
Le processus de digitalisation de la justice. Le cas des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne

Auteur : Delgoffe, Benjamin

Promoteur(s) : Dubois, Christophe

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18044>

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 : DELGOFFE

Prénom : Benjamin

Matricule : S152888

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : « Politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

Le processus de digitalisation de la justice.
Le cas des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne

Promoteur : Professeur Christophe Dubois

Lectrice : Mme Lisa Pelssers

Lecteur : M. Jean-Louis Istasse

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps, je voudrais adresser toute ma reconnaissance à mon promoteur, M. Christophe Dubois, pour nos nombreux échanges ainsi que pour ses nombreux conseils et pour la confiance qu'il m'a accordée durant la réalisation de mon stage et de mon mémoire.

Je souhaite ensuite remercier ma maitre de stage et lectrice, Mme Lisa Pelssers, de m'avoir emmené sur son propre terrain de recherche et pour sa disponibilité tout au long de mon stage et de la rédaction de ce travail.

J'aimerais également remercier M. Jean-Louis Istasse, qui a accepté de faire partie de mon jury.

Je tiens aussi à témoigner toute ma reconnaissance aux membres du CRIS qui m'ont apporté une aide précieuse lors de nos différentes discussions durant les séminaires.

J'adresse également toute ma gratitude aux différentes personnes rencontrées sur le terrain et qui ont accepté de consacrer de leur temps pour répondre à mes questions.

Je souhaite enfin remercier mes parents ainsi que Pauline, ma compagne, pour leur soutien inestimable durant toutes ces années et sans qui rien n'aurait été possible.

Sommaire

INTRODUCTION	5
1. CONTEXTUALISATION	7
1.1. Terrain et public cible	7
1.2. La digitalisation de la justice : historique	8
1.3. Les tribunaux de police en Belgique	10
1.3.1. La répartition des tribunaux de police (loi de 2013)	11
1.3.2. La gestion autonome (loi de 2014)	12
1.3.3. Les compétences des tribunaux de police	13
1.3.4. Le tribunal de police dans la pyramide judiciaire belge	14
1.3.5. Composition du tribunal de police	16
1.4. La chaîne du traitement d'un dossier au tribunal de police	19
1.4.1. Volet pénal	20
1.4.2. Volet civil	21
1.5. Présentation de quelques outils informatiques	21
1.5.1. Le logiciel <i>MaCH</i> : un outil central pour la gestion des dossiers au sein des tribunaux de police	21
1.5.2. <i>Cross-Border</i>	24
1.5.3. Brève présentation d'autres outils	25
2. MÉTHODOLOGIE : DE L'OBSERVATION EXPLORATOIRE À LA THÉORIE	26
2.1. Méthode qualitative	26
2.2. Méthode inductive et exploratoire	26
2.3. Récolte des données et présentation des personnes interrogées	27
2.3.1. Récolte des données : entretiens et observations	27
2.3.2. Présentation des personnes interrogées	28
2.4. Analyse des données	30
2.5. Difficultés rencontrées	31
2.5.1. La méthode exploratoire et inductive	31

3. MISE À PLAT ET ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES : ENTRE BÉNÉFICES ET CRAINTES. UNE APPROCHE EMPIRICO-ANALYTIQUE	32
3.1. Les bénéfices de la digitalisation	33
3.1.1. Gain de temps et d'efficacité	33
3.1.2. Gestion autonome et rationalisation des coûts de fonctionnement	36
3.1.3. Une meilleure gestion des ressources humaines et une plus grande expertise des services	37
3.2. Craintes et effets négatifs potentiels	37
3.2.1. L'utilisation des écrans et la question des générations	37
3.2.2. La généralisation des cas et une justice à la chaîne	40
3.2.3. La fracture numérique	42
3.2.4. Le risque de distanciation sociale	43
3.3. Réserves émises concernant la mise en place de la digitalisation	45
3.3.1. Une multiplicité de nouveaux outils. Un suivi inadapté	45
3.3.2. La profusion de logiciels non-aboutis et les effets d'annonce	46
3.3.3. L'absence de consultation des acteurs de terrain	48
3.3.4. La gestion du personnel : quelle latitude ?	48
3.3.5. Le manque de coordination actuel entre les différents services	51
3.3.6. Les formations aux outils numériques	52
3.3.7. Les serveurs et la sécurité des données	54
3.4. En résumé : sentiment mitigé et résistance au changement	55
4. PROBLÉMATISATION. UNE APPROCHE ANALYTICO-EMPIRIQUE	57
4.1. La digitalisation : bénéfices et difficultés	57
4.2. Emergence de nouvelles normes de travail et discours performatif	58
4.2.1. La notion de normalisation. Mobilisation de la <i>normalization process theory</i>	58
4.2.2. Deux exemples concrets de nouvelles pratiques	61
4.2.3. Normalisation vs non normalisation	64
4.2.4. Discours performatif	65
CONCLUSION	66
BIBLIOGRAPHIE	68

INTRODUCTION

La question de la digitalisation de la justice est inscrite à l’agenda politique belge depuis une vingtaine d’années. Toutefois, les différents ministres de la justice qui se sont succédé au fil des différentes législatures n’ont pas obtenu des résultats entièrement satisfaisants en la matière. Le ministre de la Justice actuel (en fonction depuis 2020), Vincent Van Quickenborne, dont la politique est résolument tournée vers ces questions, est bien décidé à faire oublier les échecs passés. Il a annoncé, en juin 2021, l’attribution de budgets complémentaires importants¹ pour le fonctionnement de la justice et la mise en œuvre d’« un plan d’approche réaliste pour faire entrer la Justice dans le XXI^e siècle »². La digitalisation de la justice est donc un chantier important et constitue un des points centraux de la politique du ministre. Selon ce dernier, « la justice de notre pays a complètement raté le train de la numérisation³ » et une modernisation du département est indispensable.

Dans cette optique, le gouvernement a débloqué, en 2021, un budget d’environ un demi-milliard d’euros. Selon certains acteurs de terrain de la justice, il s’agit là d’un événement historique et d’une excellente nouvelle, qui devrait permettre de « mettre ce département en souffrance sur les rails de la modernité »⁴. En effet, l’augmentation du budget de la justice permettra notamment d’engager de nouveaux collaborateurs et d’accélérer la digitalisation de la justice grâce à l’acquisition de nouveaux ordinateurs et de nouveaux logiciels, grâce à la création d’une base de données reprenant tous les jugements et arrêts et d’une plateforme numérique, *Just-on-web*, ou encore à la mise en œuvre d’un dossier numérisé.

Ces projets et nouveautés ont une incidence sur le travail quotidien des acteurs du système judiciaire. Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous intéresser aux situations de deux juridictions spécifiques : les tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne. Au sein de ces juridictions, nous avons interrogé des personnes travaillant au greffe et au parquet ainsi que des magistrats.

Afin de nous inscrire dans une méthode dite exploratoire⁵ et de ne pas nous limiter à un seul cadre théorique précis dès le début de la recherche, nous avons volontairement établi une question de départ très large : « **Comment se déroule la digitalisation de la justice au sein des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne ?** ». Les différents entretiens que nous avons menés et les sources de

¹ Cette augmentation de près d’un demi-milliard d’euros porte le budget attribué à la justice à 2.45 milliards d’euros d’ici 2024.

² <https://www.rtb.be/article/digitalisation-de-la-justice-le-ministre-veut-relancer-le-processus-le-chantier-est-immense-10752519> (consulté la dernière fois le 8 août 2023).

³ <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/comment-sera-depense-le-demi-milliard-de-plus-pour-la-justice/10313995.html> (consulté la dernière fois le 8 août 2023).

⁴ *Ibid* (consulté pour la dernière fois le 8 août 2023).

⁵ Nous reviendrons en détail sur cette notion dans le chapitre 2, consacré à la méthodologie.

documentation que nous avons consultées nous ont ensuite permis, tout au long de la recherche, d'affiner la problématique. Dans ce travail, nous allons présenter les discours et le ressenti des acteurs interrogés sur la vague de digitalisation que connaît la justice actuellement ainsi que les nouvelles normes de travail qu'ils ont développées afin de s'y adapter. Pour cela, nous allons notamment nous baser sur la *Normalization Process Theory* développée par May et Finch (2009). Si les objectifs qui ont été fixés au début de l'entrée de fonction du ministre en matière de digitalisation sont clairs, il est intéressant de savoir comment cela est vécu en pratique par les acteurs de terrain.

Notre travail sera structuré de la manière suivante.

Nous commencerons par décrire le contexte dans lequel s'inscrit notre objet d'étude. Nous présenterons ainsi le terrain et le public cible de la recherche, un aperçu de l'historique de la digitalisation de la justice en Belgique, la répartition des tribunaux de police en Belgique, leurs compétences, leur place dans la pyramide judiciaire belge ainsi que leur composition et la chaîne du traitement d'un dossier au tribunal de police. Pour terminer ce chapitre, nous présenterons quelques logiciels et outils qui y sont utilisés. Cette contextualisation est essentielle puisque la plupart des éléments qui y seront décrits seront mobilisés tout au long du travail.

Ensuite, nous présenterons la méthodologie que nous avons appliquée lors de notre recherche. Dans ce chapitre, nous reviendrons également sur l'un ou l'autre obstacles que nous avons rencontrés.

Nous poursuivrons par la présentation des données empiriques récoltées lors de nos entrevues. Dans cette partie, nous établirons une série d'observations relatives au ressenti des acteurs de l'ordre judiciaire face à la digitalisation et à la politique menée par le ministre.

Dans le chapitre intitulé « problématisation », nous commencerons par résumer les constats que nous aurons établis en utilisant une nouvelle grille de lecture. Ensuite, comme nous l'avons dit, nous mobiliserons le concept de normalisation afin d'analyser les nouvelles pratiques mises en place par les acteurs et qui découlent de cette digitalisation.

Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion dans laquelle nous synthétiserons les résultats obtenus et proposerons de nouvelles pistes de réflexions suscitées par l'analyse des données.

1. CONTEXTUALISATION

Comme annoncé dans l'introduction, cette partie du travail a pour but de contextualiser la recherche⁶. Pour cela, nous commencerons par décrire le terrain et le public cible de la recherche dans une première sous-section. Cette description nous permettra ensuite de faire directement référence au contexte spécifique des deux juridictions étudiées dans les sous-sections suivantes.

Ensuite, dans une deuxième sous-section, nous proposerons un aperçu historique de la modernisation de la justice en Belgique, et plus particulièrement, du processus de digitalisation. Nous décrirons l'évolution de la question depuis le moment de son inscription à l'agenda politique belge jusqu'à la situation actuelle.

Une troisième sous-section sera consacrée à la présentation des tribunaux de police. Dans l'ordre, nous aborderons leur répartition sur le territoire belge, leurs compétences, la place qu'ils occupent dans le paysage judiciaire et leur composition. Cela nous permettra de comprendre d'une part, le fonctionnement interne d'un tribunal de police, et, d'autre part, le cadre plus général dans lequel il s'inscrit.

Ensuite, dans une quatrième sous-section, nous poursuivrons par une analyse des différentes étapes de la chaîne du traitement administratif et juridique des dossiers relevant de la compétence des tribunaux de police.

Enfin, nous clôturerons ce chapitre consacré à la contextualisation par une analyse de certains outils informatiques mis à la disposition des acteurs de la justice, dont le logiciel *MaCH*, qui permet une gestion informatisée de la chaîne de traitement des dossiers judiciaires.

1.1. Terrain et public cible

Les tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne constituent notre terrain de recherche. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux discours des acteurs ainsi qu'au rôle des outils numériques dans le fonctionnement interne de ces tribunaux, c'est-à-dire aux relations entre les différents services participant à la vie de ces juridictions, à savoir la police, le ministère public, le greffe et le siège.

Comme expliqué ci-dessus, les prochaines sections ont pour but d'inscrire ces juridictions dans un contexte global, tout en essayant de mettre en lumière les particularités locales inhérentes à leur fonctionnement.

⁶ Pour la rédaction de ce chapitre, nous nous basons principalement sur des ouvrages juridiques et sur des articles du Code judiciaire.

1.2. La digitalisation de la justice : historique

Depuis les années nonante, différentes institutions publiques de notre pays (police, santé, monde pénitentiaire...) connaissent une vague de modernisation jamais observée auparavant et à laquelle la justice n'échappe pas (Schoenaers, 2021). La question de la modernisation de l'appareil judiciaire et, partant, de sa digitalisation, ne date donc pas d'hier. C'est en effet dans les années nonante qu'apparaissent les premiers ordinateurs dans le monde de la justice. A la même époque, les premiers logiciels à destination du milieu de la justice sont développés. Parmi ceux-ci, le logiciel *Mammouth*, qui deviendra plus tard le logiciel *MaCH* (*Mammouth @ Central Hosting*), un logiciel de gestion des dossiers, central dans le fonctionnement de certaines juridictions⁷ actuelles. La sous-section 1.5.1. est consacrée à cet outil.

La digitalisation de l'administration judiciaire a, notamment, pour objectif d'assurer « une plus grande efficacité de l'action publique et une amélioration du service fourni aux citoyens en accélérant la circulation de l'information grâce à une administration en réseau, une communication horizontale et un meilleur contrôle de la gestion budgétaire » (Mabi, 2021, cité dans Schiffino et al., 2022, p. 76). Selon d'autres auteurs encore, cette digitalisation permettra également de réduire le déficit judiciaire⁸, d'alléger le travail des magistrats et des greffiers grâce à l'automatisation des procédures, d'améliorer la productivité des juridictions, pourtant dotées de ressources limitées, ou encore de favoriser la diffusion de l'information juridique tout en augmentant sa transparence (Pelssers et Dubois, 2022).

La question de la digitalisation est réellement devenue un point central et prioritaire dans la politique belge à la suite de l'affaire Dutroux et du constat posé à l'époque de dysfonctionnements du système judiciaire et policier, notamment en termes de communication entre les différents services (Dubois et al., 2019). En effet, suite à ces constats, diverses mesures politiques ont vu le jour dans le but de « réformer l'organisation judiciaire à l'aide, notamment, d'outils managériaux et informatiques » (idem, 2019, p. 559).

Par exemple, toujours selon Dubois et al., (2019), et dans le but de rencontrer les revendications citoyennes « de rapidité, d'efficacité, de qualité, d'ouverture et de transparence » (p. 559), l'accord *Octopus* a été adopté en 1998, afin de réformer le fonctionnement des services de police et du monde judiciaire. Cet accord comprend notamment la volonté de recourir aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Il faut noter que, à peu près au même moment, au début des années 2000, les instances européennes ont également encouragé les différents Etats-membres à mettre en œuvre la digitalisation de leur système judiciaire (Dubois et al., 2019 ; Pelssers et Dubois, 2022).

⁷ Toutes les juridictions n'utilisent en effet pas ce logiciel. Par exemple, les tribunaux de la jeunesse fonctionnent avec le système informatique PJG (« parquet jeunesse greffe »). Pour plus d'informations : voir le site du ministère public - <https://www.om-mp.be/stat/jeu/f/method.html>

⁸ Il s'agit de « l'écart entre les besoins juridiques des personnes à faible revenu et les ressources disponibles pour y répondre » (Pelssers et Dubois, 2022, p. 116).

C'est dans ce cadre qu'en 2001, le gouvernement Verhofstadt I⁹ a mis en place le projet *Phénix* dans le but de regrouper dans une seule application les quatorze applications qui existaient alors dans le secteur judiciaire. Cette application unique, dont le cryptage des données en assure la sécurité, devait constituer un gain d'argent et de temps puisqu'en cas de changement de juridiction, le personnel ne devait pas réapprendre le fonctionnement d'un nouvel outil (Wynsdau et Jongen, 2015). Toutefois, six ans après son lancement, Laurette Onkelinx, alors ministre de la Justice, a reconnu l'échec du projet *Phénix*. Quelques années plus tard, le projet *Kheops*, lancé par Jo Vandeurzen, qui poursuivait le même but que le projet *Phénix*, connaîtra le même sort (Dubois et al., 2019 ; Schiffino et al., 2022).

A partir des années 2010, les choses se sont accélérées puisque des initiatives locales, lancées par des membres autodidactes du greffe et du siège, ont poussé le service public fédéral justice (SPF Justice) à mettre en place un nombre conséquent de projets en matière informatique (Dubois et al., 2019). En effet, aux logiciels déjà en place, comme le logiciel de gestion des dossiers *MaCH*, apparu en 2007, s'ajoute toute une série de nouveaux logiciels permettant de gérer les différents aspects de la justice. Parmi eux, nous pouvons par exemple citer le logiciel *e-deposit*, qui permet aux avocats de déposer des documents informatisés tels que des conclusions, des mémoires et des pièces¹⁰, le logiciel *Regsol* (le registre central de solvabilité) qui contient toutes les données relatives aux faillites prononcées en Belgique¹¹ ou encore la plateforme *juriDict*, qui donne accès au contenu de la jurisprudence du Conseil d'Etat¹².

En 2015, le ministre de la Justice de l'époque, Koen Geens, a mis en place le « Plan Justice », intitulé « Une plus grande efficacité pour une meilleure justice ». Ce plan a été mis en œuvre au travers de différentes lois, dont les lois dites pot-pourri¹³, relatives, entre autres, à la digitalisation de la justice et au fonctionnement des juridictions de proximité (Schiffino et al., 2022). Comme l'expliquent Dubois et al., (2019), le « Plan Justice » du ministre Geens illustre le passage d'une politique d'introduction d'outils informatiques dans le paysage judiciaire parfois jugée trop ambitieuse, à une politique plus « modulaire et concertée » (p. 560).

Dans la continuité des nouveautés apportées par ces lois, le ministre de la Justice actuel, Vincent Van Quickenborne, a fait de la digitalisation de la justice son cheval de bataille (Schiffino et al., 2022). En effet, comme le ministre l'écrit dans sa note de politique générale, « La transformation numérique de la justice tourne désormais à plein régime. L'année dernière [en 2021], les budgets *ICT*¹⁴ ont été

⁹ En fonction de 1999 à 2003.

¹⁰ A ce sujet, cf. notamment Dubois (2019).

¹¹ A ce sujet, cf. notamment Pelssers et Dubois (2022).

¹² A ce sujet, cf. notamment Dubois et Pelssers (2022).

¹³ Loi du 4 mai 2016 (pot-pourri III), loi du 25 décembre 2017 (réforme des cantons judiciaires), loi du 19 octobre 2015 (pot-pourri I) ; loi du 6 juillet 2017 (pot-pourri V) et loi du 25 mai 2018 (pot-pourri VI).

¹⁴ *ICT (Information and Communication Technologies)*. « (...) une famille de technologies utilisées pour traiter, stocker et diffuser des informations, facilitant l'exécution d'activités humaines liées à l'information, fournies

augmentés structurellement, les investissements européens sont menés à bien et les bonnes personnes ont été recrutées »¹⁵. A titre d'exemple, citons les nombreux outils numériques qui ont été développés (*MaCH, e-Deposit...*), qui sont en cours de développement (*Just Restart, Pacos...*) ou qui font l'objet de mises à jour régulières¹⁶.

De plus, comme le ministre l'écrit encore dans la note de politique générale du 28 octobre 2022, « Un bon fonctionnement de l'*IT*¹⁷ dépend d'un équipement moderne et fiable »¹⁸. Aujourd'hui, chaque membre du personnel de la justice est équipé d'un ordinateur portable alors qu'il n'y a pas si longtemps encore, il s'agissait d'un privilège des seuls chefs de service. Toute personne qui le souhaite et qui en fait la demande peut également disposer d'un deuxième écran d'ordinateur. Enfin, nous pouvons également souligner le fait que l'équipement informatique est renouvelé dans des intervalles de temps de cinq ans maximum. Avec l'actuel ministre de la Justice, de nombreux projets et initiatives liés à la digitalisation de la justice voient donc le jour.

En conclusion, même si les différents projets de modernisation et de digitalisation de la justice n'ont pas toujours été couronnés de succès, cela fait une vingtaine d'années qu'il s'agit d'un point prioritaire dans l'agenda politique belge et encore plus aujourd'hui, sous l'impulsion du ministre de la Justice Van Quickenborne.

1.3. Les tribunaux de police en Belgique

Le gouvernement Di Rupo (2011-2014), et particulièrement sa ministre de la Justice, Annemie Turtelboom, ont adopté plusieurs lois apportant un certain nombre de changements majeurs dans le paysage judiciaire belge, et dont certains concernent l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de police (Schiffino et al., 2022).

La loi du 1^{er} décembre 2013, « portant réforme des arrondissements judiciaires et modifiant le code judiciaire en vue de renforcer la mobilité des membres de l'ordre judiciaire », a modifié la répartition des tribunaux de police (2022).

La loi du 18 février 2014 « relative à l'introduction d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire »¹⁹, quant à elle, a transféré certaines compétences du ministre de la Justice, c'est-à-dire du pouvoir fédéral centralisé, vers des entités décentralisées, augmentant ainsi leurs responsabilités en termes principalement de gestion des ressources financières et humaines ou encore de logistique (2022).

par et servant à la fois le grand public ainsi que les secteurs institutionnels et commerciaux » [notre traduction] (Salomon et Cohen, 1999).

¹⁵ Note de politique générale (28.10.2022), [Voorstel \(igo-ifj.be\)](#), p.20 (consulté la dernière fois le 9 août 2023).

¹⁶ Ces outils feront l'objet d'une brève présentation dans la sous-section 1.5.3.

¹⁷ IT = *Information Technology*.

¹⁸ Note de politique générale (28.10.2022), [Voorstel \(igo-ifj.be\)](#), p. 21 (consulté la dernière fois le 9 août 2023).

¹⁹ Moniteur belge, 4 mars 2014.

Les deux prochaines sous-sections seront donc consacrées à l'analyse (volontairement partielle²⁰) des conséquences de ces deux lois.

1.3.1. La répartition des tribunaux de police (loi de 2013)

C'est sous le mandat de la ministre de la Justice de l'époque, Annemie Turtelboom, que la loi du 1^{er} décembre 2013, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2014 et réformant l'organisation des tribunaux fut adoptée (Georges, 2014 ; de Leval et Georges, 2014 ; Schiffino et al., 2022 ; Schoenaers, 2021). Les vingt-sept arrondissements existants ont été restructurés en douze arrondissements, augmentant ainsi leur territoire respectif. Désormais, à l'exception des arrondissements de Bruxelles et d'Eupen, les arrondissements correspondent aux provinces.

En vertu de l'article 3 de l'annexe au code judiciaire, la Belgique compte aujourd'hui quinze tribunaux de police, répartis en douze arrondissements judiciaires. La Belgique compte donc les tribunaux de police de Liège, d'Anvers, du Brabant wallon, de Bruxelles francophone et néerlandophone, d'Eupen, du Luxembourg, de Namur, du Limbourg, de Louvain, du Hainaut, de Flandre orientale et occidentale, de Hal et de Vilvorde. L'article 60 du code judiciaire structure dix de ces quinze tribunaux en « divisions ». Par exemple, le tribunal de police de l'arrondissement judiciaire de Liège comprend les divisions Liège, Verviers et Huy tandis que le tribunal de police de l'arrondissement judiciaire du Luxembourg comprend les divisions Arlon, Neufchâteau et Marche (de Leval et Georges, 2014).

Cette répartition en douze arrondissements des tribunaux de police en Belgique est donc, comme expliqué ci-dessus, le fruit de la réforme des arrondissements judiciaires survenue en 2014 (Georges, 2014 ; Schiffino et al., 2022). Jusque-là, les tribunaux étaient répartis dans pas moins de vingt-sept arrondissements judiciaires différents. L'affaire des tueries du Brabant et, par la suite, l'affaire Dutroux ont révélé une série de dysfonctionnements, notamment en termes de communication et sont à l'origine de cette réorganisation. En modifiant la répartition des tribunaux sur le territoire, le but du gouvernement de l'époque était donc, entre autres, d'assurer une meilleure communication entre les services de police et au sein de la magistrature. Il s'agissait aussi de permettre une plus grande mobilité²¹ et une plus grande spécialisation des magistrats. Concernant la volonté de spécialisation des magistrats d'abord, Georges (2014) explique que l'idée est de « promouvoir la spécialisation des magistrats en allouant à telle division d'un tribunal la connaissance de certains types de contentieux, tout en assurant

²⁰ Il s'agit en effet de réformes de grande ampleur qui ont modifié de nombreux aspects du paysage judiciaire. C'est volontairement que nous ne les abordons pas toutes ici car cela dépasserait largement le cadre de ce travail. Pour plus d'informations concernant ces lois et leurs impacts, nous conseillons la lecture des articles de Frédéric Georges (Georges, 2014) et le « Plan pour une gestion autonome des cours et tribunaux et du ministère public » rédigé par le Collège des cours et tribunaux : <https://www.rechtbanken-tribunaux.be/sites/default/files/media/col/files/planfr.pdf> (consulté le 17 juin 2023).

²¹ Sur des territoires plus grands donc (Schiffino et al., 2022).

un service de base pour les matières les plus fréquentes. » (p. 338). En d'autres termes, le but était de faciliter et d'améliorer la gestion des ressources humaines pour les chefs de corps au sein des tribunaux de police (Schoenaers, 2021). Concernant l'objectif de mobilité des magistrats ensuite ; la réforme introduit toute une série de nouvelles possibilités. Par exemple, elle permet désormais à un chef de corps de désigner un juge de paix temporairement afin d'exercer la fonction de juge de police, moyennant motivation de la décision et l'accord du juge en question (Schiffino et al., 2022).

1.3.2. La gestion autonome (loi de 2014)

Le point de départ de ce projet de gestion autonome est le constat selon lequel les cours et tribunaux ne fonctionnent pas de manière optimale, en raison d'un manque de moyens à la fois matériels et humains.

Un des objectifs de cette loi est d'apporter une réponse à certaines critiques régulièrement formulées à l'égard des institutions judiciaires, dont elles dénoncent notamment la lenteur ou la rigidité (Schoenaers, 2021). Le pouvoir politique a donc décidé de confier la gestion des cours et tribunaux, qui jusque-là lui appartenait, directement au pouvoir judiciaire.

L'objectif de cette loi relative à la gestion autonome, votée en 2014, est double : il s'agit de donner la responsabilité de la gestion aux acteurs locaux (gestion locale) d'une part, et de réaliser des économies, d'autre part²².

En pratique, deux entités sont chargées de mettre en place cette gestion locale des juridictions : le Collège des cours et tribunaux²³ dont le rôle est d'assurer le bon fonctionnement du siège en exerçant un contrôle de qualité et de performance, et les comités de direction des juridictions (Schiffino et al. 2022)²⁴. Il s'agit donc là des deux niveaux de gestion locale.

Concrètement, le Collège des cours et tribunaux répartit le budget et les moyens disponibles entre les différentes juridictions. Il revient ensuite à chaque comité de direction, présidé par un chef de corps, de gérer et de justifier l'utilisation des moyens qui leur ont été alloués (2022).

En d'autres termes, les tribunaux de police ont donc la responsabilité, par l'intermédiaire du chef de corps et du comité de direction, d'assurer la gestion de leur juridiction. Par exemple, comme l'expliquent Schiffino et al., (2022), « le chef de corps doit gérer la logistique, les finances, les ressources humaines, la collaboration interne et les contacts avec les partenaires externes » (p. 61).

²² Cf. Le site des cours et tribunaux : <https://www.rechtbanken-tribunaux.be/sites/default/files/media/col/files/planfr.pdf> (consulté le 17 juin 2023).

²³ Le même type d'organisation est d'application au sein du Collège du ministère public.

²⁴ La composition et le rôle du comité de direction seront décrits plus bas dans la section « Composition du tribunal de police ».

En résumé, certaines décisions relatives à la gestion des ressources humaines et budgétaires ont donc été décentralisées vers les acteurs locaux dans le but d'augmenter l'efficacité de la justice et de réaliser des économies. C'est ce que l'on appelle la gestion autonome.

1.3.3. Les compétences des tribunaux de police

Le tribunal de police est une juridiction mixte, c'est-à-dire qu'il traite à la fois des matières civiles et pénales ; ce tribunal est compétent pour tout le contentieux de roulage (de Leval et Georges, 2014).

Comme l'explique Mougenot (2009), jusqu'en 1995, les tribunaux de police n'avaient qu'une compétence pénale et étaient institués au niveau cantonal. Par conséquent, dans de nombreux cas, les juges de paix siégeaient également en tant que juges de police. C'est une loi du 11 juillet 1994 réorganisant les tribunaux de police qui a supprimé la répartition en cantons, la remplaçant par un tribunal de police par arrondissement. Cette loi leur a également conféré une compétence en matière civile. L'appel des décisions civiles du tribunal de police se faisant devant le tribunal de première instance, cela a permis de désengorger les cours d'appel en les délestant du contentieux de roulage, toujours plus important au fil du temps (Mougenot, 2009).

Depuis cette loi du 11 juillet 1994, les tribunaux de police « comportent donc une section civile et une section pénale » (Mougenot, 2009, p. 186).

La section pénale du tribunal de police est compétente pour juger trois types de faits. Elle juge les *contraventions*, autrement dit les faits punissables d'un maximum de sept jours de prison, d'une peine de travail égale ou inférieure à quarante-cinq heures et/ou d'une amende d'un à vingt-cinq euros²⁵. Elle est aussi compétente pour les *délits*, repris à l'article 138 du code d'instruction criminelle, dont par exemple, les infractions au code rural, au code forestier ou encore aux lois sur la pêche fluviale (de Leval et Georges, 2014). Les contraventions sont les formes d'infraction les plus légères²⁶.

La section pénale s'occupe également de la répression des *délits contraventionnalisés*²⁷. Selon de Leval et Georges (2014), on entend par contraventionnalisation d'un délit « la disqualification des faits, par le ministère public ou par une juridiction d'instruction, en raison de l'admission de circonstances atténuantes » (p. 142).

²⁵ Article 137 du code d'instruction criminelle.

²⁶ https://www.belgium.be/fr/justice/victime/plaintes_et_declarations/types_d_infractions (consulté le 17 juin 2023).

²⁷ Articles 4 et 5 de la loi du 4 octobre 1967 sur les circonstances atténuantes.

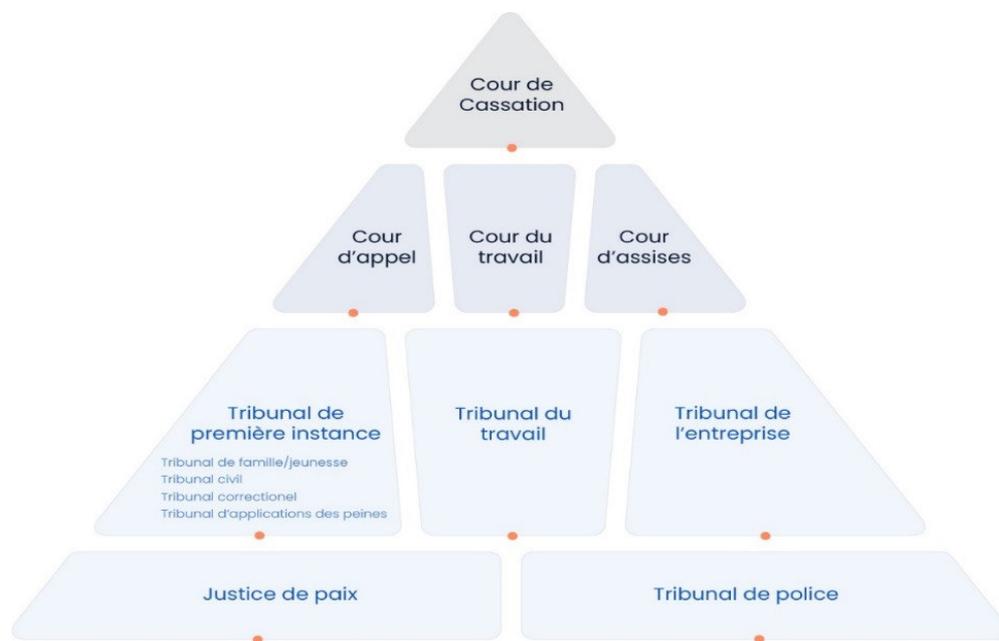
La section civile du tribunal de police jouit d'une compétence exclusive concernant toute demande de réparation d'un dommage résultant d'un accident de la circulation²⁸ (Franchimont et al. 2012 ; de Leval et Georges, 2014)²⁹.

Notons qu'il serait plus rapide et moins coûteux pour un justiciable de se constituer partie civile devant la section pénale du tribunal pour demander la réparation d'un tel dommage. En effet, dans ce cas, le tribunal commence par juger de la culpabilité pénale de l'accusé et évalue ensuite le dommage et le montant de l'indemnisation, qui devra être versé à la victime (de Leval et Georges, 2014). On parle dans ce cas des intérêts civils. Toutefois, la personne peut donc décider de demander une indemnisation devant la chambre civile sans qu'il n'y ait d'action publique en cours.

1.3.4. Le tribunal de police dans la pyramide judiciaire belge

Maintenant que nous connaissons les compétences des tribunaux de police et la manière dont ils sont répartis sur l'ensemble du territoire, il est également important de comprendre la place qu'ils occupent dans le paysage judiciaire belge.

Les différentes juridictions de l'ordre judiciaire belge, les tribunaux et les cours, peuvent être présentées sous la forme d'une pyramide hiérarchique, « en ce sens que les décisions de certaines d'entre elles sont susceptibles de faire l'objet d'un recours devant d'autres » (de Leval et Georges, 2014, p. 123).



Le système judiciaire belge | Cours & Tribunaux (rechtbanken-tribunaux.be)

²⁸ Article 601bis du code judiciaire.

²⁹ A ce propos, nous avons également consulté le site du service public fédéral justice : https://justice.belgium.be/fr/statistiques/statistiques_des_cours_et_tribunaux (consulté le 18 juin 2023).

La Cour de Cassation, qui est la plus haute juridiction du pays et se trouve au sommet de la pyramide, « ne connaît pas du fond des affaires », comme le prévoit l'article 147, alinéa 2 de la Constitution. Son rôle n'est pas de statuer sur les faits, mais plutôt sur le respect de l'application de la loi par le juge d'appel. Par exemple, la Cour pourrait décider de casser un jugement en raison d'une décision qui n'a pas été régulièrement motivée (de Leval et Georges, 2014 ; Panier, 2004)³⁰. Elle statue sur la forme et non sur le fond, et à ce titre, ne constitue pas une juridiction de troisième degré.

Dans le reste de la pyramide, on retrouve les juridictions de *fond*, qui appliquent les principes de droit aux faits qui leur sont présentés. Dans cet ensemble de juridictions de fond, il faut ensuite différencier les juridictions du premier degré (ou de première instance) des juridictions du deuxième degré (ou d'appel) (de Leval et Georges, 2014, Panier 2004).

Les juridictions du *premier degré* sont celles qui sont mobilisées pour statuer sur les faits une première fois. Cette catégorie regroupe les deux premiers étages de la pyramide, c'est-à-dire le tribunal de police, la justice de paix, le tribunal de première instance, le tribunal du travail et le tribunal de l'entreprise. Notons toutefois que le tribunal correctionnel est la juridiction compétente pour les appels des jugements des tribunaux de police section pénale et que le tribunal civil et le tribunal de la famille sont les juridictions compétentes pour les appels des jugements des justices de paix et des tribunaux de police section civile (de Leval et Georges 2014 ; Panier, 2004).

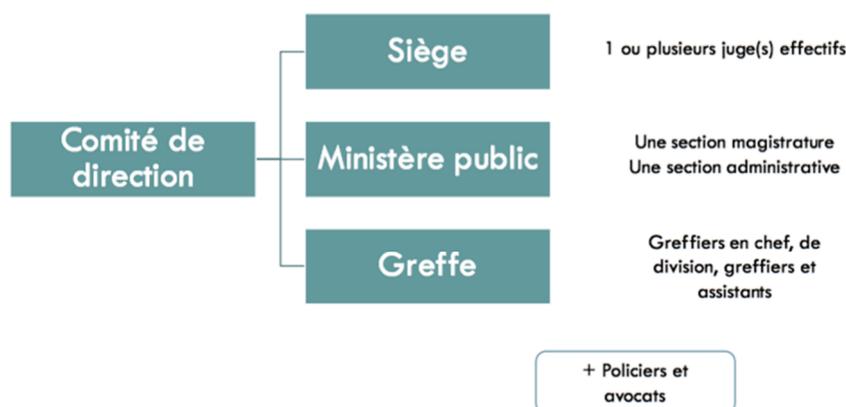
Les juridictions du *deuxième degré* regroupent la Cour d'appel et la Cour du travail ; elles sont compétentes pour statuer sur des faits qui ont déjà été jugés en première instance (de Leval et Georges, 2014 ; Panier, 2004). La Cour d'assises est compétente pour des infractions graves, telles que les faits de mœurs, les meurtres, les prises d'otages, etc. Il s'agit d'une juridiction qui n'est pas permanente ; elle est constituée lorsqu'un accusé y est envoyé par la chambre des mises en accusation³¹.

Les tribunaux de police sont, comme nous l'avons déjà dit, des juridictions de proximité. Ce sont des juridictions de fond de première instance donc les décisions sont susceptibles d'être revues en degré d'appel par le tribunal correctionnel ou civil.

³⁰ A ce propos, nous avons également consulté le site de la Cour de cassation : <https://www.cass.be/fr/presentation> (consulté le 15 juin 2023).

³¹ Pour plus d'informations concernant cette juridiction, nous conseillons au lecteur de consulter le site des Cours et tribunaux, <https://www.rechtbanken-tribunaux.be/fr/le-systeme-judiciaire-belge/cour-d-assises#:~:text=La%20cour%20d'assises%20est,faits%20de%20m%C5%93urs%20graves%2C%20etc.> (Consulté le 15 juin 2023) et la brochure du service public fédéral justice, https://www.om-mp.be/om_mp/files/en-savoir-plus/brochures/FR/7-La%20cour%20d'assises.pdf (consulté le 15 juin 2023).

1.3.5. Composition du tribunal de police



1.3.5.1. *Le comité de direction*

Comme l'explique Frédéric Georges (2014), la réforme des arrondissements judiciaires de 2014 a attribué le mandat de chef de corps au président des juges de paix et des juges au tribunal de police³².

En vertu des articles 67 et 68 du code judiciaire, c'est au chef de corps que revient la mission de diriger et d'organiser les justices de paix et les tribunaux de police. En d'autres termes, le chef de corps est chargé de la gestion générale de l'ensemble des cantons de justice de paix et des divisions des tribunaux de police de l'arrondissement judiciaire. Par exemple, c'est à lui que revient la mission de répartir les affaires et les juges entre les différents cantons et divisions ou encore de désigner les juges suppléants³³. Ces modalités organisationnelles s'inscrivent, comme nous l'avons vu, dans le cadre de la gestion autonome.

Pour l'accompagner dans ses différentes tâches, le chef de corps est assisté par un comité de direction, composé d'un vice-président, du greffier en chef et d'un « attaché soutien » au management. La fonction d'attaché soutien au management a été créée il y a peu. Cet agent statutaire de niveau B travaille sous la responsabilité du président ; son rôle, essentiellement administratif, consiste, comme son nom l'indique, à soutenir le comité de direction dans sa prise de décisions en effectuant des missions de différentes natures : préparer des dossiers et réunions, établir des statistiques, s'occuper de l'*onboarding*³⁴ des nouveaux arrivants, s'occuper de la gestion d'une bibliothèque, etc. Enfin, pour être tout à fait complet, notons que dans les arrondissements de Bruxelles et d'Eupen, ce sont les présidents des tribunaux de première instance qui endossent le rôle de président³⁵.

³² Article 65bis du code judiciaire.

³³ Articles 68 et 71 du code judiciaire.

³⁴ L'*onboarding*³⁴ est un ensemble d'actions qui sont mises en place par une organisation afin de faciliter l'arrivée d'un nouveau travailleur. Autrement dit, il s'agit d'un processus qui valorise l'intégration des nouveaux collaborateurs. <https://culture-rh.com/onboarding-rh/> (consulté le 4/07/2023).

³⁵ Article 72bis et 72ter du code judiciaire.

1.3.5.2. Le siège (« magistrature assise »)

Chaque tribunal de police comprend un siège, composé d'un ou de plusieurs juges effectifs, dont le rôle est de trancher les litiges qui leur sont soumis (de Leval et Georges, 2014,). Ces juges peuvent siéger dans chacune des divisions de leur arrondissement³⁶. Comme nous l'avons expliqué plus haut, cette possibilité s'inscrit dans la volonté d'augmenter la mobilité des magistrats suite à la réforme des arrondissements judiciaires de 2014. De plus, six juges suppléants, au maximum, peuvent être nommés afin de siéger en l'absence d'un juge effectif³⁷.

Les tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne, comptent un seul juge effectif.

1.3.5.3. Le ministère public ou parquet (« magistrature debout »)

Selon le prescrit de l'article 138 du code judiciaire, « le ministère public exerce l'action publique. » En d'autres termes, il représente les intérêts de la société : il poursuit les contrevenants devant le tribunal et s'assure que la peine est exécutée une fois prononcée (de Leval et Georges, 2014)³⁸.

Le tribunal de police étant compétent en matière pénale et civile, la présence du ministère public est donc obligatoire lors des audiences pénales du tribunal. Dans le cas contraire, les articles 20 et 1068 du code judiciaire prévoient la nullité des jugements rendus en cas d'absence du ministère public (de Leval et Georges, 2014).

Le ministère public est divisé en deux sections : la section magistrature et la section administrative qui sont organisées selon la même structure.

A la tête de la *section magistrature*, il y a le procureur du Roi. C'est à ce dernier qu'il revient de diriger le ministère public de l'ensemble des divisions de l'arrondissement judiciaire. Ensuite, dans chacune de ces divisions, il y a un procureur de division, le premier substitut du procureur du Roi et les substituts du procureur du Roi. Ce sont d'ailleurs ces derniers qui, en pratique, exercent les missions du parquet. Cela consiste notamment à siéger aux audiences en tant que représentants du parquet (idem, 2014).

La section administrative, comme son nom l'indique, gère les aspects administratifs du service. Elle est confiée à un secrétaire en chef, responsable de l'ensemble des sections administratives des différentes divisions. Au sein de chacune de ces divisions, il y a un secrétaire de division, des secrétaires, des assistants et des collaborateurs.

Le comité de direction du ministère public se compose du procureur du Roi, du secrétaire en chef, des procureurs de division et d'un attaché conseiller stratégique.

³⁶ Article 68 du code judiciaire.

³⁷ Article 64 du code judiciaire.

³⁸ A ce propos, nous avons également consulté le site des Cours et tribunaux : [Cours & Tribunaux \(tribunaux-rechtbanken.be\)](https://www.coursettribunaux.be) (consulté le 14 juin 2023).

Au tribunal de police de Marche-en-Famenne, le parquet de roulage fonctionne avec un personnel très réduit. Il s'agit en effet d'une division gérant un petit contentieux ne nécessitant pas la mobilisation d'un grand nombre de collaborateurs. Concrètement, sur les vingt membres du personnel administratif du parquet de Marche, la section roulage est gérée par trois personnes. Les autres collaborateurs, quant à eux, sont affectés aux matières correctionnelles et de la famille, dont le nombre de dossiers est plus important.

Le parquet du tribunal de police de Huy constitue un cas particulier. En effet, depuis 2020, l'entière du parquet de roulage de l'arrondissement de Liège est centralisée à Huy. Par conséquent, que les faits aient lieu à Liège, Huy ou Verviers, tous les dossiers sont transmis au palais de justice de Huy. Cette centralisation résulte d'une décision du comité de direction de l'arrondissement judiciaire de Liège. Liège étant un vaste arrondissement générant un contentieux de roulage important (environ 70 000 dossiers par an), l'idée était de créer un « pool » de compétences à Huy, en mettant en place une équipe spécialisée chargée uniquement de la matière du roulage. En termes de personnel, la section magistrature est composée d'une dizaine de personnes, parmi lesquelles des magistrats, criminologues, juristes de parquet et attachés judiciaires.

La section administrative, quant à elle, compte une cinquantaine d'agents, répartis en trois sections, chacune compétente pour des faits bien précis.

1.3.5.4. Le greffe

En vertu de l'article 157 du code judiciaire, « un greffe est attaché à chaque tribunal de police. » Le greffe est le service qui assure la gestion administrative et procédurale du tribunal de police. Ce service « assiste le juge dans tous les actes de son ministère »³⁹. C'est le personnel du greffe qui, entre autres choses, prépare les dossiers en vue des audiences, rédige les procès-verbaux d'audience, accueille les personnes se présentant au guichet du greffe, envoie les divers documents aux parties, assure la comptabilité de la juridiction, etc.

Le *greffier en chef* est membre du Comité de direction. Il est responsable du fonctionnement des greffes des différentes divisions de l'arrondissement judiciaire. Il représente donc l'autorité hiérarchique de tout le personnel des greffes des différentes divisions de l'arrondissement (de Leval et Georges, 2014). Il est, par exemple, chargé de la gestion du personnel et de celle du budget.

Chaque division comprend un *greffier chef de service* qui supervise le fonctionnement du greffe, des greffiers, des assistants du greffe et des collaborateurs de la division.

³⁹ Article 168 du code judiciaire.

Les services du greffe des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne présentent des situations assez similaires. Tous deux sont de petite taille et comprennent quatre collaborateurs : un greffier chef de service, un greffier et deux assistants du greffe.

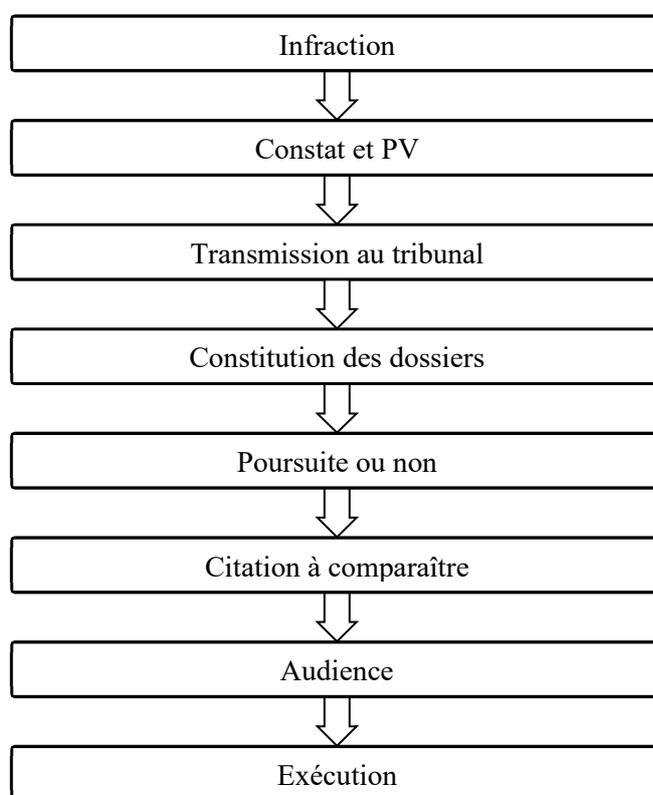
1.3.5.5. Les acteurs proches : les policiers et les avocats

Enfin, il faut également citer les avocats et les services de police. Ils ne sont certes pas employés directement par les tribunaux de police, mais ils travaillent en étroite collaboration avec eux et y jouent un rôle important.

1.4. La chaîne du traitement d'un dossier au tribunal de police : de l'infraction à la décision⁴⁰

Cette section décrit et explique le cheminement d'un dossier au sein du tribunal de police, à partir du moment où une infraction a été commise, jusqu'à la décision finale rendue par le juge. La description de cette chaîne de traitement d'un dossier permettra de comprendre le rôle joué par les différents services que nous avons décrits dans la section précédente et d'identifier à quel(s) moment(s) ils interviennent dans la chaîne.

Comme nous l'avons vu plus haut, le tribunal de police est une juridiction *mixte*, il convient donc de distinguer le volet pénal et le volet civil.



⁴⁰ Les informations reprises ci-dessous ont été recueillies lors des entretiens.

1.4.1. Volet pénal

Le processus peut être divisé en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, un agent de police constate une *infraction* et dresse un procès-verbal des faits.

Le *procès-verbal* est ensuite transmis au parquet du tribunal de police par différents moyens, selon le caractère urgent ou non du cas. S'il s'agit d'un cas d'urgence, par exemple un accident mortel ou impliquant des blessés graves, le procès-verbal est d'abord transmis par courriel afin d'enclencher la procédure le plus rapidement possible. Il sera transmis en version papier au parquet plus tard. Par contre, si le cas ne présente pas un caractère urgent, le procès-verbal est envoyé uniquement en version papier.

Sur la base des faits décrits dans les procès-verbaux, le personnel de la section administrative du parquet constitue les *dossiers*. Pour ce faire, il encode diverses informations dans le logiciel *MaCH*. Il procède d'abord à un encodage de base comprenant les informations suivantes : la description de l'infraction, le lieu, la date, le numéro de registre national de l'auteur des faits, son nom, son lieu d'habitation, un éventuel casier judiciaire, etc. Selon le cas, il se peut que le parquet doive encoder des données complémentaires. Par exemple, en cas d'imprégnation alcoolique, il faut également encoder le lieu de l'infraction, les données et les résultats des tests effectués, etc. S'il s'agit d'un excès de vitesse, il faut encoder le lieu de l'infraction (autoroute, agglomération, etc.), la vitesse mesurée et celle tolérée, etc.

Une fois les dossiers constitués, le *procureur du Roi* ou le *substitut* les analyse et décide seul si le parquet poursuit le contrevenant devant le tribunal ou non. S'il décide de le poursuivre, alors le parquet lance une *citation à comparaître*, qui est remise par voie d'huissier au prévenu⁴¹. Ce dernier est alors officiellement cité à comparaître à l'audience. Si le procureur du Roi décide de ne pas le poursuivre, le dossier est classé sans suite et la procédure s'arrête.

Le *greffe* intervient lorsque le dossier est cité à l'audience. Le personnel du greffe effectue un travail « d'avant, pendant et après l'audience ». Lors de la phase de préparation de l'audience, il effectue une vérification de l'encodage réalisé en amont par le parquet dans *MaCH* ; il vérifie la question des délais et de la compétence territoriale du tribunal. Pendant l'audience, le rôle du greffe est d'assister le juge et de dresser des procès-verbaux d'audience. Concrètement, il s'agit, pour chacun des dossiers cités, de noter si le prévenu s'est présenté, les peines requises par le parquet, les demandes des avocats, les discussions qui ont eu lieu avec le juge, les éventuels aveux, etc. Après l'audience, c'est également

⁴¹ Il s'agit là du mode de saisine habituel du tribunal de police. Notons qu'il existe quatre autres moyens de saisir le tribunal de police (Franchimont, Jacobs, Masset, 2012).

au personnel du greffe que revient la tâche d'encoder les décisions dans *MaCH*, de rédiger les jugements en collaboration avec le juge, d'envoyer les différents documents aux parties, etc.

Enfin, c'est au *service exécution* du parquet qu'il revient de s'assurer que la peine est effectivement exécutée par le prévenu. Par exemple, si un justiciable est condamné à une déchéance du droit de conduire de plusieurs mois, c'est au parquet de décider la date de début et de fin et de s'assurer que cette déchéance est bien respectée.

Il est important de préciser, pour terminer, que la procédure décrite ici peut être différente dans la pratique en fonction des cas présentés au tribunal. Le but de cette section n'est pas de faire une présentation exhaustive de la procédure mais plutôt de comprendre le rôle des différents services et acteurs étudiés et à quel(s) moment(s) ils interviennent.

1.4.2. Volet civil

Lors d'une procédure civile, les parties au procès doivent déposer leur dossier contenant des pièces et des conclusions qui seront consultées par le juge. Ce sont donc les parties qui apportent la matière du procès. Contrairement au pénal donc, il n'y a pas de ministère public pour effectuer un travail de préparation en amont de l'audience.

1.5. Présentation de quelques outils informatiques

Aujourd'hui, une grande partie des aspects du travail du personnel de l'ordre judiciaire est réalisé à l'aide de logiciels. Dans ce dernier point de la contextualisation, nous allons donc décrire quelques outils numériques utilisés par les membres du personnel de la justice dans leur travail quotidien. Comme il est évidemment impossible de les présenter tous, nous allons nous limiter aux outils qui seront à nouveau abordés dans le cadre de développements futurs du travail. Nous nous intéresserons plus en profondeur au logiciel *MaCH* puisqu'il constitue l'outil central dans le fonctionnement des tribunaux de police.

1.5.1. Le logiciel *MaCH* : un outil central pour la gestion des dossiers au sein des tribunaux de police

Comme déjà évoqué, le logiciel *MaCH* est un outil informatique central dans la vie de plusieurs juridictions belges, et notamment dans celle des tribunaux de police.

En effet, comme nous l'avons vu dans la section précédente, ce programme informatique est utilisé tout au long de la chaîne du traitement d'un dossier. C'est pourquoi il est essentiel, pour terminer la contextualisation, de consacrer une section à la présentation de cet outil.

1.5.1.1. Historique

C'est vers la fin des années 1980 que les premiers projets de digitalisation de la justice voient le jour, avec notamment le programme « BGC » au greffe civil, le programme « TCKH » au tribunal de commerce ou encore le programme « REA/TPI » au parquet et tribunal de première instance⁴².

En 1992, le projet « Mammouth » a été lancé et d'abord intégré dans les justices de paix et puis dans les tribunaux de police quelques années plus tard. Le programme a ensuite évolué au fil des années pour devenir, en 2007, le programme *MaCH* (*Mammouth at central hosting*)⁴³. Le but de ce logiciel était de regrouper les données des différents tribunaux/parquets de police et des justices de paix sur un seul et même serveur. *MaCH* a ensuite été étendu à d'autres juridictions dans les années qui ont suivi (Schiffino et al., 2022). En effet, le programme a également été déployé dans les tribunaux et parquets correctionnels, les auditorats du travail et le parquet fédéral en 2015 et dans les tribunaux de l'entreprise dès 2019.

1.5.1.2. Présentation

Développé par la société belge *Axylis*⁴⁴, *MaCH* est un outil de gestion de dossiers existant, comme nous l'avons vu, depuis une quinzaine d'années et qui occupe une place centrale dans le fonctionnement d'un certain nombre de juridictions belges. Depuis sa création, le programme *MaCH* est en constante évolution et est mis à jour toutes les huit semaines en concertation avec les cours, tribunaux et parquets⁴⁵. Cette maintenance est également assurée par la société *Axylis*⁴⁶.

Fonctionnant principalement à l'aide de raccourcis de clavier, le programme *MaCH* permet aux utilisateurs d'avoir accès à différentes rubriques/fonctionnalités dans un menu déroulant lorsqu'ils se connectent à la plateforme. Par exemple, la personne peut choisir l'onglet « dossiers civils » ou « dossiers pénaux », l'onglet « comptabilité » ou encore l'onglet permettant de gérer les échéances de permis de conduire.

Un des principaux points forts de l'outil est qu'il est commun au parquet et au greffe. Cela présente un réel avantage dans la chaîne du traitement d'un dossier. Ainsi, lorsque le parquet encode des informations pour constituer un dossier, le greffe pourra y avoir accès une fois le dossier cité à l'audience. Cela évite un double encodage des données et rencontre donc l'objectif de gain de temps de la digitalisation de la justice dont nous avons parlé plus haut. En effet, si l'on considère la procédure

⁴² justice.belgium.be/fr/nouvelles/communiqués_de_presse/centralisation_et_numerisation_des_dossiers_dans_mach (consulté le 14 juin 2023).

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ <https://news.belgium.be/fr/ict-justice-mammouth-et-mach> (consulté le 14 juin 2023).

⁴⁵ Cf. justice.belgium.be/fr/nouvelles/communiqués_de_presse/centralisation_et_numerisation_des_dossiers_dans_mach (consulté le 14 juin 2023).

⁴⁶ <https://news.belgium.be/fr/ict-justice-mammouth-et-mach> (consulté le 14 juin 2023).

d'encodage dans son ensemble, le programme peut paraître assez lourd car il nécessite d'enregistrer un nombre de données conséquent. Toutefois, si chaque service fait sa part du travail tout au long de la chaîne du traitement d'un dossier, alors la masse de travail devient tout à fait raisonnable. D'ailleurs, à ce propos, « l'utilisation de TIC entre différents services publics pour échanger des informations réduit la charge administrative et augmente l'efficacité » [notre traduction] (Iannacci, 2010 et 2014, cité dans Seepma, de Blok et Van Donk, 2021, p. 420).

1.5.1.3. Quelques chiffres⁴⁷

En 2019, le logiciel *MaCH* était disponible sur 380 sites dans l'ensemble du pays (193 justices de paix, 28 parquets de police, 38 tribunaux de police, 28 parquets correctionnels, le parquet fédéral, 28 tribunaux correctionnels et 28 auditorats du travail). Autrement dit, 58% des 654 sites de la justice belge fonctionnaient déjà, en 2019, avec *MaCH*. 5358 agents ont accès au logiciel et 3234 utilisent quotidiennement. Au total, cela représente 53% des collaborateurs en 2019.

Enfin, prenons un dernier chiffre qui démontre l'importance du programme et son évolution depuis sa création en 1992. En 2019 toujours, on dénombrait quelque 87 123 844 dossiers intégrés et traités dans la plateforme.

Même si ces chiffres ne sont pas les plus récents, ils nous permettent de comprendre et de réaliser à quel point le logiciel *MaCH* est devenu central aujourd'hui dans la vie de différentes juridictions belges.

1.5.1.4. L'avenir du logiciel⁴⁸

L'outil *MaCH* garde une place dans les nouveaux chantiers imaginés par l'actuel ministre de la Justice. En effet, son objectif est de réaliser une « refonte complète » du logiciel afin de le rendre plus simple à utiliser. Cette refonte concernerait par exemple l'amélioration de l'interface du programme ou encore le passage d'*Open Office* à *MS Office*. Les divers changements annoncés auront lieu de manière graduelle et seront accompagnés de formations à destination du personnel.

⁴⁷ justice.belgium.be/fr/nouvelles/communiqués_de_presse/centralisation_et_numerisation_des_dossiers_dans_mach (consulté le 14 juin 2023).

⁴⁸ Informations tirées de la note de politique générale du ministre de la Justice Vincent Van Quickenborne : (28.10.2022), [Voorstel \(igo-ifj.be\)](#), p.20 (consulté la dernière fois le 14 juin 2023).

1.5.2. Cross-Border⁴⁹

La procédure *Cross-Border* est entrée en vigueur en 2020 suite à la transposition en droit belge de la directive européenne 2015/413/UE. Les objectifs de cette procédure sont multiples : améliorer le traitement des dossiers d'infractions, automatiser le processus de perception des amendes routières et simplifier le processus administratif de paiement desdites amendes. Cette procédure s'applique à des infractions considérées comme les moins graves, comme un « petit » excès de vitesse (qui n'excèdent pas 30km/h en agglomération et 40km/h hors agglomération), le franchissement d'un feu rouge ou encore une « petite » alcoolémie au volant.

Concrètement, la procédure fonctionne en quatre étapes. Dans un premier temps, le titulaire de la plaque d'immatriculation reçoit une copie du procès-verbal qui a été dressé par l'agent de police ayant constaté l'infraction. Une proposition de perception immédiate est jointe au procès-verbal et la personne est informée de la possibilité de contester l'amende. Si le contrevenant refuse de payer, il reçoit d'abord un rappel. S'il refuse toujours de payer, il reçoit alors, dans un deuxième temps, une proposition de transaction de la part du ministère public l'invitant à payer le montant initial mais majoré cette fois de 33%. Ensuite, si la personne refuse de payer la transaction, elle recevra alors un ordre de paiement majoré cette fois de 35%. Enfin, si le montant n'est pas payé dans les trente jours, il se transforme alors en une dette fiscale que le SPF finances pourra recouvrer via différents moyens (retenue sur impôt, mandater un huissier, saisie sur salaire, immobilisation du véhicule...).

Finalement, l'introduction de cette procédure a eu des effets positifs sur le travail des juridictions. D'abord, l'automatisation du traitement des petites infractions a permis de désengorger les tribunaux. Ensuite, cela a également permis de traiter tous les cas. En effet, avant l'introduction de la procédure, une partie des contrevenants étaient oubliés et passaient entre les mailles du filet, certaines juridictions de grande taille ne parvenant pas toujours à suivre le rythme. De plus, la charge de travail administratif des tribunaux de police a considérablement diminué. Le personnel qui, auparavant, consacrait un temps considérable à la gestion de ces petites infractions peut en outre être mobilisé pour la réalisation d'autres tâches. Enfin, la procédure permet à la justice d'avoir une vue d'ensemble des infractions de roulage commises par une personne, ce qui contribue à l'amélioration de la sécurité routière.

⁴⁹ Pour la rédaction de cette section, nous avons consulté les sources suivantes : <https://www.jubel.be/fr/la-procedure-cross-border-de-lamende-a-lordre-de-paiement/>, (consulté pour la dernière fois le 05/07/2023), <https://www.jubel.be/fr/la-procedure-cross-border-de-lamende-a-lordre-de-paiement/> (consulté pour la dernière fois le 05/07/2023), <https://www.police.be/5998/fr/actualites/crossborder-traffic-pour-la-simplification-des-amendes-de-roulage> (consulté pour la dernière fois le 05/07/2023).

1.5.3. Brève présentation d'autres outils

Pour conclure cette présentation non-exhaustive des outils digitaux, citons :

- Le logiciel *Pacos*⁵⁰ (pièces à convictions, armes et objets saisis), créé en 2017 et qui permet aux services de police et aux tribunaux de police d'assurer une meilleure gestion des pièces à convictions, des armes à feu et des objets trouvés ;
- Le logiciel *Just Restart*, qui, toujours en cours de développement, est un logiciel de gestion des règlements collectifs de dettes ;
- Le logiciel *I+ Belgium* utilisé notamment par les chefs de service pour la gestion des congés du personnel ;
- La plateforme numérique *Just-on-web*⁵¹ dont le but est de créer une sorte de « guichet numérique » à destination des justiciables et des professionnels du droit, leur donnant accès à différents services, comme la consultation des dossiers, le dépôt de documents (conclusions, requêtes, dossiers...), l'enregistrement en tant qu'expert (traducteur, interprète, expert judiciaire...), l'administration de personnes vulnérables ou encore la création d'une entreprise. L'idée est d'allonger la liste des services disponibles au fur et à mesure du temps. Notons que certains des services déjà opérationnels ne le sont pas dans toutes les juridictions. Par exemple, les dossiers des tribunaux de police ne sont pas encore consultables en ligne, il faut toujours se rendre au guichet du greffe pour les consulter en version papier.

⁵⁰ Pour plus d'informations concernant cette plateforme, consulter le site <https://votrepolice.be/node/883>.

⁵¹ <https://justonweb.be>

2. METHODOLOGIE : DE L'OBSERVATION EXPLORATOIRE A LA THEORIE

La question initiale de notre recherche était l'analyse du processus de digitalisation de la justice au sein de deux tribunaux de police. La question, volontairement large au départ, s'est ensuite affinée.

La taille des juridictions et le nombre limité de personnes à interviewer ont mené au choix de la méthode qualitative. L'ouverture très rapide du terrain de recherche a permis une approche inductive. Selon nous, et comme l'expliquent Kutty et Dubois (2019), un chercheur adopte une démarche inductive parce qu'il considère « le terrain d'enquête comme un espace dont seule une immersion quasi ethnographique permet de découvrir les ressorts et modes de fonctionnement concrets » (p. 191).

2.1. Méthode qualitative

Selon la définition de Mays et Pope (1995), « l'objectif de la recherche qualitative est le développement de concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les opinions de tous les participants » [notre traduction] (p. 43).

Le but de cette recherche était de réaliser deux études de cas dans deux juridictions comparables, de manière à appréhender les équipements digitaux des tribunaux de police par le bas. Pour ce faire, nous avons collecté un matériau lors de treize entretiens (avec au total 18 personnes) et d'observations directes de trois magistrats ainsi que de cinq membres du greffe et du parquet.

Les prises de notes tirées des différents témoignages, les discussions informelles et les comportements observés lors de nos différentes entrevues et observations nous ont permis d'appréhender les discours et les pratiques des acteurs des tribunaux de police ainsi que le sens qu'ils leur donnent. Les différents thèmes abordés lors de ces entrevues (prise en compte des acteurs de terrain par le pouvoir politique, formation, politique du ministre...) nous ont permis de comprendre la manière dont ces acteurs vivent le processus de digitalisation et d'identifier certaines stratégies d'adaptation adoptées par les groupes d'acteurs. Ces entretiens nous ont donc permis d'identifier certaines normes de travail émergeant, ou non, dans ces contextes d'action.

En d'autres termes, nous avons récolté un matériau empirique par le biais de méthodes qualitatives (entretiens et observations) et nous l'avons analysé de manière à rendre compte du sens que les acteurs donnent aux équipements digitaux qui équipent leurs pratiques.

2.2. Méthode inductive et exploratoire

Nous avons choisi de mettre en place une méthode inductive afin de mener à bien notre recherche. Au contraire de la démarche déductive dans laquelle le chercheur élabore des propositions à partir d'une théorie préalablement déterminée, la démarche inductive consiste à observer des faits réels et ensuite à les mettre à l'épreuve de la théorie (Van Campenhoudt et al., 2022). Autrement dit, dans une démarche

inductive, le chercheur s'inscrit dans une perspective exploratoire qui lui permet de procéder à une généralisation progressive de ses hypothèses et concepts (Kuty et Dubois, 2019). En effet, comme l'expliquent Van Campenhoudt et al. (2022), « le général est induit par le particulier » (p. 20). Avec le mode d'inférence inductif, on ne se limite donc pas dès le départ à une seule théorie bien précise ; différents choix théoriques s'offrent au chercheur, qui, progressivement, en élimine certaines pour en conserver d'autres.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons donc consulté un nombre de sources de documentation limité en amont et nous sommes très rapidement allés sur le terrain.

2.3. Récolte des données et présentation des personnes interrogées

2.3.1. Récolte des données : entretiens et observations

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé treize entretiens avec dix-huit personnes différentes. Les deux juridictions étudiées étant de petite taille, il nous a été possible de rencontrer une grande partie des acteurs qui les composent. Les profils que nous avons interrogés sont assez différents en termes d'expérience, de carrière et de formation, ce qui nous a permis d'obtenir des témoignages et des points de vue variés.

Dans un premier temps, nous avons donc réalisé deux entretiens dits *exploratoires*. Il s'agit d'un choix méthodologique qui tient au caractère inductif de la recherche, expliqué plus haut. Le but de ce type d'entretiens est d'avoir un premier contact avec le terrain et avec les acteurs afin de cerner la problématique et de dégager de nouvelles thématiques (Van Campenhoudt et al., 2022 ; Ghiglione et Matalon, 1998). Autrement dit, durant ces premiers entretiens, nous avons posé très peu de questions, et elles portaient sur des problématiques très larges afin « de ne pas limiter *a priori* les aspects du problème à prendre en compte » (Van Campenhoudt et al., 2022, p. 67). Ces entretiens exploratoires ont été menés avec des personnes faisant partie du public cible de la recherche, à savoir des chefs de corps⁵². Nous avons choisi ces personnes parce qu'elles ont généralement une grande expérience de leur métier et parce qu'elles ont une vue d'ensemble de l'organisation et du fonctionnement de la juridiction.

Nous n'avons pas rencontré de difficulté particulière pour entrer sur le terrain. En effet, il s'est ouvert directement après les premières prises de contact. Ensuite, les entrevues se sont enchaînées rapidement durant deux mois grâce aux nombreux contacts que les personnes interrogées nous ont communiqués. Au fur et à mesure de l'avancée du terrain et des entretiens, certains thèmes principaux et récurrents ont émergé, nous permettant ainsi de cadrer de plus en plus les échanges et de mettre alors

⁵² Notons que dans le cadre d'un entretien exploratoire, il est également possible d'interroger des « témoins privilégiés », c'est-à-dire des personnes qui ne vivent pas directement l'objet de recherche, mais qui ont un contact indirect avec celui-ci.

en place des entretiens dits *semi-directifs*. En effet, comme l'expliquent Van Campenhoudt et al. (2022), dans ce type d'entretien, le chercheur dispose de quelques « questions-guides » afin de garder une trame mais ne les pose pas nécessairement dans l'ordre. Son but est plutôt de laisser parler la personne le plus ouvertement possible et de la recadrer⁵³ si besoin.

Les entrevues nous ont donc permis de progressivement compléter et adapter notre guide d'entretien, de fixer certaines balises à la recherche et d'affiner notre question de départ, qui était volontairement très générique.

Nous avons également procédé à des *observations directes*. Cette méthode nous a permis de capter des événements de manière brute, c'est-à-dire sans qu'ils ne nous soient rapportés par un intermédiaire. Il s'agit là d'un des principaux avantages de la méthode d'observation directe (2022). En effet, comme l'explique Soulé (2007), « cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité » (p. 128). De plus, afin d'éviter le biais de la mémoire sélective, autrement dit le fait pour le cerveau humain de mettre de côté les éléments qui semblent *a priori* sans importance (Van Campenhoudt et al., 2022), nous avons consigné les éléments observés dans une *grille d'observation* et dans un *journal* de terrain dès notre sortie du terrain.

Toujours selon Quivy et al. (2022), il existe deux variantes de l'observation directe : l'observation *participante* et l'observation *non-participante*. La première consiste à participer à la vie du groupe observé, tandis que la deuxième, réalisée à l'insu ou avec l'accord des personnes en question, consiste à observer une situation de l'extérieur. Durant les deux mois passés sur le terrain, nous avons eu l'occasion de mettre en œuvre les deux types d'observation. En effet, nous avons pu prendre note de discussions informelles tenues durant les repas de midi ou durant une pause autour d'un café (observation participante) et nous avons pu observer quatre audiences en tant qu'observateur⁵⁴ (observation non-participante).

2.3.2. Présentation des personnes interrogées

Au cours des deux mois passés sur le terrain (de mi-février à début avril 2023), nous avons observé et interrogé dix-huit personnes faisant partie des différents services des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne ; toutes interviennent dans la chaîne du traitement d'un dossier judiciaire (ministère public, greffe et juges). La description des personnes rencontrées reprise dans le tableau suivant correspond donc à la situation qui était la leur au moment de la fin de la récolte des données, soit au début avril 2023.

⁵³ Dans le cas où la personne ne répond pas aux questions et s'égare sur des sujets non-pertinents.

⁵⁴ Pour rappel, les audiences des tribunaux de police sont ouvertes au public en vertu de l'article 148 de la Constitution belge.

Personne interrogée	Sexe de la personne	Age de la personne	Ancienneté au sein du SPF justice	Fonction actuelle
P1	M	50-60	20-30	Magistrat
P2	F	Plus de 60	30-40	Greffe
P3	F	50-60	10-20	Magistrat
P4	M	40-50	20-30	Greffe
P5	F	30-40	Moins de 10	Greffe
P6	F	Moins de 30	Moins de 10	Greffe
P7	F	30-40	10-20	Greffe
P8	F	40-50	20-30	Greffe
P9	M	Plus de 60	30-40	Magistrat
P10	F	50-60	10-20	Magistrat
P11	M	50-60	20-30	Parquet
P12	M	50-60	20-30	Membre du service ICT
P13	F	30-40	Moins de 10	Parquet
P14	M	40-50	20-30 ans	Greffe
P15	F	40-50	20-30	Greffe
P16	M	+60	40-50	Personnel du parquet
P17	M	30-40	Moins de 10	Magistrat
P18	F	30-40	Moins de 10	Parquet

2.4. Analyse des données

Les premiers entretiens que nous avons réalisés nous ont permis de mettre en lumière plusieurs thèmes récurrents tels que le fonctionnement et l'organigramme des différents services, l'équipement informatique, les outils numériques utilisés, la formation, les difficultés rencontrées ou encore les pistes d'action à activer en cas de problèmes. Dès les premières entrevues donc, nous avons pu dégager plusieurs thématiques principales : le ressenti des acteurs concernant la mise en place de digitalisation, l'influence des outils numériques dans leur travail quotidien ainsi que les nouvelles normes de travail et stratégies qui découlent de cette digitalisation. Ces thématiques nous ont servi de cap pour la suite des entretiens et nous ont permis d'affiner la question de départ. L'émergence de ces thématiques principales nous a permis d'adapter et de compléter le guide d'entretien. Elle nous a également permis d'identifier les concepts théoriques qui serviront ensuite à l'analyse des données empiriques et à la problématisation, développées dans les chapitre 3 et 4 de ce travail.

Une fois l'ensemble des données récoltées, nous les avons étiquetées à l'aide du logiciel *Corpus*⁵⁵ afin d'établir différentes catégories. Nous avons ainsi procédé à une analyse thématique de nos données. Autrement dit, nous avons découpé « transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème » (Blanchet et al., 1992, p. 98). Cet étiquetage nous a fourni une vue d'ensemble des données et nous a ensuite servi de support pour effectuer leur mise à plat. Cela nous a également permis d'identifier les convergences et les divergences dans les discours tenus par les personnes interrogées. De plus, plusieurs présentations orales de résultats intermédiaires nous ont permis de peaufiner la mise à plat et de retravailler les points les moins clairs. La première présentation a eu lieu devant des étudiants de premier bachelier en droit de l'Université de Liège dans le cadre du cours d'*introduction à la sociologie et aux enjeux du numériques* dispensé par les professeurs Dubois et Schoenaers. La seconde présentation a eu lieu devant les chercheurs du CRIS (Centre de Recherche et d'Interventions Sociologiques), un des centres de recherche de la Faculté des Sciences sociales de l'Université de Liège.

Ce processus de mise à plat nous a permis d'analyser le discours général tenu par les acteurs à l'égard du processus de digitalisation de la justice. Il également permis d'identifier les nouvelles normes et stratégies qui en découlent. Ces éléments seront présentés dans le chapitre suivant « Mise à plat et analyse des données empiriques ».

⁵⁵ « Corpus est un logiciel libre open source développé par l'Université de Liège. Son objectif est de faciliter une méthodologie d'analyse de documents (entretiens, mémoires, droit, documentation, etc.). » <https://docs.lltl.be/documentation/>, (consulté le 10 juillet 2023).

2.5. Difficultés rencontrées

2.5.1. La méthode exploratoire et inductive

Comme nous l'avons expliqué, nous avons choisi de mettre en place une méthode exploratoire en lien avec le caractère inductif de la recherche. Par conséquent, nous avons débuté notre terrain en ayant consulté une quantité limitée de sources de documentation. Ce choix présente un avantage mais également un inconvénient. Il s'agit d'un avantage car, comme nous l'avons vu, nous ne nous sommes pas limité à un concept théorique précis et défini au préalable comme c'est le cas dans la méthode déductive (Van Campenhoudt et al., 2022). La démarche inductive permet de ne fermer aucune porte et plusieurs concepts théoriques potentiellement mobilisables nous sont apparus tout au long de la recherche. Toutefois, lors des premiers entretiens, il est arrivé que nous nous sentions quelque peu perdu dans la masse d'informations nouvelles, qui nous étaient communiquées par les personnes interrogées. C'est pourquoi, tout au long du terrain, nous avons consigné les grandes thématiques abordées, les termes juridiques utilisés, les noms de logiciels et de projets cités, etc. dans un journal de terrain. Cette méthodologie nous laisse beaucoup de liberté quant à l'orientation à donner à la recherche certes, mais cela demande également un travail indispensable de prise de notes et de relecture.

Une autre difficulté liée au choix de la méthode inductive a été celle du choix de l'approche théorique. Une première étape de notre réflexion nous a mené à envisager la mobilisation des concepts de l'école stratégique de Crozier et de Friedberg. Il est toutefois apparu que le statut du matériau empirique (les données recueillies) relevait moins de pratiques que de discours. Notre choix a alors été de mobiliser le concept de normalisation, qui sera développé dans le chapitre 4.

Enfin, pragmatiquement, nous n'avons pas pu rencontrer d'avocat ou d'agent de police, qui malgré nos différentes sollicitations n'ont pas répondu à nos messages. Les données récoltées étaient toutefois suffisamment nombreuses et pertinentes pour réaliser le présent travail. Nous n'excluons toutefois pas une rencontre avec ces acteurs dans le futur pour compléter la recherche.

En conclusion, si *a priori*, la méthode inductive peut paraître déstabilisante, voire insécurisante, *a fortiori* pour un jeune chercheur, la méthode exploratoire, est extrêmement riche et enrichissante. Elle réclame autonomie et créativité et ouvre à la découverte de différentes théories, au travers d'un apprentissage « par essai et erreur ».

3. MISE A PLAT ET ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES : ENTRE BENEFICES ET CRAINTES. UNE APPROCHE EMPIRICO-ANALYTIQUE

Les entretiens que nous avons menés et qui sont largement décrits dans le chapitre consacré à la méthodologie nous ont permis de récolter une quantité importante de matériau empirique. La mise à plat et l'analyse de ces données a permis de dégager le discours (positif et négatif) tenu par les différents acteurs du processus de digitalisation et les stratégies d'adaptation à la nouvelle situation. Dans le présent travail, il convient de comprendre le discours dans le sens que lui donne Dubar (2007). En effet, selon lui, « les paroles ne sont pas seulement des actes de langage dans des jeux de pouvoir ou dans la vie quotidienne, elles sont aussi des formes de discours et d'énonciation livrant le sens des actions » (p. 34). Autrement dit, il faut considérer le discours comme étant performatif. En effet, ce sont les mots qui mènent aux actes et donc la manière dont les acteurs parlent influence la manière dont ils agissent⁵⁶.

De manière générale, tous les acteurs interrogés, même les plus réticents, ont reconnu certains bénéfices du processus de digitalisation de la justice. Tous semblent, en effet, conscients des avantages que peuvent apporter les outils informatiques à la fois dans la mise en œuvre de leur propre travail, et dans celui de l'ensemble de l'organisation. Selon leurs propres mots, ils sont tout à fait favorables à l'informatisation, même s'ils y ajoutent quelques conditions, comme l'illustre l'extrait suivant : « *Ben je pense qu'on est partants, à partir du moment où c'est bien fait. A partir du moment où on a un bon programme et un bon support, je pense qu'on peut y aller franchement. On est demandeurs* » (Entretien 9, membre du greffe).

Toutefois, en parallèle, la plupart expriment également des craintes et émettent des réserves concernant certains aspects de la digitalisation que nous avons décidé de diviser en deux catégories : des craintes franches concernant les effets potentiellement négatifs de la digitalisation elle-même d'une part et des réserves hésitantes concernant la mise en place de la digitalisation (ce qui pose la question de la gestion du changement), d'autre part.

Ce constat général rejoint celui formulé par Schiffino et al., (2022) dans leur étude de cas concernant les justices de paix et tribunaux de police. Ces auteurs expliquent que « les acteurs interrogés au sein des justices de paix et des tribunaux de police ont tous mentionné l'informatisation de la justice [...] comme étant centrale dans l'évolution du fonctionnement de leurs juridictions » (p. 68) et que ces acteurs « valorisent les facilités qu'offre l'informatique dans leur pratique quotidienne » (p. 68). Toutefois, ils ajoutent également que « les acteurs ont un rapport différencié à cette digitalisation et à la manière dont elle est mise en œuvre » (p. 68).

Dans un premier temps, nous allons donc rendre compte du sentiment général, que l'on peut qualifier de mitigé, exprimé par les acteurs à propos de la digitalisation. Pour cela, nous aborderons

⁵⁶ Nous reviendrons plus en détail sur cette notion dans la section 4.2. après avoir présenté l'ensemble des constats empiriques.

d'abord les bénéfices qu'ils ont énumérés et ensuite les craintes qu'ils ont exprimées à ce sujet. Une fois ces points analysés, nous serons en mesure de résumer et d'analyser la discours des acteurs en mobilisant notamment des notions de gestion du changement, et particulièrement celle de résistance au changement (Pesqueux, 2020).

Avant d'aller plus loin, il est important de s'attarder sur les notions de numérisation et de digitalisation. Dans la littérature scientifique, les chercheurs effectuent une différence entre les deux termes. Selon Parviainen et al. (2017), la numérisation consiste en la conversion de données tangibles en données numériques. Autrement dit, l'idée est de traduire des données physiques de manière numérique sur un ordinateur. Quant à la digitalisation, elle consiste à utiliser des données numériques dans un processus quelconque afin de l'améliorer (Brennen et Kreiss, 2014).

Lors des entrevues que nous avons menées, les acteurs rencontrés n'ont pas fait de différence entre ces notions et ont donc employé les termes « digitalisation » et « numérisation » comme des synonymes. Un seul d'entre eux, travaillant dans le service informatique interne créé dans l'arrondissement judiciaire de Liège, nous a expliqué la nuance entre les deux notions à titre informatif. Nous avons toutefois décidé de poursuivre la discussion sans faire de différence afin de rester dans la même logique que les entretiens qui avaient été menés jusque-là. Comme l'expliquent Brennen et Kreiss (2014), il s'agit de deux concepts assez proches et qui sont souvent utilisés sans distinction même dans la littérature scientifique. Dans les extraits d'entretien qui suivent, et dans le cadre de ce travail de manière plus générale, nous utiliserons donc les termes « digitalisation » et « numérisation » en tant que synonymes.

3.1. Les bénéfices de la digitalisation

Parmi les bénéfices de la digitalisation des juridictions étudiées, les acteurs interrogés ont cité le gain de temps et d'efficacité, les économies budgétaires et une amélioration de la gestion des ressources humaines.

3.1.1. Gain de temps et d'efficacité

De manière générale, la notion de temps, dans la société actuelle, est devenue synonyme de « perte de temps » et de « course contre la montre » (Bastard et al., 2016, p. 12). Comme l'explique Giddens (1991, cité dans Bastard et al, 2016), il s'agit là d'un constat global, qui s'inscrit dans le contexte de l'émergence des sociétés modernes et auquel le monde de la justice n'échappe pas. En effet, les critiques adressées à l'appareil judiciaire en raison de sa lenteur ont mené à une modification de la notion de temps. Ainsi, Bastard et al. (2016) évoquent l'existence d'un mouvement d'accélération « qui modifie la perception et l'usage du temps » (p. 191). Une illustration de l'importance de la notion de

temps dans les processus judiciaires est l'existence d'un *délai raisonnable* qui constitue l'objet de l'article 6.1 de la Convention Européenne des droits de l'homme⁵⁷.

Parmi les avantages de la digitalisation, le gain de temps est celui le plus souvent évoqué par les personnes interrogées.

Comme Schiffino et al. (2022) l'ont également observé, l'informatisation de la justice, et l'arrivée de certains logiciels développés spécifiquement pour le monde judiciaire, tels que *MaCH* et *Cross Border*, permettent au personnel de traiter une plus grande quantité de dossiers plus rapidement qu'auparavant. Ainsi, toujours selon les dires des acteurs de terrain, le logiciel *MaCH* permet aujourd'hui de traiter des dizaines de dossiers par jour, contre seulement quatre ou cinq à l'époque où ils ne disposaient pas des nouvelles technologies. De plus, l'utilisation de canevas spécifiques (c'est-à-dire de modèles de jugements préétablis), enregistrés dans le logiciel *MaCH* ou rédigés individuellement dans un logiciel de traitement de textes par les juges eux-mêmes, non seulement facilite la rédaction des jugements mais constitue également un gain de temps :

« *Et tout ça, vous voyez, j'ai encodé trois choses et j'ai un jugement tout fait. Alors [heu] merci MaCH. Parce qu'avant ça, il fallait taper "en cause du ministère public contre..."*, alors maintenant on peut faire facilement cinquante jugements par jour, au début que j'étais greffier, si j'en faisais cinq j'étais contente puisque je ne tape pratiquement rien » (Entretien 2, membre du greffe).

Cross Border, grâce à son fonctionnement automatisé, participe également à ce gain de temps comme le montre l'extrait suivant :

« *C'est vrai que nous, avant la création de Cross Border, on recevait des listings de contestations, ben moi je passais une après-midi à traiter, donc à ouvrir le dossier dans MaCH, à refuser, à imprimer fin parce qu'on devait quand même imprimer la contestation* » (Entretien 13, membre du parquet).

D'autres outils informatiques, logiciels et plateformes numériques, tels que, *Viking*⁵⁸ ou *Just-on-Web*, à disposition des différentes juridictions du paysage judiciaire belge, permettent aux différents services de gagner en temps et donc en efficacité.

De manière plus générale, le recours aux messages électroniques et l'utilisation de logiciels de réunion en ligne⁵⁹ sont également cités comme des éléments positifs de l'informatisation. En effet, ces

⁵⁷ « Toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement, et dans un délai raisonnable, par un tribunal indépendant et impartial [...] ». Extrait de la Convention européenne des droits de l'homme.

⁵⁸ Le logiciel *Viking* permet la prise de contrôle à distance de l'ordinateur d'un utilisateur afin, notamment, de régler un problème informatique.

⁵⁹ « Microsoft *Teams* est un espace de travail centralisé. Son but est une assistance digitale pour une communication et une collaboration d'équipe plus efficaces. Le service est basé sur les technologies Microsoft

outils facilitent la communication inter-divisions et inter-juridictions et permettent un gain de temps important. L'utilisation de tels logiciels permet d'éviter aux membres des différentes divisions de se déplacer, là où « les déplacements, chronophages, étaient prioritaires il y a encore quelques années » (Schiffino et al., 2022, p. 69) : « [...] *maintenant Teams c'est vrai que c'est très très facile [heu] suivre des réunions, fin par exemple la gestion autonome, moi personnellement j'ai quatre réunions hebdomadaires, si je devais aller quatre fois à Bruxelles...* » (Entretien 10, membre du greffe). Notons toutefois qu'au sein même des juridictions, ce type de logiciel n'est pas utilisé. En effet, leur taille permet l'organisation de réunions en présentiel.

L'arrivée prochaine de la signature électronique (déjà en vigueur dans la version de *MaCH* à disposition des justices de paix) permettra aux juges de signer les jugements à distance. Cette signature électronique limitera également les interventions des greffiers qui ne devront plus imprimer les documents avant signature : « *Ce que je t'ai montré, la signature électronique, c'est super simple, moi je coche un dossier, je le visualise, s'il est bon, je le convertis en PDF, s'il est bon je le coche, je le signe et c'est fini* » (Entretien 1, magistrat).

Enfin, des plateformes telles que *Just-on-Web* sont conçues pour permettre la consultation des dossiers à distance. Ce processus de digitalisation est en cours et doit permettre, à terme, à tous les citoyens de consulter les documents en ligne, notamment depuis leur domicile.

Cela évitera donc par exemple à certaines personnes de devoir parfois parcourir des kilomètres pour consulter quelques pages de leur dossier :

« Maintenant, c'est clair qu'il y a des facilités aussi, c'est... Pour les gens ça permet... Je te parlais tantôt des gens qui peuvent venir voir leur dossier, si c'est digitalisé, ils sont chez eux dans leur fauteuil et ils peuvent le voir... Surtout dans notre province, c'est quand même des provinces [heu] pour les transports en commun c'est parfois compliqué, faut parfois faire des kilomètres et des kilomètres pour [heu] parfois simplement venir voir un dossier donc c'est clairement une facilité, comme le télétravail » (Entretien 10, membre du greffe).

Le gain de temps issu de la digitalisation, notamment grâce aux différents outils analysés dans cette partie, est d'autant plus essentiel dans le cadre d'une juridiction de proximité, telle que le tribunal de police, qui doit traiter un très grand nombre de dossiers.

existantes et peut intégrer d'autres services de Microsoft 365. Cependant, Microsoft Teams est bien plus qu'une simple solution « Chat ». En plus des fonctionnalités de « chat », d'appels téléphoniques, et de réunions virtuelles, le service fournit un accès à beaucoup d'autres services de Microsoft 365 tels que SharePoint Online, Skype for Business, Office Groups, OneDrive et même Planner », <https://www.theprojectgroup.com/fr/office-365-microsoft-teams-chat>.

3.1.2. Gestion autonome et rationalisation des coûts de fonctionnement

Pour rappel, comme expliqué dans le chapitre relatif à la contextualisation, les juridictions étudiées se voient attribuer un budget qu'elles gèrent de façon autonome. La rationalisation des coûts de fonctionnement est donc un élément important de la gestion financière.

La multiplication par trois du prix d'une palette de papier est l'exemple qui a été le plus souvent cité par les acteurs. En effet, de nos jours, le dossier papier constitue toujours la règle au tribunal de police. Or, un dossier judiciaire peut comprendre une citation, un jugement, des potentielles pièces à convictions, etc. Un dossier peut donc, dans certains cas, représenter des centaines de pages. Les frais de papier, d'impression, de reliure, etc. constituent donc un budget très conséquent pour ces juridictions. A ce propos, un chef de service du parquet nous dit ceci : « *Donc on essaie... Comme nous sommes responsables de notre budget et que le papier fait partie de nos dépenses propres, on essaie au maximum d'éviter les dépenses de papier donc on essaie de digitaliser le plus possible* » (Entretien 11, membre du parquet).

Si la digitalisation permet donc de rationaliser les coûts de fonctionnement des juridictions, il faut toutefois garder à l'esprit que cela demande la mise en œuvre de moyens considérables. En ce qui concerne le volet *hardware* (les éléments matériels d'un système informatique), tous les acteurs rencontrés sont satisfaits des investissements qui ont été réalisés comme l'illustre l'extrait suivant :

« En termes d'équipement, d'ordinateurs, de connexion, etc. maintenant on est bien, maintenant ça roule. Les demandes de PC dans les deux jours on l'a, maintenant je pense qu'on est arrivé dans... Il y a eu un gros investissement. Je vais dire, depuis un an, un an et demi, tous ceux qui le désirent peuvent bénéficier de deux écrans, tout le monde dispose d'un portable, avant c'était juste les chefs de service et les magistrats, maintenant tout le personnel a un portable. Oui niveau équipement, on a vu une grosse différence » (Entretien 3, magistrat).

En ce qui concerne l'aspect *software* (les éléments dématérialisés de l'informatique comme les logiciels), nous verrons de manière détaillée dans la suite de ce chapitre que le sentiment général des acteurs n'est pas aussi positif que pour le volet *hardware*. En effet, les personnes rencontrées expriment de nombreuses craintes à ce sujet et selon elles, de nombreux efforts et investissements sont encore nécessaires en la matière.

Il convient de noter que la mise en place de l'informatique nécessite en outre de pouvoir disposer de savoirs et de compétences suffisantes en la matière. C'est un point qui pose certains problèmes et qui peut également engendrer des coûts, notamment pour recruter les personnes disposant de ces compétences en matière de digitalisation. Nous aborderons également ces questions de manière plus détaillée dans ce chapitre .

3.1.3. Une meilleure gestion des ressources humaines et une plus grande expertise des services

Certains processus redondants et laborieux qui, dans le passé, nécessitaient la mobilisation de plusieurs personnes, sont désormais automatisés. La conséquence de l'automatisation de certaines de ces tâches est double : elle permet de confier de nouvelles missions à certains agents et d'en assurer, de manière générale, un plus grand nombre.

Par exemple, le traitement des données issues des procès-verbaux de police par le personnel du parquet ou encore l'encodage des données de l'audience par le personnel du greffe qui étaient auparavant réalisés sur papier sont désormais informatisés. Le logiciel *MaCH* et le préformatage des données constituent un gain de temps et réclament un nombre réduit d'intervenants. Par conséquent, les personnes qui étaient autrefois mobilisées pour réaliser ces tâches peuvent désormais être assignées à d'autres occupations et peuvent également étendre leur expertise :

« [...] on va pouvoir aller aussi vers plus d'expertise au niveau administratif, à partir du moment où vous avez toutes les données qui sont dans un flux et qu'il n'y a plus de papier, ben... Tous nos encodeurs et tout ça on va pouvoir les consacrer à d'autres spécialisations et... Aller au bout dans certains processus parce que, faut pas non plus oublier c'est que pour certaines choses, ben [heu] on est peut-être un peu plus court par rapport au cas où par exemple on est pas au complet au niveau administratif et y a des fois des décisions qui doivent être prises, ben toute cette numérisation va peut-être nous permettre de recentrer un peu tout sur d'autres choses, pas qui sont mises de côté, mais qui sont peut-être faites moins dans le détail » (Entretien 9, membre du parquet).

Cette expertise croissante des tribunaux de police aurait pour effet, selon les acteurs, d'offrir une justice de meilleure qualité : *« Maintenant, ça aura aussi un impact positif pour les justiciables, ça c'est certain »* (Entretien 9, membre du parquet).

3.2. Craintes et effets négatifs potentiels

Comme indiqué en début de chapitre, si les acteurs identifient un certain nombre de bénéfices du processus de digitalisation, la majorité d'entre eux expriment également des craintes liées tant à l'utilisation du matériel informatique qu'à la gestion des individus.

3.2.1. L'utilisation des écrans et la question des générations

L'utilisation généralisée d'un écran est la crainte la plus souvent exprimée lors des entretiens. En effet, la plupart des acteurs rencontrés n'imaginent pas, dans un futur plus ou moins proche, de passer les huit heures de leur journée de travail à traiter des dossiers sur un écran. C'est ce que nous a expliqué un chef de service de la section administrative du parquet :

« Et ça c'est la crainte de beaucoup et pas qu'en roulage parce que moi en jeunesse je le vois aussi, consulter un dossier qui fait des centaines de pages sur un PC, je suis pas sûre que ce soit très confortable et que finalement je pense qu'on va tous devoir y passer [rires]. Donc c'est la crainte de beaucoup, est-ce que ça va être praticable de rester toute une journée comme ça fixé sur un écran d'ordinateur, voilà, c'est la crainte de beaucoup [...]. Fin c'est vrai que c'est une crainte en fait, c'est vraiment une crainte. C'est une crainte et est-ce que les acteurs de terrain vont être consultés qu'ils disent quand même des fois [heu]... Des dossiers de plusieurs cartons, vont être consultés en disant "est-ce que c'est possible pour vous ? ", fin... Je pense que rester sur un PC comme ça à lire des trucs, c'est pas confortable, c'est pas... C'est pas faisable. » (Entretien 13, membre du parquet).

Si cette crainte a été exprimée par de nombreuses personnes de différentes tranches d'âge, il faut tout de même préciser qu'elle l'a surtout été par les membres du personnel exerçant leur fonction depuis un certain nombre d'années. En effet, ces derniers sont plus réticents à l'idée de travailler sur écran à quelques années (voire mois pour certains) de la retraite et ne sont pas prêts à abandonner totalement les procédures papier. A ce propos, Schifano et al., (2022) ont dressé le même constat et écrivent que « (...) certains juges en fonction depuis de nombreuses années sont plus hostiles à l'informatique, réticents à changer leurs habitudes et préférant, par exemple, continuer à travailler sur des documents papier » (p. 71). Certains d'entre eux sont même prêts à changer de métier ou à prendre leur retraite si un tel cas de figure devait se produire. A ce propos, un chef de service du parquet nous a expliqué ceci : « Mais c'est vrai que moi, travailler toute une journée sur l'ordinateur, je me dis je change de métier moi... Or ce sera ça, y aura plus de papier donc... Mais est-ce que c'est praticable quoi... » (Entretien 13, magistrat). Un deuxième acteur, proche de la retraite, nous a également expliqué ceci :

« Mais en même temps, j'ai dit, " la chose qui pourrait faire que je ne demande pas d'aller jusqu'à septante ans, que dans deux mois je dise je me casse et j'envoie ma demande de mise à la retraite", c'est précisément cette digitalisation. Alors pourquoi, parce que moi je suis de formation papier et y a rien à faire » (Entrevue 7, magistrat).

Les chefs de service que nous avons rencontrés nous ont d'ailleurs fait part de l'importance, selon eux, de la question de la génération lors de la mise en place de nouveaux projets et outils digitaux. En effet, de manière générale, les personnes les plus âgées sont les plus réticentes à l'adoption d'une méthode de travail digitalisée : « [...] c'est compliqué pour les anciens par exemple de s'y adapter, moi ici je... Je vois très très mal certains anciens [heu] comment... Fin pour eux c'est compliqué de s'adapter [...]. Je veux dire nous ici pour les responsables de service, c'est compliqué à... A mettre en œuvre quoi » (Entrevue 11, membre du parquet).

Cette situation pourrait être la source d'un paradoxe car, comme nous l'avons vu, un des buts des différentes réformes, qui ont vu le jour ces dernières années, était notamment de répondre aux critiques

dénonçant la lenteur de la justice. Or, selon le discours de certaines personnes, la consultation de dossiers en ligne durant toute la journée pourrait au contraire engendrer une perte de temps, d'efficacité et de qualité : « *Est-ce que ce sera très optimal de faire lire quelqu'un toute une journée sur un PC ? Pas sure qu'en fait les gens vont le faire volontiers parce que un moment [heu], voilà est-ce que ce sera facile, est-ce que ce sera praticable ?* » (Entretien 13, membre du parquet). De la même manière, un autre acteur explique :

« Moi je pense qu'on va... On peut... Voilà, paradoxalement, on peut perdre en efficacité et en qualité. Moi j'ai un exemple concret, l'année passée, je devais aller consulter un gros dossier et qui était aussi avec des cartons parce qu'il y avait des [inaudible] avec des doublons et je devais aller rechercher trois articles pertinents dans le cadre d'un règlement course cycliste et le titulaire du dossier m'a dit "écoute, je sais bien que voilà y a une demi-heure de trajet de chez moi jusque Verviers, va sur place" [...] et donc je préfère prendre ma voiture que de commencer encore une fois pendant une demi-heure à aller rechercher le règlement de course et regarder en ligne » (Entretien 13, magistrat).

Deux facteurs peuvent expliquer cette réticence plus marquée des « anciens ».

Un premier élément explicatif réside dans le fait que ces personnes ont grandi et ont été formées à une époque où l'on ne parlait pas encore de digitalisation. Par exemple, aucune base de données n'existait et il fallait donc se rendre en bibliothèque pour effectuer des recherches :

« Quand on a des jeunes qui sont... Ou qui ont baigné dans... Dans l'internet et l'informatique c'est facile mais on a pas que ces gens-là donc ça c'est compliqué aussi [...]. Les jeunes ben hop si c'est digitalisé, ils savent aller chercher l'info, c'est plus simple pour eux. Mais moi j'ai une tranche d'âge plus âgée donc c'est plus compliqué à... A mettre en place oui » (Entretien 7, magistrat).

Par conséquent, comme nous l'avons déjà expliqué ci-dessus, effectuer des recherches ou traiter un dossier en ligne n'est pas intuitif pour tous. Bien au contraire, cela peut même leur faire perdre du temps et avoir un impact négatif sur leur performance professionnelle :

« Mais [heu] nous oui donc... C'est quand même plus facile oui, allez on va revérifier la déclaration de l'un et puis la déclaration de l'autre, puis je reviens en arrière parce que je me dis "oui mais il avait dit ça ou pas ?" Je revérifie... Avec le papier c'est quand même plus facile, sinon il faut chaque fois revenir en arrière et c'est... C'est compliqué quoi [...] et puis même parfois pour relire, parfois vous ne voyez pas des fautes [heu] ou vous ne voyez pas que vous faites une redite quand vous êtes à l'écran et quand vous le sortez sur papier, vous le voyez tout de suite quoi. Ben moi... C'est peut-être ma génération hein » (Entretien 8, magistrat).

Le second élément explicatif est le fait que la digitalisation ne présente pas nécessairement d'intérêt pour les personnes en fin de carrière. Par conséquent, il leur est plus difficile d'accepter de modifier une routine de travail désormais bien ancrée car cela ne présente pas de réel intérêt pour elles : « [...] *les personnes qui étaient à ce moment-là plus proches de la pension étaient plus réticentes. Voilà c'est un peu on va dire normal on va dire hein, on est habitué dans un rythme, on n'a pas forcément envie de changer en fin de carrière, voilà* » (Entretien 11, membre du parquet).

Certains de ces acteurs évoquent une « génération sacrifiée », composée de personnes qui n'ont pas grandi avec l'informatique, qui n'ont pas été formées à ces techniques et auxquelles on demande de s'adapter à la vague de digitalisation.

A l'inverse, les plus jeunes sont, en général, plus disposés à basculer vers une justice totalement numérisée et certains d'entre eux ont même déjà organisé leur travail de façon à ne plus devoir utiliser du papier : « *Après, moi je vais dire, je suis déjà [heu] paperless, donc [heu]... J'ai plus aucun document, tout ce qui arrive est scanné dans mon PC.* » (Entretien 3, membre du greffe).

Selon les acteurs de terrain, il est donc indispensable de prendre en considération la question de la génération dans la mise en place de la digitalisation. L'exemple de l'utilisation des écrans que nous venons d'exposer en constitue une bonne illustration.

3.2.2. La généralisation des cas et une justice à la chaîne

Les acteurs interrogés ont également fréquemment exprimé la crainte de voir la digitalisation, et partant l'automatisation des procédures, déshumaniser le système, faire peu à peu disparaître les valeurs d'accueil, d'aide et de prise en charge du justiciable qu'ils défendent.

L'extrait suivant illustre l'ensemble des témoignages recueillis à ce sujet :

« Je trouve qu'on déshumanise la justice de plus en plus malheureusement. Et j'ai des collègues, "monsieur c'est facile, vous avez bu, tac peine d'amende deux-cents euros minimum, déchéance, aggravation, trois mois, les quatre examens, paf l'éthylotest anti-démarrage", mais le jugement il est rendu en quinze secondes parce que tac tac tac, ça arrive au greffe, ils poussent sur des touches, ils remplissent des cases et le jugement est rendu. Mais non, moi j'essaie de comprendre pourquoi, "ah ben y a ceci, ah ben attention, ah ben écoutez je vais remettre l'affaire, je veux une prise de sang, analyse, vous ferez la prise telle date, je remets l'affaire à un mois et demi vous aurez le résultat et vous reviendrez, on se réexplique, ah ben ok ça va mieux", je motive, je remets... » (Entretien 7, magistrat).

En effet, dans les deux juridictions étudiées, les membres du siège et du greffe consacrent du temps à chaque dossier afin de cerner le mieux possible la situation des justiciables. Cela implique notamment une solide préparation du dossier en amont, une écoute attentive du justiciable durant

l'audience afin de comprendre l'état d'esprit qui était le sien au moment de commettre l'infraction ainsi qu'une motivation sérieuse et détaillée du jugement :

« Quel que soit le comportement du prévenu, je tends la main, je tente d'écouter, je tente de trouver une solution humaine, acceptable, parce que moi je ne veux pas que les justiciables sortent de l'audience avec un goût de cendres, de révolte dans la bouche. [...]. Ça c'est chez moi, mais ça me prend du temps. Allez à Dinant, tous les avocats, les échos que j'ai "purée, merde ta collègue là-bas elle n'écoute pas, elle donne ses petites leçons, elle... Hop, condamnation" [...]. L'informatisation, la systématisation dans les lois, la digitalisation, l'automatisme, moi je continue à me battre comme je peux avec mes petits moyens contre cela » (Entretien 7, magistrat).

La crainte de la plupart des personnes interrogées est donc de voir disparaître cette justice humaine qu'ils mettent en place au quotidien, à l'écoute des justiciables et soucieuse de comprendre sa situation, au profit d'une justice robotisée, automatisée et déshumanisée. Voici un exemple dont nous a fait part une personne qui a travaillé quelques années dans une juridiction de taille plus importante de Bruxelles :

« [...] c'est un risque aussi de généraliser tous les cas alors que toutes personnes sont différentes, que leur histoire est différente et on ne les écoute plus. Par exemple, au tribunal de police de Bruxelles, c'est des... C'est comme à la boucherie, ils ont un ticket mais ils n'ont pas le temps de dire quoi que ce soit. C'est comme ça, donc on ne les entend même pas, ici on entend les gens, on leur demande "qu'est-ce qu'il s'est passé ce jour-là ? ", à Bruxelles, ils s'en foutent, donc ils font comme à la boucherie » (Entretien 6, membre du greffe).

Certains acteurs de la justice regrettent d'ailleurs que le projet de digitalisation de la justice ne soit pas accompagné d'une campagne de sensibilisation ou de formations à destination des professionnels du droit à l'égard de ces risques :

« [...] l'informatisation, systématisation, digitalisation et tac et tac et tac, ça risque de perdre un peu cet aspect. Et les avocats me le disent, voilà. Alors je dis pas que cette évolution est mauvaise, que du contraire, elle est utile, pratique, mais malheureusement, elle devrait être accompagnée d'une prise en charge humaine, il faut sensibiliser un peu plus les acteurs de la justice » (Entretien 7, magistrat).

Les membres du personnel de la justice de ces juridictions, par nature proches des justiciables, redoutent donc une potentielle cassure avec les justiciables que pourraient engendrer la digitalisation de la justice et une trop grande automatisation des procédures :

« Mais je peux comprendre que les gens trouvent qu'on ne les entend plus ou qu'on est moins disponibles pour eux... C'est ce qu'ils nous disent... Quelqu'un va téléphoner, par le passé ben

on aurait passé le collaborateur de l'accueil qui aurait pris la personne au téléphone en disant "mais oui, écrivez un courrier", fin on n'aurait pas donné d'infos mais y aurait eu des contacts téléphoniques, que maintenant ben l'accueil elle va dire envoyez un mail. Donc je peux comprendre que la personne au téléphone se dise ben... » (Entretien 6, membre du greffe).

En conclusion, la crainte de voir apparaître une justice déshumanisée a donc été largement exprimée par les acteurs. Selon Zannou (2019), il y a un risque que le lien social créé par le système judiciaire, qui permet aux personnes des différentes classes de la société de s'exprimer, disparaisse avec l'arrivée des nouvelles technologies. L'auteur nous met donc en garde : si l'arrivée des technologies constitue indéniablement un bénéfice pour le fonctionnement de la justice, « il faudra veiller à ce que la technologie ne vienne mettre en péril les principes fondamentaux de la justice et les droits et libertés des justiciables » (Zannou, 2019, p. 20).

3.2.3. La fracture numérique

Les technologies numériques font aujourd'hui partie de notre quotidien (milieu professionnel, loisirs, vie sociale, mobilité, etc.) ; les services publics n'y font pas exception (Garczynski, 2019). De plus, comme le souligne Garczynski (2019), dans notre société actuelle, « le fait d'être connecté est une condition pour être inséré » (p. 34). Ce constat pose donc la question de la fracture numérique.

Les personnes interrogées craignent que la digitalisation toujours croissante de la justice ne renforce les inégalités de traitement à l'égard des justiciables qui n'ont pas accès à la technologie ou qui ne savent pas s'en servir (Dubois, 2022). Il s'agit là, en effet, des deux facettes du phénomène de fracture numérique qu'il faut prendre en compte (Granjon, 2011). Celui-ci constate « que tout le monde dispose d'un ordinateur et d'une connexion n'assurerait pourtant en rien l'existence d'un régime d'avantages de type égalitaire » (Granjon, 2011, p. 67).

Les acteurs de la justice décrivent trois types de catégories de personnes concernées par les deux facettes de cette fracture numérique et qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien. Ils citent les personnes âgées, qui ont grandi sans ces technologies et pour qui envoyer un mail ou consulter un jugement en ligne via un *QR code* peut être très compliqué, voire impossible :

« [...] même comme c'est actuellement et même avant, c'est déjà difficile pour le justiciable qui ne connaît rien du tout, qui veut faire quelque chose... C'est bien, mais les personnes plus âgées, c'est vrai que nous, tout le monde va être habitué à l'informatique, mais actuellement, les personnes âgées sont incapables d'aller faire une action en justice, déjà faire des paiements [heu] c'est vraiment au niveau de la transition quoi, du passage de l'écrit à la digitalisation. On ne pense plus aux petits vieux quoi [rires]. Ou des personnes qui ne vont jamais sur des ordi ou... C'est un peu compliqué. » (Entretien 6, membre du greffe).

D'ailleurs, toujours selon Garczynski (2019), les personnes âgées sont celles qui présentent le plus haut niveau d'inquiétude à ce sujet.

Les acteurs citent également les personnes en situation de précarité, qui n'ont pas accès à la technologie et qui n'ont généralement pas les moyens de s'offrir les services d'un avocat pour effectuer les démarches à leur place.

Enfin, certaines personnes sont tout simplement hermétiques à l'utilisation des technologies :

« Ben le problème de la digitalisation dans son ensemble, c'est qu'il y a... Je parle pas uniquement dans la justice, c'est que maintenant t'as plus beaucoup de contacts justement entre personnes. Donc c'est... Ça c'est un peu... y a un peu un côté regrettable parce que parfois les gens... Allez je prends les personnes âgées ou les personnes qui sont moins [heu] qui n'ont pas accès à la digitalisation, parce que ça existe encore, qui ont des difficultés avec ça, ben forcément ils vont venir ici ou ils vont téléphoner donc c'est bien mais c'est pas encore donné à tout le monde de pouvoir les utiliser [...]. Y a une fracture numérique avec certaines personnes, bien sûr, bien sûr » (Entretien 10, membre du greffe).

La question de la fracture numérique et de ses conséquences est donc essentielle. Une digitalisation totale de la justice et de ses procédures risque certainement de pénaliser ces catégories de personnes. Et surtout, se pose la question du respect du prescrit de la constitution qui, en ses articles dix et onze, énonce que « Les Belges sont égaux devant la loi [...] » et que « La jouissance des droits et libertés reconnus aux Belges doit être assurée sans discrimination [...] ».

3.2.4. Le risque de distanciation sociale

Plusieurs des personnes rencontrées nous ont fait part, lors de nos échanges, de leur crainte de voir la digitalisation nuire aux rapports qu'elles entretiennent avec leurs collègues. Cette crainte se matérialise notamment au travers de deux situations précises : le télétravail et l'utilisation de logiciels de réunions en ligne.

3.2.4.1. Le cas du télétravail

Pour rappel, le télétravail, ou travail à distance, se réfère à l'utilisation d'outils de télécommunication dans le but de travailler en dehors des locaux de l'employeur (Lapeyre et Silvera, 2022). S'il est incontestable que ce mode de travail apporte toute une série d'avantages aux travailleurs, comme une meilleure articulation vie professionnelle/vie privée, une amélioration des conditions de travail et de transport, plus d'autonomie..., il peut également avoir des effets négatifs sur la vie d'une organisation, qui peut se traduire par « un éclatement des collectifs et des relations de travail » (Lapeyre et Silvera, 2022, p. 147).

Ce risque de distanciation est un danger évoqué par plusieurs personnes interrogées, et en particulier par des chefs de service. En effet, maintenir de bonnes relations et un lien entre les membres de leur équipe constitue un réel défi pour ces derniers, au lendemain d'une crise sanitaire ayant généralisé le télétravail :

« Parce que le problème aussi... On n'est pas toujours... Tous ensemble... Donc X [note : la greffière] aujourd'hui elle est en télétravail. Donc le télétravail c'est bien, pour parler de ça aussi parce que c'est quand même assez nouveau aussi comme système de travail, mais il faut pas que ça engendre une fracture dans l'esprit de groupe, l'esprit d'équipe, tu vois ? D'où la nécessité aussi de pouvoir, ça c'est mon rôle d'organiser de temps en temps des petites réunions ou des repas ensemble... De se retrouver, tu vois ? Donc ça aussi la digitalisation, ben comme je te l'ai dit tantôt, le risque... Tu risques d'avoir une cassure des relations humaines quoi, donc c'est important » (Entretien 10, membre du greffe).

Cet extrait d'entretien illustre donc bien le défi auquel sont confrontés les chefs de service des tribunaux de police étudiés.

3.2.4.2. Le cas des logiciels de réunion en ligne

Si, comme nous venons de le voir, une distanciation des liens sociaux entre les membres d'une équipe constitue un risque réel en interne, ce phénomène peut également affecter les relations avec les membres d'autres juridictions, en externe. En effet, avant l'arrivée de ces nouveaux outils, les réunions inter-juridictions et les formations avaient lieu en présentiel. Cela permettait aux membres des différentes juridictions de se rencontrer et facilitait les rapports entretenus par la suite lorsque par exemple, un membre d'une juridiction liégeoise devait demander un renseignement à Charleroi. Aujourd'hui donc, tout a lieu en ligne et les gens ne se rencontrent presque plus :

« Ben avec les collègues des fois c'est... C'est vrai que, par exemple des formations, quand on avait tous des formations en même temps, c'était bien de se voir en fait parce que... Voilà j'ai rencontré mon collègue de Tournai, ben si j'ai une question, si j'ai une demande, voilà il sait qui je suis fin c'est... Le fait de se voir, c'est bien, que maintenant, on a plus de réunions, toutes les réunions sont en Visio, toutes les formations principalement sont aussi en... Donc voilà c'est, par rapport aux collègues » (Entretien 4, membre du greffe).

En résumé, si les différentes possibilités de travail à distance apportent de réels avantages⁶⁰, les chefs de service doivent aujourd'hui plus que jamais être attentifs à maintenir une cohésion et un esprit d'équipe au sein de leur service.

⁶⁰ En terme de gain de temps par exemple, comme nous l'avons vu plus haut.

3.3. Réserves émises concernant la mise en place de la digitalisation

Au-delà des craintes décrites ci-dessus, les acteurs interrogés expriment certaines réserves quant au processus même de mise en place de la digitalisation. Ils évoquent la multiplicité des nouveaux outils, les logiciels non aboutis, la non-consultation des acteurs de terrain, la question de la gestion du personnel, le manque de coordination entre les services, la formation aux outils numériques ou encore la question de la sécurité des données.

3.3.1. Une multiplicité de nouveaux outils. Un suivi inadapté

Comme nous l'avons expliqué, le ministre de la Justice actuel a fait de la digitalisation de la justice un des points centraux de sa politique. Cette volonté se traduit, dans les faits, par un grand nombre de nouveautés et de projets en la matière. Si les acteurs rencontrés sont pour la plupart satisfaits de voir une évolution, ils dénoncent toutefois à la fois la rapidité et le manque d'encadrement du processus. En effet, tous ces projets et nouveautés informatiques sont mis en place, très rapidement et sans un suivi adéquat. Par conséquent, les acteurs affirment être « noyés » par la quantité de nouveautés.

Nous allons présenter trois témoignages éloquentes au sujet de cette problématique.

Un membre du personnel de la section administrative du parquet nous a confié ceci :

« [...] il [le ministre] met en place plein de choses et à la limite moi je m'y retrouve même pas dans tout ce qui a... J'ai même pas encore eu le temps de voir "tiens y a ça de nouveau, on va faire ça...". On va un peu trop vite. Oui, je trouve. On sent l'impact mais à la limite on mélange tout quoi, y a ça de nouveau, ça de nouveau... On n'a pas le temps de s'habituer qui a encore un truc qui revient, ben à la limite "ho ho ho... On se débrouillait avant hein" [rires] » (Entretien 12, membre du parquet).

Dans le même sens, un chef de service du parquet nous a confié le témoignage suivant : « Ce qui a c'est que [heu] le problème c'est... Qu'on lance tout en même temps, et que nous [heu] sur le terrain on est un peu perdus parce que y a plein de projets, plein de programmes qui se mettent en place et [heu] nous on doit jongler toujours entre le papier et le digital » (Entretien 11, membre du parquet).

Enfin, voici le témoignage d'un autre membre du parquet :

« Comme mon collègue disait, qu'on se concentre sur une procédure ou un projet et qu'on aille jusqu'au bout avant de démarrer le suivant etc. C'est un peu trop d'un coup, voilà un petit peu mon avis [...]. Voilà et depuis 2018 [heu] on a vu s'ouvrir des projets tous azimuts quoi. Et 2020 et 2021 c'était le summum quoi, ça partait dans tous les sens » (Entretien 9, membre du parquet).

En outre, la plupart du temps, l'installation de nouveaux programmes ou la mise à jour de programmes existants sont réalisées sans explication, sans formation et sans suivi. Les acteurs sont donc

contraints de découvrir les nouveaux outils par eux-mêmes, ce qui constitue à la fois une difficulté et une perte de temps. A ce propos, deux témoignages sont intéressants. Le premier est celui d'un chef de service du greffe : « *On a été en Open Office, maintenant on est en Word ben, le temps... Du jour au lendemain on vous met Word et débrouillez-vous hein c'est ce qu'on a eu y a pas longtemps. Ou Word nouvelle session hein et [heu] ben on est un peu perdus pendant quelques jours* » (Entretien 2, membre du greffe). Le deuxième nous a été livré par un membre du parquet :

« *Moi je vais dire qu'il y en a de trop parce que y en a qui existent probablement et que je ne connais même pas parce que on nous balance des infos par mail en nous disant voilà y a un tel truc qui est installé, y a un tel logiciel qui est installé et qui sera d'application, qui va se mettre en place la nuit de tel jour mais on ne nous dit pas voilà il sert exactement à ça ou vous allez pouvoir l'utiliser pour ça. C'est balancé trop généralement quoi on va dire. Ce serait bien que si c'est un outil qui nous aide dans telle matière, qu'on nous dise "voilà ça vous pouvez l'utiliser dans tel cas, tel cas" ...* » (Entretien 12, membre du parquet).

Le rythme trop élevé et le manque d'encadrement adapté constituent une réelle difficulté, dénoncée par les acteurs de terrain.

3.3.2. La profusion de logiciels non-aboutis et les effets d'annonce

Le problème des logiciels non-aboutis s'inscrit dans la continuité du point précédent. Effectivement, parmi les nombreux logiciels qui voient le jour, beaucoup ne sont pas terminés ou sont annoncés et tardent à être introduits sur le terrain :

« *[...] tous les outils devraient être améliorés et finalisés. Parce que on a beaucoup d'outils qui ne sont pas terminés. C'est un petit peu handicapant. En général, quand on nous présente un programme, c'est quelque chose qui fonctionne avec une dizaine de données, mais la production c'est avec des millions de données. En général, ça va beaucoup moins bien, voilà* » (Entretien 9, membre du parquet).

A ce propos, l'exemple qui a été le plus souvent cité par les acteurs est celui du logiciel *Pacos*, un outil de gestion des pièces à conviction. Son intégration a en effet été annoncée dans les tribunaux de police il y a deux ans ; des séances d'information et de formation ont été organisées à l'époque. Toutefois, il se trouve qu'aujourd'hui, le logiciel n'a toujours pas été mis en place sur le terrain : « *Pacos, les pièces à conviction, ben un moment donné on nous a dit ben voilà vous allez avoir un nouveau programme, un nouveau système, Pacos, ça fait un an et demi et on attend toujours quoi. Donc on a eu une présentation et puis c'est tombé à l'eau et maintenant ben c'est à l'arrêt quoi donc [heu]* » (Entretien 10, membre du greffe).

Ce type de situation est loin d'être exceptionnelle et d'autres récits de ce type relatifs à d'autres logiciels en témoignent. Par exemple, concernant le logiciel *ONP manager*, une plateforme de soutien au management, un chef de service du parquet nous a expliqué ceci :

« [...] *on nous fait une présentation d'ONP manager depuis deux mois et depuis deux mois on n'a plus de nouvelles, vous voyez ? C'est ça aussi. Et on a des réunions où on nous dit que ça va se faire et je ne dis pas qu'ils travaillent pas sur ces trucs là mais voilà nous, en attendant, ça fait deux-trois mois et on n'a pas de nouvelles. Et alors ça va nous retomber dessus, moi j'aurai déjà tout oublié* » (Entretien 11, membre du parquet).

Dans une telle situation, il est difficile pour les chefs de service de motiver le personnel à s'investir dans l'utilisation des technologies comme l'illustre cet extrait :

« [...] *on est en train de travailler sur Just Scan et puis un moment donné on va devoir l'abandonner parce qu'il va arriver avec son dossier numérique donc... Des fois c'est un peu ça qui est lourd. On doit trouver les arguments pour motiver les gens pour dire ben... "Vous allez utiliser Just Scan mais on va l'abandonner quoi". Faire travailler les gens dans une dynamique comme ça c'est pas toujours évident quoi donc* » (Entretien 10, membre du greffe).

Il semble important d'améliorer cet aspect car selon Ravon (2009), « des cadres d'action devenant contradictoires » (p. 61) pourraient causer une usure professionnelle dans le chef des travailleurs. Concrètement, cette usure pourrait notamment se traduire par une perte de motivation ou même une perte de sens et de foi en le métier qu'ils exercent.

En résumé, selon les acteurs, les logiciels développés sont le fruit de bonnes idées, destinées à faciliter la vie du personnel de terrain. Toutefois, c'est souvent leur mise en œuvre concrète qui pêche comme la plupart des personnes nous l'ont expliqué :

« [...] *c'est chaque fois des bonnes idées hein, la [inaudible] arrive dans un programme, nous on encode la décision, fin... C'est un gain de papier et un gain de temps énorme hein... Mais c'est très laborieux à mettre en place. C'est chouette, franchement moi je suis pour à cent pour-cent, mais [heu] y a... Parfois on vous donner la carotte et vous attendez que ça bouge et ça bouge pas quoi* » (Entretien 11, membre du parquet)

« *Donc c'est ça le problème. Moi je ne suis pas contre, je suis même pour le progrès et la digitalisation dans son ensemble, mais il faut proposer des choses qui fonctionnent. Il faut faire un effort là-dessus* » (Entretien 10, membre du greffe).

La prise en compte de cette problématique est donc essentielle car il s'agit là d'une source de démotivation dénoncée par les acteurs de terrain.

3.3.3. L'absence de consultation des acteurs de terrain

Les acteurs de terrain regrettent, pour la plupart, de ne pas être consultés lors de la phase de conception des logiciels. En effet, selon leurs propos, ce sont eux qui, en tant qu'acteurs de terrain, connaissent le mieux les besoins concrets de la justice et qui, à terme, utiliseront ces logiciels au quotidien. Ils ne sont cependant jamais invités à donner directement leur avis ou à exprimer leurs besoins. Or selon Pesqueux (2020), les acteurs seront plus susceptibles d'accepter un changement s'ils sont invités à participer à sa conception. Autrement dit, la résistance au changement peut être contrôlée par la mise en place d'une participation et d'une bonne communication avec les agents de terrain (Kotter et Schlesinger, cités dans Pesqueux, 2020).

S'il est vrai que le personnel de la justice dispose de plusieurs canaux pour transmettre leurs idées et propositions d'amélioration du système à la hiérarchie (groupes de travail, chef de service ou développeur du logiciel), ils doutent cependant de la réelle prise en compte de leurs demandes.

Selon les personnes interrogées, les choses fonctionnent à l'envers. Ils aimeraient pouvoir intervenir (ou, à tout le moins, donner leur avis) dans le développement des nouveaux projets en amont, avant que ceux-ci ne soient effectivement mis en place. Au lieu de cela, ils ne peuvent faire part de leurs propositions d'amélioration qu'*a posteriori*, et semble-t-il, sans grand succès :

« [...] je trouve que beaucoup de choses sont décidées mais sans les acteurs du terrain. Et y a des fois vraiment des processus qui arrivent [heu] qu'on dit "ben il faut faire comme ça" mais qu'en fait en pratique [heu] c'est pas... Faisable. Et [heu] j'ai parfois peur pour les programmes qui vont arriver qu'on nous demande des choses qui au final ne sont pas praticables ou qu'il manque quelque chose parce qu'on nous a pas concertés. C'est souvent le cas malheureusement, maintenant voilà chacun son job je ne remets pas ça... En fait moi je ne remets pas les principes en question, je dis juste qu'il faut se dire quand même que la théorie et la pratique, ça peut... Ça peut être nettement différent » (Entretien 13, membre du parquet).

En résumé, les acteurs de terrain plaident donc pour le passage d'un mode de fonctionnement *top-down*, consistant à prendre des décisions sans consulter les agents, à un mode de fonctionnement *bottom-up*, plus participatif et qui prend en compte l'avis de ces agents (Pichault et Friedberg, 2013).

3.3.4. La gestion du personnel : quelle latitude ?

Si les chefs de corps des tribunaux de police disposent d'une « enveloppe-personnel », la gestion des engagements et des départs d'agents ne leur revient pas. Cette situation donne parfois lieu à des cas compliqués à gérer, ce qui peut avoir un impact sur la mise en place de la digitalisation. Nous proposons d'analyser trois de ces situations.

3.3.4.1. Les contrats cash-flow

Un contrat *cash-flow* est un contrat à durée déterminée de trois mois renouvelables quatre fois à condition de respecter certaines conditions contenues dans la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail⁶¹. Selon les acteurs que nous avons rencontrés, ce type de contrat est une source de problèmes. En effet, les personnes engagées dans ce régime de travail disposent de trois mois pour apprendre le fonctionnement de la juridiction, ses coutumes, les logiciels utilisés, etc. Or en trois mois, il est très compliqué de s'acclimater totalement à un nouvel environnement de travail. Par exemple, une période aussi courte ne permet pas de maîtriser totalement le programme *MaCH* qui est, pour rappel, utilisé tout au long de la chaîne du traitement d'un dossier et qui est donc central dans le fonctionnement des tribunaux de police.

Les chefs de service sont dès lors confrontés à un dilemme. La question est de savoir s'il faut prendre du temps pour enseigner le fonctionnement de la juridiction à des personnes qui ne seront peut-être plus dans le circuit dans trois mois .

« On fonctionne par exemple aussi avec des contrats cash-flow, des contrats de trois mois. Donc on engage des gens en contractuel trois mois renouvelés, c'est déjà pas très légal du point de vue du droit du travail, jusqu'à deux ans maximum et puis au revoir merci. Quelqu'un qui vient, qui doit se taper l'apprentissage de MaCH, c-à-d quelqu'un à côté de lui qui lui apprend MaCH, c'est beaucoup d'énergie, beaucoup de temps consacré pour acquérir des compétences dont on sait que si elle n'arrive pas à rentrer dans le circuit [heu] avec un CDI, seront perdues » (Entretien 1, magistrat).

En pratique, la solution adoptée par la plupart d'entre eux, et tous le déplorent, est de leur confier des tâches très basiques, qui ne nécessitent pas un haut niveau de compétence, comme imprimer et trier des documents.

Il s'agit donc là, pour la juridiction, d'une situation de renouvellement répété, inconfortable tant pour les travailleurs *cash-flow* que pour les chefs de service.

3.3.4.2. Les départs à la retraite

Lorsqu'une personne est admise à la retraite, son remplacement peut prendre entre un mois et un an et demi. Il s'agit d'une fourchette de temps assez large durant laquelle le chef de corps doit, à nouveau, se débrouiller avec le peu de moyens dont il dispose : *« Puis les malades, les personnes qui partent à la retraite et ça prend un mois, un an ou neuf mois, un an, un an et demi pour avoir un*

⁶¹ Art 10, § 2 de la loi du 3 juillet 1978 : « Il peut être conclu au maximum quatre contrats pour une durée déterminée qui ne peut, chaque fois, être inférieure à trois mois sans que la durée totale de ces contrats successifs ne puisse dépasser deux ans. »

remplacement effectif. Parfois ça va un peu plus vite, parfois moins » (Entretien 1, magistrat). Cela engendre également une situation inconfortable pour le chef de service.

3.3.4.3. L'absence de service informatique interne au tribunal de police

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la contextualisation, aucun service informatique n'est structurellement prévu dans l'organigramme interne des tribunaux de police. Il existe certes un service informatique général externe, situé à Bruxelles. Ce service prend en charge, en principe, la résolution des problèmes informatiques et techniques généraux des différentes juridictions du pays. Concrètement, les personnes appellent un numéro et sont placées sur une liste d'attente. Les opérateurs de ce service sont en charge de l'ensemble des juridictions du pays et sont dès lors très sollicités. En outre, ils travaillent en sous-effectif. Par conséquent, une intervention (parfois même « simple ») peut prendre un temps considérable, de plusieurs heures à, dans certains cas, plusieurs jours. Or le plus souvent, le personnel des tribunaux de police doit respecter des délais légaux qui ne permettent pas un temps de réponse aussi long. Par conséquent, en cas de problème technique ou informatique, le personnel de la justice doit souvent se débrouiller avec les moyens du bord afin de trouver des solutions, dont la légalité est parfois questionnable, mais indispensables pour assurer les missions confiées et respecter les délais légaux :

« Je reviens sur le problème de l'impression des jugements, ben ça tu dois le faire tout de suite quoi, si tu sais pas sortir ton jugement, y a le magistrat qui est là et il a pas le temps de... Il ne va pas attendre trente heures pour signer son jugement, il doit avoir son jugement pour le signer dans les vingt-quatre heures. L'année dernière, on a eu un problème informatique comme ça, on ne savait pas imprimer les jugements. Donc on a du tout reporter à une semaine plus tard. On s'est mis d'accord, les magistrats du parquet et du siège, pour reporter parce qu'on ne savait pas imprimer. Je ne suis même pas sûr que ce soit vraiment légal mais il fallait faire quelque chose. Donc tu vois, en cas de problème, c'est souvent de la débrouille, on fait avec nos moyens » (Entretien 10, membre du greffe).

Selon les acteurs de terrain, l'engorgement du service informatique externe et l'absence de service informatique interne compliquent donc le travail. Il s'agit là d'un constat unanime : la situation actuelle est compliquée et la présence d'informaticiens au sein des juridictions est indispensable :

« Ils pourraient peut-être, pour améliorer le suivi, faire tourner quelqu'un qui ne ferait que ça, qui serait vraiment spécialisé là-dedans... Un informaticien qui serait recruté que pour ça quoi, qui passerait en disant "voilà, est-ce que vous utilisez ceci parce que ça a été mis au point y a pas longtemps, on est plus performant..." Attirer l'attention sur des choses qu'on ne connaît peut-être pas quoi » (Entretien 12, membre du parquet).

Ce besoin a également été exprimé par un magistrat :

« [...] niveau besoin de quoi on aurait besoin ? Ben un IT qui peut gérer, suivant la taille hein, je ne dis pas qu'il le faut à temps plein mais je pense qu'on n'en est pas loin ici... Mais une personne engagée pour ça en tout cas, peu importe temps-plein ou non mais selon la juridiction... Ouais, ouais... » (Entretien 1, magistrat).

Le recrutement et l'engagement d'informaticiens constituent pour les juridictions de police une double difficulté, d'ordre financier et d'ordre technique. La question financière, et plus particulièrement celle des barèmes offerts, se pose. En comparaison, les barèmes du service public fédéral Finances sont supérieurs à ceux de la justice pour un travail et une expérience égale : « [...] ce n'est pas très attrayant comme fonction parce que niveau justice, la fonction n'est guère attrayante, les barèmes sont inférieurs à ceux du SPF finance par exemple à niveau égal » (Entretien 1, magistrat).

Une difficulté d'ordre technique apparaît également : les logiciels utilisés à la justice sont plutôt anciens et n'intéressent ni les jeunes diplômés informaticiens, ni les informaticiens plus chevronnés :

« [...] recruter un informaticien, c'est compliqué. Ici en interne, personne n'est vraiment intéressé et les programmes sont quand même... Moi je parlais avec l'informaticien de Liège, parce que je lui disais on essaie de créer une place ici dans le Luxembourg pour ça et il dit un informaticien qui sort de l'école ou qui a un ou deux ans d'expérience, les programmes qu'on va lui montrer, il va se dire "c'est quoi ces vieux trucs ?" quoi. C'est plus du tout au goût du jour en fait, c'est... Donc il dit ça va être compliqué aussi pour lui de se plonger là-dedans et on avait ouvert la place, mais personne n'avait postulé » (Entretien 11, membre du parquet).

Comme nous l'avons vu plus haut, les questions de budget sont donc au centre des difficultés rencontrées par l'ordre judiciaire, notamment en ce qui concerne le recrutement de personnes disposant des compétences nécessaires pour la mise en place de la digitalisation.

3.3.5. Le manque de coordination actuel entre les différents services

Dans le cas des deux juridictions étudiées, les différents services participant à la chaîne du traitement d'un dossier ne sont pas au même stade de développement en termes de digitalisation. Cette situation, bien qu'en principe temporaire, est également source de certains problèmes. Prenons cette fois l'exemple du scan du dossier afin d'illustrer concrètement le propos.

3.3.5.1. Le scannage : incomplet ou à répétition

Certains membres du personnel du greffe du tribunal de police de Marche nous ont expliqué que le scannage des dossiers était un frein dans leur travail. En effet, à l'heure actuelle, le parquet de roulage ne scanne pas encore les dossiers et donc lorsqu'ils sont transmis au greffe en version exclusivement papier ; il faut en scanner toutes les parties. S'ajoute à cette surcharge un sentiment de travail inutile

car, exception faite des demandes de copies de dossiers, ces versions scannées ne servent que très peu, les avocats et les juges travaillant toujours avec des versions papier :

« Le juge il va avec les dossiers à l'audience par exemple. Donc nous on scanne et au final ben voilà à part pour les demandes de copies [heu] pour le moment y a pas encore cette optique d'utiliser le numérique quoi. C'est une charge de travail importante supplémentaire et le problème aussi, c'est que le parquet, pour le moment, ne scanne pas leurs dossiers donc pour le moment nous on reçoit l'entièreté des dossiers et tout est à scanner dedans, y a encore rien de déjà scanné en partie [contrairement au correctionnel]. Mais c'est vrai que nous on a les dossiers en entier à scanner et donc ça prend un certain de travail. » (Entretien 5, membre du greffe).

En d'autres termes, ce travail de scannage des dossiers est à la fois exigeant – certains comportant des centaines de pages - et peut sembler inutile, la plupart des acteurs travaillant toujours avec des dossiers en version papier. Les dossiers ainsi scannés sont sauvegardés sur le logiciel *Just Scan*, et en réalité servent relativement peu.

En outre, certains documents sont scannés plusieurs fois, dans différents services. A l'heure actuelle, quand une personne dépose une plainte à la police, elle doit signer un document papier, qui est ensuite scanné et stocké sur un serveur informatique de la police. Ce document papier est ensuite envoyé au tribunal où il est à nouveau scanné et stocké dans *Just Scan*. Par conséquent, quand vient le moment de l'audience, le dossier a déjà été scanné plusieurs fois et il le sera à nouveau par la suite. Cela constitue également une perte de temps et une source de frustration pour les membres des services des juridictions qui doivent refaire le travail alors qu'il existe déjà une version scannée dans les serveurs des services de police.

En résumé, les acteurs rencontrés conçoivent les bénéfices de procédures entièrement digitalisée mais déplorent le manque de coordination entre services qui engendre une perte de temps et une frustration chez les acteurs.

3.3.6. Les formations aux outils numériques

Dans les deux juridictions étudiées, les membres du personnel peuvent soit suivre des formations en ligne, en format *e-learning* sur le logiciel *Oase*⁶² ou s'inscrire aux formations organisées par l'institut fédéral de formation (ci-après IFJ).

La plateforme *Oase* propose donc des formations en format *e-learning* sur toute une série de matières. Concrètement, les personnes se connectent à la plateforme, sélectionnent une formation dans

⁶² <https://xyloslearning.com/fr/produits/oase/> (consulté le 10 août 2023).

le menu déroulant, par exemple une formation à l'utilisation du logiciel *Teams*, et se forment de manière individuelle en visionnant une capsule vidéo :

« [...] la plate-forme Oase, c'est là où y a tout le e-learning... Donc on peut apprendre OneDrive, Teams... En fait c'est toutes des capsules et donc quand on dit "tiens ben j'ai un quart d'heure avant de partir, j'ai pas envie de me lancer ou bien j'en ai un peu marre ou autre chose" je vais sur Oase et "ho ben on sait faire ça, ah oui tiens je sais créer une réunion comme ça ou je sais changer mon fond d'écran...". Ça permet de se familiariser et d'avoir des fonctionnalités, on se dit "tiens, c'est possible de faire ça". Voilà ici j'ai suivi une formation OneDrive, ben j'ai vu qu'on savait télécharger des documents Teams sur son OneDrive » (Entretien 3, membre du greffe).

L'institut de formation judiciaire, situé à Bruxelles, organise une série de formations à destination des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Cet institut offre des formations, en ligne (par apprentissage individuel sous le format *e-learning* à nouveau) ou en présentiel. Son catalogue propose un large éventail de formations, classées par public cible et par thématique⁶³. Il s'agit, par exemple, de formations en langue, de formations dans différents domaines du droit, ou sur le fonctionnement de la sécurité sociale ou encore des formations à l'utilisation d'outils numériques juridiques tels que *Strada Lex*, *Just View*, *Just Scan*.

Toutefois, malgré ces deux possibilités, les acteurs ne semblent pas satisfaits des formations proposées et identifient plusieurs problèmes. D'abord, même si la plate-forme *Oase* est bien conçue et propose un large choix de formations, il ne s'agit pas de formations à des outils informatiques juridiques mais plutôt de formations à l'utilisation de logiciels généraux, comme des logiciels de réunions en ligne ou de partage de documents. Même si l'IFJ en propose, les personnes interrogées déplorent à la fois le nombre limité de formations à l'utilisation d'outils numériques juridiques ainsi que le nombre également limité de participants à ces formations qui ne permet pas d'accueillir tout le monde. A ce sujet, les deux témoignages suivants sont particulièrement éclairants :

« Niveau formation, on pourrait augmenter l'offre de formation, elles sont tout de suite complètes. En fait il existe l'institut de formation judiciaire, IFJ, y a un site, avec la liste, tu peux aller voir, la liste de toutes les formations qui sont proposées et parmi ces formations, de temps en temps, y a une formation MaCH, y a une formation Word, une formation Outlook, mais elles sont complètes tout de suite et il n'y en qu'une par an ou deux par an peut-être » (Entretien 1, magistrat).

« [...] l'offre est quand même assez limitée donc [heu] et faut savoir avec l'IFJ, et c'est pareil avec des formations juridiques, si c'est même un e-learning, par exemple c'est ouvert à

⁶³ Formations | igo-ifj.be | Institut de formation judiciaire (consulté le 10 juillet 2023)

quarante personnes, ben ils vont donner peut-être d'abord la priorité évidemment au service administratif et y aura peut-être plus place pour des juristes ou des magistrats et faudra être inscrit sur une liste d'attente et peut-être que la prochaine formation c'est dans six mois... Donc c'est vrai que c'est décourageant oui » (Entretien 13, magistrat).

A cela s'ajoute un autre problème puisque la plupart du temps, les formations organisées en présentiel se déroulent à Bruxelles. Cela dissuade donc souvent le personnel de s'y inscrire : « *Le soucis c'est tout de suite Bruxelles quoi. Les gens ne sont pas forcément motivés d'aller à Bruxelles pour savoir utiliser Word* » (Entretien 10, membre du greffe).

Pour résumer, le témoignage d'un des chefs de corps que nous avons rencontré est particulièrement parlant : « *Des besoins on en a pas mal donc comme tu peux le voir mais des formations et un IT [un informaticien en interne], ça serait quand même top* » (Entretien 1, magistrat).

3.3.7. Les serveurs et la sécurité des données

Pour terminer la liste des craintes liées à la mise en place de la digitalisation, certains acteurs ont soulevé la question de la capacité des serveurs à supporter l'énorme quantité de données que représentent les dossiers de la justice. En effet, comme nous l'avons vu, entre la citation, les pièces à conviction, d'éventuelles expertises et le jugement, un dossier peut comporter des centaines de pages, voire des milliers pour certains :

« [...] moi je me dis toujours [heu] c'est bien d'amener des applications comme ça, mais est-ce qu'il y a un serveur qui sera assez [heu] assez je vais dire costaud pour supporter tout [heu] ces applications-là, toute cette numérisation là parce que clairement ici on voit bien que certaines fois, avec des jugements qui ont été digitalisés c'est déjà limite, donc j'imagine même pas si le dossier est complètement numérisé, voilà j'attends de voir, franchement je suis... Voilà moi je suis pas contre, mais que ça fonctionne » (Entretien 13, membre du parquet).

Au-delà, la question de la sécurité de l'ensemble de ces données se pose. Certains s'interrogent sur la capacité de la justice à protéger les données d'éventuelles attaques, et *a fortiori* les plus sensibles et confidentielles : « *Maintenant il faut vraiment [heu] le jour où ils décideront qui a plus de papier, il faut être sur aussi que tout soit bien cadenassé et qu'il y ait des clouds [heu]...* » (Entretien 13, magistrat).

En résumé, certains acteurs émettent donc des doutes concernant la capacité du SPF justice à rencontrer les conditions techniques que requiert une digitalisation totale des dossiers.

3.4. En résumé : sentiment mitigé et résistance au changement

Dans un contexte de transformation comme celui que connaît la justice en matière de digitalisation depuis une vingtaine d'années, il est possible que les nombreuses nouveautés, mises à jour et modifications apportées au quotidien du personnel de la justice, constituent une source de stress et d'inquiétude pouvant potentiellement entraîner une résistance au changement (Pesqueux, 2020). L'apparition d'un tel phénomène peut notamment s'expliquer par le fait que les travailleurs d'une organisation sont installés dans une routine qui, au fil du temps, devient la norme du groupe. En d'autres termes, les travailleurs peuvent s'opposer à des nouveautés et à des modifications de leur routine de travail parce qu'elles n'ont pas encore acquis la légitimité nécessaire pour pouvoir être considérées comme la norme (Lewin, 1966). En outre, toujours selon Pesqueux (2020), les personnes ont aussi tendance à s'opposer à une modification de leur routine de travail si elles n'y voient pas d'intérêt.

Dans notre étude de cas, il semble que les acteurs soient conscients des bénéfices qu'apporte la technologie, non seulement à leur propre vie professionnelle, mais également, de manière plus générale, au fonctionnement de la juridiction dans laquelle ils travaillent.

Ce constat est toutefois nuancé par les réserves et les craintes exprimées. Celles-ci dénoncent les potentiels effets négatifs de la digitalisation en elle-même et de sa mise en œuvre. Réduire à néant toute résistance au changement et à l'arrivée des nouveaux projets est utopique. Toutefois, si l'on en croit le discours des acteurs, c'est surtout sur la mise en place de la digitalisation que le législateur doit désormais concentrer ses efforts afin de réduire au maximum les poches de résistance éventuelles.

Les extraits suivants constituent un bon résumé du sentiment général, mitigé, qui règne dans les deux juridictions étudiées en cette période de changements :

« Moi je suis assez pour que ça bouge à ce niveau-là [heu] pas se retrouver comme y a quarante ans, ça c'était quand même lourd hein [heu] l'usage de la vieille machine à écrire, c'était abominable quoi. J'ai connu encore le carbone [rires]. C'était... Ça c'était... Vraiment nécessaire comme évolution. Ils pourraient peut-être, pour améliorer le suivi, faire tourner quelqu'un qui ne ferait que ça, qui serait vraiment spécialisé là-dedans » (Entretien 12, membre du parquet).

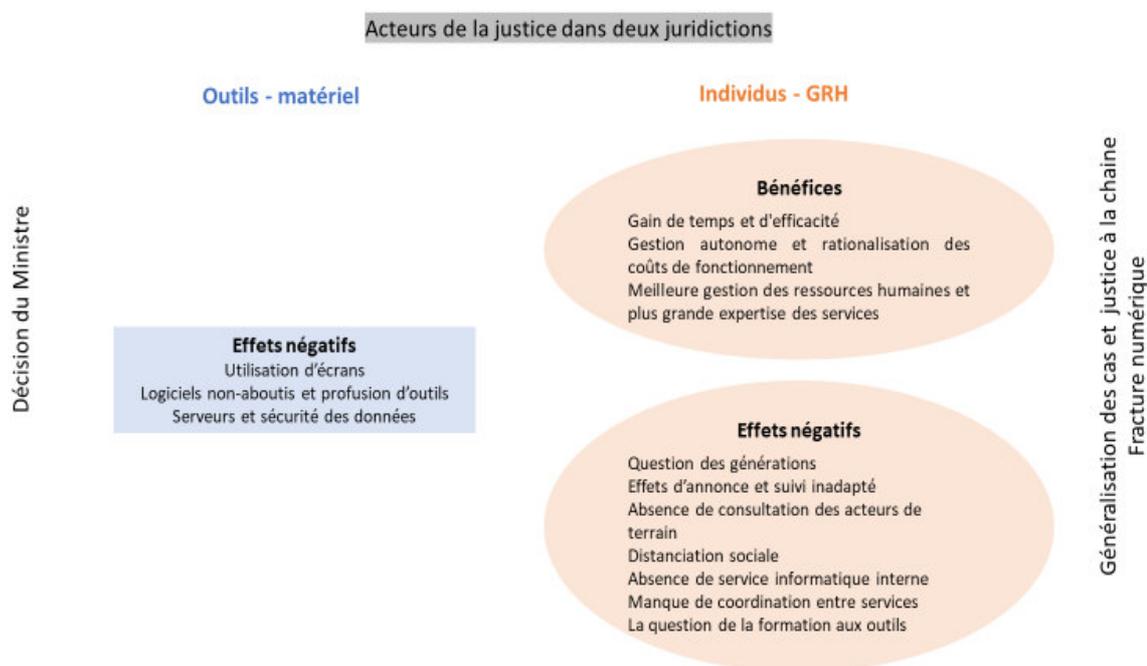
« Moi je suis vraiment pour mais est-ce que ce sera praticable et, quand je parle et que je dis confortable, c'est vraiment au quotidien est-ce que ce sera si facile que ça d'utiliser cette digitalisation [heu]... A voir. Mais je suis pour hein, beaucoup de gens sont pour mais voilà y a des craintes et est-ce que tout sera mis en place pour que ça... Ça fonctionne, ce soit efficace et surtout est-ce que les personnes s'impliqueront dedans, est-ce qu'il y aura pas des obstacles, ben bêtement voilà comme on disait tant regarder un dossier toute la journée sur un écran je suis pas sûre que ce soit confortable. Je suis pas sûre que sur le long-terme on puisse tenir comme ça donc [heu] voilà à voir. » (Entretien 13, membre du parquet).

Parmi les aspects à améliorer, nous pensons donc par exemple à une plus grande implication des acteurs de terrain dans le développement des nouveaux projets, dès la conception, à la mise en place d'un meilleur suivi lors de l'introduction de nouveaux logiciels ou encore à un meilleur accompagnement des personnes en fin de carrière.

4. PROBLEMATISATION. UNE APPROCHE ANALYTICO-EMPIRIQUE

4.1. La digitalisation : bénéfices et difficultés

Dans le chapitre précédent, nous avons listé les différents bénéfices, les craintes et les réserves dont les acteurs rencontrés nous ont fait part. Le but de cette section est de réorganiser et de présenter ces nombreux constats selon une nouvelle grille de lecture. Nous proposons dès lors d'organiser les données selon le schéma suivant :



Dans les deux juridictions étudiées, les acteurs rencontrés (magistrats, membres du greffe et du parquet) partagent le même avis que l'on a qualifié, dans le chapitre précédent, de mitigé. Si la digitalisation apporte, à terme, certains bénéfices, elle comporte également, notamment dans sa phase d'installation, certaines difficultés que l'on peut répartir, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, en deux catégories : les obstacles liés aux outils informatiques d'une part et les difficultés liées plus spécifiquement aux personnes et à la gestion des ressources humaines, d'autre part. Ces constats se situent à des niveaux d'analyse micro et mésosociologiques puisqu'ils portent sur des outils particuliers mais aussi sur la comparaison des réalités des deux juridictions étudiées.

En outre, à une échelle plus macrosociologique, les craintes exprimées concernent également à la fois les aspects techniques (la fracture numérique) et les aspects humains (généralisation des cas et justice à la chaîne).

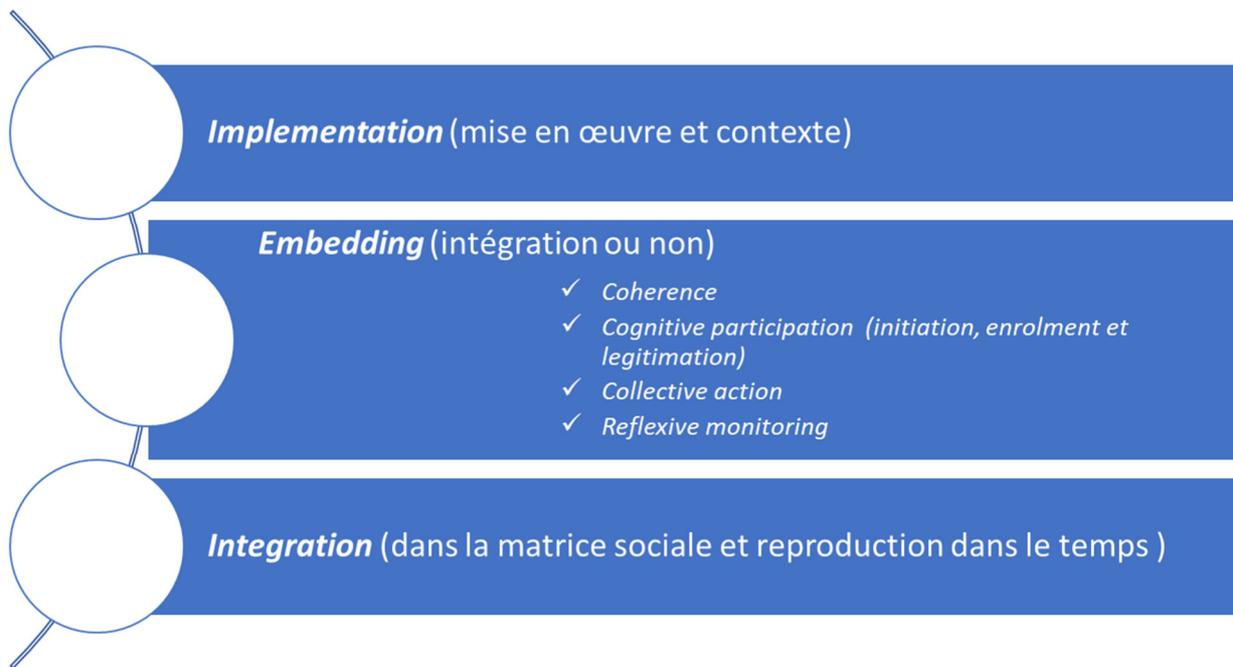
4.2. Emergence de nouvelles normes de travail et discours performatif

Le processus de digitalisation de la justice a mené à l'apparition de nouvelles façons de travailler. Afin d'expliquer l'émergence de nouvelles normes de travail, nous allons procéder en plusieurs temps. D'abord, nous exposerons brièvement, et de manière très théorique, le concept de normalisation. Ensuite, nous présenterons deux exemples concrets de pratiques de travail qui sont apparues suite à la digitalisation ainsi que leurs conséquences dans le travail quotidien des acteurs de la justice. En effet, la digitalisation a notamment conduit à l'émergence d'un nouveau type d'acteurs, les *local power users* (ci-après « LPU ») et à une nouvelle forme d'apprentissage, le *mentoring*. Nous analyserons ensuite ces deux exemples au regard du concept de normalisation afin de déterminer si oui ou non ces deux nouvelles pratiques de travail sont intégrées dans la routine organisationnelle des tribunaux de police étudiés. Enfin, nous expliquerons le changement plus global qui s'opère au sein de la justice en matière de normes suite à ce mouvement de digitalisation.

4.2.1. La notion de normalisation. Mobilisation de la *normalization process theory*

May et Finch (2009) définissent le concept de normalisation comme « Le travail que les acteurs accomplissent lorsqu'ils s'engagent dans un ensemble d'activités (qui peuvent inclure des façons nouvelles ou modifiées de penser, d'agir et d'organiser) et par lesquelles il [le travail] s'intègre systématiquement dans la matrice des connaissances et des pratiques déjà existantes » [notre traduction] (p. 540). Autrement dit, la normalisation est un processus par lequel des pratiques sont considérées comme normales et acquises dans la vie quotidienne d'un groupe de personnes (Horwitz, 2016).

Afin d'expliquer ce processus de normalisation, ces auteurs (2009) ont développé la *normalization process theory* (ci-après « NPT »), une théorie permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques deviennent la routine de la vie d'un groupe et pourquoi, à l'inverse, certaines ne le deviennent pas. La NPT, qui offre donc des outils sociologiques permettant de comprendre le processus de normalisation (ou non) d'une pratique, peut être résumée en trois points : l'importance du contexte, quatre mécanismes concrets et un investissement continu des acteurs. Autrement dit, cette théorie porte donc sur trois thématiques centrales : l'*implementation* (la mise en œuvre d'une pratique), l'*embedding* (l'intégration ou non d'une pratique dans la routine organisationnelle) et l'*integration* (le processus par lequel une pratique est reproduite et maintenue dans le temps et dans la matrice sociale d'une organisation).



D'abord, May et Finch (2009) postulent qu'une pratique est intégrée à la routine d'un groupe grâce au travail, individuel ou collectif, de personnes qui la mettent en œuvre. La normalisation d'une pratique est donc le reflet du travail de certains acteurs et dépend également du contexte spécifique de l'organisation. Selon la NPT, pour comprendre le processus d'intégration d'une pratique, il faut donc s'intéresser à ce que les individus font concrètement et à leur manière de travailler. Il s'agit donc d'une théorie de l'action, c'est-à-dire qu'il faut observer les actions des acteurs dans un certain contexte afin de comprendre le processus de normalisation (May et al., 2009).

Ceci nous amène au deuxième postulat de la théorie selon lequel le processus de normalisation a lieu concrètement par le biais de quatre mécanismes : la cohérence de la pratique (*coherence*), la participation cognitive ainsi que l'action collective des acteurs (*cognitive participation* et *collective action*) et le monitoring réflexif (*reflexive monitoring*).

Une pratique est cohérente lorsque les acteurs partagent un ensemble d'idées sur son sens et son utilité. May et Finch (2009) expliquent en effet que « ces significations maintiennent la pratique unie, permettent de la partager et de la mettre en œuvre » [notre traduction] (p. 542). Une vision commune du sens donné à une pratique constitue donc le premier élément nécessaire à sa mise en œuvre et à son intégration dans la routine organisationnelle.

Ensuite, un deuxième élément central pour la réussite du processus de normalisation est la participation cognitive des acteurs. Il s'agit des engagements réels et symboliques qui les positionnent dans la mise en œuvre de la pratique (2009). En d'autres termes, le processus de normalisation nécessite

que l'on définisse la position et le rôle qui sera joué par chacun des acteurs dans la mise en œuvre concrète de la pratique. Pour cela, May et Finch (2009) mobilisent les concepts d'*initiation*, d'*enrolment* et de *legitimation*. Les phases d'initiation et d'enrôlement ont pour but de définir un rôle et une position qui conviennent aux acteurs afin qu'ils s'organisent et travaillent ensemble à la mise en œuvre de la pratique. Cet enrôlement peut être obligatoire – l'acteur n'a alors pas d'autre choix que de participer à la mise en œuvre de la nouvelle pratique – ou négociable. Quant à la notion de légitimation, cela « nécessite un travail d'interprétation et d'adhésion de la [nouvelle pratique] par rapport aux croyances institutionnelles partagées et déjà existantes [dans la matrice sociale de l'organisation] » [notre traduction] (May et Finch, 2009, p. 543). A ce propos, Laurence Cornu (2009) explique que chaque nouvelle norme est basée sur un régime de légitimité (aussi appelé « régime de justification rationnelle »), qui peut notamment être d'origine religieuse, sociale, politique ou encore scientifique. Elle explique que « toute norme est une forme préférée à d'autres [...] et appelle ainsi l'examen de son régime de rationalité, de valorisation et d'imposition (Cornu, 2009, p. 32).

Le troisième mécanisme mis en avant par May et Finch est celui de l'action collective. Selon la NPT, quelle que soit la nature de la nouvelle pratique, qu'il s'agisse donc de l'utilisation de nouveaux objets, de l'implémentation d'une nouvelle façon de penser ou encore d'une nouvelle façon de travailler, la normalisation de cette nouvelle pratique nécessite que les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre travaillent de manière collective.

Enfin, en ce qui concerne le *monitoring*, May et Finch (2009) expliquent que les nouvelles pratiques sont évaluées en permanence par les acteurs qui sont impliqués dans leur mise en œuvre. De plus, l'intensité de ces suivis d'évaluation est un bon indicateur de leur degré de participation cognitive (c'est-à-dire à quel point ils sont engagés et impliqués dans la mise en œuvre de la pratique) et d'action collective. Ces évaluations de l'efficacité et de l'utilité d'une nouvelle pratique sont réalisées au regard des normes de la matrice sociale de l'institution.

Les quatre mécanismes que nous venons de décrire sont influencés par le contexte qui favorise ou non la normalisation d'une pratique et, partant, son inscription dans la routine d'une organisation.

Enfin, dans un troisième et dernier postulat, May et Finch (2009) avancent que l'intégration d'une pratique dans le quotidien d'une organisation repose sur un investissement continu des acteurs. Ces derniers doivent en effet mettre en place une série d'actions s'inscrivant dans le temps et l'espace.

En résumé, la NPT nous fournit des outils permettant de comprendre pourquoi certaines pratiques deviennent la norme d'une organisation et pourquoi d'autres non.

Maintenant que nous disposons d'outils théoriques nous permettant de comprendre le processus de normalisation, nous allons présenter deux exemples de nouvelles pratiques apparues dans les tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne que nous analyserons ensuite au regard des différents concepts de la NPT.

4.2.2. Deux exemples concrets de nouvelles pratiques

4.2.2.1. De l'importance des local power users (LPU)

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les organigrammes des tribunaux de police étudiés ne comprennent pas de service informatique interne. Le service externe, situé à Bruxelles, auquel les agents des tribunaux doivent recourir, fonctionne en sous-effectif et est souvent engorgé, ce qui allonge le temps d'intervention.

C'est suite à ce constat qu'un nouveau type d'acteur est né et a gagné en importance au fil du temps : les *local power users*. Il s'agit de personnes qui sont engagées en tant que membres du personnel de la justice, par exemple un membre du greffe ou du ministère public, qui, passionnés d'informatique, ont développé des compétences spécifiques dans ce domaine. En d'autres termes, il s'agit de personnes-ressources qui ne sont pas des informaticiens de formation, mais que l'on consulte en cas de problème afin de recevoir de l'aide :

« C'est pas super simple, on a pas beaucoup de moyens non plus. [...]. On n'a pas un informaticien. On a des employés, qui sont recrutés SPF justice employés, assistants ou collaborateurs, qui sont passionnés par ça et qui sont des ressources. Mais ils n'ont pas été engagés principalement pour ça » (Entretien 1, magistrat).

L'exemple le plus abouti de ce phénomène est la création d'un service informatique dans l'arrondissement judiciaire de Liège. En effet, face au nombre élevé de problèmes techniques rencontrés, le comité de direction a décidé de créer, de façon informelle, un service informatique en interne. Ce dernier se compose de trois LPU qui, au départ, travaillaient au greffe et au ministère public. Désormais, ces trois personnes sont affectées à plein-temps uniquement à la gestion de problèmes techniques et informatiques rencontrés par les membres des juridictions de l'arrondissement. Pour avoir une idée de l'importance du service, il a reçu quelque dix-neuf mille appels pour la seule année 2022. Suite à cette initiative locale du comité de direction, les LPU sont donc organisés en service et s'occupent à plein de temps de la gestion des questions liées à l'informatique.

Le tribunal de police de Marche-en-Famenne compte également des LPU, en petit nombre et qui ne sont pas organisés sous la forme d'un service. Par conséquent, ils doivent se consacrer à ce rôle en parallèle de leur travail initial.

Mise à part la situation particulière de l'arrondissement judiciaire dans lequel se trouve le tribunal de police de Huy qui a créé un service interne, les LPU que nous avons rencontrés nous ont fait part de leurs difficultés à réaliser ces tâches de soutien, en plus de leur travail de base ; ils nous ont également dit de leur mal-être. En effet, au départ, leur rôle se limitait à la réalisation de tâches assez simples, comme par exemple, la réception et la distribution de nouveaux ordinateurs dans les juridictions des différentes divisions. Puis avec le temps, les tâches et sollicitations sont devenues toujours plus

nombreuses, plus complexes et plus exigeantes en temps : « *Alors au départ, c'était pour servir d'intermédiaire pour la distribution des PC. Bon ben ça va ça c'est pas compliqué. Puis petit à petit ben on nous demande de faire plus, bon moi j'ai pas le temps de faire ça puis c'est pas mon métier donc voilà* » (Entretien 3, membre du greffe). Ces personnes expliquent donc être surmenées et ne pensent pas pouvoir tenir un tel rythme indéfiniment :

« A côté de mon travail c'est quand même compliqué à gérer, ça prend du temps. Ça pourrait être une fonction... Qui devrait être reconnue, ah oui non c'est clair [...]. Il faut créer ce poste là parce qu'on en sort plus. S'investir dans les projets et continuer à faire son métier de base... Ça devient plus possible quoi » (Entretien 3, membre du greffe).

Le rôle nouveau des LPU a également fait apparaître différents types de stratégies que nous avons divisés en deux catégories : les stratégies individuelles et les stratégies organisationnelles. Concernant la première catégorie, une personne qui occupe une position élevée dans la hiérarchie du tribunal de police nous a expliqué ceci : « *Moi j'essaye d'entretenir les meilleures relations possibles avec eux [les personnes ressources] parce que sinon, en cas de soucis il faut attendre longtemps... Alors que là, je vais le trouver et il regarde assez rapidement. Je les brosse dans le sens du poil si je peux dire* » (Entretien 1, magistrat). Autre exemple de stratégie individuelle, les membres du personnel du greffe nous ont dit tenir à jour des « fiches-mémoire » sur lesquelles est inscrite la marche à suivre pour tel ou tel problème afin de pouvoir s'en resserrer dans le futur en cas de besoin : « *[...] on a chacune une farde où on met la procédure... Et on garde tous des exemples pour ne pas... Comme ça la fois suivante, on a encore la procédure de A à Z et on doit pas toujours appeler [le LPU]* » (Entretien 5, membre du greffe).

Quant aux stratégies organisationnelles, de manière générale, lorsqu'une personne-ressource intervient, elle n'effectue pas son propre travail, ce qui nécessite alors une réorganisation temporaire des tâches : « *Ce sont clairement nos personnes ressources ! Pour tout quoi. En fait, on doit entre guillemets les dédicacer à cette fonction d'informaticien ou [heu] IT au sens un peu plus général, et elles ne font pas pendant ce temps-là un autre travail... C'est un peu dommage* » (Entretien 1, magistrat). Le même constat s'impose pour le cas du service informatique interne à Liège où il a fallu réorganiser le service puisque trois personnes étaient désormais affectées à plein-temps à la seule gestion des problèmes techniques.

En définitive, les juridictions de police étudiées ont mis en place la solution des LPU afin de résoudre le problème de l'absence de service informatique propre et de l'engorgement du service externe. Toutefois, il s'agit là d'une situation difficile pour les agents et qui risque d'être problématique à plus ou moins long terme. Cela confirme donc le constat que nous avons dressé précédemment : les juridictions de police ont besoin d'un service informatique interne. Un appel à l'aide a donc clairement

été envoyé, notamment au Collège des cours et tribunaux, afin d'alléger leur charge de travail grâce à l'engagement d'informaticiens dans un service interne.

4.2.2.2. Le mentoring informel, l'apprentissage par la pratique et la constitution de *vade mecum*

Pour rappel, une majorité des personnes rencontrées nous a fait part du peu de choix en matière de formations et, *a fortiori*, de formations à l'utilisation d'outils numériques. Pour pallier ce problème, le personnel de la justice met en place différents moyens.

Des formations en interne sont organisées sous la forme de *mentoring*. Le *mentoring* peut être défini comme « une relation unique entre deux personnes, un partenariat d'apprentissage impliquant un soutien émotionnel, psychosocial, instrumental et lié à la carrière, qui est réciproque et dynamique » [notre traduction] (Allen et Eby cités dans Ivanaj et Persson, 2012, p. 81). Concrètement donc, un travailleur expérimenté accompagne un junior durant un certain temps afin de lui apprendre le fonctionnement des différents outils numériques utilisés au sein du service : « *Au niveau de la formation à l'utilisation des outils numériques ou de MaCH, c'est souvent en interne. Y a un travailleur qui a de l'expérience qui accompagne un nouveau pour lui expliquer comme les choses marchent quoi* » (Entretien 10, membre du greffe). L'inconvénient de cette méthode de formation en interne est que la personne qui accompagne le nouveau venu n'effectue pas son propre travail. Il faut donc réorganiser le travail durant son absence. Par contre, le *mentoring* présente l'avantage d'offrir une formation ancrée dans la pratique, ce qui permet à la personne formée d'être rapidement opérationnelle. A ce propos, Kram (cité dans Ivanaj et Persson, 2012) explique que ce type d'accompagnement permet à la personne « d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à son rôle professionnel » (p. 90). Les formations proposées par l'Institut de Formation Judiciaire (IFJ) sont parfois plus théoriques, et parfois quelque peu éloignées de la réalité de terrain :

« [...] *c'est un problème parce que on a pas le temps, c'est pas un problème parce que c'est peut-être mieux expliqué parce que on a de l'expérience du terrain. Que tu vas suivre une formation à l'IFJ, ben [heu] parfois c'est plus théorique que pratique, là je trouve que y a parfois une différence quoi. Parce que nous on nous explique toujours des choses en théorie et en pratique c'est un monde de différence quoi* » (Entretien 10, membre du greffe).

Dans les juridictions étudiées, il s'agit donc d'un *mentoring* que l'on peut qualifier d'informel, c'est-à-dire organisé entre deux personnes sans intervention externe, contrairement à un *mentoring* formalisé qui serait mis en place par l'organisation (Ivanaj et Persson, 2012).

L'apprentissage par la pratique ou « sur le tas » constitue un autre moyen important de formation au sein de la justice. Il s'agit de discussions informelles entre collègues au sujet de l'utilisation d'un logiciel ou au sujet des nouveautés qui suivent une mise à jour, etc. En effet, les personnes fonctionnent souvent dans un premier temps par essai-erreur et puis discutent de leurs découvertes avec leurs collègues. A ce propos, un chef de service du ministère public explique ceci : « *On va dire qu'on se*

forme par un échange de bons procédés quoi hein, c'est vrai c'est comme ça qu'on y arrive hein, "toi tu fais comment pour faire ça ? " Par la pratique, des échanges avec les collègues, voilà. » (Entretien 13, membre du parquet). Dans le même sens, un chef de service du greffe expliquait que :

« Parfois, encore maintenant, on se dit " ha tu sais qu'en faisant ça on voit ça ? " Au greffe [note : elle parle des assistants] ils ont chacun leur matière aussi, y a une personne qui s'occupe beaucoup du civil, deux personnes qui s'occupent... Fin ils s'occupent tous de tout, mais ils ont chacun leur domaine. Donc y en a un qui s'occupe beaucoup des déchéances du permis de conduire et donc [heu] moi qui en fait moins que lui, parfois je vais lui poser des questions, il me répond ou parfois je découvre quelque chose et je lui dis " tu sais, t'as vu, quand on fait ça, on voit que, on voit ceci ou on voit cela " » (Entretien 2, membre du greffe).

Enfin, dans les différents services étudiés, le personnel rédige des *vade mecum*, des catalogues de bonnes pratiques. En effet, lorsque les personnes découvrent une fonctionnalité ou comprennent comment faire telle ou telle chose, elles impriment une capture d'écran du logiciel en question, décrivent la marche à suivre et classent tout cela dans des fardes, à disposition de l'ensemble des membres du service.

Le logiciel *MaCH* constitue un bon exemple de ces différentes pratiques. Lorsque le programme a été créé, une grande campagne de formation a été mise en place dans chacun des arrondissements judiciaires du pays. Les membres du personnel judiciaire étaient invités à des présentations théoriques de l'outil et à des séances d'exercices pratiques. Aujourd'hui, ce type de formations n'existe plus, les formations proposées par l'IFJ sont très peu nombreuses et le nombre de places est insuffisant. Dès lors, les nouveaux collaborateurs sont formés en interne grâce au *mentoring* et les personnes qui ont plus d'expérience continuent à partager leurs connaissances. En outre, de nombreuses fiches de bonnes pratiques relatives à *MaCH*, rédigées par les employés, sont à disposition de tous.

En résumé, le mouvement de digitalisation de la justice, mis en place depuis plusieurs années, a donc engendré l'arrivée de toute une série de nouveautés. En effet, certains acteurs ont acquis un rôle central (les LPU), des stratégies individuelles (constitution de *vade mecum*) et organisationnelles (réorganisation du service lors de l'intervention d'un LPU) ont été mises en place et de nouvelles façons de travailler ont vu le jour (constitution de canevas, *monitoring*).

4.2.3. Normalisation vs non-normalisation

Qu'il s'agisse de la mise en place du *mentoring*, de la constitution de *vade mecum* ou encore de l'apprentissage par la pratique, ces différentes pratiques sont intégrées dans la routine des juridictions étudiées. D'abord, chacune d'entre elles rencontre le critère de cohérence. En effet, les acteurs connaissent leur sens et leur utilité, ce qui permet, comme nous l'avons vu, de les mettre en œuvre. De plus, l'enrôlement des personnes n'a pas posé de problème et dans le cas des *vade mecum* par exemple,

il s'agit même d'une initiative de l'ensemble des personnes composant les juridictions étudiées. En d'autres termes, celles-ci occupent une position qu'elles considèrent comme acceptable dans la mise en œuvre de ces pratiques. Ces dernières sont donc légitimes aux yeux des acteurs puisqu'elles permettent d'assurer le bon fonctionnement de leur organisation. La même conclusion peut être tirée pour les deux derniers mécanismes : les acteurs de la justice mettent en place ces pratiques de manière collective – c'est particulièrement le cas pour l'apprentissage par la pratique – et les évaluations de ces dispositifs sont positives.

Par contre, concernant le cas des LPU, le constat est différent. L'ensemble des acteurs y voient une cohérence et y participent de manière collective certes, mais l'enrôlement des LPU n'est pas aussi évident. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, la plupart d'entre eux effectuent ces tâches de soutien en plus de leur travail de base et sont donc débordés par la charge de travail. En d'autres termes, il n'a pas été possible (en tout cas à ce jour) de leur définir un rôle et une position qui leur conviennent au regard du contexte dans lequel ils s'inscrivent. Il est donc légitime de penser que cette nouvelle pratique de gestion des problèmes techniques par les LPU ne rencontre pas les conditions permettant sa normalisation et qu'elle est donc susceptible de disparaître à plus ou moins long-terme si rien ne change.

4.2.4. Discours performatif

Enfin, notons qu'il existe une cohérence entre les discours tenus par les acteurs durant les entrevues (et qui nous a donc permis d'effectuer ces différents constats) et les actions qu'ils mettent concrètement en place dans leur quotidien professionnel. Dans le cadre de notre recherche, les acteurs ont donc dépassé le stade du discours descriptif et se sont inscrits dans un discours que l'on peut qualifier de performatif. Autrement dit, au travers de leurs discours, les acteurs ne se contentent pas de décrire les situations qu'ils vivent au quotidien mais accomplissent les actions qu'ils désignent. Les acteurs influencent donc leur contexte de travail par les discours qu'ils tiennent, qu'ils soient pour ou contre la digitalisation.

Pour reprendre les termes de Dubar (2007), « les paroles ne sont donc pas seulement des actes de langage [...] elles sont aussi des formes de discours et d'énonciation livrant le sens des actions [...] » (p. 34). Par exemple, les LPU que nous avons rencontrés ne se limitent pas à la description du problème de l'absence de service informatique en interne. Ils s'inscrivent dans le performatif en montrant comment ils s'adaptent à cette situation problématique afin de tenter de la résoudre et de la dépasser. Le *mentoring* constitue un deuxième exemple éclairant. Les chefs de services ne se limitent pas non plus à décrire le problème du manque de formations et s'inscrivent également dans le performatif en mettant en place des formations en interne sous la forme de *mentoring*.

5. CONCLUSION

La question de la digitalisation de la justice est une question qui peut être étudiée sous différents angles. C'est la raison pour laquelle, dans une approche inductive, nous sommes volontairement parti d'une question de départ large afin de ne fermer aucune piste d'analyse *a priori* : « **Comment se déroule la digitalisation de la justice au sein des tribunaux de police de Huy et de Marche-en-Famenne ?** ». Au fil des entretiens avec des membres du personnel des deux juridictions étudiées, et au fil des lectures, l'objet de notre recherche s'est précisé. Nous avons finalement décidé de nous intéresser d'une part, aux discours tenus par les acteurs au sujet de la manière dont ils vivent la digitalisation de la justice et d'autre part, aux stratégies qu'ils mettent en place afin de s'y adapter ainsi qu'aux nouvelles normes de travail qui en découlent.

Au terme de cette recherche, le constat est celui d'un sentiment mitigé et d'un déséquilibre ou d'une asymétrie entre les bénéfices du processus de digitalisation et les craintes exprimées.

Parmi les difficultés évoquées, comme l'indique le schéma repris en page 57, certaines relèvent d'aspects purement matériels, d'autres touchent à la gestion des personnes. En outre, à un niveau plus macrosociologique, la question de la généralisation des cas, de la justice à la chaîne et celle de la fracture numérique est clairement posée.

Les concepts de discours performatif et de normalisation que nous avons mobilisés dans ce travail ont également permis de montrer la capacité d'adaptation et de créativité dont les acteurs font preuve dans leur quotidien professionnel. En effet, ils ne se contentent pas de décrire les difficultés auxquelles ils font face mais s'impliquent concrètement et mettent en place de nouvelles normes de travail afin de s'y adapter. Notre analyse a également montré et expliqué pourquoi certaines pratiques deviennent la norme, d'autres non.

Enfin, durant notre recherche, plusieurs questions et pistes de recherche potentielles nous sont apparues.

Le danger de voir apparaître une justice à la chaîne et la question de la fracture numérique sont deux thématiques régulièrement évoquées par les personnes interrogées et qui mériteraient d'être approfondies.

De façon plus générale, il serait intéressant de se pencher sur la question de la relation (de la dépendance ?) des professionnels du droit à l'égard d'acteurs tiers à la justice. En effet, avant ce mouvement de digitalisation, le fonctionnement de la justice était assuré uniquement par des professionnels du droit. Aujourd'hui, la justice s'inscrit dans une infrastructure technique et est donc dépendante, au moins partiellement, des moyens informatiques, matériels (à titre d'exemples, les ordinateurs, les logiciels ou encore la connexion) ou humains (les informaticiens des services informatiques, ou encore les entreprises privées qui conçoivent et développent ces logiciels).

Enfin, une autre question importante est certainement celle de la place qu'occupera ou pourrait occuper l'intelligence artificielle dans le fonctionnement de la justice dans un futur plus ou moins proche.

BIBLIOGRAPHIE

- Bastard, B., Delvaux, D., Mouhanna, C., & Schoenaers, F. (2016). *Justice ou précipitation : l'accélération du temps dans les tribunaux*. Presses universitaires de Rennes.
- Blanchet, A., Gotman, A., & Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Nathan.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization [Online]. [Http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/](http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/)
- Cornu, L. (2009). Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive. *Le télémaque (Caen)*, 36(2), pp. 29–44. <https://doi.org/10.3917/tele.036.0029>
- De Leval, G., & Georges, F. (2014). *Droit judiciaire Tome 1 : Institutions judiciaires et éléments de compétence*. Larcier.
- Dubar, C. (2007). Les sociologues face au langage et à l'individu. *Langage et Société*, n° 121-122(3), pp. 29–43. <https://doi.org/10.3917/ls.121.0029>
- Dubois, C. (2022). La numérisation, levier d'une justice accessible et indépendante ? *Journal des tribunaux*, pp. 12-14.
- Dubois, C., Mansvelt, V., & Delvenne, P. (2019). Entre nécessité et opportunités : la digitalisation de la justice belge par l'ordre des avocats. *Droit et société*, 103(3), pp. 555–572. <https://doi.org/10.3917/drs1.103.0555>
- Dubois, C., & Pelssers, L. (2022). Saisir la socio-matérialité du droit administratif : juriDict et l'infrastructure juridico-technique du Conseil d'État belge. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 88(1), pp. 5–28. <https://doi.org/10.3917/riej.088.0005>
- Franchimont, M., Jacobs, A., & Masset, A. (2012). *Manuel de procédure pénale*. Larcier.
- Garczynski, G. (2019). Fracture numérique, fracture sociale. *Projet*, 371(4), pp. 33–36. <https://doi.org/10.3917/pro.371.0033>
- Georges, F. (2014). La réforme des arrondissements judiciaires. *Journal Des Tribunaux*, pp. 333–345.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, ([6^e édition]). Armand Collin.
- Giddens, A.. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press.
- Granjon, F. (2011). Fracture numérique. *Communications* (Paris), 88(1), pp. 67–74. <https://doi.org/10.3917/commu.088.0067>
- Horwitz, A. V. (2016). *What's Normal?: Reconciling Biology and Culture*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190603243.001.0001>
- Iannaci, F. (2010). « When is an information infrastructure? Investigating the emergence of public sector information infrastructures », *European Journal of Information Systems*, Vol. 19 No. 1, pp. 35-48.
- Iannaci, F. (2014). « Routines, artifacts and technological change: investigating the transformation of criminal justice in England and Wales », *Journal of Information Technology*, Vol. 29 No. 4, pp. 1-18.
- Ivanaj, S., & Persson, S. (2012). Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient. *Management et avenir*, 55, pp. 79-97. <https://doi.org/10.3917/mav.055.0079>
- Kotter, J-P., & L. & Schlesinger, A. (1969) Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, vol 57, pp. 49-57.
- Kram K.-E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL.: Scott Foresman.
- Kuty, O., & Dubois, C. (2019). *De la valeur à la norme : introduction à la sociologie* ([3^e édition]). De Boeck Supérieur.
- Lapeyre, N., & Silvera, R. (2022). Télétravail, un nouveau genre de risque ? *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48(2), pp. 147–151. <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0147>
- Lewin, K. (1966). « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.

- Mabi, C. (2021). « Chapitre 18. Lieux dématérialisés de l'action publique, in : Jacob, S., et Schiffino, N. (Ed.), *Politiques publiques. Fondements et prospective pour l'analyse de l'action publique*, Bruxelles, Larcier, 2021, pp. 877-917.
- May, C., & Finch, T. (2009). Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory. *Sociology* (Oxford), 43(3), pp. 535–554. <https://doi.org/10.1177/0038038509103208>
- May, C., Mair, F., Finch, T., Macfarlane, A., Dowrick, C., Treweek, S., Rapley, T., Ballini, L., Ong, B., Rogers, A., Murray, E., Elwyn, G., Légaré, F., Gunn, J., & Montori, V., (2009). Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *Implementation Science: IS*, 4(1), pp. 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-29>
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Qualitative Research: Rigour and qualitative research. *BMJ*, 311(6997), 109–112. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6997.109>
- Mougenot, D. (2020). *Principes de droit judiciaire privé* (2^e édition). Larcier.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e édition.). Armand Colin.
- Panier, C. (2004). *Comprendre la justice*. Bruylant.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Pelssers, L., & Dubois, C. (2022). Digitalizing the commercial courts: between promises and pitfalls. *Recht Der Werkelijkheid*, 43 (2), pp. 112-132.
- Pesqueux, Y. (2020). La résistance au changement. *Master*. France. <https://hal.science/halshs-02876103/>
- Pichault, F., & Friedberg, E. (2013). *Change management: towards polyphony: case studies*. De Boeck.

- Ravon, B., (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations Sociales*, n° 152(2), pp. 60–68. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0060>
- Salomon, I., Cohen, G., & Nijkamp, P. (1999). ICT and Urban Public Policy: Does Knowledge Meet Policy?, *Serie Research Memoranda*, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Schiffino, N., Colaux, E., & Moyson, S. (2022). Comment des acteurs majeurs de la démocratie réceptionnent des réformes managériales : les juges face à Copernic. *Revue du Centre d'Etudes et de Recherches en Administration Publique*, Vol. 07, no. 37-38, pp. 55-79.
- Schoenaers, F. (2021). Le Nouveau management public et la justice : les enjeux de la réforme du système judiciaire belge. *Revue Juridique Themis*, 54, pp. 458-485. https://ssl.editionthemis.com/uploaded/revue/article/10367_15-Schoenaers.pdf
- Seepma, A., de Blok, C., & van Donk, D. P. (2021). Designing digital public service supply chains: Four country-based cases in criminal justice. *Supply Chain Management*, 26(3), pp. 418–446. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2019-0111>
- Soulé, B., (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), pp. 127-140. <https://doi.org/10.7202/1085359ar>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*, (6^e ed.). Armand Collin.
- Wynsdau, S., & Jongen, F. (2015). Les procédures électroniques : réalisations, échecs et perspectives, in Jean-François Henrotte et François Jongen (dir.), *Pas de droit sans technologie*, Larcier, pp. 92-94.
- Zannou, L. R., (2019). « Le couple justice et technologies : lune de miel ou lune de fiel ? », 24 *Lex Electron*. pp. 1-21. <https://www.lex-electronica.org/s/1738>.