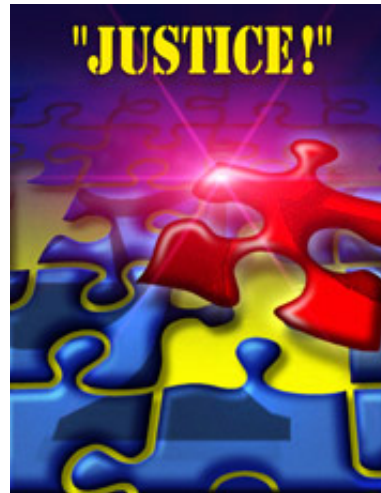


CHAPITRE III
**Diversité
des modes de régulation
au sein de l'administration
de la justice pénale :
le cas des maisons de justice**



par Alexia Jonckheere

Résumé

Une observation du quotidien professionnel de travailleurs sociaux au sein de l'administration de la justice témoigne de la diversité des outils de régulation de leurs activités, ainsi que de l'hybridation de ces outils par le *management*. Chaque travailleur a toutefois quelques libertés en termes d'agir professionnel, mais il est surprenant de constater qu'il ne peut s'appuyer sur des collectifs, en raison d'espaces de coopération extrêmement réduits au sein du terrain étudié, celui des maisons de justice.

MOTS CLEFS : *management* ; droit ; travail social ; assistants de justice

Abstract

Observation of probation officers' everyday workplace practices shows the diversity of tools that regulate their activities and the hybridization of these tools through management. Each worker still retains some professional discretion however it is striking to find that they cannot rely on collectives due to extremely limited opportunities of cooperation in the field studied, the Probation Service.

KEY WORDS : management ; law ; social work ; probation officers

INTRODUCTION

L'hypothèse d'une diversité de modes de régulation dans la vie collective invite à interroger de façon similaire la pluralité des modes de régulation qui cohabitent au sein de l'administration de la justice pénale. C'est l'approche proposée par la présente contribution ; nous y analyserons les outils de régulation visant à encadrer l'activité de travailleurs. Le droit est traditionnellement présenté comme l'outil par excellence de la régulation des pratiques au sein de l'administration de la justice ; il établit, en effet, nombre de règles de fonctionnement, d'accessibilité ou encore, de procédure. Il est toutefois concurrencé par le *management* qui entend codifier l'activité des travailleurs, en particulier depuis l'essor des réformes de modernisation des services publics qui se sont multipliées dans le courant des années 2000. Ces réformes touchent de nombreuses professions au sein de l'administration, comme celle des assistants de justice, chargés en Belgique de l'exécution en milieu ouvert des peines et mesures pénales. Ils interviennent sous mandat, c'est-à-dire à la demande d'autorités judiciaires ou administratives. Leur spécificité est le travail social qu'ils conçoivent comme participant à un processus de réduction des écarts à la norme, satisfaisant un objectif de non-récidive et de maintien dans la société. Ces travailleurs sont au cœur de notre analyse.

Les assistants de justice sont des fonctionnaires publics dont la formation initiale est diversifiée : peuvent, en effet, accéder à la profession les titulaires d'un diplôme d'assistant social, de psychologue, d'infirmier social, de criminologue, de sociologue, etc. Ils participent à l'exécution des peines et mesures en réalisant des enquêtes ou en assurant la guidance des personnes placées sous la main de la justice. Ils interviennent ainsi dans un nombre conséquent de dispositifs dont ils doivent maîtriser les subtilités juridiques : de l'accueil des victimes à la médiation pénale, de la surveillance électronique à la peine de travail, de la guidance de probationnaires à celle d'internés libérés à l'essai, etc.

Nos travaux nous ont précédemment conduite à interroger le quotidien professionnel de ces travailleurs sous l'angle de l'informatisation de leur activité. Nous avons ainsi plus particulièrement étudié les relations qu'ils ont nouées avec SIPAR (Système Informatique PARajudiciaire), l'application informatique dont l'usage leur est imposé depuis le 1^{er} janvier 2005. Il s'agissait alors de comprendre ce qu'un outil de gestion fait faire au travail (Jonckheere, 2013). La présente contribution s'inscrit dans le prolongement de ce travail, mais opère un léger déplacement : plutôt que d'être centrée sur le *management* de l'activité des assistants de justice, dont SIPAR est l'outil emblématique, nous allons davantage questionner la place du droit dans le quotidien professionnel, en considérant le droit comme un outil de régulation. Nous nous saisissons, en effet, de la notion d'« outil » au sens figuré, comme « moyen d'action ». Le droit, tel qu'énoncé par la loi et mis en application par les autorités judiciaires et administratives qui mandatent les assistants de justice, entre ainsi en concurrence avec d'autres outils régulateurs de l'activité au sein des maisons de justice, en particulier le *management*

et le travail social. Nous entendons ici par *management*, un ensemble de techniques de gestion et d'organisation, et par travail social, toute activité professionnelle dont l'essence est la relation entre le professionnel et le bénéficiaire de son intervention.

Quatre parties composeront ce chapitre ; elles amèneront progressivement à relativiser la place du droit comme mode privilégié de régulation. Une première partie conduira ainsi à nuancer l'idée d'un droit référentiel pour les pratiques, à partir plus particulièrement d'une discussion tant sur les interventions qui se développent en marge du droit que sur les compétences juridiques attendues de la part des travailleurs. Une seconde partie visera ensuite à souligner la place hégémonique que tend à prendre le *management* au sein des maisons de justice et l'hybridation des modes de régulation qui en découle. Face à cette évolution, comment se positionnent les travailleurs ? Il sera rendu compte de leurs points de vue dans une troisième partie : nous chercherons à comprendre aussi bien leur façon de s'accommoder aux outils régulateurs que leur façon de les accommoder, c'est-à-dire de les aménager pour les rendre exploitables dans leur travail. Enfin, dans une quatrième et dernière partie, nous interrogerons l'existence d'un collectif de travail au sein même de l'organisation des maisons de justice : alors que les travailleurs y sont amenés à composer avec une pluralité de modes de régulation, sont-ils isolés dans leurs façons d'agir professionnellement ou peuvent-ils prendre appui sur une vie collective ?

1. LE DROIT, AU CŒUR DU TRAVAIL DES ASSISTANTS DE JUSTICE ?

Pour éclairer la question de la régulation par le droit du quotidien professionnel des assistants de justice, un double constat sera ici discuté : d'une part, celui de l'existence de pratiques que les travailleurs développent en marge du droit et qui en relativisent dès lors la centralité (a) et, d'autre part, celui de la diversité des compétences attendues chez ces travailleurs et la place relative qu'occupent, parmi elles, les compétences juridiques (b).

a. Relativité d'un droit référentiel

Les assistants de justice concourent à l'application du droit, selon les règles qu'il établit. Ils se saisissent de ces règles pour circonscrire les contours de la relation qu'ils construisent avec les justiciables. Ainsi, les conditions fixées par l'autorité qui les mandate lorsqu'elle prononce une peine ou une mesure constituent un outil qui va guider leurs interventions. Ce sont, en effet, ces conditions qui constituent l'architecture de la relation que les assistants de justice mettent en place avec les justiciables ; ils ne vont travailler sur les différents aspects de leur vie que pour peu qu'ils présentent un lien avec les conditions déterminées par l'autorité¹. Le droit, tel qu'il a été appliqué, se présente de la sorte comme un outil de travail dans le processus de guidance mis en œuvre par les assistants de justice.

Toutefois, une observation des pratiques amène à constater une certaine évanescence du droit au moment de son application. Comment, par exemple, un assistant de justice doit-il réagir lorsqu'une personne condamnée à une peine de travail arrive, bien malgré elle, une heure en retard sur le lieu de la prestation qu'il doit accomplir ? Peut-il accepter que l'employeur qui l'accueille apprécie souverainement la validité de l'excuse avancée et, le cas échéant, comme pour tout autre travailleur, fasse preuve d'une certaine tolérance quant à l'exécution de l'heure litigieuse ? Ou doit-il considérer qu'en l'espèce, le travail constituant une peine, une heure est une heure et que, dès lors, la condamnation à un certain nombre d'heures de peine de travail doit être strictement exécutée ? Comment apprécier, autre exemple, qu'un justiciable comparaisse (ou non) devant la commission de probation pour un examen du respect des conditions qui lui ont été imposées et qui, selon l'assistant de justice, pourraient ne pas avoir été respectées ? Le droit est muet sur ces situations ; dans son application, il autorise les acteurs à faire preuve de flexibilité et de créativité, ouverture d'ailleurs essentielle pour des travailleurs sociaux.

Il arrive aussi que les magistrats eux-mêmes s'écartent du droit. En effet, les assistants de justice sont parfois confrontés à des jugements illégaux, pour lesquels les délais de recours sont dépassés : doivent-ils participer à leur exécution ? Cette question se pose, par exemple, lorsqu'une peine d'emprisonnement et une peine de travail sont prononcées pour les mêmes faits alors que le cumul de ces peines est légalement interdit. Il arrive aussi que les assistants de justice soient sollicités pour exercer un contrôle sur un justiciable alors qu'une telle demande ne s'inscrit dans aucun prescrit légal : doivent-ils y répondre ? Cette circonstance se rencontre localement, par exemple, lorsque des probations prétoriennes sont mises en place par certains magistrats ou encore, lorsque des expériences pilotes sont instaurées pour valider une législation en préparation. Lorsque les assistants de justice acceptent de participer à l'exécution de ces mesures, ils positionnent leurs pratiques en marge du droit. C'est d'ailleurs une des caractéristiques du champ de l'exécution des peines de contenir de nombreuses niches qui échappent à l'action régulatrice du droit et favorisent dès lors le recours au pouvoir discrétionnaire des acteurs qui concourent à cette exécution (Jonckheere et Moreau, 2012). Les assistants de justice peuvent dans ces cas mobiliser les autres outils de leur univers professionnel, en particulier les règles du travail social ; elles les amèneront, par exemple, à renvoyer le justiciable vers son avocat et le dossier vers le parquet afin de responsabiliser ces acteurs dans la gestion du dossier, en application du principe de non-substitution qui relève de la méthodologie de leurs interventions.

L'analyse du quotidien professionnel au sein des maisons de justice amène ainsi à réfuter l'idée d'un droit référentiel pour les pratiques ; il se présente moins comme référence que comme ressource à laquelle les assistants de justice recourent, parmi d'autres ressources (Commaille et Dumoulin, 2010).

b. Diversité des compétences requises

Le droit n'est pas au centre des compétences officiellement requises chez les assistants de justice. Leur profil de fonction les place davantage du côté du travail relationnel, en exigeant :

Maîtrise et capacité à développer des aptitudes en matière de technique d'entretien, d'analyse et de rapport, capacité à organiser de manière autonome ses propres tâches et à définir des priorités. Les autres caractéristiques sont le sens des responsabilités, la flexibilité et des aptitudes communicatives et de sociabilité (SPF Justice, nd).

Par ailleurs, l'expérience qui est exigée d'eux lors de leur engagement renvoie à une

Connaissance du contexte social, judiciaire et des groupes cibles. Notions de criminologie, de victimologie, de pénologie, de sociologie, de psychologie et de psychiatrie (SPF Justice, nd).

La relativité de la place du droit s'exprime de la sorte dans la définition des compétences attendues. Il est vrai qu'il imprègne pourtant l'univers professionnel des assistants de justice ; il leur revient de maîtriser les cadres normatifs des dispositifs dans lesquels ils interviennent, d'être familiarisés avec le langage judiciaire et d'être au fait des sphères de compétences des autres acteurs qui interviennent à leurs côtés dans le champ pénal. La connaissance du droit est ainsi implicitement requise au sein des maisons de justice. C'est un vaste défi pour des travailleurs sociaux, car le droit est en perpétuelle mutation, en particulier dans le champ de l'exécution des peines qui a vu ces dernières années sa légalité se renforcer. La promotion des peines et mesures alternatives entraîne en outre leur diversification, ainsi que la multiplication des acteurs concourant à leur exécution.

Les assistants de justice sont par ailleurs de plus en plus confrontés à la nécessité de développer des compétences managériales. Celles-ci s'imposent progressivement et de façon plutôt larvée. Elles appellent tout d'abord à la maîtrise d'un vocabulaire nouveau, composé d'acronymes et d'anglicismes. Ainsi, le calendrier d'implémentation du plan de *management* des maisons de justice leur impose désormais de maîtriser *kick-off*, *roll-out* et *procesflow* tandis que les récentes injonctions professionnelles les amènent à être vigilants en termes de gestion du flux de clientèle, de standardisation des prestations, de *monitoring* de l'activité ou encore, d'automatisation du travail. Mais, le *management*, c'est aussi des nouveaux modes de communication, presque totalement informatisés, qui agissent sur les modes de pensée. Les assistants de justice sont désormais nourris de présentations en format *power point* qui les font pénétrer dans l'univers du *slide*, univers qui s'éloigne, voire se détache parfois du (travail) réel et de son sens. Comme le souligne C. Castejon (2009, 29) dans son rappel salutaire sur l'importance du langage, dans la « com », on peut entendre la « comme » : l'univers dans lequel les travailleurs sont incités à pénétrer se distancie de la réalité, notamment par les constructions opérées, à un point tel qu'il pourrait être qualifié d'« univers du

semblant », se présentant « comme » le réel. C'est ainsi que la vision du travail soutenue d'un point de vue managérial par la direction des maisons de justice ne correspond pas toujours au quotidien professionnel des assistants de justice.

2. VERS DE NOUVELLES FORMES MANAGERIALISEES DE REGULATION

L'introduction du *management* au sein des maisons de justice bouscule le quotidien professionnel des travailleurs en transformant les modes de régulation qui lui étaient préexistants. En effet, tant le travail social que le droit évoluent sous l'effet du *management* (a). Derrière cette évolution naît la question d'une transformation éventuelle de la profession : la managérialisation des modes de régulation est-elle de nature à pouvoir participer à la disparition de certaines professions (b) ?

a. L'hybridation des modes de régulation

Management et travail social sont en tension dans le quotidien professionnel des assistants de justice. S'y énonce désormais un principe inédit : la quantité de travail est dorénavant aussi importante que sa qualité. L'affirmation de ce principe constitue une révolution pour des travailleurs sociaux dont l'intervention a toujours été essentiellement guidée par des critères de qualité. Appelés désormais à inscrire leurs actions en termes de gestion de dossiers, les assistants de justice sont invités à respecter des temps standards d'intervention et à accepter une évaluation de leur travail sur la base d'indicateurs de performance calculant, par exemple, le pourcentage de rapports qu'ils remettent dans les délais impartis². De nouvelles habitudes de travail se prennent autour de ces exigences, sans qu'elles soient nécessairement pensées eu égard aux besoins des personnes accompagnées.

Si le *management* a ainsi mis en tension le travail social, il a également certains effets sur le droit, en particulier parce qu'il en médiatise la connaissance. Alors que, traditionnellement, la connaissance du droit se fait par la lecture des textes de loi, les assistants de justice sont invités à prendre connaissance des normes juridiques à travers des instructions de travail qui leur sont informatiquement adressées. Il y a de la sorte une traduction du droit dans le langage et dans les formes du *management*, ce qui témoigne de l'hybridation du droit et du *management* déjà repérée sur d'autres terrains (Chevallier, 2008). En l'espèce toutefois, le mouvement va davantage vers une incorporation dans le *management* des règles de droit. Par ailleurs, les instructions de travail contiennent des règles de diverses natures : organisationnelles, professionnelles, juridiques. Une dilution du droit est ainsi à l'œuvre dans le *management*. L'ensemble de ces règles doit être respecté par les assistants de justice, afin de permettre l'uniformisation des pratiques qui est explicitement recherchée au sein des maisons de justice. Les écarts aux instructions de travail ne sont que peu encouragés ; ils doivent être systématiquement justifiables³.

La relativité du droit n'est ainsi pas sans lien avec la place hégémonique que tend à prendre le *management*. L'informatisation de l'activité des assistants de justice en offre un exemple. Au nom d'une plus grande efficacité dans la gestion des dossiers, toutes les interventions sociales sont à présent informatiquement enregistrées. Cela suppose un encodage des données sociobiographiques et judiciaires relatives aux justiciables⁴. A partir du moment où ces données sont enregistrées, elles sont rendues accessibles, dans les 24h, pour tous les assistants de justice du pays. L'efficacité du dispositif est certes appréciable parce qu'il facilite la gestion des dossiers, mais il produit toutefois des effets qui, étrangement, sont peu questionnés au sein de l'organisation : l'informatique met, par exemple, en tension les pratiques professionnelles avec la législation relative à la vie privée ; elle impose en outre une nouvelle lecture des principes déontologiques relatifs au secret professionnel qui fondent le travail social. En effet, en ce qui concerne tout d'abord le justiciable, il n'est informé ni de cette centralisation de données le concernant, ni de leur usage et n'a dès lors pas, *de facto*, la possibilité de les consulter et encore moins de les modifier, ce qui interroge la compatibilité du dispositif avec la législation relative à la vie privée. Ensuite, en ce qui concerne l'assistant de justice, une fois les données enregistrées, il n'a plus la maîtrise de leur utilisation et il ne peut donc plus apprécier au cas par cas leur partage, ce qui questionne les principes balisant le secret professionnel.

Ces évolutions participent à l'introduction de nouvelles légitimations dans l'intervention sociale : les règles juridiques, traduites en instructions de travail et liées à des indicateurs de performance, prétendent orienter l'activité vers plus d'efficacité ; l'informatisation conduit à la production automatisée de rapports, lesquels s'attachent en priorité à lister les interventions réalisées par les assistants de justice plutôt qu'à en favoriser la contextualisation, ceci dans un souci d'efficience.

b. Vers une transformation de la profession des travailleurs sociaux ?

Les outils traditionnels que sont pour les assistants de justice le droit et le travail social sont mis en tension, voire absorbés, par le *management*, à un point tel que des problèmes de reconnaissance se posent. Un député a ainsi déclaré, à propos des assistants de justice, qu'ils n'étaient que des agents d'exécution et que, s'ils voulaient faire du travail social, ce n'est pas au sein de l'administration de la justice qu'ils devaient travailler⁵. Du travailleur social à l'agent d'exécution des sanctions pénales, il n'y a qu'un pas que certains ont déjà franchi. Par ailleurs, il est interpellant de constater que certains assistants de justice ne se reconnaissent plus eux-mêmes dans ce qu'ils font, insistant, par exemple, sur le « suivi » des peines de travail et non sur la « guidance » des personnes condamnées à ces peines. Ces assistants de justice ne s'identifient plus comme travailleurs sociaux, estimant être devenus de simples gestionnaires de dossiers, tentés de recevoir en groupe les justiciables pour ne pas perdre de temps, sacrifiant ainsi le principe

d'individualisation des sanctions qui domine (mais est-ce encore le cas?) la pénalité.

Il y a là quelques points de comparaison avec la situation française. Dans son analyse sur les conseillers d'insertion et de probation (Cip), Y. Bouagga (2012, 322) souligne les évolutions que ces travailleurs rencontrent quant à leurs missions :

Le décret assigne aux Cip une mission importante en termes d'aide à la prise de décision judiciaire, et les pose en conseillers non plus tant des condamnés que des juges. Dans cette perspective, c'est le travail écrit, à l'intention des magistrats (les 'avis' et les 'rapports'), qui est privilégié à la relation éducative.

Les agents de probation français ont d'ailleurs quitté la filière sociale de la fonction publique pour être intégrés parmi les métiers de la sécurité (de Larminat, 2012, 177). Y. Bouagga (2012, 323) précise également que les évolutions dans les missions des conseillers d'insertion et de probation s'accompagnent d'un changement dans le recrutement « tel qu'on peut y déceler des ruptures générationnelles produites par l'institution. Les personnes sélectionnées au concours de Cip sont de moins en moins issues de formations aux métiers du social ». Cette évolution n'est pas perceptible pour l'heure en Belgique, mais on peut toutefois relever que de nombreux assistants de justice ont à présent une formation universitaire et ne sont donc pas nécessairement issus des écoles formant des assistant(e)s sociaux (-ales). Des ruptures générationnelles apparaissent ainsi, aussi bien sur le plan des compétences présentes lors de l'engagement des assistants de justice que sur le plan des compétences qu'il leur est demandé d'acquérir au cours de leur carrière, ces dernières s'orientant de plus en plus, comme précisé ci-avant, vers des compétences managériales. Ces évolutions ne sont pas sans conséquence sur les pratiques de travail ; elles sont par ailleurs de nature à faire évoluer l'identité professionnelle des travailleurs. En outre, les ruptures générationnelles évoquées posent la question de la transmission des savoirs au sein des maisons de justice et questionne également leur manière de gérer la diversité des compétences en présence⁶.

Face à ces constats, se pose plus globalement la question d'une éventuelle transformation de la profession des travailleurs sociaux, voire de l'émergence d'une nouvelle profession. Le *management* fait, en effet, vaciller l'appartenance des assistants de justice à ce qu'on pourrait appeler la profession des travailleurs sociaux. Une rationalisation industrielle de la profession serait à l'œuvre, selon la définition qu'en donne J. Gadrey (1994), vu la standardisation des méthodes de travail et d'organisation en cours au sein des maisons de justice, mais également vu la multiplication des plans de *management*, l'encouragement des travailleurs à faire preuve d'une flexibilité fonctionnelle, l'introduction de mesures quantitatives de productivité et l'intervention croissante d'experts étrangers à la profession (informaticiens, sociétés de consultance, etc.)⁷.

3. LES PROCESSUS D'ACCOMMODATION AUX MODES DE REGULATION

Cette troisième partie interroge la façon selon laquelle les assistants de justice font face aux évolutions des modes de régulation : comment se saisissent-ils au quotidien du droit, du travail social et du *management* ? Il importe tout d'abord de préciser que l'organisation du travail au sein des maisons de justice les conduit à devoir faire eux-mêmes la synthèse de ces modes de régulation et en résoudre les inévitables contradictions. Il n'existe, en effet, guère d'espaces au sein desquels peuvent être questionnées les mises en tension que provoque l'usage concomitant des trois modes de régulation, d'autant que les formations proposées ne les abordent que de façon cloisonnée et que les personnes de référence au sein de l'administration ne sont spécialisées qu'à l'égard d'un outil en particulier dont ils se montrent parfois les ardents défenseurs. Dans ce contexte, comment les assistants de justice s'accommodent-ils du droit, du travail social et du *management* ?

Une observation des pratiques témoigne de la singularité des modes d'agir au sein des maisons de justice. Chaque travailleur entretient des rapports de proximité ou d'éloignement avec le droit, le travail social ou le *management*. Dans l'étude des relations qu'entretiennent les assistants de justice avec SIPAR, nous avons pu montrer les formes particulières que peuvent prendre les relations entre ces travailleurs et leur outil de gestion privilégié, ces relations influençant la manière personnelle d'agir professionnellement (Jonckheere, 2013). Chaque travailleur invente, en effet, son propre style professionnel, pour reprendre la terminologie proposée par Y. Clot et D. Faïta (2000, 13) qui distinguent le genre professionnel, c'est-à-dire la base commune à tous les professionnels d'un même secteur et le style professionnel qui s'invente dans la confrontation au réel : chaque travailleur transforme, dans son style, le genre à travers ses activités quotidiennes. Pour saisir ce qui se joue au sein des maisons de justice, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle le style adopté par les assistants de justice reflète leur positionnement professionnel, lequel peut être présenté, de façon heuristique, comme oscillant entre d'un côté un pôle « organisation » et d'un autre côté un pôle « justiciables ». En fonction de ce positionnement, ils ont un rapport privilégié avec, soit le *management*, soit les normes professionnelles relatives au travail social, comme outils de régulation de leurs activités, le droit étant mobilisé par les uns et les autres pour asseoir la légitimité du positionnement choisi.

Selon cette présentation schématique de l'activité, les travailleurs qui se situent davantage du côté de l'organisation agissent dans le respect des normes : ce sont les instructions de travail qui guident leur agir, et ce, quelle que soit la nature des règles qui les composent (organisationnelles, professionnelles, juridiques). Elles sont respectées dans un souci d'efficacité. Les travailleurs ne s'en écartent guère, participant de ce fait à l'objectif d'uniformisation des pratiques professionnelles auquel ils adhèrent ; il s'agit de proposer des prestations d'un niveau équivalent d'une maison de justice à l'autre. Le souci d'efficacité se double en l'espèce d'un

souci d'égalité. C'est un positionnement rassurant pour les travailleurs, en particulier s'ils débutent dans la profession, car les instructions de travail structurent fortement leurs activités⁸. Les outils managériaux, telle l'application informatique des maisons de justice, permettent en outre de prouver leur performance au travail à travers les multiples indicateurs qui sont indexés aux instructions.

Mais ce positionnement comporte des effets pervers pour le travailleur, car il implique une perte d'autonomie, mais également pour l'organisation dont la direction en vient parfois à regretter la logique formaliste qu'il induit. Le dialogue suivant, saisi lors d'une réunion de travail au sein de l'administration, en témoigne :

- Il y a tellement de choses qui sont à présent fixées qu'on se demande si on peut faire autrement.
- En effet, on donne maintenant tellement d'instructions que les gens ne pensent plus. C'est un effet pervers. Les agents perdent donc leur autonomie.

Il se pourrait de la sorte que se développe ainsi au sein des maisons de justice une tendance à se limiter désormais à ce qui est formellement écrit dans les instructions de travail, ce qui peut constituer, soit l'indice d'un respect envers l'organisation, soit celui d'une attitude de repli ou de résistance passive face à la montée en puissance du *management*. Le droit ne serait, dans cette hypothèse, respecté que pour peu qu'il soit conforme aux prescrits managériaux.

Aux antipodes de ce positionnement qui privilégie le pôle « organisation » des maisons de justice, certains assistants de justice se placent résolument du côté des justiciables. Une assistante de justice déclarait : « On fait du travail social, on n'est pas là au départ pour faire de l'administratif, pour s'amuser sur les ordinateurs, à noter ce qu'on fait, quand on le fait et pourquoi on le fait ». Ce positionnement n'est pas sans poser question, car, s'exerçant sous mandat judiciaire, le travail social en justice conduit inévitablement à rendre des comptes. Toutefois, la critique semble cibler la velléité du *management* de réguler ce qui, pour certains assistants de justice, relève principalement des normes professionnelles.

En se plaçant de la sorte du côté des justiciables et des principes qui fondent l'intervention sociale, les travailleurs sociaux revendiquent une prise de distance avec les normes managériales. Une observation des pratiques montre ainsi qu'ils refusent parfois de les appliquer, et ce, ouvertement. Une assistante de justice déclarait ainsi :

Ce qui m'embête moi, sérieusement, c'est ce qu'on fait avec les données SIPAR. Soyons clair, moi, tout ce qui est nationalité, activité professionnelle, etc., il paraît qu'on est obligé de les mettre. Je ne les mets pas. Je ne les encode pas. Je ne vais même pas voir ce qui est marqué.

Toutefois, la mise à distance du *management* par les assistants de justice emprunte parfois des formes plus discrètes de contestation. Ils s'en accommodent ainsi en se glissant dans les marges de manœuvre que leur laisse l'organisation des maisons de justice. Une assistante de justice explique, par exemple, de quelle façon elle accepte d'appliquer les instructions de travail :

Je prends du BPR (Business Process Reengineering) ce qui me convient. Je ne suis pas dans l'illégalité : je respecte la loi, les principes, la durée des délais, la durée endéans laquelle le mandat doit être fait, mes enquêtes en général sont faites bien avant l'heure, etc. Mais tout ce qui est paperasserie et ce que j'estime tracasseries inutiles, je laisse de côté. Je n'envoie, par exemple, jamais la lettre d'accompagnement à un rapport.

Les travailleurs adaptent ainsi les outils managériaux ou s'y adaptent, par résignation ou opportunisme, sans être sanctionnés pour l'attitude qu'ils privilégient⁹.

Ce positionnement professionnel des assistants de justice est fortement imprégné par la conception qu'ils ont de leur travail : estiment-ils qu'ils doivent assurer prioritairement une fonction de service à la clientèle, cette clientèle renvoyant aux autorités qui sollicitent leur intervention, à savoir les autorités judiciaires, ou estiment-ils devoir privilégier une fonction d'aide aux usagers que sont, en l'espèce, les justiciables ? En fonction de la réponse à cette question, ils se rapprochent du pôle « organisation » ou du pôle « justiciables » proposé schématiquement ci-avant. En effet, le *management* propose principalement des outils pour satisfaire la clientèle des autorités judiciaires, tandis que le travail social invite à prendre le temps d'une relation personnalisée avec les usagers que sont les justiciables.

Il est à noter que cette tension entre diverses conceptions de la fonction des travailleurs sociaux n'est pas propre au travail social en justice. Dans le cadre d'une analyse plus générale sur les transformations de l'intervention sociale, F. Aballéa (2003) évoque ainsi une métamorphose de la relation *de* service à l'utilisateur en relation *du* service au client, conduisant notamment à une mise à distance des usagers, une standardisation de leurs besoins, au développement d'une logique de l'offre et au déclin d'une relation personnalisée. Cette évolution conduit à construire l'intervention sociale à partir d'une anticipation des besoins supposés de la clientèle par l'administration de la justice¹⁰. Le risque est alors de s'éloigner d'une intervention sociale fondée sur des besoins identifiés individuellement, auprès de chaque justiciable. Cette évolution révèle en outre les nouvelles légitimations signalées précédemment : la recherche d'une efficacité accrue amène, par exemple, à un effacement de la norme devant des impératifs de gestion. C'est le cas, par exemple, quand un assistant de justice usurpe le mot de passe d'un collègue absent pour consulter des données dont l'accès lui est interdit, ceci afin d'accélérer la vitesse de traitement d'un dossier. Le droit, le travail social et le

management sont ainsi mobilisés de façon singulière par les travailleurs sociaux pour réguler l'activité au sein des maisons de justice.

4. VIE COLLECTIVE OU ISOLEMENT DANS LE QUOTIDIEN PROFESSIONNEL DES ASSISTANTS DE JUSTICE ?

Dans les développements qui précèdent, nous avons insisté sur la singularité des manières d'agir professionnellement au sein des maisons de justice, chaque travailleur étant amené à composer avec la pluralité des modes de régulation en présence. Nous avons vu également que des problèmes de reconnaissance se posent, voire des problèmes d'identification à la profession des travailleurs sociaux. Des ruptures intergénérationnelles ont également été mentionnées. Cela renvoie, nous semble-t-il, à la question des collectifs au sein des maisons de justice. Une vie collective y anime-t-elle les travailleurs ? Peuvent-ils se référer à des règles communément admises et partagées par tous ?

Le collectif professionnel a un sens particulier en psychologie du travail. Pour des auteurs comme Y. Clot (2010) et C. Dejours (2011), c'est la coopération qui fonde un collectif. Dans ce cadre, des travailleurs tissent d'initiatives des relations entre eux (d'intercompréhension, d'interdépendance, etc.) ; ils construisent en fait un sens commun à leurs actions, à travers des règles transpersonnelles qui leur permettent de « digérer » les prescrits qui leur sont imposés. Le collectif se présente dès lors comme un diapason qui donne le ton ; il ne joue pas mais il permet à chacun d'être en harmonie avec son milieu professionnel (Clot, 2010, 102). Il est essentiel pour le travailleur puisqu'il va lui permettre de mobiliser des ressources collectivement construites.

Où sont les collectifs dans les maisons de justice ? Quelles relations peuvent tisser les travailleurs au sein d'une même maison de justice ; quelles relations peuvent s'établir entre assistants de justice de différentes maisons de justice ? Les espaces de coopération nous semblent extrêmement réduits. Il existe bien des lieux formels où les assistants de justice sont enjoins de coopérer, à des fins managériales ; les groupes de travail se multiplient, en effet, au sein des maisons de justice, par exemple, pour « réformer le paysage des mesures judiciaires alternatives afin de rendre plus efficiente l'exécution des peines de travail autonomes et des travaux d'intérêt général »¹¹. Mais le propre du collectif professionnel est de se mouvoir aux côtés des espaces formels de réalisation du travail. Il doit pouvoir se nourrir de discussions professionnelles entre travailleurs qui, collectivement, entretiennent ainsi le métier dans sa quotidienneté. Nous craignons que la multiplication des instructions de travail et leur extrême précision s'appuyant sur un découpage préalable de l'activité éteignent peu à peu ces discussions et conduisent d'une part, à un appauvrissement du métier et d'autre part, à un isolement des travailleurs.

Il y a comme une frilosité au sein des maisons de justice à soigner des espaces de vie collective, de peur peut-être que n’y naisse une contestation non maîtrisée. Il est vrai que les réformes managériales n’ont pas été sereinement acceptées par les assistants de justice, certains regrettant, par exemple, être « arrivés à un stade où l’on pense d’abord en termes de *caseload*, avant de penser à la personne qui se cache derrière le numéro de dossier » (Claus et Schoofs, 2009, 56). Ce constat peut être lu comme un appel à une réflexion renouvelée sur la qualité du travail, ne fut-ce qu’au prix de désaccords professionnels. Nous rejoignons Y. Clot (2010, 175) lorsqu’il souligne à cet égard que :

le plaisir de retrouver la vitalité collective de l’activité passe inévitablement aussi par un déplaisir : celui de l’engagement délibéré dans le déchiffrement patient des manières différentes de faire la même chose, celui de l’inventaire des questions de métier laissées en jachère, celui des différends professionnels recouverts par les histoires qu’on se raconte (...)

Il note en outre avec pertinence que « ce qu’on partage déjà est moins intéressant que ce qu’on ne partage pas encore » (Clot, 2010, 175).

EN CONCLUSION

L’observation de l’activité au sein des maisons de justice témoigne de la diversité des modes de régulation auxquels peuvent se référer les travailleurs et de leur hybridation sous l’influence du *management*. Ainsi, le droit entre en concurrence avec les règles du travail social et celles que promeut l’approche managériale. L’hégémonie du *management* est d’ailleurs telle qu’il incorpore aujourd’hui le droit dans ses formes et son langage ; il en organise en outre la dilution parmi les autres règles (organisationnelles et professionnelles) qui régulent l’activité au sein des maisons de justice.

Cette évolution témoigne d’un mouvement innovant de légitimation qui touche le travail des assistants de justice ; il s’appuie sur le triptyque « productivité, efficacité et service à la clientèle » déjà mis en évidence dans de nombreux travaux portant sur la pénalité et le *management* (Kaminski, 2009). Ces évolutions ont des incidences en termes professionnels. Elles font notamment vaciller l’appartenance des assistants de justice à la profession des travailleurs sociaux. En Belgique comme en France, des glissements sont à l’œuvre et permettent de s’interroger sur l’émergence d’une nouvelle catégorie professionnelle.

Dans le quotidien de l’activité, les assistants de justice inventent de nouvelles manières d’agir professionnellement. Ils s’accommodent des outils qui leur sont imposés ou les accommodent à la conception qu’ils ont de leur métier. C’est ainsi que les normes juridiques, organisationnelles ou professionnelles, issues du droit, du *management* ou du travail social, sont (ré)interprétées et adaptées aux contextes d’intervention. Nous avons schématisé le positionnement professionnel des

assistants de justice sur un continuum allant d'un respect envers l'organisation qui les emploie à une attention envers les justiciables qu'ils accompagnent. Cette façon de présenter ce qui se joue au sein des maisons de justice est inévitablement réductrice, mais elle offre l'avantage de soulever les tensions qui traversent l'agir professionnel, chaque travailleur étant invité à jongler, parfois de façon novatrice, avec les modes de régulation de son activité. De telles tensions conduisent notamment à questionner l'existence de collectifs professionnels au sein des maisons de justice. Les collectifs sont des ressources importantes pour des travailleurs, au même titre que les modes de régulation, mais force est de constater que les espaces de coopération sont particulièrement réduits au sein des maisons de justice. Une crainte est dès lors émise en termes d'appauvrissement du métier et d'isolement des assistants de justice dans leur quotidien professionnel.

BIBLIOGRAPHIE

- ABALLEA, F. (2003). « Relation de service à l'utilisateur ou relation du service au client ? Les transformations de l'intervention sociale », *Pyramides*, 7, 119-134.
- ALBERTY, C. et B. VAN BOVEN (2009). « L'intégration d'une logique managériale dans les maisons de justice », *Les dossiers de performance publique*, 2, 119-136.
- BOUAGGA Y. (2012). « Le métier de conseiller d'insertion et de probation : dans les coulisses de l'Etat pénal ? », *Sociologie du travail*, 54, 317-337.
- CASTEJON, C. (2009). « La résistance qui s'ignore », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(7), 19-32.
- CHEVALLIER, J. (2008). « Management public et Droit », *Politiques et management public*, 26(3), 93-100.
- CLAUS, V. et A. SCHOOF (2011). « Assistant de justice au passé et au présent. Expériences au sein d'une organisation en évolution », dans *10 ans Maisons de Justice. Bilan & perspectives*, Bruxelles : SPF Justice, 51-63.
- CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte.
- CLOT, Y. et D. FAÏTA (2000). « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 4, 7-42.
- COMMAILLE, J. et L. DUMOULIN (2010). « Présentation », *Droit et Société*, 76, 512-521.
- DEJOURS, C. (2011). « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, 1, 25, 15-27.
- DE LARMINAT, X. (2012). *La probation en quête d'approbation. L'exécution des peines en milieu ouvert entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en science politique, Université de Versailles-Saint-Quentin.
- DIRECTION GENERALE DES MAISONS DE JUSTICE, nd. *Texte de vision « Guidance d'auteurs »* (document interne consulté le 20 mars 2013), Bruxelles, SPF Justice.
- DEVRESSE, M.-S. (2013). « La gestion de la surpopulation pénitentiaire : perspectives politiques, administratives et juridictionnelles », *Droit et Société*, 84, 339-358.

- GADREY, J. (1994). « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 163-195.
- JONCKHEERE, A. (2013). *(Dés)équilibres. L'informatisation du travail social en justice*, Bruxelles : Larcier.
- JONCKHEERE, A. et T. MOREAU (2012). « La flexibilité dans l'exécution des mesures pénales. Regards croisés sur les assistants de justice et les avocats », dans D. KAMINSKI (Ed.). *La flexibilité des sanctions. XXI^{ème} journées juridiques Jean Dabin*, Bruxelles : Bruylant, 109-122.
- KAMINSKI, D. (2009). *Pénalité, Management, Innovation*, Namur : Presses universitaires de Namur, 29.
- MAUGERI, S (2007). *Travail, dispositif de gestion et domination*, communication lors des XI^e journées internationales de sociologie du travail, 20/22 juin, < <http://rt30.free.fr> > (page consultée le 1^{er} juin 2011).
- MINE, B., ROBERT, L., JONCKHEERE, A. (Ed.) et E. MAES (Ed.) (2013). *Analyse des processus de travail de la Direction Gestion de la détention et des directions pénitentiaires locales dans le cadre de la formulation d'avis et de la prise de décisions en matière de modalités d'exécution des peines* (rapport final), Bruxelles : Institut National de Criminalistique et de Criminologie, Direction Opérationnelle de Criminologie.
- MOUHANNA, C. et B. BASTARD (2010). « Procureurs et substituts : l'évolution du système de production des décisions pénales », *Droit et Société*, 74, 35-53.
- SPF JUSTICE, nd. « Expert technique judiciaire », Bruxelles, Service Public Fédéral Justice, Direction générale Maison de Justice, Service du personnel (1 feuillet).

Notes

¹ Cette notion d'architecture est exposée dans le texte de vision *Guidance d'auteurs* qui décrit les principes de base sur lesquels repose la méthodologie de travail des assistants de justice.

² D'autres formes d'évaluation des travailleurs subsistent néanmoins mais elles sont également managériales, comme les cercles de développement (Alberty et Van Boven, 2009).

³ Un ordre de service du 1^{er} décembre 2006 précise ainsi : « De manière générale, le BPR (ndlr Business Process Reengineering) s'est attaché à décrire les processus de travail en les déclinant en instructions de travail et en activités (...). Il s'agit d'un cadre de référence ; il est possible de ne pas exécuter un point spécifique d'un processus si le titulaire du dossier peut justifier les éléments d'appréciation qu'il a utilisés ». Il est à noter que le BPR des maisons de justice a conduit à la diffusion de près de 300 instructions de travail.

⁴ Toutes les données disponibles doivent être enregistrées dans l'application, l'assistant de justice étant responsable de leur exactitude (*circulaire ministérielle n°1764 du 20 octobre 2004*).

⁵ Déclaration faite (en néerlandais) par R. Landuyt (sp.a) lors de la séance de la commission de la Justice de la Chambre des Représentants du 17 mai 2011, CRIV 53, COM 231, 27. Traduction libre : « Lorsque j'entends que les assistants de justice ne cessent d'alléguer que le contrôle et la surveillance relèvent de la police, alors qu'ils se considèrent eux-mêmes comme des assistants sociaux tenus au secret professionnel, je trouve qu'ils s'acquittent mal de leur fonction. Ils sont des agents d'exécution et, s'ils souhaitent effectuer du travail social, ils doivent s'adresser à l'autorité compétente, à savoir à la Communauté ». Ces propos renvoient pour partie au débat institutionnel qui divise la Belgique au niveau politique quant à la répartition des compétences entre l'Etat fédéral et les entités fédérées (Régions et Communautés).

⁶ De nombreux acteurs au sein de l'administration de la justice pénale sont confrontés aux mêmes difficultés. Ainsi, les agents chargés de l'octroi des congés pénitentiaires doivent faire face à des exigences croissantes en termes de compétences (Mine et collab., 2013, 24-25).

⁷ Au niveau des discours portant sur le travail social en justice, on trouve quelques éléments qui inciteraient à considérer qu'une rationalisation professionnelle est à l'œuvre au sein des maisons de justice (responsabilisation des assistants de justice dans l'accompagnement des justiciables, formalisation de leurs méthodes de travail dans un code de déontologie...), mais ces éléments paraissent toutefois minoritaires par rapport à ceux qui font penser à une rationalisation industrielle (sur la distinction entre rationalisation professionnelle et rationalisation industrielle, voir J. Gadrey, 1994).

⁸ Ce constat rejoint celui posé par C. Mouhanna et B. Bastard (2010) dans leur analyse de la réceptivité des outils managériaux au sein des parquets. Ils notent ainsi que « les substituts du temps réel, des jeunes le plus souvent, disent eux-mêmes que, peu sûrs d'eux dans leurs premiers postes, disposant, pour beaucoup d'entre eux de connaissances de droit pas toujours affirmées, ils préfèrent de loin s'insérer dans des organisations normées » (Mouhanna et Bastard, 2010).

⁹ Des modes de contestation plus frontaux et moins adaptatifs sont parfois investis par d'autres acteurs de la justice, comme les agents pénitentiaires (Devresse, 2013).

¹⁰ Or, l'administration n'a pas de clients (au sens commercial du terme) ; elle s'en invente lorsqu'elle définit elle-même les services qu'elle est disposée à offrir. Ainsi, pour S. Maugeri (2007), « *Le client n'existe pas*. C'est une invention du management, une collection disparate d'individus ou d'entreprises aux exigences bariolées, ramenés à une *moyenne*, voire à un projet, une stratégie, qui n'est, au sens propre, qu'une *chimère gestionnaire* ».

¹¹ Direction Générale des Maisons de Justice, *Rapport d'activités 2010*, 29.