



## Justice et magistrat·es : une gestion des ressources humaines (GRH) en miettes ?

Cette recherche éclaire les transformations de la gestion des ressources humaines (GRH) des magistrat·es en comparant les cas français et belge et en prenant comme contrepoint le système suédois. C'est moins le statut constitutionnel de la magistrature que son contenu qui marque l'« exception française » : l'intégration directe sur profil inexpérimenté (contrebalancée par d'autres formes de recrutement) ; la mobilité géographique et fonctionnelle qui sert à la fois d'outil juridique au service de l'impartialité et d'outil de GRH déterminant les avancements de carrière ; la dyarchie qui prévoit la gestion conjointe d'un même tribunal par le siège et le parquet sous l'autorité d'un.e chef.fe de juridiction.

Ces singularités se fondent sur la volonté de garantir l'indépendance par une gestion du corps par le corps, modèle plébiscité par les magistrat·es même s'il doit co-exister avec une GRH parallèle pour les « autres » professionnel·les du tribunal qui n'appartiennent pas aux corps mais partagent au plan gestionnaire une organisation et des objectifs communs. Les incohérences se retrouvent autant dans la fragmentation des décisions et du pouvoir que dans l'empilement d'outils et de pratiques RH empreints du modèle délibératif mais incluant des composantes objectivantes et l'approche individualisante soutenue par la nouvelle gestion publique. Ces incohérences sont à la fois internes (dans l'articulation des outils de GRH entre eux), processuelles et discursives (entre une décentralisation managériale prônée et une centralisation de la politique juridictionnelle), et externe (empilement des réformes). Les chef.fes de juridiction sont presque entièrement accaparé·es par le management quotidien

de l'activité juridictionnelle alors qu'ils-elles sont de plus en plus attendu.e.s sur un plan stratégique qu'ils-elles n'ont pas les moyens d'investir. Malgré une grande créativité sous contrainte et une grande résilience des personnels, les nombreux dysfonctionnements, les frustrations nées d'une approche devenue purement quantitative et d'une inadéquation entre les besoins et les ressources devenue structurelle, mettent en péril la qualité de la justice. La recherche montre les convergences entre les chef.fes de juridiction en France et les chef.fes de corps en Belgique alors qu'ils-elles n'exercent pas dans le même modèle de GRH. Inadaptable au paradigme judiciaire français, le modèle suédois permet, quant à lui, de faire un pas de côté pour tenter de réinventer une GRH française à la hauteur de l'engagement de ses magistrat·es.

---

Rapport de recherche réalisé sous la direction de **Lionel JACQUOT, Sylvie PIERRE-MAURICE, Estelle MERCIER.**

Le choix du titre du rapport présenté dans cet Actu-Recherche – *Justice et magistrat·es : une GRH en miettes ?* – peut surprendre. Il est effectivement téméraire de faire un parallèle avec l'ouvrage classique de Georges Friedmann (1956) – *Le travail en miettes* – dans lequel le père de la sociologie française du travail étudiait les effets du progrès technique sur le travail dans la civilisation industrielle de l'après Seconde Guerre mondiale. Cette recherche procède à l'examen d'un tout autre contenu (les pratiques de gestion des ressources humaines), d'un tout autre contexte (la justice civile française, belge et suédoise au XXI<sup>e</sup> siècle), d'un tout autre processus (les changements organisationnels et managériaux dans lesquels sont engagés les professionnel·les du droit) et de leurs interrelations, pour mettre au jour les transformations de la GRH des magistrat·es.

## **PENSER LA GRH DANS LA JUSTICE : UN ENJEU CENTRAL TROP « LONGTEMPS DEMEURÉ UN IMPENSÉ »**

C'est effectivement dans un contexte de crise majeure de l'institution judiciaire que se posent aujourd'hui les enjeux de la « modernisation » de son modèle de GRH. Le rapport du comité des États généraux de la justice (avril 2022), tout en soulignant que cette crise tire son origine d'un déficit de management et d'une gestion imparfaite des ressources, constate que la GRH est « longtemps demeurée un impensé au ministère de la Justice ». Aussi notre rapport de recherche, publié simultanément, vient-il à point nommé en ce qu'il propose une caractérisation du modèle de GRH des magistrat·es, portant à la fois sur l'analyse des principes, des outils et des pratiques dans les grands domaines de la GRH (le recrutement, la formation, la carrière, l'évaluation et la rémunération), ainsi que sur ses changements et le rôle qu'y tiennent les différent·es acteur·rices, notamment ceux et celles qui doivent les traduire et les mettre en place localement dans les tribunaux.

Au-delà des différences de conventions et de trajectoires RH dont les justices française et belge font montre, les constats réalisés portant sur la constellation des acteurs, la défaillance des outils, les problèmes de cohérence du modèle, la dispersion du travail et les injonctions contradictoires de ceux et celles qui sont les « relais RH » au niveau local, ont confirmé l'hypothèse d'un émiettement de la GRH... d'une GRH en miettes empê-

chant les magistrat·es de rendre une justice de qualité. Mais comment refondre les modèles de GRH pour que celle-ci soit plus « efficiente » ? Est-il d'ailleurs possible de faire évoluer la GRH française du corps des magistrat·es dont le statut est constitutionnellement garanti ? Le modèle de GRH de la magistrature est-il si immuable, si imperméable aux dispositifs, pratiques, expériences déployés dans d'autres organisations contemporaines ? N'a-t-il pas déjà été affecté par l'entrée d'une rationalité de type managérial sous l'influence du *New Public Management* ? Quelle configuration la GRH dans la justice montre-t-elle ? Comment est-elle travaillée par les dernières injonctions modernisatrices ? Autant de questions auxquelles notre rapport de recherche a cherché à répondre, en mobilisant une analyse multidimensionnelle, contextualiste, comparative et pluridisciplinaire, questionnant la GRH des magistrat·es par le prisme de l'exceptionnalité du statut de la magistrature, la spécificité corrélative de son modèle de conventions de GRH, la cohérence même du modèle, le rôle qu'y jouent les chef·fes de juridiction et de corps, les enjeux que recouvre sa refonte face à la crise de la justice.

## **GRH ET EXCEPTIONNALITÉ DU STATUT DES MAGISTRAT·ES**

Les résultats du rapport interrogent la lancinante question de l'exceptionnalité du statut français de la magistrature et d'une éventuelle spécificité corrélative de la GRH des magistrat·es. Dans sa globalité, le statut constitutionnel de la magistrature ne déroge pas fondamentalement aux autres statuts, belge et suédois, étudiés en comparaison. C'est dans son contenu qu'émergent ponctuellement quelques « exceptions françaises ». Certaines ont d'ailleurs été réduites, au gré des réformes statutaires. Ainsi, en matière de recrutement, l'opposition entre le modèle français d'intégration directe sur profil expérimenté et le modèle belge et suédois d'intégration de profils de juristes expérimentés se fait moins marquée en raison de la diversification du recrutement par le recours aux deuxième et troisième concours ainsi qu'aux concours complémentaires et recrutement sur titres.

La mobilité géographique et fonctionnelle française constitue certainement la différence la plus saillante avec les statuts belge

et suédois, où la mobilité, n'étant pas une obligation statutaire, est choisie et non subie. En France, tout avancement et prise de fonction de chef·fe de juridiction sont nécessairement quérables et soumis à mobilité. Il s'agit bien là d'une exception française. La règle statutaire française constitue un « deux en un » singulier : à la fois outil juridique de réalisation de l'idéal d'une justice impartiale et outil de GRH déterminant la gestion

***La mobilité géographique et fonctionnelle française constitue certainement la différence la plus saillante avec les statuts belge et suédois***

de carrière des magistrat·es. Or, une indéniable complexité existe dans la mise en œuvre de ces mobilités, liée tant au couplage de ces deux objectifs distincts en une seule règle qu'à la réalisation concrète de la mobilité par les transparences, opérations extrêmement chronophages menées autant que faire se peut,

et de façon artisanale, par quelques membres de la Direction des services judiciaires, en lien avec le Conseil supérieur de la magistrature. Aussi les transparences sont-elles en butte aux critiques des magistrat-es qui déplorent leur opacité et la défaillance d'un accompagnement RH, et des chef-fes de juridiction totalement désorganisées par leur fréquence et leur calendrier. Convierait-il néanmoins de maintenir la règle ? Les exemples étrangers étudiés se passent de cette mobilité obligatoire de principe sans pour autant faire fi de l'impartialité objective et subjective. Les règles déontologiques, sans d'ailleurs même être accompagnées d'une simple règle de mobilité fonctionnelle, semblent suffire.

La dyarchie fait également figure d'exception française. Allant de soi en France, l'idée selon laquelle un même tribunal doit être géré conjointement par le siège et le parquet, soit par un binôme dirigeant aux intérêts parfois divergents, n'est pas universelle. Elle est inconcevable en Suède où siège et parquet constituent deux corps distincts de la magistrature et où chaque corps dispose d'un lieu distinct et non d'un tribunal commun. La coopération dirigeante est l'exception en Belgique, à travers le

cas des « matières liées », la règle de principe restant la division de la gestion avec deux collèges distincts, cours et tribunaux d'une part, ministère public d'autre part. Fort de ces exemples étrangers, on pourrait effectivement penser que la dyarchie revient à mettre des « bâtons dans les roues » du-de la chef-fe de juridiction, déjà passablement restreint-e dans ses leviers d'action et marges de manœuvre pour conduire son tribunal. La pratique montre au contraire une alchimie dyarchique qui fonctionne relativement bien au sein des juridictions. Cette

### **La pratique montre une alchimie dyarchique qui fonctionne relativement bien au sein des juridictions**

exceptionnalité limitée ne peut que colorer la GRH des magistrat-es français-es d'une teinte particulière. Est-ce à dire que la GRH des magistrat-es français-es est totalement spécifique, voire qu'elle est endémique aux magistrat-es ?

## **D'UNE GOUVERNANCE COLLÉGIALE DE L'INSTITUTION JUDICIAIRE À UN GOUVERNEMENT DÉLIBÉRATIF DES MAGISTRAT-ES**

Une telle affirmation semble excessive. On peut rapprocher la GRH des magistrat-es de la gestion de toute profession « à pratique prudentielle » (Champy, 2009) que l'on retrouve dans bon nombre de bureaucraties professionnelles qui présentent un modèle de GRH délibératif dans lequel les professionnels « disposent, individuellement, d'une grande maîtrise informelle sur la plupart des dimensions de la GRH, mais aussi s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence » (Pichault & Nizet, 2013, p. 136). De même, le système parallèle, et assez hermétique, créé entre la GRH des magistrat-es et la GRH des fonctionnaires par lequel les greffier-ières sont notées par le-la directeur-riche de greffe et non par le-la président-e ou procureur-e, qui n'a aucun pouvoir hiérarchique sur eux-elles, n'est pas totalement original. Les bureaucraties professionnelles dont maintes dimensions RH restent aux mains des professionnel-les, même lorsqu'elles sont travaillées par des réformes inspirées du *New Public Management*, ne peuvent fonctionner sans les « autres » professionnel-les qui n'appartiennent pas aux corps et qui relèvent la plupart du temps de conventions de GRH différentes. Ne faut-il pas questionner ce modèle de conventions de GRH parallèles ? Peut-on interroger la pertinence d'étudier la GRH des magistrat-es sans celle des fonctionnaires, pourtant intimement liées et difficilement dissociables d'un point de vue gestionnaire, tant la quête de « performance » de la justice concerne aussi bien les magistrat-es que les fonctionnaires et repose sur l'organisation de travail conjointe qu'ils-elles se donnent ?

Si singularité de la GRH des magistrat-es il y a, celle-ci tient à l'indépendance de la justice, qui appelle une gestion du corps par le corps, modèle par ailleurs adoubi tant par les magistrat-es, les chef-fes de juridiction que le CSM. Impliquant notam-

ment la qualité de magistrat-e à la tête d'un tribunal, ce type de gestion endogame des ressources humaines ne constitue pas pour autant un obstacle dirimant à l'introduction d'une rationalisation de type managérial. L'appui du-de la chef-fe de juridiction par des non-magistrat-es, notamment gestionnaires, y est tout à fait concevable. Pour peu concluante qu'elle ait été, l'expérimentation belge des conseiller-ères ressources humaines a ainsi pu montrer une certaine perméabilité du terrain de la magistrature aux méthodes et paradigmes managériaux. Elle a permis d'initier un processus d'acquisition des réflexes managériaux et de préparer à terme une mutation plus large des attitudes professionnelles des magistrat-es. On peut alors comprendre la réticence à déléguer le travail de la GRH à des professionnel-les non magistrat-es qui, opérant comme des vecteur-rices de diffusion d'une nouvelle culture professionnelle, viendraient gêner la gouvernance collégiale de l'institution judiciaire. La persistance dans le modèle français de la « convention délibérative » conduit plutôt à explorer la piste d'une formation pleine et effective des magistrat-es impliqués

### **La persistance dans le modèle français de la « convention délibérative » conduit plutôt à explorer la piste d'une formation pleine et effective des magistrat-es impliqués dans la GRH**

dans la GRH au niveau central et au niveau local. Se pose alors avec acuité la question de la formation des managers mais qui ne saurait résoudre les problèmes de cohérence des réformes basées sur la GRH.

## DE LA COHÉRENCE DES MODÈLES DE GRH DES MAGISTRAT·ES

Les pratiques différenciées de GRH dans les trois pays choisis (France, Belgique, Suède) puisent leur source dans une différence de statut de la magistrature et un lien est nécessairement établi entre la crise éprouvée par l'institution judiciaire et l'introduction d'une rationalité managériale dans la magistrature. Ainsi, le modèle individualisant et peu formalisé de GRH des magistrat·es en Suède fait écho à un modèle de justice sereine, peu affecté par les flux d'affaires, innervé de justice amiable et à un statut constitutionnel protecteur de la magistrature plus restreint qu'en France et Belgique. Inadapté au paradigme judiciaire français, le modèle suédois offre pourtant d'intéressantes pistes : une mobilité choisie et une reconnaissance institutionnelle et sociétale des magistrat·es ; une fonction des chef·fes de juridiction valorisée avec une autonomie notamment budgétaire, l'octroi de leviers et marges de manœuvre dans leur tribunal, et une possibilité de recruter « au bon endroit, au bon moment sur le bon poste » des magistrat·es avec un profil ciblé.

Contrairement à la configuration professionnelle suédoise de type « ad hoc », les modèles belge et français relèvent d'une configuration de type « bureaucratie professionnelle ». Ils se caractérisent tous deux par une atomisation des acteur·rices de la GRH, générant pour l'un, une forme d'inertie et de cristallisation et pour l'autre, un mouvement brownien permanent. Ce sont effectivement en France plusieurs maillons d'une chaîne lourde et complexe qui sont amenés à intervenir en central (Direction des services judiciaires, Conseil supérieur de la magistrature, Commission d'avancement, École nationale de la magistrature, Inspection générale de la justice) et local (Services administratifs régionaux, Secrétariats généraux) sur la GRH des magistrat·es, chacun jouant un rôle distinct. Cette constellation des acteurs de GRH peut s'analyser à la fois comme un obstacle à une politique cohérente, une source de confusion, de non-utilisation des services et de mise en concurrence des acteurs.

Outre ce paysage morcelé de la GRH des magistrat·es, l'analyse des principes, outils et pratiques de cinq dimensions de la GRH (le recrutement, la formation, la carrière, l'évaluation et la rémunération) dévoile une incohérence interne du modèle, c'est-à-dire la cohérence dans l'articulation des outils entre eux. Isolément, les différents outils de la GRH de la magistrature présentent déjà des failles et des insuffisances : une gestion des mobilités porteuse de lourds dommages collatéraux aux niveaux organisationnel et individuel, une forme d'évaluation incapable de mesurer la réelle qualité du travail des magistrat·es et de les récompenser, un système de recrutement et d'avancement impuissant à satisfaire à la fois la gestion de carrière individualisée des magistrat·es et l'adéquation des compétences des magistrat·es recruté·es ou en avancement sur les postes vacants, etc. Ils sont aussi le produit de tentatives mal contrôlées d'hybridation du modèle de GRH par apposition, sur un sédiment de modèle à dominante délibérative infléchi

par des tendances objectivantes, d'une couche superficielle de caractéristiques individualisantes. Or une somme d'outils RH isolés ne fait pas à elle seule la cohérence d'un système RH. Celle-ci exige une unité de fondement des outils et une adaptation pertinente à la pratique sous peine de devenir « une usine à gaz », qui crée d'autant plus de désordres et de frustrations qu'elle est le plus souvent le résultat de modifications de variables de la GRH décrétées par le sommet de la hiérarchie sans impliquer les magistrat·es. Une incohérence interne qui se double donc d'une incohérence processuelle : alors qu'est prônée une décentralisation du pouvoir gestionnaire en même temps qu'un management horizontal, la politique juridictionnelle reste imposée par la chancellerie en France.

C'est enfin la cohérence externe du modèle de GRH qui est questionnée lorsque les changements qui l'affectent l'éloignent des valeurs de la justice. La discontinuité dans les réformes politiques successives a été source de désorganisation des RH. De même, la GRH dans la magistrature est desservie par l'existence de conflits idéels ou éthiques sur la performance RH : entre la qualité du service de justice et la rapidité accrue à devoir juger ; entre la nécessité d'une sérénité dans l'exercice de la fonction de magistrat·e et les demandes incessantes de rendre des comptes par une mise en chiffres de l'activité judiciaire. En bref, la soumission à des injonctions paradoxales met les acteurs de terrain au mieux en porte à faux, au pire, en souffrance.

### ***La soumission à des injonctions paradoxales met les acteurs de terrain au mieux en porte à faux, au pire, en souffrance***

Les modèles de GRH français et belge renvoient à une situation de crise de la GRH, elle-même le reflet d'une crise de la justice. Dégradation des conditions de travail liée au sous-effectif chronique, hypermobilité des magistrat·es, manque de reconnaissance, perte d'attractivité du métier de magistrat·e et des fonctions de chef·fes de cour et de juridiction, crise de légitimité et de reconnaissance de l'institution judiciaire, tels sont les signes d'un modèle de GRH en perte de vitesse qui ne parvient plus à réguler et mettre en adéquation les besoins de l'institution et de la profession avec les ressources (humaines). Certain·es chef·fes de juridiction interrogé·es évoquent à ce propos « l'absence de GRH dans la magistrature ». En réalité, il s'agit davantage d'une GRH considérée comme défectueuse parce que trop centralisée et non partagée, parce que purement quantitative et non qualitative et parce que réagissant toujours en aval et jamais en amont, sans volonté d'anticipation. On touche ici effectivement à l'obsolescence d'un modèle de GRH qui s'essouffle et dont la crise de la justice a éprouvé la pertinence et la cohérence.

## LE RÔLE DES LOCAL MANAGERS DANS LA GRH DES MAGISTRAT·ES

L'analyse comparative du rôle des chef-fes de juridiction en France et des chef-fes de corps en Belgique fait ressortir les fortes convergences de leurs situations, sur l'ensemble des composantes étudiées, alors qu'ils-elles n'exercent pas dans le même modèle de GRH, à dominante délibérative pour les premier-ères et à dominante objectivante pour les second-es. Chef-fes de juridiction et chef-fes de corps agissent dans un environnement complexe, l'exercice du pouvoir local et le rôle d'encadrant qu'ils-elles remplissent dans les tribunaux peuvent conduire à leur isolement. Ils-elles font avec un même positionnement ambivalent de *local managers* à qui l'institution a transféré les fonctions d'encadrement. Ils-elles ont à tenir des rôles pluriels et leur tâche se complexifie puisqu'ils-elles doivent être à la fois des organisateur-rices et managers du quotidien mais aussi des entrepreneurs du changement avec une vision stratégique de leur juridiction. Pris-es dans le travail essentiel d'organisation et de management de l'activité juridictionnelle, ils-elles ne sont pas toujours en capacité d'impulser, d'accompagner, de conduire des processus locaux de changement et minorent la part stratégique sur laquelle ils-elles sont pourtant de plus en plus attendu-es. Leurs leviers d'action sont par ailleurs trop faibles et les tensions au travail vécues trop importantes pour rendre leurs postes attractifs. Le pas de côté suédois dévoile une situation des chef-fes de juridiction bien différente des cas français et belge, dont le modèle de GRH est à dominante individualisante.

L'analyse montre qu'il y a différentes manières d'être chef-fes de juridiction et de corps et différentes manières d'exercer le travail de magistrat-organisateur-manager qui leur incombe. Elle donne à voir comment les chef-fes de juridiction sont amené-es à composer avec trois positions qu'ils-elles doivent tenir concomitamment, à savoir l'encadrement, l'intermédiation et la proximité, ce qui permet d'interroger leur statut au sein du

corps : des « magistrat-es comme les autres » ou une nouvelle « magistrature juridico-bureaucratique » – un corps d'élite qui en ayant accepté de coloniser la sphère du management s'éloignerait du corps des magistrat-es (Bezes & Demazière, 2011) ? Elle révèle qu'en France cette position recouvre des réalités différentes en fonction de la taille de la juridiction (manager à temps complet bénéficiant d'une équipe d'appui dans les juridictions de grande taille ; magistrat-manager dans les juridictions de petite taille) et pointe que cette polymorphie se lie notamment à la division siège-parquet, du fait des différences statutaires et des principes de hiérarchie et d'indivisibilité qui caractérisent le parquet. Si les chef-fes de juridiction

***Si les chef-fes de juridiction restent toujours des « administrateurs » ils-elles sont aussi sommé-es de devenir de plus en plus des « architectes » capables de conduire une politique juridictionnelle mais sans qu'on leur donne véritablement les moyens nécessaires***

restent toujours des « administrateurs » qui exercent un rôle intermédiaire en matière de relations de travail et garantissent la légitimité des accords passés entre pairs, ils-elles sont aussi sommé-es de devenir de plus en plus des « architectes » capables de conduire une politique juridictionnelle dans la perspective d'une décentralisation caractéristique du modèle individualisant de GRH, mais sans qu'on leur donne véritablement les moyens nécessaires pour tenir ce rôle. Il est d'autant plus difficile pour cette *espèce particulière de magistrat-es* de porter une vision stratégique du management lorsque l'enjeu stratégique de la GRH semble encore être sous-estimé et qu'elle ne dispose pas suffisamment de leviers RH.

## FACE À LA CRISE DE LA JUSTICE, RÉINVENTER UNE GRH À LA HAUTEUR DE L'ENGAGEMENT DE SES PROFESSIONNEL·LES

Réformer ou repenser la GRH de la magistrature ne peut se poursuivre dans les incohérences : les incantations à « la modernisation de la justice », les réformes successives décrétées sans ses acteur-rices locaux-ales, l'introduction d'outils donnant à son modèle de GRH un vernis « d'individualisant », la poursuite de la désépécification de la justice comme institution et profession pour en faire une organisation comme une autre, sont vouées à l'échec. Certes, il serait possible de repenser à minima la GRH des magistrat-es et/ou de se contenter d'un statu quo. D'ailleurs, en présence d'une GRH des magistrat-es insatisfaisante, la justice parviendra encore à tenir son rôle mais elle le tiendra certainement mal, en sacrifiant des valeurs de bonne justice, en laissant s'allonger les délais de jugement et en créant une souffrance et un mécontentement grandissants chez les magistrat-es et greffier-ères.

Si la justice fera son office, c'est en raison de l'ethos et de l'engagement des professionnel·les qui perdurent malgré les grandes difficultés auxquelles ils-elles sont confronté-es. C'est le sens de l'appel paru dans *Le Monde* du 23 novembre 2021 et signé par plus de 3 000 magistrat-es et d'une centaine de greffier-ères qui ne veulent plus « d'une justice qui n'écoute pas, qui raisonne uniquement en chiffres, qui chronomètre tout et comptabilise tout ». C'est cette qualité empêchée qu'ils-elles dénoncent dans cette tribune, alertant sur l'urgence pour la justice de réinventer un modèle de GRH qui ne pourra se faire sans s'appuyer sur la gouvernance professionnelle représentée sous une forme collégiale.

Pour rendre la justice au mieux malgré l'indigence des moyens, les juges continuent de juger et les chef-fes de juridiction d'innover. Ces dernier-ères font preuve de créativité dans leur

travail d'organisation qui leurs incombe et trouvent les solutions adéquates pour remplir leurs tâches organisationnelles, RH et managériales. C'est ainsi qu'en l'absence de référentiel national de la charge de travail ont été créés les référentiels « officieux » de Rennes et de Riom, lesquels circulent dans les juridictions, modifiés à la marge au gré des spécificités locales et des idées des chef-fes de juridiction. C'est ainsi que des outils de GRH ou de pilotage sont fabriqués en juridiction, que sont adaptés des outils existants mais jugés insuffisants. L'idée est donc celle d'une créativité constante de la magistrature sous la contrainte. Autrement dit, pour l'instant, en l'absence d'une GRH efficiente, ce qui fait tourner « la machine », ce sont les dispositions professionnelles des acteur-rices, héritées de leur pratique judiciaire dans un contexte de difficulté juridique.

En rester là, à un modèle de GRH dépassé, construit de bric et de broc par un phénomène d'empilement sans cohérences, c'est prendre le risque d'épuiser « la machine » et les acteur-rices

***En rester là, à un modèle de GRH dépassé, construit de bric et de broc par un phénomène d'empilement sans cohérences, c'est prendre le risque d'épuiser « la machine » et les acteur-rices de terrain.***

de terrain. On peut spéculer un temps sur la créativité, la conscience professionnelle, etc. mais on ronge les marges sans cesse. L'innovation ou la créativité « positive » cède alors le pas à la mise en péril de la qualité de la justice. Se dresse le spectre de la justice expéditive où pour faire face aux contraintes de pression au temps, au taux de réponse, au taux de sortie, les dossiers sont bâclés, le travail juridictionnel se transforme en travail de masse sans véritable considération pour les parties. La question centrale est donc celle-ci : *quelle GRH pour quelle justice ?*

# MÉTHODOLOGIE : UNE ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE, CONTEXTUALISTE, COMPARATIVE ET PLURIDISCIPLINAIRE

## CADRE THÉORIQUE

### Une perspective analytique et critique

Conduite par une équipe pluridisciplinaire (droit, sciences de gestion et sociologie) de chercheur·euses français·es et belges, cette recherche vise à caractériser le modèle de GRH de la justice et ses principales évolutions, en procédant à une comparaison systématique des cas français et belge, soutenue d'un contrepoint suédois. Elle cherche à évaluer et dévoiler, sur cette base, leurs éventuels dysfonctionnements, défaillances et incohérences. La perspective n'est donc pas prescriptive ou normative mais analytique et critique : il ne s'agit pas de dire ce que doit être la GRH des magistrat·es mais ce qu'elle est réellement, de produire ainsi des connaissances sur les pratiques de GRH et ses transformations dans la justice du XXI<sup>e</sup> siècle, de saisir aussi leurs effets.

### Une analyse multidimensionnelle et contextualiste

Pour ce faire, la recherche emprunte au triptyque mobilisé par d'autres auteur·es (Milly, 2012 ; Vigour, 2018) en considérant la justice comme institution, organisation et professions et en tentant de comprendre les changements institutionnels, organisationnels et professionnels qui l'affectent depuis les années 1980. Elle l'articule au cadre théorique du contextualisme développé par Andrew Pettigrew (1987 et 1990) et reprise par François Pichault et Jean Nizet (2013) pour comprendre les processus interactifs par lesquels un contenu (ici les pratiques de GRH) évolue dans un contexte particulier (celui des réformes de la justice), traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoir entre acteur·rices influant la vie des organisations judiciaires. C'est donc en partant des typologies des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982) et des conventions de GRH, que nous tentons de rendre compte de l'organisation judiciaire et des pratiques de GRH qui s'y déploient. C'est en portant le regard sur leurs évolutions et en restant attentif·ves à la question de leurs correspondances, que nous cherchons à évaluer la cohérence des projets de « modernisation » de la justice basés sur la GRH.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche de recherche est compréhensive et la méthodologie qualitative. Pour collecter les données, deux outils sont interreliés : la monographie (ou étude de cas) et l'entretien semi-directif. Ainsi 23 tribunaux judiciaires français (n=13), belges (n=9) et suédois (n=3) dont les contextes sont différents (taille des juridictions, situation géographique, nature de l'activité...) ont été enquêtés. S'inspirant des modalités d'enquête mises en œuvre dans le champ de la sociologie des organisations, la recherche repose sur des monographies qui, outre les documents divers recueillis sur le terrain, ont été réalisées à partir des entretiens effectués auprès des acteur·rices judiciaires. Elles ont permis de comparer les tribunaux pour mieux comprendre leur GRH, d'identifier les singularités des pratiques et donner à voir leurs convergences.

L'entretien semi-directif a été privilégié comme outil principal de collecte de données. Deux niveaux d'acteur·rices ont été interrogés. Le premier niveau d'acteurs est celui des instances organisatrices et des organisations syndicales au niveau national qui interagissent avec ces instances. Le deuxième niveau d'acteur·rices est celui qui permet de saisir la GRH par le bas, celles et ceux qui localement prennent en charge la gestion du travail de celles et ceux qui constituent dans les tribunaux les RH, respectivement les chef·fes de juridiction et de corps (en incluant leur supérieur hiérarchique que sont les chef·fes de cour) et les magistrat·es. Dans les 13 tribunaux judiciaires français enquêtés en Grand-Est et en Île-de-France ont été réalisées 48 interviews ; 43 dans les 9 tribunaux judiciaires belges dans les ressorts de Bruxelles et de Liège ; 11 dans les quatre tribunaux suédois enquêtés, pour apporter un éclairage d'appoint.

---

## LES AUTEUR·ES

### RECHERCHE RÉALISÉE SOUS LA DIRECTION DE :

**Lionel Jacquot**, Professeur de sociologie, université de Lorraine, Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S)

**Sylvie Pierre-Maurice**, Maîtresse de conférences HDR en droit privé, université de Strasbourg, Laboratoire Centre de Droit Privé Fondamental (CDPF)

**Estelle Mercier**, Maîtresse de conférences en sciences de gestion, université de Lorraine, Laboratoire Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE)

### ONT ÉGALEMENT CONTRIBUÉ À CETTE RECHERCHE :

**Eloïse Bertrand**, Diplômée d'un Master 2 en GRH, université de Liège

**Coline Generet**, Diplômée d'un Master 2 en sociologie, université de Liège

**Nicolas Nord**, Maître de conférences HDR en droit privé, université de Strasbourg, Laboratoire Centre de Droit Privé Fondamental (CDPF)

**Frédéric Schoenaers**, Professeur ordinaire en sociologie, université de Liège, Centre de Recherche et d'Interventions Sociologiques

**Nawel Sidi Ali Chérif**, Doctorante en sciences de gestion, université de Lorraine, Laboratoire Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE)

## BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

**BEZES Philippe**, Demazière Didier (coord.), 2011, New Public Management et profession dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, n°53.

**DEMOLI Y., Willemez L.**, 2020, Enquêter sur un corps, Actes du colloque Magistrats : un corps saisi par les sciences sociales, Paris, Mission de recherche Droit et Justice, Laboratoire Printemps et Ecole Nationale de la Magistrature, les jeudi 30 et vendredi 31 janvier, Paris, <http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/uploads/2021/03/Actes-du-colloque-MAGISTRATS-04-03-2021-couv-2.pdf>

**FRIEDMANN Georges**, 1956, *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard.

**MILLY Bruno**, 2012, *Le travail dans le secteur public. Entre institutions, organisations et professions*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

**MINTZBERG Henry**, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation.

**PETTIGREW Andrew**, 1990, Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp. 267-291.

**PETTIGREW Andrew**, 1987, Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.

**PICHAULT François, NIZET Jean**, 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.

**PICHAULT François**, 2008, La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines, *Télescope*, automne, pp. 64-72.

**Rapport du comité des États généraux de la justice**, *Rendre justice aux citoyens*, présidé par Jean-Marc SAUVÉ, avril 2022.

**SCHOENAERS Frédéric**, 2014, Lorsque le management entre au tribunal : évolution ou révolution ? *Revue de Droit de l'ULB*, n° 41, pp. 171-209.

**VIGOUR Cécile**, 2018, *Réformes de la justice en Europe*, Louvain-la-Neuve, De Boek Supérieur.



**gip-ierdj.fr**

Directrice de la publication  
**Valérie SAGANT**

Rédacteur en chef  
**Joël HUBRECHT**

Rédaction  
**Lionel JACQUOT, Sylvie  
PIERRE-MAURICE,  
Estelle MERCIER**

Rédaction du résumé  
et de la couverture  
**IERDJ**

Conception graphique  
**Laure FAUCON  
Léa DELION**

Imprimerie  
**@print imprimeurs**

Diffusion gratuite  
ISSN - 268-5354

Contact  
**Institut des études  
et de la recherche sur  
le droit et la justice,  
47 bis rue des Vinaigriers,  
75010 Paris  
contact@gip-ierdj.fr**

*Le résumé est rédigé par  
l'Institut et les autres  
textes par les responsables  
scientifiques de la recherche*

*Cette publication de  
l'Institut des études et de  
la recherche sur le droit et  
la justice est destinée à  
présenter sous une forme  
synthétique les principaux  
résultats des recherches qu'il  
soutient*

Le rapport complet est disponible sur le site internet de l'Institut: [www.gip-ierdj.fr](http://www.gip-ierdj.fr)

