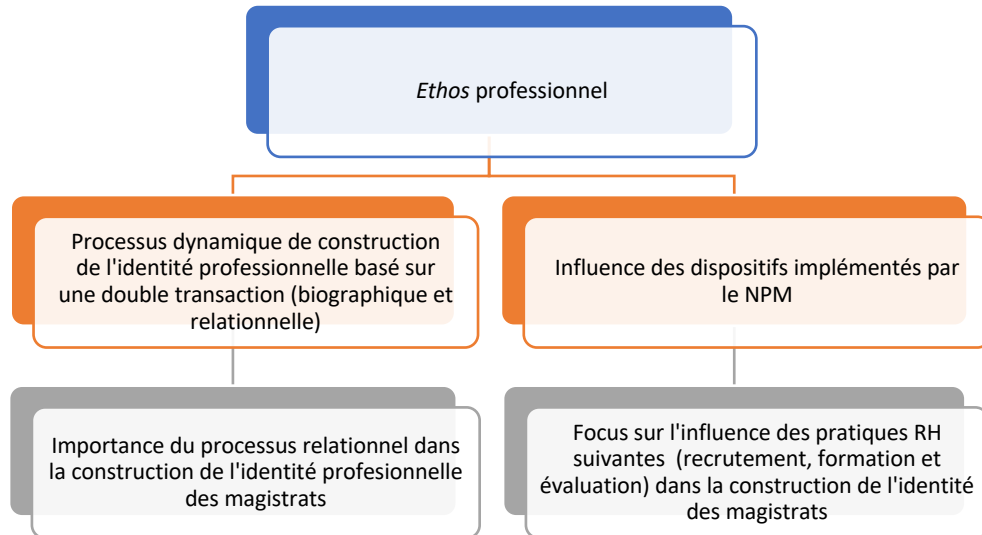


Figure 3 - Articulation entre l'évolution de l'ethos professionnel des magistrats du siège et les différentes dimensions qui la composent

Cette hypothèse générale comprend deux constats :

- L'évolution de l'*ethos* professionnel s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'identité professionnelle basée sur une double transaction (importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats du siège).
- L'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège est influencée par les dispositifs liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation implémentés par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

Lors de la précédente partie, nous avons développé les différentes données récoltées pour comprendre ce qu'est l'*ethos* professionnel du magistrat ainsi que pour mettre en exergue les différents éléments qui permettent d'identifier et comprendre l'évolution de cet *ethos*. Lors de cette présente partie, nous allons discuter les données au regard des concepts théoriques développés.

Section 1 – L'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège au prisme du critère d'efficience implémenté par le *New Public Management*

Tel que développé par la littérature, le concept d'*ethos* est un paradigme méthodologique qui permet d'identifier et de comprendre les éléments structurels et structuraux qui se manifeste lors d'une pratique sociale (B. FUSULIER, 2011 ; M. BLANC & J. STOESSEL-RITZ, 2020). En d'autres

mots, l'*ethos* professionnel fait référence aux pratiques et coutumes organisées par les individus dans une configuration sociale donnée (B. FUSULIER, 2011). L'*ethos* professionnel classique des magistrats est construit autour de quatre grandes caractéristiques :

- (1) L'autonomie et l'indépendance sont considérées comme des principes essentiels ;
- (2) La culture professionnelle des magistrats est orientée qualité ;
- (3) L'institution judiciaire est considérée comme « hors du temps » (production d'un temps considéré comme hors du temps de la société) ;
- (4) L'institution judiciaire est considérée comme « hors du monde » (production de valeurs et de symboles). La question qui est donc en bouche maintenant, c'est : « que pouvons-nous en dire au regard des dires des magistrats ? ».

Tout d'abord, l'autonomie et l'indépendance sont deux principes essentiels pour les magistrats et sont une des caractéristiques de l'*ethos* professionnel classique des magistrats. Toutefois, tel que nous l'ont décrit les différents magistrats interviewés, cette autonomie et cette indépendance se situent au niveau de leur liberté de réflexion et de décision. Ils expliquent que ces deux principes sont essentiels dans l'exercice de leurs fonctions, car cela garantit la qualité du service rendu aux citoyens.

Cette notion d'indépendance se manifeste, notamment, par le fait que la formation est principalement formalisée par **des échanges professionnels pour les magistrats et donnés par des magistrats** ainsi que l'évaluation est réalisée entre pairs. Alors, même si les statistiques sont présentes, la notion d'indépendance est fortement présente dans l'évaluation vu qu'il n'est jamais question d'évaluer la qualité. Tel qu'est conçue l'évaluation, celle-ci ne concerne que du quantitatif et non du qualitatif et c'est là-dessus que l'indépendance du magistrat est présente, car il n'est jamais question de s'introduire dans sa réflexion même si des objectifs quantitatifs peuvent lui être demandés.

De plus, les magistrats sont en demande d'une plus grande autonomie⁴⁵ par rapport aux deux autres pouvoirs. Plusieurs magistrats nous ont souligné leur souhait d'une application rapide de l'autonomie de gestion telle que prévue par la loi du 18 février 2014,⁴⁶ car cela leur permettrait de mieux s'organiser, de mieux se gérer et d'adapter ce qui est nécessaire. D'après les entretiens effectués, cette demande d'une plus grande autonomie s'inscrit aussi dans l'idéal de justice que le corps judiciaire partage. Les magistrats ne sont pas contraires à un détachement de leur autonomie, mais ce détachement se réalise en interne donc vers leur chef de corps. Ils reconnaissent volontiers l'importance d'un chef de corps pour diriger le corps. Toutefois, ce **détachement d'une partie de leur autonomie est et doit être au service d'un collectif, au service du corps** (se gérer en interne). Comme nous l'ont expliqué une majorité des magistrats interviewés, cette autonomie est essentielle

⁴⁵ Le terme « autonomie » est dans ce cas-ci à entendre comme l'autonomie d'action des individus et non pas comme la liberté d'interprétation de la loi.

⁴⁶ Loi relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire coordonnée le 18 février 2014, *M.B.*, 4 mars 2014.

pour rendre une justice de qualité, **une justice au service du citoyen**. Cette demande d'autonomie d'action est l'une des manifestations directes de l'influence du *New Public Management* qui a pour objectif la décentralisation structurelle des administrations et la gestion autonome par les administrations de leurs propres ressources et ce, de la meilleure manière possible (B. VAN HAEPEREN, 2012).

Ensuite, comme nous l'avons répété à plusieurs reprises, la culture professionnelle des magistrats est orientée qualité (C. VIGOUR, 2008). Cette notion de qualité est reprise et développée dans l'application des trois pratiques RH que nous avons exposées ci-haut (voy., *Problématisation et analyse*).

En ce qui concerne le recrutement et la nomination des magistrats, même si les magistrats déclarent que les examens d'accès se sont complexifiés et entraînent par conséquent une diminution de l'attrait de la profession en raison d'un travail supplémentaire pour les réussir (qui aurait envie de se plonger à nouveau dans ses cours universitaires si cela fait dix ans ou plus que cette même personne a quitté les bancs de l'université ?), ceux-ci sont d'accord pour dire que cette complexification **amène une certaine certification**, un certain gage de qualité/d'égalité des candidats retenus (même si cela ne veut pas tout dire sur le niveau de compétences des candidats recrutés). De plus, cette complexification était, comme certains nous l'ont souligné, « **nécessaire** » **pour légitimer la nomination des candidats**, car le nouveau système permet d'**écarter la présence du Politique**, même si exercer les fonctions juridictionnelles, c'est exercer un rôle politique (le rôle politique du magistrat renvoie à la notion de *polis*).

En ce qui concerne la formation, de ce qui nous a été expliqué par les différents magistrats interviewés, il existe plusieurs formations organisées par l'Institut de formation judiciaire qui promulguent une certaine notion de qualité, notamment, celles pour comment écrire une décision judiciaire et comment vulgariser le jargon juridique pour rendre une décision compréhensible. Par ces formations **les contours de la notion de qualité sont délimités** et comme nous l'avons souligné les formations proposées par l'Institut de formation judiciaire sont principalement des échanges professionnels. Cela implique donc que cette notion de qualité est déterminée par le corps lui-même et que ces formations permettent de **standardiser cette notion**.

En ce qui concerne l'évaluation, telle qu'elle est conçue, elle ne peut évaluer la qualité du travail d'un magistrat. Cela laisse ainsi **libre champ** pour les magistrats de définir et de l'évaluer. Ceux-ci ont donc pris cette **zone de flou relatif à la définition de la qualité et de l'évaluation de celle-ci** pour la définir et ainsi l'évaluer. Attention, l'évaluation de la qualité ne s'effectue pas par l'attribution d'une mention à la suite d'un entretien d'évaluation, mais sur l'application de critères, sur l'application des contours de cette notion qui sont appris lors des formations. Il y a donc un jeu entre formation et évaluation en ce qui concerne la notion de qualité.

Puis, le fait que le temps judiciaire soit considéré comme « hors du temps » est une des caractéristiques classiques de l'*ethos* professionnel des magistrats (C. VIGOUR, 2008). Cette notion du temps au sein de l'institution judiciaire est aussi une des caractéristiques principales de l'institution judiciaire comme service public. Toutefois, cette notion du temps comme caractéristique du service public est différente que celle de l'*ethos* professionnel classique des magistrats.

Par l'application du principe de formalisme et d'efficacité, **le temps judiciaire est placé dans le temps de la société** (cette question de décalage temps judiciaire-temps de la société n'a plus lieu d'être). Ce principe concerne, d'une part, la motivation des décisions (que doit-elle comprendre ? Dans quels délais la décision doit être rendue ? *etc.*), et d'autre part, la poursuite d'un idéal de justice, c'est-à-dire une justice qui se veut rapide, simple, peu onéreuse et performante.

Alors, même si les magistrats interviewés ont toujours déclaré avoir besoin « de prendre le recul nécessaire pour juger sereinement les dossiers » (B. BASTARD, D. DELVAUX, C. MOUHANNA, F. SCHOENAERS, 2016 : 11), ces derniers ont tous mis en avant l'idéal de justice repris par le principe de formalisme et d'efficacité. Ce principe est mis en avant par rapport à la nécessité d'avoir le temps nécessaire pour traiter sereinement les dossiers, car, ce temps nécessaire est discuté parallèlement aux moyens financiers octroyés à l'institution judiciaire. Une majorité de magistrats ont dénoncé le manque de moyens octroyés à l'institution judiciaire. Comme certains nous l'ont signalé, ce manque de moyens les empêche de réaliser leurs fonctions dans les meilleures conditions pour eux, mais aussi poursuivre cet idéal de justice, que cela avait aussi un impact sur le citoyen. La majorité des magistrats interviewés se déclare vouloir rendre une justice qui se veut rapide, simple, peu onéreuse et performante.

La logique de rentabilité et la perception du temps telles que propulsées par le *New Public Management* **sont présentes dans la vision du temps qu'ont les magistrats**. Nous pourrions même dire que celle-ci est prépondérante. Comme ils nous l'ont souligné, la formation telle qu'elle est organisée leur prend beaucoup trop de temps par rapport à la charge de travail à abattre. Il est nécessaire pour eux de gérer l'arriéré judiciaire et de rendre une justice de qualité et compréhensible pour le citoyen. Cette question de la qualité et de la compréhension est formalisée par des formations obligatoires dans la carrière du magistrat et est inscrite dans leurs logiques lors de l'exercice de leurs fonctions. Comme ils l'ont souligné, le recrutement tel qu'il est organisé pose des problèmes face à ce temps après lequel les magistrats courent. Pour recruter un magistrat, le Ministre de la Justice doit publier l'annonce de l'ouverture à candidature pour le poste vacant. Le temps que le recrutement s'effectue, les magistrats ainsi que les différents chefs de corps ont expliqué que ce nouveau collègue arriverait d'ici un an. Un an, c'est long, surtout quand le reste de l'équipe court pour reboucher les trous. Ceci est un constat qui est souvent dénoncé par les magistrats alors que ceux-ci souhaitent replacer le temps judiciaire au même stade que le temps de la société, car, comme une majorité nous l'ont précisé, rendre justice, c'est être au service du citoyen.

Enfin, cette institution caractérisée comme « hors du monde », une « institution productrice de valeurs et de symboles » (C. VIGOUR, 2008 : 3), tend à se dissiper. Certes, les magistrats restent attachés aux rituels et coutumes de leur profession (port de la toge, *etc.*), mais beaucoup d'entre eux ont expliqué que leur rôle était de trancher un litige tout en étant compréhensifs et non pas de juger une situation, qu'ils se devaient d'être d'une neutralité implacable et sans stéréotypes préétablis. Leur rôle n'est pas de proposer un modèle de valeur ni de juger ce qui est considéré comme bien ou mal. Leur rôle n'est pas d'éduquer les individus. Leur rôle est de trancher un litige et que la solution qu'ils apportent soit compréhensible.

Une majorité nous a déclaré que **l'objectif à poursuivre était d'être proche des gens** et donc qu'il était important de développer les MARC, par exemple, qui sont certes moins cérémonieux et moins porteurs de symboles, mais est tout autant porteur de valeurs, **des valeurs qui se veulent centrées sur l'humain avant tout**. Et, c'est peut-être cela l'évolution de cette caractéristique de l'ethos professionnel des magistrats : l'humain est mis en avant par rapport à une tradition cérémoniale. Cette valeur de l'humain est ainsi développée lors du recrutement vu que les candidats magistrats passent un examen psychologique et un examen motivationnel où est examiné leurs comportements, leur parler ainsi que les valeurs qu'ils prônent. Cette valeur de l'humain est développée lors des formations aussi bien par l'Institut de formation judiciaire que par la formation par les pairs. Cette valeur de l'humain est aussi évaluée lors des entretiens d'évaluations, car il est repris comme critère comment se comporte le magistrat vis-à-vis du justiciable.

Section 2 – La construction de l'identité des magistrats du siècle

Comme nous l'avons développé lors de la partie précédente (voy., *Problématisation et analyse*), l'ethos professionnel des magistrats peut être mis en lien avec le concept de reconnaissance et la problématique de la construction identitaire.

Tout d'abord, tel que la littérature l'a défini, la reconnaissance est un processus de socialisation développée par les individus lors d'un échange, d'une interaction les uns avec les autres (A. HONNETH, 2004). Ce processus de socialisation s'inscrit dans le sillage de la construction identitaire des individus.

Ensuite, selon R. SAINTSAULIEU, **l'identité se construit par les expériences générées lors des échanges sociaux**, échanges sociaux caractérisés par des relations de pouvoir et des stratégies mises en place par les individus (R. SAINTSAULIEU, 1985).

Enfin, selon C. DUBAR, l'identité de l'individu se construit sur base d'une double transaction, c'est-à-dire l'articulation entre la transaction biographique et la transaction relationnelle. La transaction relationnelle se réfère à l'identité pour autrui et a pour objectif « la reconnaissance des positions revendiquées et la réussite des politiques structurelles » (C. DUBAR, 1992 : 521). Cette articulation entre ces deux transactions implique l'existence de **zones d'incertitude** que l'acteur peut maîtriser ce qui lui permettra de prendre l'ascendant lors d'échanges sociaux. C. DUBAR a établi une typologie

des formes identitaires qui permet de catégoriser les individus. En ce qui concerne les magistrats interviewés, nous dirons que deux formes identitaires ont été mises en avant :

- **L'identité d'entreprise**, c'est-à-dire que les magistrats sont fortement caractérisés par le fait d'être membre d'un corps et ceux-ci sont, en quelque sorte, en cohérence avec les politiques de GRH appliquées au sein de l'institution judiciaire car ils créent principalement cette politique de GRH.
- **L'identité catégorielle**, c'est-à-dire que les magistrats construisent leur identité autour de valeurs caractérisant leur communauté (égalité, proximité, efficacité, *etc.*) et par les pairs (formation sous forme d'échanges professionnels, *etc.*).

Ces deux formes identitaires caractérisent l'identité des magistrats. Comme le précise C. DUBAR, ces formes identitaires renvoient à des pratiques, à des représentations, à des attitudes développées par les individus. Elles peuvent évoluer en fonction des mutations économiques et sociales (C. DUBAR, 1992). En d'autres mots, elles renvoient à l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats.

Section 3 – Les variables de GRH au sein de l'institution judiciaire

Comme nous l'avons précisé précédemment (voy., *Méthodologie*), afin d'approcher notre objet de recherche (la transformation de la justice et les impacts de celle-ci sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège), nous avons opté pour l'application de deux grilles d'analyse :

- D'une part, nous avons décidé d'utiliser la grille d'analyse relative à la construction identitaire pour comprendre l'importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats et de leur *ethos* professionnel (voy. *Section 2* de la présente partie) ;
- D'autre part, nous avons décidé de réaliser un diagnostic organisationnel circonscrit aux trois pratiques RH étudiées (recrutement, formation et évaluation) afin d'analyser la situation professionnelle des magistrats et comprendre leur contexte de travail (F. PICHAULT & J. NIZET, 2013).

C'est cette deuxième grille d'analyse que nous allons aborder lors de la présente section.

Tout d'abord, comme nous l'avons souligné précédemment (voy., *Méthodologie*), passer par la méthode d'analyse relative aux configurations organisationnelles et aux configurations de politique de GRH proposée par F. PICHAULT et J. NIZET, nous permet d'appréhender, comprendre et analyser la situation professionnelle des magistrats du siège et donc de comprendre et analyser l'impact des réformes qu'a connu l'institution judiciaire (F. PICHAULT, 2008 ; F. PICHAULT & J. NIZET, 2013).

Tel que rappelé par F. PICHAULT, la gestion stratégique des ressources humaines a été développée au sein de l'institution judiciaire par l'implémentation du *New Public Management* lors de l'adoption par vague des différentes réformes qui ont transformé cette institution (F. PICHAULT, 2008).

Ces différentes réformes avaient pour objectif de moderniser cette institution en s'inspirant des pratiques de GRH développées dans des entreprises privées afin d'innover et de rendre performante l'institution judiciaire (elle se doit d'être efficiente).

La gestion stratégique des ressources humaines est une des branches des sciences sociales et, étant traversée par de nombreuses écoles de pensée, il existe une méthode d'analyse qui permet de comprendre et d'analyser une situation professionnelle quelconque : le diagnostic organisationnel (F. PICHAULT & J. NIZET, 2013). Cette méthode est basée sur le cadre d'analyse développé par A. PETTIGREW (1990) et qui permet d'analyser les changements dans la vie d'une organisation, et ce, par le biais de trois variables représentées sous forme triangulaire :

- (1) Le contenu (c'est-à-dire en quoi consiste le changement – dans notre cas les pratiques RH) ;
- (2) Le contexte (c'est-à-dire l'organisation interne de l'organisation, l'environnement réglementaire, *etc.*) ;
- (3) Les processus (c'est-à-dire les interactions et les jeux de pouvoir entre les individus).

Ce modèle d'analyse met en exergue deux approches :

- (1) L'approche contingente (contenu – contexte) ;
- (2) l'approche politique (contenu – processus).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous inscrivons principalement dans l'analyse de l'approche contingente relative à la situation professionnelle des magistrats du siège de l'arrondissement judiciaire de Liège et de Bruxelles – section francophone.

Ensuite, comme nous l'avons développé précédemment (voy. *Problématisation et Analyse*), les différentes pratiques de GRH permettent de saisir comme les acteurs interviewés exécutent leur travail au quotidien et, par conséquent, dans quelle configuration organisationnelle l'organisation se situe. Dans notre cas, nous avons pu relever les éléments suivants :

- **Recrutement et nomination des magistrats** : les entrées sont basées sur un système de planification quantitative organisée par le SPF Justice sur base des demandes des chefs de corps à la suite des différents départs de personnel et le processus de sélection est ramené à son minimum (le moins possible de tests). Le processus de recrutement et de sélection est mené par le Conseil Supérieur de la Justice. Même si en cas de nomination à une nouvelle fonction il est demandé l'avis du futur chef de corps ainsi que des futurs collègues, cela reste le Conseil Supérieur de la Justice qui a le dernier mot.
- **Formation des magistrats** : Elle est très institutionnalisée. En ce qui concerne la *formation initiale*, elle a pour objectif l'homogénéité des savoirs véhiculer parmi les stagiaires. Toutefois, malgré cette forte institutionnalisation de la formation, les magistrats qui n'entrent pas par le stage judiciaire ne reçoivent pas la même formation que les stagiaires judiciaires. Leur formation est beaucoup plus axée sur l'apprentissage sur le tas et développée par

les pairs. En ce qui concerne la *formation continue*, un catalogue de formation annuel est proposé par l'Institut de formation judiciaire aux magistrats. Ceux-ci peuvent choisir parmi ce catalogue les formations appropriées à leur développement de compétences.

- **Évaluation des magistrats** : Elle porte sur des critères standardisés. Elle a très peu d'impact sur la carrière des magistrats. Toutefois, il existe des possibles sanctions financières. Les différentes évaluations sont contenues dans le dossier du magistrat et elles peuvent être reprises lors de candidatures à une nouvelle fonction. De plus, l'évaluation est couramment clôturée par la fixation d'objectifs pour le magistrat, objectifs qu'il devra avoir atteint pour la prochaine évaluation.

Ces éléments (formalisés par le Code judiciaire) mettent en exergue une convention dominante. Cette convention dominante est la **convention objectivante**. Elle est caractérisée par le fait que :

- Les variables RH sont fortement formalisées dans des règles et, plus précisément, dans notre cas, des règles de droit ;
- Les variables RH permettent très peu de réaliser du sur mesure en fonction des magistrats ;
- Les magistrats se voient dicter des lignes de conduites à suivre (faible possibilité de participer à la définition des politiques de GRH qui leur sont applicables).

Enfin, comme nous venons de le développer ci-haut (voy., *Section 2* du présent chapitre), en ce qui concerne la cohérence entre magistrats et politique de GRH appliquée au sein de l'institution (identité d'entreprise), il est important de souligner le fait que **le Code judiciaire est un document faitier** dans le développement de la politique de GRH au sein du corps judiciaire. **Le Code judiciaire est, pour plusieurs points/dimensions RH, muet**. Ce silence de la loi permet donc aux managers locaux de créer une politique de GRH à leur image (à l'image d'un corps).

Il existe donc **une forme d'élaboration d'une politique de GRH par le corps et pour le corps**. De plus, cette élaboration d'une politique de GRH est du fait des pouvoirs locaux. Cela implique qu'une généralisation de certaines pratiques n'est pas présente (ex. : la question du développement des processus motivationnels au sein des juridictions), même si dans les grandes lignes, c'est bien le cas (ex. : objectifs fixés lors des évaluations). De plus, cela implique donc **une hybridation des configurations organisationnelles** car, comme nous venons de le dire, une majorité des éléments mis en exergue se rapportent, certes, à la convention objectivante, toutefois, deux autres conventions font leur apparition :

- La **convention délibérative** : même si l'évaluation est basée sur des critères standardisés, elle est réalisée par les pairs et le grade accordé est discuté et déterminé par les pairs – les pairs ont donc un poids important dans l'évaluation des magistrats du siège (elle est basée principalement sur la reconnaissance par les pairs). De plus, même si la formation est fortement institutionnalisée, elle est principalement basée sur des échanges professionnels organisés par les pairs.

- La **convention individualisante** : les évaluations vont permettre la négociation d'objectifs et ceux-ci devront être atteints pour la prochaine évaluation du magistrat (une forme de sur mesure individualisé). Ce dernier est évalué par son supérieur hiérarchique et par deux de ses collègues ce qui permet de comprendre un ensemble d'individus et non pas que son supérieur hiérarchique.

Ainsi, comme le précise C. DUBAR, l'identité désigne l'articulation entre « un type d'espace significatif d'investissement de soi et d'une forme de temporalité considérée comme structurante d'un cycle de vie » (C. DUBAR, 1998 : 79). La typologie des formes identitaires qu'il développe renvoie donc à des configurations de pratiques, de représentations et d'attitudes que les individus développent. Elle renvoie à comment l'individu s'auto définit et définit autrui (C. DUBAR, 1992). Cette notion d'identité/de construction identitaire articulée avec les variables de GRH nous permet donc de comprendre la situation professionnelle des magistrats du siège et de comprendre comment ceux-ci se définissent (en tant qu'individu comme en tant que groupe) et interagissent (quelles coutumes/pratiquent développent-ils), comment ceux-ci utilisent les zones d'incertitudes engendrées par le silence de la loi pour se construire une identité propre, l'identité d'un corps et développer leur objectif commun : être au service citoyen.

Chapitre II : Quelles ont été nos limites ? Quelles futures pistes de recherches ?

Comme toute recherche/tout travail/tout individu, ne nous leurrions pas, celui-ci a des forces/atouts et des faiblesses/défauts. Pour cette recherche, nous nous rendons bien compte que celle-ci ne déroge pas à la règle de l'imperfection universelle. Si nous devons énumérer/expliquer/développer ses forces et ses faiblesses, nous pointerions avant tout sa plus grande faiblesse.

Une des faiblesses de notre recherche, selon nous, est que celle-ci s'inscrit dans une démarche purement descriptive. Nous ne recherchons qu'à comprendre un phénomène. Dès lors nous ne proposerons aucune recommandation ce qui enlève un peu la partie gestion de ce triangle droit-sociologie-gestion qui, selon nous, est caractéristique de la gestion des ressources humaines.

Comme vous avez pu le lire, dans le cadre de notre recherche, nous avons eu la chance de rencontrer un certain nombre de magistrats ainsi que de chefs de corps. Ce panel assez large est, certes, une grande force de notre recherche, car cela nous a permis de récolter un matériau assez complet, assez riche et celui-ci nous a permis d'émettre, d'affirmer ou infirmer notre intuition de base quant à l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats. Toutefois, ceci est aussi notre grande faiblesse, car, qui dit matériau riche, dit temps d'analyse conséquent. Et, c'est là que le bât blesse. En fonction du laps de temps que nous avons disposé, nous savons que notre analyse est peut-être trop généraliste (certaines données mériteraient d'être plus approfondies et nuancées que ce que nous avons développé). De plus, pour une question d'économie de temps (faut-il bien l'avouer), nous avons décidé

d'effectuer une analyse en fonction de trois pratiques RH, mais toutes les pratiques RH de la politique de GRH forment un ensemble qui mériterait d'être approfondi et d'être analysé au regard de leur impact sur l'*ethos* professionnel des magistrats. Dès lors, nous pouvons nous demander si nous ne sommes pas passée à côté de nuance(s) essentielle(s) quant à l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège.

A contrario, nous dirions que notre grande force est le fait que, outre le fait d'étudier notre objet de recherche par le biais des variables de GRH, cette recherche peut être la base pour d'autres développements, peut être une forme d'ouverture à un monde encore plus vaste. Ces différents prolongements sont :

Premièrement, la possibilité de prolonger l'analyse de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège au prisme des dispositifs RH implémentés par le New Public Management et de donc prendre en compte l'influence des différentes variables de GRH sur l'*ethos*.

Deuxièmement, l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du ministère public. Comme nous l'avons soulevé très brièvement dans la deuxième partie de cette recherche, le ministère public se caractérise par la sauvegarde de la loi et des intérêts de la société. Des différences notoires sont connues au niveau de la politique de GRH d'application pour le ministère public alors que celui-ci est une partie du corps judiciaire. Il serait donc intéressant de se pencher sur ces différences au niveau de la politique de GRH, d'analyser si les magistrats du ministère public ont un *ethos* particulier ou si l'*ethos* des magistrats du siège est un *ethos* général à tous les membres de cette profession.

Troisièmement, la relation au sein des pouvoirs locaux dans la construction et le développement des politiques de GRH, c'est-à-dire la relation entre chef de corps, magistrats et greffiers. Comme cela nous a été rapporté ainsi que nous avons pu l'observer, cette triarchie est un triangle de relations essentielles pour faire tourner la justice. Il serait intéressant d'étudier l'imbrication de ces relations ainsi que les jeux de pouvoir qui ont lieu au sein de celles-ci.

Quatrièmement, la managérialisation des juridictions, c'est-à-dire le développement des pratiques RH (quels dispositifs sont mis en place ? Quelles sont les initiatives prises par les pouvoirs locaux dans la définition de cette politique de GRH ?) ainsi que les problématiques qui en découlent (ex. : l'équilibre vie privée – vie professionnelle au sein du corps judiciaire, la charge de travail, *etc.*).

Dernièrement, le cas d'espèce que sont les justices de paix et de police par l'application de « la justice sous l'arbre ». Ce dispositif de « justice sous l'arbre » a été implanté lors des différentes réformes législatives et est souvent discuté par la doctrine. Toutefois, lors des différents entretiens que nous avons eus avec les magistrats de la justice de paix, au contraire, ceux-ci n'étaient favorables à l'application de ce dispositif, car il était considéré comme un retour aux sources (tel Saint-Louis sous son arbre pour rendre la justice). Ce dispositif est une opportunité au niveau managérial et il serait intéressant de l'étudier.

CONCLUSIONS

« *Da mihi factum, dabo tibi jus* »
(*donne-moi les faits, je te donne le droit*)⁴⁷

Tel qu'exposé dès notre introduction, notre objet de recherche a été l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège (arrondissements judiciaires de Liège et de Bruxelles (section francophone)) au prisme du critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*.

Pour étudier cet objet, nous avons émis une question de recherche (« *Comment le critère d'efficacité implémenté par le New Public Management a-t-il influencé l'ethos professionnel des magistrats du siège ?* ») et une hypothèse générale (« *les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficacité influencent l'ethos professionnel des magistrats du siège* »). Nous avons donc étudié cet objet dans l'objectif de comprendre et déterminer quelle(s) est/sont l(es)'influence(s) qu'a le critère d'efficacité sur l'*ethos* professionnel des magistrats du siège et comment cet *ethos* a-t-il évolué. En d'autres mots, nous nous sommes donc focalisée sur l'interprétation du sens de notre objet de recherche avec comme point de départ deux constats, à savoir :

- L'évolution de l'*ethos* professionnel s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'identité professionnelle basée sur une double transaction (importance du processus relationnel dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats du siège).
- L'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège est influencée par les dispositifs liés au recrutement, à la formation et à l'évaluation implémentés par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*.

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises (voy., *Introduction* et *Méthodologie*), l'intérêt de notre recherche (notre petit plus) par rapport à la littérature abondante qui existe sur le sujet est, selon nous, le fait que notre ambition a été d'aller à contre-courant par rapport à celle-ci, car nous avons essayé de comprendre les transformations de l'*ethos* professionnel des magistrats en partant de leur travail au quotidien et de déterminer l'influence des différentes pratiques RH sur l'exercice de ce travail (lien entre pratiques RH – recrutement, formation et évaluation – et évolution de l'*ethos* professionnel de cet acteur que sont les magistrats du siège).

Afin de présenter le contenu de notre recherche, et comme nous l'avons précisé lors de notre introduction, nous avons divisé la présentation de notre travail en quatre parties.

Dans la **première partie**, nous avons développé la méthodologie que nous avons suivie lors de la réalisation de cette recherche. Afin de développer ce point, nous l'avons subdivisé en quatre sections. Dans la première section, nous avons abordé l'évolution de notre problématique

⁴⁷ P. BOURDIEU, « Le force du droit. Éléments pour une sociologie du champ juridique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 64, Paris, 1986.

(le cheminement de notre pensée, notre question de départ, notre hypothèse générale, notre cadre d'analyse et les approches conceptuelles que nous allions étudier). Dans la deuxième section, nous avons abordé la récolte et l'analyse de notre matériau empirique. Dans la troisième section, nous avons abordé la nécessité selon nous de réaliser une démarcation épistémologique par rapport à notre objet de recherche. Dans la quatrième section, nous avons abordé les limites et l'obstacle méthodologiques rencontrés au cours de notre recherche.

Dans la **deuxième partie**, nous avons décrit l'institution judiciaire belge et ses transformations. En somme, cette partie avait pour objectif de contextualiser l'institution judiciaire belge. Cette partie a été elle aussi subdivisée en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous sommes revenue très brièvement sur le pourquoi et quoi décrire dans le cadre de notre recherche. Dans le deuxième chapitre, nous avons décrit le paysage judiciaire belge (ses caractéristiques, sa structuration et son organisation). Dans le troisième chapitre, nous avons abordé l'évolution de logique juridique en une logique managériale. Dans le chapitre quatre, nous avons décrit ce qu'est la doctrine du *New Public Management*, doctrine implémentée au sein de l'institution belge depuis les années 1990.

Dans la **troisième partie**, nous avons problématisé et analysé notre objet de recherche. Pour cela, nous avons divisé cette partie en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons brièvement répété notre objet de recherche, précisé à nouveau notre hypothèse générale ainsi que nos deux constats qui furent notre point de départ pour étudier notre objet de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous avons développé comment la littérature scientifique explique les trois concepts théoriques qui nous ont permis d'analyser ensuite notre objet de recherche. Nous avons ainsi développé ce qu'était : (1) l'*ethos*, l'*ethos* professionnel et l'*ethos* professionnel des magistrats ; (2) l'identité professionnelle et principalement la construction identitaire ; (3) la coopération entre acteurs, le pouvoir et les zones d'incertitude. Dans le troisième chapitre, nous avons présenté les trois pratiques RH sélectionnées (le recrutement, la formation et l'évaluation) ainsi que les dires des magistrats interviewés par rapport à ces trois pratiques RH. De plus, nous avons réalisé deux focus : l'un sur la place de la qualité dans le travail des magistrats et un autre sur l'indépendance de ces acteurs.

Dans la **quatrième partie**, nous avons discuté les données récoltées auprès des acteurs interviewés au regard des concepts théoriques que nous avons développés précédemment. Pour cela, nous avons divisé cette dernière partie en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons discuté les données récoltées au regard des concepts théoriques. En somme, nous avons établi des éléments de réponse à notre question de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous avons développé les forces et les faiblesses de notre recherche ainsi que les possibles futures pistes de recherches qui pourraient suivre.

Comme le repris BOURDIEU, « « *Da mihi factum, dabo tibi jus* »⁴⁸ qui peut se traduire par « donne-moi les faits, je te donne le droit ». Cet adage fut pour nous, un peu comme le point de départ de notre recherche, la méthode que nous avons appliquée pour mener cette recherche. En somme, les faits nous ont été donnés par les récits des magistrats interviewés et, en fonction de ces dires nous avons tenté de mettre des mots sur une réalité donnée, nous avons tenté de faire naître une réalité sociologique précise.

Comme nous l'avons déjà précisé, l'objectif de cette recherche était donc de nous pencher sur l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège (arrondissement judiciaire de Liège et arrondissement judiciaire de Bruxelles – section francophone) au prisme du critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*. Pour l'approcher, nous avons décidé de prendre le contre-pied de la littérature dominante relative à l'*ethos* professionnel des magistrats en étudiant l'évolution de celui-ci au travers des pratiques de GRH implémentées par les différentes réformes entreprises par le législateur dans le but de moderniser l'institution judiciaire et de la rendre performante. Ces différentes réformes sont inspirées de la doctrine managériale du *New Public Management*.

À la suite de cette recherche, nous pouvons ainsi affirmer que les dispositifs relatifs au recrutement, à la formation et à l'évaluation basés sur le critère d'efficacité influencent l'évolution de l'*ethos* professionnel des magistrats du siège. Les différents éléments récoltés ont mis en exergue l'hybridation de la configuration organisationnelle caractérisant la situation professionnelle des magistrats du siège. Celle-ci est caractérisée par la prédominance d'éléments se rapportant au modèle objectivant et est entourée par des éléments relatifs au modèle délibératif et des éléments relatifs au modèle individualisant. Cette hybridation est possible en raison du fait que le Code judiciaire, en ce qui concerne certains dispositifs de GRH, est un document faitier ce qui crée une zone de flou. Cette zone de flou a été prise d'assaut par les magistrats qui ont ainsi pu s'investir dans l'élaboration des politiques de GRH au sein des différentes juridictions de l'ordre judiciaire. C'est pour cette raison que nous pouvons déclarer que les dispositifs de recrutement, de formation et d'évaluation influencent l'*ethos* professionnel des magistrats car, en développant une politique de GRH par le corps et pour le corps, le corps judiciaire développent des pratiques/des coutumes caractérisant leur situation professionnelle. Leur *ethos* professionnel évolue en fonction des actions qu'ils entreprennent pour développer cette politique de GRH.

De plus, nous avons pu constater que les quatre caractéristiques de l'*ethos* professionnel classique des magistrats a été grandement influencées par le critère d'efficacité implémenté par le *New Public Management*. Cette influence se concrétise par le fait que :

- **L'autonomie et l'indépendance** sont deux principes qui **ont une place prépondérante** dans l'exercice des fonctions juridictionnelles (liberté d'interprétation, de réflexion et de décision) ainsi que dans l'organisation du corps judiciaire (autonomie comme liberté d'action

⁴⁸ *Ibidem*.

des acteurs). L'influence du *New Public Management* se concrétise par cette place prépondérante. Cette doctrine managériale prône l'autonomie de gestion et à l'heure actuelle, le corps judiciaire revendique une plus grande autonomie de gestion afin de gérer au mieux les propres ressources. Cette revendication est largement présente chez les magistrats et peut être résumée par : « laissez-nous gérer ». Cette revendication se cristallise dans les différentes pratiques RH.

- La **notion de qualité** a toujours été une notion clé de la culture professionnelle des magistrats. Toutefois, cette notion a évolué, car, elle est devenue **un critère de légitimité à une fonction** et est devenue un gage/**une certification qui se manifeste par une standardisation** de celle-ci (la qualité est devenue standardisable et les juges suivent cette standardisation dans la réalisation de leurs fonctions). Cette notion de qualité est l'un des mots-clés du *New Public Management* (« évaluer, mesurer et comparer » - B. VAN HAEPEREN, 2012), même si la définition même de la qualité s'effectue toujours par les magistrats (la formation permet donc de définir les contours et les process que doivent suivre les magistrats, mais c'est ces derniers qui définissent ce qu'est la qualité et par conséquent, l'évaluation de cette qualité ne s'effectue pas lors des différents entretiens d'évaluation, mais au quotidien par le corps judiciaire).
- Le temps judiciaire caractérisé comme « **hors du temps** » est révolu ou, du moins, est transformé. Même si les magistrats revendiquent la nécessité d'avoir assez de temps pour traiter calmement les litiges, ceux-ci revendiquent ce temps pour des raisons de qualité d'un service public, pour ne pas négliger la résolution d'un litige entre citoyens. Au contraire, les magistrats ne souhaitent plus une forme de lenteur de l'appareil judiciaire et donc **souhaitent être en face avec la société**. Cette transformation du temps judiciaire est clairement à mettre en lien avec l'implémentation du *New Public Management* au sein de l'institution judiciaire. Depuis ces transformations du paysage judiciaire insufflé par cette doctrine managériale, nous pouvons même affirmer que **les magistrats courent après le temps**, une course après la montre a été entamée (rendre justice dans des délais raisonnables et résorber cet arriéré judiciaire ou, en tout cas, ne pas l'augmenter). Il est donc entré dans les mœurs que le temps doit être bref/court/raisonnable. Toutefois, comme nous venons de le dire, la qualité reste primordiale aussi donc il ne faut pas trancher à n'importe quel prix.
- L'institution judiciaire considérée comme une institution « **hors du monde** » tend vers l'humain comme valeur fondamentale à diffuser au sein de l'institution et qui est devenu le maître mot de ligne directrice à suivre dans l'exercice de ses fonctions. Ceci est plutôt une conséquence des transformations du paysage judiciaire, car le *New Public Management* prône le fait que **le justiciable soit compris/considéré comme un client d'un service précis**. Cela implique que ce client émet une demande et que les magistrats prennent en compte

cette demande ainsi que les caractéristiques de ce client afin de **répondre à sa demande**.
L'institution judiciaire est ainsi placée dans le monde, dans la société.

Le critère d'efficience implémenté par le *New Public Management* se définit comme « la meilleure utilisation possible des ressources disponibles » (C. VIGOUR, 2008). Ce n'est plus simplement « remplir les fonctions confiées » donc être efficace. Nous avons constaté par les différents entretiens réalisés que les caractéristiques de l'*ethos* professionnel classique des magistrats du siège ont été grandement influencées par le critère d'efficience implémenté lors des transformations de l'institution judiciaire insufflées par la doctrine managériale qu'est le *New Public Management*. Nous dirions même que, par la construction de l'identité de magistrat et donc l'évolution de l'*ethos* professionnel, deux nouvelles caractéristiques de l'*ethos* professionnel des magistrats peuvent être mises en exergue, à savoir :

- « **Être au service du citoyen** » est devenu un élément à part entière de la culture professionnelle des magistrats. C'est devenu le moteur de l'action des magistrats. Cet élément est souvent repris comme une valeur essentielle, ce qui les a motivés à entreprendre cette carrière. Comme plusieurs l'ont expliqué, leur carrière précédente ne les motivait plus et ce sentiment d'être au service du citoyen leur donnait l'envie de s'investir dans un projet plus « grand ». C'est par ce point que nous voyons l'importance/**prépondérance de la transaction relationnelle dans la construction de l'identité professionnelle des magistrats**. Comme nous avons pu le constater/observer, de nombreux anciens avocats sont devenus magistrats. Ces deux types d'acteurs sont en relation au quotidien que cela soit dans les salons dédiés aux avocats dans les Palais de justice (comme celui du Bruxelles) ou lors des audiences. Toutefois, leur relation avec le justiciable est différente : d'une part, l'avocat à une relation avec un client qu'il doit défendre, et d'autre part, le magistrat à une position neutre vis-à-vis de ce client, il se doit de trancher et non pas de prendre parti. En construisant leur identité, cette identité pour autrui (vis-à-vis des justiciables et vis-à-vis des avocats) implique que les interactions entre les différents acteurs forment l'identité des magistrats et donc que ces derniers construisent leur identité sur ce qui peut les caractériser.
- La culture professionnelle des magistrats se caractérise par le fait d'être **un corps uni vers un objectif commun**, c'est-à-dire rendre une justice de qualité (compréhensible et simple) dans des délais brefs et de manière peu onéreuse pour le citoyen. Même si ce métier est un métier fort solitaire de base, nous avons pu constater que les différents magistrats interviewés ont chacun leur personnalité, mais que cette diversité de personnalités va vers un seul but commun. Nous pensons que cette unité du corps judiciaire, même de prime abord peut paraître inexistant, est bien réel et, qu'au contraire, cette unité du corps judiciaire est une unité d'action qui va vers un mouvement d'autonomie et de managérialisation. La managérialisation de la justice est certes propulsée par des réformes législatives et par le politique, mais elle est souhaitée par le corps lui-même.

Enfin, nous souhaitons aller plus loin dans ce schéma de réflexion en affirmer que le critère d'efficience est devenu un des mots d'ordre, car, comme nous avons pu le constater lors des différents discours que nous avons pu récolter, la phrase qui revient le plus, et qui peut être résumé comme suit, est « **faire de son mieux avec ce que nous sommes et ce que nous avons** ». Nos magistrats sont-ils au final tant opposés à une transformation de leur corps ? Au contraire, ne sont-ils pas enclins, voire même pro-efficience ? Est-ce que cette notion d'efficience n'a-t-elle pas pris le pas face à une logique judiciaire traditionnelle ? Cette même notion d'efficience n'a-t-elle pas été adaptée par le corps judiciaire pour faire évoluer cette logique judiciaire qui ne correspondrait plus à un corps qui se veut en évolution ? Le corps judiciaire ne serait-il pas un microcosme où le collectif rassemble l'individuel vers la poursuite d'un objectif commun, un microcosme qui pourrait, s'il est analysé et expliqué à la société, être pris en exemple ? Telles seront les questions que nous laisserons en suspens.

BIBLIOGRAPHIE

Législation

Const., art. 1-4, 40, 151, 156.

C. jud., art 59, 60, 64, 65, 73, 76, 81-82, 84-85, 101-104, 137-140, 143-146bis, 149-153, 156-157, 162, 164, 166, 179, 181-185/13, 191bis, 194bis, 197bis, 259bis-1 à 259bis-2, 259quater-259undecies, 319-332bis, 355-360quater, 399-409, 558, 590-601ter, 573-576, 578-583, 602, 606-607..

Loi portant simplification, harmonisation, information et modernisation de dispositions de droit civil et de procédure civile ainsi que du notariat, et portant diverses mesures en matière de justice coordonnée le 6 juillet 2017, *M.B.*, 24 juillet 2017.

Loi relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire coordonnée le 18 février 2014, *M.B.*, 4 mars 2014.

Loi portant réforme des arrondissements judiciaires et modifiant le Code judiciaire en vue de renforcer la mobilité des membres de l'ordre judiciaire coordonnée le 1er décembre 2013, *M.B.*, 10 décembre 2013.

Loi modifiant certaines dispositions de la deuxième partie du Code judiciaire concernant le Conseil supérieur de la Justice, la nomination et la désignation de magistrats et instaurant un système d'évaluation pour les magistrats, *M.B.*, 22 décembre 1998.

Littérature scientifique

ALTER, N. & LAVILLE, J.-L., « La construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n°149, 2004.

ALVESSON M. & KARREMAN D. (2000), « Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis », *Human relations*, no. 9, vol. 53, pp. 1125-1149.

AUDARD, C., *Anthologie historique et critique de l'utilitarisme – Tome 1, Jeremy Bentham et ses précurseurs*, PUF, 1999, 340 p.

BAILLY A. (1950). *Dictionnaire grec-français*, Paris, Hachette.

BARANGER, D., *Penser la loi : Essai sur le législateur des temps modernes*, Gallimard, Paris, 2018.

BASTARD, B., DELVAUX, D., MOUHANNA, C. & SCHOENAERS, F., *Justice ou précipitation. L'accélération du temps dans les tribunaux*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2016, 216 p.

BÉDARD, P. (2015). L'éthos en sociologie : perspectives de recherche pour un concept toujours fertile. *Cahiers de recherche sociologique*, (59-60), 259–276. <https://doi.org/10.7202/1036797ar>.

- BENTHAM, J., extraits de l'*Introduction aux principes de morale et de législation* (1789), trad. fr. J.-P. Cléro, dans l'*Anthologie historique et critique de l'utilitarisme* (éd. Catherine Audard), vol. I, Paris, Presses Universitaires de France (1999).
- BERNAUD, J.-L. (2012). Recrutement et évaluation du personnel, in *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris: Dunod, pp. 101-139. Doi:10.3917/dunod.berna.2012.01.0101.
- BERNOUX, P., La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de 12 cas pratiques, Paris, Éditions du Seuil, 2008.
- BEZES, P., DEMAZIÈRE, D., LE BIANIC, T., PARADEISE, C., NORMAND, R., BENAMOUZIG, D., PIERRU, F. & EVETTS, J., « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, Vol. 53 - n° 3 | 2011, 293-348.
- BLANC, M. & STOESEL-RITZ, J., « *Produire ou reproduire ?* Un ouvrage prophétique et en avance sur son temps », *SociologieS* [En ligne], Découvertes / Redécouvertes, Jean Remy, Liliane Voyé et Emile Servais, mis en ligne le 20 mai 2020, consulté le 26 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/13066>.
- BONNET, T. & FILION, N. (2014). Formes et usages de la mémoire dans la construction de l'éthos professionnel. *Sociologies pratiques*, 29(2), 83-91. doi:10.3917/sopr.029.0083.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J.-C. (1970). *La reproduction*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOURDIEU, P., « Le force du droit. Éléments pour une sociologie du champ juridique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 64, Paris, 1986.
- CLÉRO, J. (2001). Jeremy Bentham (1748-1832) et le principe d'utilité. Dans : Alain Caillé éd., *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique* (pp. 493-500). Paris: La Découverte.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- CROZIER, M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1964.
- DE CHAMPS, E. (2015). Utilitarisme et liberté. La pensée politique de Jeremy Bentham. *Archives de Philosophie*, tome 78(2), 221-228. doi:10.3917/aphi.782.0221.
- DE NANTEUIL, M., « L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, R. Sainsaulieu », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 57 - n° 2 | Avril-Juin 2015, mis en ligne le 17 avril 2015, consulté le 28 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/1574>.
- DE VISSCHER, C. & RANDOUR, F. (2014). La réforme de l'administration fédérale belge 10 ans après : Quel équilibre entre l'autonomie opérationnelle des tops managers et l'encadrement effectué par les départements ministériels horizontaux ?. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80(1), 35-51. doi:10.3917/risa.801.0035.

- DORAY, P. (1992). Compte rendu de [Claude Dubar, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p.] *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 308–311.
- DUBAR, C., Formes identitaires et socialisation professionnelle. In: *Revue française de sociologie*, 1992, 33-4. Organisations, firmes et réseaux. pp. 505-529.
- DUBAR, C.. Trajectoires sociales et formes identitaires. Clarifications conceptuelles et méthodologiques, in *Sociétés contemporaines* N°29, 1998. pp. 73-85.
- DUPONT, E., et SCHOENAERS, F., « Réformes de la justice belge : les transformations du rôle de chef de corps, la responsabilisation des local managers », *Pyramides*, 29 | 2017, 119-142.
- ELIAS, N. (1985). *La société de cours*, Paris, Flammarion.
- ETTORCHI-TARDY, A., LEVIF, M. & MICHEL, P. (2011). Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé. *Pratiques et Organisation des Soins*, vol. 42(1), 35-46. doi:10.3917/pos.421.0035.
- FOUCAULT, M., *Naissance de la biopolitique : Cours au collège de France*, Seuil, 2004.
- FRANCOIS, L., *Le Cap des Tempêtes, essai de microscopie du droit*, Bruylant-LGDF, Bruxelles-Paris, 2001.
- FRAY, A. & PICOULEAU, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 72-88. doi:10.3917/mav.038.0072.
- FRÉMEAUX, S. & BAUDRY, B. (2006). L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220-221(4), 43-47. doi:10.3917/rsg.220.0043.
- FRIEDBERG, E., « Pouvoir et négociation » in *Négociations*, 2009/2 (n°12), pp. 15-22.
- FRIEDBERG, E., 1993, *Le pouvoir et la règle - Dynamique de l'action organisée*, Le Seuil, Paris.
- FRYDMAN, B., « Prendre les standards et les indicateurs au sérieux », in FRYDMAN, B. & VAN WAEYENBERGE, A. (dir.), *Gouverner par les standards et les indicateurs. De Hume aux rankings*, Bruxelles, Bruylant, 2014, 404 p.
- FUSULIER, B., « Le concept d'éthos », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 42-1 | 2011, 97-109.
- GALLEZ, E. (2014). *Ethos et interprétation judiciaire. Une analyse ethnographique de l'interprétation dans une cour d'assises belge : une état de cas* (Thèse de doctorat), KU Leuven.
- GEORGES, F., & DE LEVAL, G. (2019). *Droit judiciaire* (3e édition). Bruxelles : Larcier.
- GEORGES, F., & SIAS, B. (2018). « L'organisation judiciaire » in *Actualité en droit judiciaire: un peu de tout après six pots-pourris*. Liège: Anthemis.

- HAMEL, J. (2006). «Décrire, comprendre et expliquer», *SociologieS* [en ligne], Theories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006, consulté le 01 juillet 2020. URL : <http://sociologies.revues.org/132>.
- HART, H. L. A. 1987. La démystification du droit. In GERARD, P., OST, F., & VAN DE KERCHOVE, M. (Eds.), *Actualité de la pensée juridique de Jeremy Bentham*. Presses de l'Université Saint-Louis. Doi : 10.4000/books.pu1.24511.
- HONNETH, A. (2004). La théorie de la reconnaissance: une esquisse. *Revue du MAUSS*, n° 23(1), 133-136. doi:10.3917/rdm.023.0133.
- HOOD, C., 1991. A Public Management for all Seasons? *Public Administration Review* 69.
- HUBIN, J., « Entre efficience et efficacité. Mesures et démesures de la charge de travail des juges. Commentaires de l'article 352 bis du Code judiciaire », *Pyramides*, 12 | 2006, 17-146.
- JARY, D. & JARY, J. (2000). *Sociology, Dictionary*, Glasgow, Harper Collins.
- JORRO, A., « La construction de l'éthos professionnel en formation alternée » sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00429805/document>, consulté le 21 décembre 2019.
- KUTY, O., *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Deboeck, 2012, 384 p.
- LATOUR, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-network-theory*, Oxford University Press, Oxford.
- LE QUEUX, S. (1994). Compte rendu de [Friedberg, Erhard, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49 (2), 411-414. <https://doi.org/10.7202/050947ar>.
- MARCEL, J.-F. & GARDIÈS, C., *La difficile construction de l'identité professionnelle des professeurs-documentalistes de l'enseignement agricole public*, Recherches en éducation, Université de Nantes, 2011, pp.146-160. hal-01280288.
- MARTIN, D., « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 50-2 | 2012, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 02 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ress/2255> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ress.2255>.
- MEIER, O., Max Weber et la légitimité du pouvoir, *RSE Magazine*, 2019.
- MERIOT, S.-M., (2002). *Le cuisinier nostalgique*, CRNS Éditions.
- MERTON, R. K. (1973). *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago, University of Chicago Press.
- MOLÉNAT, X. (2009). Michel Crozier, un sociologue de l'organisation et du pouvoir. Dans : Xavier Molénat éd., *La sociologie* (pp. 162-162). Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines. doi:10.3917/sh.molen.2009.01.0162.

- MUNUNGU LUNGUNGU, K. (2018). *L'introduction de la logique managériale au sein des juridictions judiciaire et la mission constitutionnelle des juges* (Thèse de doctorat), Université libre de Bruxelles.
- ORIANNE, J.-F., *Petit précis de théorie sociologique*, DeBoeck, Bruxelles, 2019.
- OSBORNE D. & GAEBLER T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, N.Y, Plume, 1992.
- PERRENOUD, M. & SAINSAULIEU, I., « Pour ne pas en finir avec l'identité au travail », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles, mis en ligne le 15 novembre 2018, consulté le 28 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>.
- PETIT, J.-C. (1997). Compte rendu de [Comprendre et interpréter. Le paradigme herméneutique de la raison]. *Laval théologique et philosophique*, 53 (1), 256–257. <https://doi.org/10.7202/401068ar>.
- PICHAULT, F., & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs* (Deuxième édition mise à jour.). Paris: Editions du Seuil.
- PICHAULT, F., *La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines*, Téléscope, automne 2018.
- PLUCHART, J. (2008). Les chaebols coréens, entre gouvernance et gouvernabilité. *Revue française de gestion*, 182(2), 81-101. Doit :10.3166/rfg.182.81-101.
- QUERTAINMONT, P., « Un regard rétrospectif sur la réforme Copernic, au travers des arrêts du Conseil d'Etat », *Pyramides*, 20 | 2010, 213-234.
- REMY, J., VOYE, L. & SERVAIS, E. (1978). *Produire ou reproduire ?*, Tome 1, Bruxelles, Vie Ouvrière.
- REMY, J., VOYE, L. & SERVAIS, E. (1980). *Produire ou reproduire ?*, Tome 2, Bruxelles, Vie Ouvrière.
- RONDEAUX, G. (2014). Quelles dynamiques d'identification organisationnelles lors de processus de modernisation ? Analyse d'une administration belge. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80(1), 113-132. doi:10.3917/risa.801.0113.
- ROUSSEL, V. (2007). 1. Les changements d'ethos des magistrats. Dans : Jacques Commaille éd., *La fonction politique de la justice* (pp. 25-46). Paris : La Découverte.
- ROUSSEL, V. (2007). 1. Les changements d'ethos des magistrats. Dans : Jacques Commaille éd., *La fonction politique de la justice*(pp. 25-46). Paris: La Découverte.
- SAINSAULIEU R., 1977, éd. 1985. - *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SCHOENAERS, F., « La réforme de la justice belge pour l'autonomie gestionnaire des tribunaux et parquets : quels enjeux ?, Communication orale au XVème Colloque de l'AICLF ».

STRAUSS A., 1989, éd. 1992. - *Masques et miroirs*, Paris, Métailié.

VAN DEN BRANDEN, A., « Rendre la justice plus efficiente grâce à l'intelligence artificielle » sur <https://www.lalibre.be/debats/opinions/rendre-la-justice-plus-efficiente-grace-a-l-intelligence-artificielle-5cb0d3199978e263339ac2ef>, consulté le 16 décembre 2019.

VAN HAEPEREN, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome li(2), 83-99. doi:10.3917/rpve.512.0083.

VANDENBERGH, J.-M. (2018). *Comment une innovation organisationnelle radicale devient-elle la référence dans l'administration Publique ? NMP et NWoW dans la fonction publique fédérale belge* (Thèse de doctorat). Université de Liège.

VIGOUR, C. (2006). Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphorisation des enjeux politiques. *Droit et société*, 63-64(2), 425-455, <https://www.cairn.info/revue-droit-et-société1-2006-2-page-425.htm>.

VIGOUR, C. (2008). Politiques et magistrats face aux réformes de la justice en Belgique, France et Italie. *Revue française d'administration publique*, 125(1), 21-31. doi:10.3917/rfap.125.0021.

VIGOUR, C. (2018). *Réformes de la justice en Europe : entre politique et gestion*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

VIGOUR, C., « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge », *Sociologie du travail*, Vol. 50 - n° 1 | 2008, 71-90.

VIGOUR, C., « La justice face à ses réformateurs (1980–2006), A. Vauchez, L. Willemez, I. Boucobza, S. Hennette-Vauchez », *Sociologie du travail*, Vol. 50 - n° 4 | 2008, 541-544.

WEBER, M. (1963). *Le savant et le politique* sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.pdf, consulté le 26 juillet 2020.

WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905) sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf, consulté le 26 juillet 2020.

ZARCA, B. (2009). « L'ethos professionnel des mathématiciens », *Revue française de sociologie*, Vol. 50, n°2, pp. 351-384.

ZGHAL, R. (2003). *Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ?* Gestion, vol. 28(2), 26-32. Doi :10.3917/riges.282.0026.

Littérature grise

AVOCATS.BE, « L'Etat de droit se reconnaît aussi par une justice efficiente » sur <http://latribune.avocats.be/letat-de-droit-se-reconnait-aussi-par-une-justice-efficiente/>, consulté le 16 décembre 2019.

BONDUELLE, M., « Juger est un acte politique », *Le Monde diplomatique*, septembre 2014, Paris, p. 28.

Conseil Supérieur de la Justice (2003). *Directives et programmes pour la formation continue des magistrats en ce qui concerne l'année 2004*. Consulté sur http://www.hrj.be/sites/default/files/press_publications/o0030f.pdf.

Conseil Supérieur de la Justice (2008). *Directives pour la formation judiciaire*. Consulté sur http://www.hrj.be/sites/default/files/press_publications/o0021f.pdf.

Conseil Supérieur de la Justice (2012). *Directives pour la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires*. Consulté sur http://www.hrj.be/sites/default/files/press_publications/o0019f_3.pdf.

Conseil Supérieur de la Justice (2018). *FAQ nominations et désignations*. Consulté sur <http://www.hrj.be/fr/content/faq-nominations-et-designations#5>.

RTBF, « "66 jours pour sauver la justice" : le monde judiciaire interpelle les partis par des actions dans tout le pays » sur https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-monde-judiciaire-s-arrete-de-tourner-ce-mercredi-a-11h30?id=10175381, consulté le 16 décembre 2019.

DE VALKENEER, Ch., « Invitation à repenser quelques-unes des méthodes de traitement des affaires pénales en vue d'améliorer l'efficacité de la Justice » sur https://www.om-mp.be/om_mp/files/en-savoir-plus/mercuriales/parquets%20generaux/Liège/PG%20Liège_mercuriale%202013.pdf, consulté le 16 décembre 2019.

Institut de Formation Judiciaire, « Mission, vision et valeurs » sur <https://www.igo-ifj.be/fr/content/mission-vision-valeurs>, consulté le 1^{er} juillet 2020.

Conseil Supérieur de la Justice (2020). *Présentation*. Consulté sur <http://www.hrj.be/fr/content/mission>.

Service public fédéral « Personnel et Organisation » (2002). *Copernicus au centre de l'avenir. La réforme de l'Administration fédérale belge*, consulté sur https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_copernicus_fr.pdf.

TONG-CUONG (2013-2014). *Principe d'utilité et notion de plaisir et de peine selon Bentham*, consulté sur http://www.ifac.univ-nantes.fr/IMG/pdf/Tong_Cuong_definitif_140409.pdf.

Service public fédéral Justice (2009). *Ministre de la Justice*, consulté sur <https://www.justice-en-ligne.be/Ministre-de-la-Justice-58>.

ANNEXES

Nos annexes comprendrons les différents documents suivants :

- Annexe 1 – Guide d’entretien pour les magistrats ;
- Annexe 2 – Guide d’entretien pour les chefs de corps ;
- Annexe 3 – Tableau récapitulatif des différents entretiens réalisés.

Annexe 1 - Guide d'entretien pour les magistrats

Guide d'entretien – Entretiens semi-directifs		
Thèmes abordés	Objectifs - Questions	Notes
<i>Parcours du répondant</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation initiale / type de concours (voie d'accès à la magistrature) - Expériences antérieures hors magistrature – Intégration - Formation à l'entrée (stage, etc.) et intégration des nouveaux - Age et composition familiale + job du conjoint - Évolution de carrière 	<p><u>Composition familiale</u> : nombre d'enfants et tranche d'âge, si conjoint ou pas et son job (niveau d'études si pas dans le monde juridique).</p> <p><u>Formation</u> : comment sont-ils entrés dans la magistrature ? Pourquoi ? Pourquoi la magistrature assise/debout ? Si stage, comment cela s'est déroulé ? Quid de l'intégration ?</p> <p><u>Évolution de carrière</u> : où vous-voyez-vous ? Rôle managérial ? Pourquoi ?</p>
<i>Contexte juridictionnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vision de la justice et état de la justice (grandes évolutions, problématiques actuelles de la juridiction, etc.) - Vision du métier et de l'évolution du métier (de manière générale) - Impact des réformes actuelles de la justice (conséquences sur le métier → ressort) - Perception de son rôle de magistrat (comment le perçoit-il ? évolution de sa perception de base ? conflit de valeurs ? Qualité et de <u>l'indépendance</u> de 	<p><u>Vision du métier</u> : quelles sont les caractéristiques majeures d'un magistrat ? Pour vous, quelle est la place pour l'autonomie et l'indépendance des magistrats ? Quelle est la place de la qualité de la décision dans votre métier ? Quelles sont les valeurs d'un magistrat selon vous ? Quel est l'idéal que vous poursuivez ? Quel est la place du juge dans la société ?</p> <p><u>Vision du métier</u> : féminisation du métier ? Plafond de verre ? Place de la femme dans les juridictions ?</p>

	la justice (magistrature assise et magistrature debout) ? Indépendance du magistrat ?)	
<i>Rôle et mission globale du magistrat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tâches officielles du magistrat - Evolution du rôle et des missions en corrélation avec l'environnement (changements) - Tâches officieuses : que se passe-t-il dans le concret ? 	<p><u>Évolution du rôle</u> : avez-vous observé des différences concernant vos rôles et missions depuis les réformes ?</p> <p><u>Tâches officieuses</u> : tâches supplémentaires autres que tâches principales ?</p>
<i>Organisation du travail au sein de la juridiction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une semaine « type » / temps pour chaque activité (Changements ? Impact(s) dû aux changements au niveau législatif et administratif ?) + Place du travail au sein de la vie privée - Flexibilité dans le travail (horaire, télétravail, etc.), autonomie - Collaboration avec les autres acteurs (comment ? type d'organisation ?) - Lien avec la hiérarchie (chef de corps) et l'impact de celle-ci sur l'organisation du travail. (Perception de sa hiérarchie, Est-ce que le magistrat se sent entendu et écouté ? Qu'est-ce qui est mis en place pour créer du lien ?) - Formation continue (littérature scientifique et formations proposées) : accès, etc. 	<p><u>Organisation du travail</u> : organisation vie privée et vie professionnelle ? Une prend le pas sur l'autre ? activités autres ? Choix de la juridiction influencé par la famille/vie privée ? Quid de la répartition des tâches à la maison ?</p> <p><u>Horaire</u> : qu'en est-il ? Horaire glissant ? ROI ? Obligation de venir sur le lieu de travail ?</p> <p><u>Lien avec la hiérarchie</u> : quel impact à les choix du chef de corps sur votre travail (officiellement et officieusement) ? Comment s'effectue la négociation, par exemple, des vacances avec votre chef ? A-t-il un contrôle sur votre travail et votre temps de travail ? Comment calcule-t-il la charge de travail ? Que met-il en place si surcharge ? Quid du burnout ?</p>
<i>Outils de gestion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informatisation des outils de gestion (logiciels, etc.) - Formation continue 	<u>Outils de gestion</u> : tableaux de bord avec les statistiques par rapport aux décisions rendues (explication + ressenti) ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de communication au niveau interne et externe (comment la communication circule ? Réseau d'échanges ? Circuits de communication ascendant/descendant ?) - Evaluation (son déroulement, négociation des objectifs, degré de formalité, etc.) 	<p><u>Formation</u> : comment cela se passe ? Qualité des formations ? IFJ ? Accessibilité ?</p> <p><u>Communication interne</u> : comment communiquez-vous entre vous (chef de corps et magistrats) ? Quel est votre lien avec le greffe ? Quel est votre lien avec les référendaires ?</p> <p><u>Évaluation</u> : quid des grades ? Expérience « malheureuse » ? Adapté à la profession ? Amélioration à apporter ? Quid des évaluateurs ?</p>
<p><i>Conditions de travail & perceptions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes/charge de travail/évolution (adéquation du calcul, perception de la charge de travail) - Enclin à la mobilité : sous quelles conditions ? - Congés et absences - Motivation au travail - Reconnaissance et rémunération (satisfaction des conditions actuelles, moyens de valorisation du travail de magistrats → mobilité et féminisation) 	<p><u>Charge de travail</u> : adéquation entre la charge de travail et les contraintes du métier ? Comment est-elle calculée ? Quid de la place de la charge émotionnelle ?</p> <p><u>Mobilité</u> : choix de la juridiction, pourquoi ? choix du ressort, pourquoi ? Décision unilatérale ? Comment cela se passe ? Quid des nécessités de services ?</p> <p><u>Congés et absences</u> : comment cela s'organise ? Quid des congés judiciaires ? Comment organisez-vous au niveau des remplacements ? Congés paternité/maternité ? Et si vous avez une urgence (notion d'urgence) ?</p> <p><u>Motivation au travail</u> : Quels sont les facteurs qui vous motive dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous stimule à continuer ce travail ? Quelles sont vos valeurs dans le travail ?</p>

		<u>Reconnaissance et satisfaction au travail</u> : rémunération et avantages, qu'en est-il ? Quand est-ce que vous vous sentez satisfait au travail ?
<i>Statut du magistrat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Statut du magistrat - Droit de grève et syndicats 	<p><u>Statut du magistrat</u> : existe-t-il ? Que prévoit-il ? Qu'en pensez-vous ? Est-ce que le statut doit être différencié entre magistrature assise et debout ? L'impact sur le quotidien ?</p> <p><u>Droit de grève</u> : qu'en pensez-vous de l'absence d'un droit de grève ? Dans la nature du magistrat de protester ? Lien avec les syndicats ?</p>
<i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations souhaitées (conditions de travail, mobilité, flexibilité du travail → évolution en général) - Informations complémentaires 	

Annexe 2 - Guide d'entretien pour les chefs de corps

Thèmes abordés	Objectifs - Questions	Notes
<i>Parcours du répondant</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation initiale / type de concours - Expériences antérieures hors magistrature - Expériences chefs de juridiction - Mandats particuliers : syndical, commissions diverses, représentations dans les instances - Formation aux fonctions d'encadrement 	<p><u>Concours</u> : plan de gestion proposé lors de sa candidature ?</p> <p>Quels sont les points saillants de celui-ci ? Pourquoi avoir voulu prendre ce rôle de chef de corps ? Si est une femme, plus difficile de l'être (de concourir à) ?</p>
<i>Contexte juridictionnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Effectifs, fonctionnement, les chambres - Grandes évolutions (quelles mutations ont affecté l'organisation et le travail de votre juridiction et de ses membres ?) - Problématiques actuelles de la juridiction (quels sont les éléments de contexte qui pèse le plus dans votre quotidien) ? - Impact des réformes actuelle de la justice (conséquences sur le métier → ressort) 	<p><u>Grandes évolutions</u> : féminisation du métier ? Nombre de femmes et d'homme dans leur service ? Perception de cette féminisation du métier ? Quid des impacts des réformes ?</p> <p><u>Problématiques actuelles</u> : quelles sont-elles ? Comment font-ils face à ?</p>
<i>Rôle et mission globale du répondant</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Juridictionnel (rôle de chef de corps, attributions supplémentaires) - Administratif / Managérial (vis-à-vis des magistrats et du fonctionnement, auprès de sa hiérarchie, auprès de ses pairs : interactions entre les acteurs) 	<p><u>Rôles et missions</u> : quelles décisions peut-il prendre par rapport au travail des magistrats (officiellement et officieusement) ?</p> <p>Quelle place à sa prise de décision ? Que peut-il mettre en place dans la juridiction ? ROI ? Établissement de règles implicites ?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle/mission(s)/responsabilité(s) officieux : que se passe-t-il dans le concret ? - Perception de son rôle de manager/magistrat (comment le perçoit-il ? évolution de sa perception de base ? conflit de valeur ? qualité des interactions entre les différents acteurs de la juridiction ? Qualité et de <u>l'indépendance</u> de la justice ? ➔ Magistrature assise & magistrature debout) 	<u>Perception rôle</u> : comment voit-il le rôle de manager ? Est-ce que la tâche confiée de manager lui semble réalisable en fonction des différents rôles ?
<i>Organisation du travail au sein de la juridiction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une semaine / temps pour chaque activité - Activités déléguées, aidé par une équipe / greffier ? Ce qu'il délègue au vice-président ? - Prise de décision (recherche d'un consensus, collaboration, etc.) 	
<i>Outils de gestion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de pilotage/budget (logiciels, tableaux de bord, etc. ? Objectifs ? Négociation des objectifs ?) - Outils RH (recrutement, évaluation, mobilité et mutation ? quel impact sur le magistrat ?) - Outils de communication (comment la communication circule ? Réseau d'échanges ? Circuits de communication ascendant/descendant ?) 	<u>Outils RH</u> : changement apporté sur la mobilité par rapport à la féminisation du métier ? Quel rôle dans l'évaluation ? Quel impact sur le magistrat ?
<i>Conditions de travail & perceptions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes/charges de travail/évolution (perception de la charge de travail) 	<u>Charge de travail</u> : comment la gère-t-il ? Comment la calculer ? Comment fait-il face à une surcharge de travail ? Burnout dans sa juridiction ? Prend-il en compte la charge

	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition du travail (comment ? outils & moyens ? flexibilité du personnel ? Congés ? ➔ Féminisation du travail) - Congés et absences - Reconnaissance et rémunération (satisfaction des conditions actuelles, moyens de valorisation du travail de magistrats ➔ mobilité et féminisation) 	<p>mentale qu'impose ce métier ? Que met-il en place pour soulager la charge émotionnelle ?</p> <p><u>Congés et absences</u> : comment organise-t-il les congés et absences ? Sur quelle base prend-il leurs décisions d'accorder ou non les congés ? Prise en compte de la vie personnelle du magistrat ?</p> <p><u>Reconnaissance</u> : quel rôle par rapport aux autres juridictions (réputation) ? Sentiment d'un rôle valorisé ?</p>
<i>Recommandations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité et l'indépendance du magistrat - Améliorations souhaitées (conditions de travail, mobilité, flexibilité du travail ➔ évolution en général) 	

Annexe 3 – Tableau récapitulatif des différents entretiens réalisés

Numéro de l'entretien	Nombre de répondant(s)	Sexe	Fonction	Degré de juridiction	Ressort	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
1	1	H	Chef de corps	Second degré	Liège	23/10/2019	1 : 12 : 04
2	1	F	Chef de corps	Second degré	Bruxelles	08/11/2019	1 : 16 : 52
3	1	F	Conseiller	Second degré	Bruxelles	06/12/2019	47 : 24
4	2	H	Conseiller	Second degré	Bruxelles	09/12/2019	1 : 24 : 53
5	1	H	Conseiller	Second degré	Liège	29/01/2020	1 : 56 : 51
6	1	F	Conseiller	Second degré	Liège	03/02/2020	1 : 22 : 26
7	1	H	Conseiller	Second degré	Liège	03/02/2020	1 : 41 : 39
8	1	F	Conseiller	Second degré	Bruxelles	07/02/2020	1 : 31 : 45
9	1	F	Conseiller	Second degré	Bruxelles	11/02/2020	2 : 13 : 30
10	1	H	Chef de corps	Second degré	Liège	11/03/2020	58 : 02
11	1	F	Chef de corps	Première instance	Liège	11/03/2020	1 : 35 : 19
12	1	H	Chef de corps	Première instance	Liège	12/03/2020	1 : 01 : 12
13	1	F	Conseiller	Second degré	Liège	26/03/2020	1 : 37 : 40

14	1	H	Conseiller	Second degré	Liège	27/03/2020	1 : 57 : 42
15	1	F	Conseiller	Second degré	Liège	31/03/2020	1 : 50 : 27
16	1	H	Conseiller	Second degré	Liège	01/04/2020	1 : 46 : 35
17	1	F	Conseiller	Second degré	Liège	01/04/2020	1 : 41 : 31
18	1	F	Juge	Première instance	Liège	01/04/2020	1 : 42 : 44
19	1	H	Juge	Première instance	Liège	02/04/2020	2 : 25 : 37
20	1	F	Conseiller	Second degré	Liège	02/04/2020	2 : 26 : 29
21	1	F	Juge	Première instance	Liège	03/04/2020	1 : 28 : 36
22	1	H	Juge	Première instance	Liège	03/04/2020	1 : 29 : 39
23	1	F	Juge	Première instance	Liège	03/04/2020	2 : 25 : 57
24	1	H	Chef de corps	Première instance	Liège	27/04/2020	1 : 28 : 40
25	1	F	Greffier en chef	Première instance	Liège	30/04/2020	1 : 30 : 18
26	1	H	Juge	Première instance	Liège	28/05/2020	1 : 36 : 59
27	1	F	Juge	Première instance	Liège	29/05/2020	1 : 50 : 19
28	1	F	Juge	Première instance	Liège	29/05/2020	1 : 19 : 00
29	1	H	Juge	Première instance	Liège	04/06/2020	1 : 17 : 19
30	1	H	Juge	Première instance	Liège	04/06/2020	1 : 31 : 49

31	1	F	Juge	Première instance	Liège	05/06/2020	1 : 34 : 58
32	1	F	Juge	Première instance	Liège	09/06/2020	1 : 00 : 58
33	1	F	Juge	Première instance	Liège	15/06/2020	1 : 58 : 05
34	1	F	Juge	Première instance	Liège	16/06/2020	55 : 17
35	1	H	Juge	Première instance	Liège	16/06/2020	1 : 32 : 11
36	1	F	Juge	Première instance	Liège	16/06/2020	1 : 31 : 59
37	1	H	Juge	Première instance	Liège	18/06/2020	1 : 56 : 25
38	1	H	Juge	Première instance	Liège	19/06/2020	REPORTER
39	1	F	Chef de corps	Première instance	Bruxelles	24/06/2020	REPORTER
40	1	H	Chef de corps	Première instance	Liège	25/06/2020	1 : 27 : 05