ESSACHESS – Journal for Communication Studies

La transformation numérique de la justice au Maroc : vers une administration judiciaire communicante

ESSACHESS –
Journal for Communication Studies
Volume 18 Issue 1(35), p. 27-47
© The Author(s) 2025
Reprints and Permission:
© ESSACHESS
https://www.essachess.com/
DOI: 10.21409/essachess.1775-352x

Cite : LAABOUDI, S., & LARHRISSI, N. (2025). La transformation numérique de la justice au Maroc : vers une administration judiciaire communicante . *ESSACHESS*. 18 (35) : 27-47. https://doi.org/10.21409/6WDT-8P39

Safae LAABOUDI
Docteure, Université Mohammed V de Rabat, MAROC
e-mail: safae.laaboudi@um5.ac.ma

Nadia LARHRISSI
Professeure des universités, Université Mohammed V de Rabat, MAROC
e-mail: nadia.larhrissi@flsh.um5.ac.ma

Résumé : Cet article propose une analyse de la transformation numérique en cours dans le secteur de la justice au Maroc, avec l'objectif principal d'examiner les enjeux communicationnels associés à cette mutation, tant en interne qu'en externe de l'administration judiciaire. Pour ce faire, nous avons réalisé une revue narrative de la littérature en nous basant sur des sources bibliographiques et des références en ligne en relation étroite avec les aspects clés de la thématique de recherche. Les résultats de l'étude mettent en évidence le rôle crucial du numérique dans la réforme de la justice et son impact sur l'adoption d'une approche managériale. Toutefois, ce rôle est conditionné par un certain nombre de facteurs. D'une part, il dépend de l'implication

Article received on September 16, 2023. Article accepted on November 27, 2024.
Conflict of Interest: The author(s) declare(s) no conflict of interest.

du personnel et de son acculturation au numérique. D'autre part, il repose sur une connaissance approfondie des utilisateurs ainsi que sur la consolidation de la participation citoyenne. En outre, l'adoption de nouveaux paradigmes communicationnels s'avère indispensable à la réussite de la transformation numérique du secteur.

Mots-clés : administration judiciaire, transformation numérique, enjeux communicationnels, technologies de l'information et de la communication, citoyen

***

The Digital Transformation of Justice in Morocco: Towards a Communicative Judicial Administration

Abstract: This article gives an analysis of the ongoing digital transformation in the justice sector in Morocco, with the main objective of examining the communication challenges associated with this mutation, both within and outside the judicial administration. To achieve this, we conducted a narrative literature review based on bibliographic sources and online references closely to the key aspects of the research theme. The findings of the study highlight the crucial role of digital technology in the reform of the justice system and its impact on the adoption of a managerial approach. However, this role is conditioned by certain factors. On the one hand, it depends on the staff involvement and his digital literacy. On the other hand, it relies on the necessity to understand users and promote citizen participation. Furthermore, the adoption of new communication paradigms has proven essential for the successful digital transformation of the sector.

Keywords : judicial administration, digital transformation, communication challenges, information and communication technologies, citizen

***

Introduction

Depuis la première décennie du XXIe siècle, l'administration marocaine s'est engagée dans un vaste programme de transformation numérique.[1] Ce processus de modernisation, reposant sur la numérisation et la simplification des procédures administratives, vise à évaluer la qualité des services publics, renforcer la communication avec les citoyens et améliorer l'accès aux données publiques. Soutenues par les technologies de l'information et de la communication (TIC), les réformes engagées[2] se déroulent dans un processus continu et visent à améliorer la

[1] Les efforts de digitalisation de l'administration marocaine remontent aux années 2000 et se sont intensifiés dans les années 2010, notamment avec le Plan d'Action pour la Réforme de l'Administration (2018-2021) et l'intégration des TIC pour simplifier les procédures administratives (Ministère des Finances, 2024).

[2] Des réformes clés telles que les lois n° 54.19 et 55.19, qui visent la simplification des procédures et la généralisation de l'administration électronique (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de

transparence et faciliter l'échange instantané des informations, dans la perspective du gouvernement ouvert[3].

Dans ce contexte, la modernisation du secteur de la justice a suscité un intérêt croissant. Depuis l'intronisation du Roi Mohammed VI, la question de la justice et sa modernisation ont été prioritaires. Lors du discours royal de la fête du trône en 2009, le Roi a appelé à une réforme urgente et profonde du système judiciaire, la plaçant en tête des grands chantiers menés sous son impulsion. Le secteur de la justice a ainsi connu un tournant décisif en faisant l'objet d'une réforme radicale[4] mettant le citoyen au centre des intérêts et visant à rendre un service public de qualité, en exploitant les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette réforme ne concerne pas seulement la séparation des pouvoirs, mais fait également de la dématérialisation des services judiciaires le principal axiome vers l'implication et la satisfaction des citoyens, à travers la facilitation d'accès à l'information juridique et judiciaire.

L'intégration des outils technologiques dans ce secteur est considérée comme l'un des principaux pas vers l'efficacité du système judiciaire (Garapon & Lassègue, 2011). D'un côté, le numérique rationalise l'action institutionnelle et optimise la relation entre les citoyens et le processus décisionnel. De l'autre, il constitue un vecteur de transparence et de légitimation de l'action publique, rendant les actions judiciaires compréhensibles pour les non-experts.

En outre, la transformation numérique influence positivement la communication de l'administration judiciaire (AJ). Grâce aux TIC, les usagers et les justiciables ont désormais accès à des moyens efficaces d'information, alors que les avocats et les magistrats bénéficient d'outils innovants favorisant l'égalité dans le traitement des dossiers (Sontag Koenig, 2015). Toutefois, pour tirer pleinement parti des avantages cités, il semble essentiel de reconnaître les enjeux communicationnels inhérents à une transformation numérique réussie. Ces défis soulèvent la question fondamentale de la diffusion efficace des informations au sein de l'AJ et vers le public.

Cet article vise à explorer les enjeux communicationnels de la transition numérique du secteur de la justice au Maroc, ainsi que les moyens d'y faire face pour améliorer la communication de l'AJ, tant en interne qu'en externe. Notre problématique s'articule autour de la question suivante : comment la transformation numérique de l'AJ contribue-t-elle à améliorer la communication et la perception

---

l'Administration, s. d.). Cf. https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/l%E2%80%99administration-num%C3%A9rique

[3] Selon l'OCDE, le gouvernement ouvert est « une culture de gouvernance qui se fonde sur des politiques et pratiques novatrices, durables et inspirées des principes de transparence, de redevabilité et de participation pour favoriser la démocratie et la croissance inclusive » (OCDE, 2016).

[4] La charte de la réforme du système judiciaire marocain, rendue publique le 12 septembre 2013 (Ministère de la justice, 2013). Cf. http://www.iedja.org/wp-content/uploads/pdf/litterature_juridique/MAROC/charte_marocaine.pdf

publique de la justice, tout en répondant aux défis organisationnels et sociétaux qu'elle engendre ? Pour répondre à cette question, nous formulons les hypothèses suivantes :

- H 1 : la mise en œuvre des TIC améliore la transparence et l'accessibilité de l'AJ, renforçant ainsi sa communication et la perception positive des citoyens envers l'institution judiciaire.

- H 2 : la réussite de la transformation numérique de la justice est tributaire non seulement de la mise en œuvre des TIC, mais aussi de la convergence de facteurs organisationnels, humains et structurels indispensables à son aboutissement.

1. Méthodologie

D'un point de vue méthodologique, cette étude s'appuie sur une revue narrative de la littérature, intégrant une analyse approfondie d'un corpus[5] qui se compose de dix ouvrages et chapitres d'ouvrages, quatorze articles scientifiques, onze publications institutionnelles et rapports gouvernementaux, et quatre références en ligne notamment des sites web officiels et des bases de données juridiques.

Les sources ont été choisies selon trois critères principaux. Tout d'abord, nous avons sélectionné les sources en fonction de leur pertinence, en nous concentrant sur les études qui traitent de la transformation numérique dans les secteurs de la justice et des services publics. Ensuite, nous avons privilégié l'actualité, en retenant principalement des publications des dix dernières années, ce qui permet de refléter les évolutions récentes tout en intégrant des analyses plus anciennes pour offrir un contexte historique pertinent. Enfin, nous avons recherché une diversité des documents, incluant ainsi des articles académiques, des rapports d'organisations internationales telles que l'OCDE, ainsi que des études de cas pour élargir les perspectives et enrichir l'analyse.

Les documents retenus ont ensuite été analysés en suivant une grille comprenant les dimensions suivantes : l'objectif de l'étude, la méthodologie, les principaux résultats ainsi que des propositions pratiques pour une transformation numérique réussie. Par ailleurs, l'approche théorique de cette recherche s'inscrit dans une perspective systémique car elle permet d'analyser la transformation numérique de l'AJ comme un processus global et interconnecté, où différents facteurs (organisationnels, humains, et technologiques) interagissent de manière dynamique.

En prenant en compte les interactions entre les TIC, les processus internes, les acteurs institutionnels et les citoyens, cette approche offre un cadre d'analyse plus large pour comprendre comment la transformation numérique impacte non seulement

[5] Cf. Annexe : Tableau récapitulatif du corpus documentaire analysé.

les structures internes de l'AJ, mais aussi sa communication externe et la perception citoyenne.

Ainsi, le présent travail sera scindé en deux grands axes. Le premier sera consacré à la place du numérique dans la réforme de la justice et ses implications dans l'adoption d'une logique managériale. Le second axe servira à examiner, d'une part, les enjeux communicationnels internes de la transformation numérique liés à l'implication du personnel et à son acculturation au numérique. D'autre part, il portera sur les enjeux externes relatifs à la connaissance des usagers et à leur participation citoyenne, tout en mettant en lumière les paradigmes communicationnels qu'il conviendrait d'adopter.

2. La transformation numérique de la justice et l'adoption d'une logique managériale

Depuis des décennies, la réforme de la justice occupe une place prioritaire dans les politiques stratégiques du Maroc, s'inscrivant parmi les grands chantiers de modernisation engagés sous le règne du souverain. Initialement centrée sur une vision économique qualifiée d'« obsession d'affairisme » (Vigour, 2006), où la justice était envisagée avant tout pour son rôle dans le développement économique, la réforme a progressivement évolué pour faire de l'intégration des TIC un levier central du secteur. Dans cette perspective, Sa Majesté a souligné l'importance de l'accessibilité de l'information juridique et judiciaire appuyée par les TIC.[6] La réforme a ainsi amorcé un glissement progressif, d'une approche « affairiste » vers une vision axée sur la modernisation de la justice. Cette nouvelle orientation met, d'une part, l'accent sur la transparence dans la résolution des différends ainsi que sur la simplification des démarches et procédures. D'autre part, elle se focalise principalement sur l'amélioration de l'accès à la justice et le développement des capacités communicationnelles de l'AJ.

2.1. *Le numérique au cœur de la réforme de l'administration judiciaire*

Dans la visée de mener une transformation numérique efficace, le ministère de la justice a mis en place un Schéma Directeur de la Transformation Numérique du Système Judiciaire (SDTNJ)[7]. Il s'agit d'une feuille de route et un plan de travail précis présentant une vision stratégique prospective pour toutes les parties prenantes du secteur. L'élaboration de ce document s'est basée sur les orientations royales, les principes constitutionnels, le programme gouvernemental 2016-2021, la charte de la réforme du système judiciaire et le plan national de la réforme de l'administration

[6] Message royal adressé aux participants à la deuxième conférence internationale de Marrakech sur la Justice, 21 octobre 2019. Cf. https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/texte-integral-du-message-royal-adresse-aux-participants-la-2eme-conference

[7] Le schéma a été présenté par le ministre de la justice le 02 juillet 2020 devant le Conseil de gouvernement (Ministère de la Justice, 2020). Cf. https://tinyurl.com/2da96jd7

2018-2021. Les objectifs stratégiques de ce schéma sont axés principalement sur l'usager et révèlent bel et bien la conscience de l'AJ de l'importance de la dimension communicationnelle dans la transformation numérique du système judiciaire. Il est question de fournir :

- une justice simplifiée, accessible, efficace et ouverte ;
- un service judiciaire consacrant le respect des droits fondamentaux des justiciables ;
- un tribunal intelligent[8] mettant à profit les nouvelles technologies pour promouvoir la qualité et la performance de ses prestations.

Dans ce sens, la transformation numérique de la justice s'opère suivant quatre champs qui sont illustrés dans la figure 1.

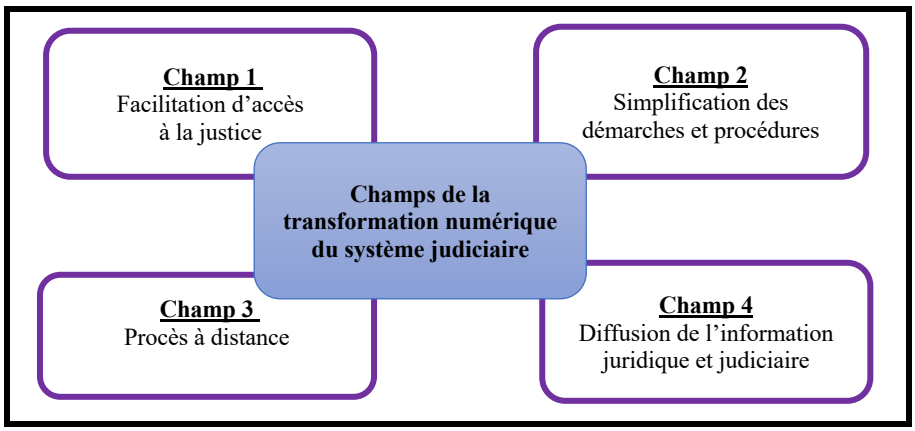


Figure 1. *Les champs de la transformation numérique de la justice marocaine* (SDTNJ, 2001)[9]

D'après le schéma ci-dessus, la transformation numérique de la justice s'effectue selon quatre principaux champs axés tous sur le citoyen :

- la facilitation d'accès à la justice en mettant en place une panoplie de plateformes et services électroniques simples et accessibles aux usagers toutes catégories confondues (justiciables, professionnels de la justice, citoyens, etc.) ;
- la simplification des démarches et procédures grâce à laquelle la performance de la justice et le temps procédural se verront améliorés, pourvu qu'elle soit accompagnée d'un cadre législatif et juridique propice ;

[8] Selon le China's 'New Generation Artificial Intelligence Development Plan' (2017), un tribunal intelligent consiste à « Construct a set of trial, personnel, data applications, judicial disclosure, and dynamic monitoring into an integrated court data platform. Promote AI applications for applications including evidence collection, case analysis, and legal document reading and analysis. Achieve the intelligentization of courts and trial systems and trial capacity » (Webster et al., 2017).

[9] Cf. https://tinyurl.com/2da96jd7

- le procès à distance qui constitue l'axiome autour duquel gravitent toutes les composantes du chantier de la transformation numérique de la justice ;
- la diffusion de l'information juridique et judiciaire visant à faciliter l'accès à l'information et à optimiser l'ensemble du processus de traitement associé.

Somme toute, il semble que l'AJ accorde une attention particulière à la modernisation du secteur, notamment à travers l'investissement massif dans les TIC. Son principal objectif est de servir les usagers, de protéger leurs droits et de renforcer le sentiment de sécurité dans la société. Dans cette optique, il est essentiel de mettre en place un système judiciaire numérique, permettant aux justiciables de comprendre et de suivre le déroulement des procédures, tout en garantissant un accès fluide et équitable à la justice. Néanmoins, l'intégration des TIC dans l'AJ impose de nouveaux modes de gestion, rendant ainsi nécessaire l'adoption d'une logique managériale dans la justice.

2.2. *Application de la logique managériale à la justice*

Dans le contexte du nouveau management public, le citoyen est désormais perçu comme un « client », exprimant des attentes auxquelles l'AJ, agissant en tant que « fournisseur », se doit de répondre dans les délais impartis et au moindre coût (Lisein, 2003). Cadiet (2008) évoque le concept de « marchéisation » de la justice pour décrire cette infiltration subtile de la concurrence au sein de l'institution judiciaire. Cet esprit concurrentiel incite l'administration à adopter des « logiques gestionnaires et des préoccupations managériales qui déterminent, non seulement la manière d'administrer l'institution, y compris les juridictions, mais aussi la façon de définir les règles de procédure les plus efficientes » (Cadiet, 2008, p. 138).

Cette logique managériale, ainsi appliquée à l'institution judiciaire, se traduit fondamentalement par une déformalisation que Garapon (1997) définit comme «l'assouplissement des règles de procédure par les acteurs de justice ou par la loi elle-même » (Garapon, 1997, p. 257). En d'autres termes, c'est une critique du formalisme abusé de la procédure qui va jusqu'à l'emporter sur le fond. Dans cette perspective, Cadiet (2008) affirme que la déformalisation présente également le bénéfice de répondre à une préoccupation contemporaine des politiques publiques, qui consiste à favoriser la résolution à l'amiable des différends et des litiges.

En plus de cette connotation d'assouplissement, le concept de déformalisation peut être appréhendé selon deux autres sens : la déjudiciarisation et la dématérialisation. D'après le dictionnaire en ligne de Serge Braudo[10], la déjudiciarisation fait référence au « fait que la loi privilégie le dialogue et les voies consensuelles en permettant aux parties en conflit, de convenir d'un moyen de solution du litige qui les oppose, qui ne fasse pas intervenir les juridictions de l'État » (Braudo, s. d.). Ainsi, elle consiste à déformaliser la résolution du différend en la débarrassant des formalités du procès et des contraintes du rituel judiciaire. Dans la littérature, la déformalisation qui est considérée comme une manifestation des pratiques managériales appliquées au

[10] Cf. https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/dejudiciarisation.php

système judiciaire, vise à rendre celui-ci plus humain en favorisant la conciliation et la médiation. Cependant, il s'agit d'un instrument de management judiciaire qu'il faut savoir utiliser avec modération.

Quant à la dématérialisation, elle met en avant l'influence des avancées technologiques sur les règles et les normes traditionnelles de la procédure en ce qu'elles constituent un véritable levier d'économie et d'efficacité dans le fonctionnement du système judiciaire. Or, pour générer les bénéfices escomptés de cette dématérialisation, en termes de diminution des coûts de gestion des procédures, de simplification de leurs formes et d'accélération de leur traitement, il importe d'assurer l'adhésion de toutes les parties prenantes, afin d'éviter que les parties les plus fragiles ne soient pénalisées par ces innovations.

In fine, l'adoption d'une logique managériale dans le secteur de la justice constitue un changement radical de l'habitus judiciaire[11] qui passe nécessairement par l'informatisation des démarches et procédures judiciaires allant du simple traitement de texte jusqu'aux audiences virtuelles[12]. Nonobstant, et comme toute autre mutation, la transformation numérique de l'AJ implique de véritables défis communicationnels tant au niveau interne de l'administration qu'au niveau externe. C'est ce que nous développerons dans la deuxième partie de cet article.

3. Enjeux communicationnels de la transformation numérique de la justice

La réforme globale du système judiciaire est étroitement liée à la transformation numérique du secteur. Depuis plus de vingt ans, le Maroc engage une modernisation de ses juridictions, avec une attention particulière portée à l'intégration des TIC. La Charte de réforme du système judiciaire souligne l'importance de ces technologies dans l'optimisation de l'accès à la justice et de l'efficacité des services judiciaires. Cette transformation vise à rendre la justice plus accessible, rapide et transparente.

De ce fait, la communication occupe une place prépondérante dans l'amélioration des rapports entre l'institution judiciaire et son environnement en se plaçant au cœur des enjeux de la justice. Elle se dote d'une position transversale comme principal

[11] Le concept d'*habitus judiciaire* découle de la notion d'*habitus* développée par Pierre Bourdieu dans *Esquisse d'une théorie de la pratique* (1972) et *Le sens pratique* (1980), désignant des dispositions durables qui orientent les pratiques et perceptions des acteurs, influencées par leur position dans un champ social donné. Bien que Bourdieu n'ait pas directement appliqué ce concept au domaine judiciaire, ses travaux sur le champ juridique, notamment dans *La force du droit* (1986), en esquissent les bases en explorant les pratiques des acteurs juridiques comme produits des normes et traditions institutionnelles.

[12] En se référant au Commissariat à la Magistrature Fédérale du Canada, les audiences virtuelles peuvent être définies comme des procédures judiciaires tenues à distance *via* des plateformes de téléconférence et de vidéoconférence. Initialement mises en place pour maintenir les activités judiciaires durant la pandémie de la COVID-19, elles visent également à moderniser le système judiciaire en améliorant l'accès à la justice et l'efficacité des tribunaux. Cf. https://www.fja.gc.ca/COVID-19/Virtual-Hearings-Operational-Considerations-Audiences-Virtuelles-Enjeux-Operationnels-fra.html?

indicateur de la bonne gouvernance de l'AJ. Ceci se traduit sur le plan pratique à travers deux dimensions fondamentales, à savoir :

- l'instauration d'un environnement judiciaire de communication, d'échange et de partage d'information entre toutes les parties prenantes où les démarches sont accessibles et suffisamment compréhensibles pour garantir leurs droits équitablement ;
- la facilitation d'accès à l'information juridique et judiciaire tout en développant un système de réception, de suivi et de traitement des observations, suggestions et doléances des usagers.

D'une manière générale, les enjeux communicationnels de la transformation numérique de la justice sont mesurables à deux niveaux, interne et externe. En interne, il s'agit de restructurer les modes de travail au sein de l'AJ de façon à garantir l'engagement du personnel tout en l'acculturant au numérique. En externe, il est question de repenser les rapports aux usagers en s'efforçant avant tout de les connaitre, ainsi que de leur permettre une meilleure participation citoyenne.

3.1. *Enjeux internes : la nécessité d'adaptation des processus de travail*

L'engagement de l'AJ dans un plan de transformation numérique sans précédent a pour effet de changer profondément ses modes de fonctionnement, tout en rendant plus accessible, transparent et compréhensible l'ensemble de ses décisions et actions publiques. L'impact des TIC sur les opérations de l'administration va « de la création d'un environnement de travail interne en réseau à la nécessité de nouvelles compétences au sein de la fonction publique ainsi que de nouveaux processus administratifs » (Brown, 2005, p. 254).

La transformation digitale fait référence à « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et des technologies de connectivité » (Vial, 2019, p. 121). Ainsi, l'intégration des TIC dans l'AJ induit inévitablement des changements qu'il incombe à celle-ci de soutenir et accompagner pour réussir le chantier de numérisation de la justice. Or, il va sans dire que la réussite d'un changement de telle envergure exige un changement dans les paradigmes communicationnels adoptés par l'AJ (Larhrissi & Laaboudi, 2020).

Giroux (2019) plaide en faveur du changement de la communication au sein de l'organisation. L'objectif est de transformer la structure organisationnelle en remettant en question les relations de pouvoir qui y sont intégrées. Selon lui, cette vision consiste à utiliser la communication comme un moyen de libérer chaque membre de l'institution, en lui accordant le droit de participer et de critiquer, favorisant ainsi la discussion ouverte et les échanges. Dans cette optique, deux enjeux internes clés se dégagent pour réussir la transformation numérique de la justice: l'implication du personnel et son acculturation au numérique, nécessitant l'adoption de nouvelles approches communicationnelles.

3.1.1. L'implication du personnel

L'appropriation du nouveau management public en tant que mode de gestion dans l'AJ prend de plus en plus d'envergure. Cependant, le fait que cette transition se manifeste essentiellement par la mise en œuvre d'outils pourrait être perçu de manière négative par les employés. En effet, un management orienté principalement vers la définition d'objectifs, l'utilisation d'indicateurs, le contrôle de gestion et le suivi peut donner l'impression de privilégier les processus, reléguant ainsi les aspects humains, les modes de commandement, la responsabilité individuelle et la liberté au second plan.

Ce ressenti est d'autant plus renforcé par l'absence d'explications, de communication et d'accompagnement. En effet, le déploiement d'outils technologiques au sein d'une entité sans préciser leur utilité peut donner l'impression aux fonctionnaires qu'il s'agit d'instruments de surveillance de leurs activités. Ainsi, il conviendrait d'adopter une approche communicationnelle que Giroux (2019) désigne par « communiquer le changement que l'on veut ». Celle-ci vise principalement à légitimer le projet du changement à venir, à informer les personnes concernées, à expliquer les raisons qui le sous-tendent, ainsi que son impact sur leur travail et les inciter par conséquent à l'accepter et à y adhérer.

En revanche, le rôle du personnel au sein de l'AJ devrait être revu de façon à élargir les prérogatives des cadres en leur permettant d'exercer des responsabilités croissantes tout en favorisant l'émergence des relations transversales aux dépens de celles verticales hiérarchiques. Dans ce sens, « la motivation et la responsabilisation des salariés sont décisives, leur compétence, leur talent, leur personnalité sont les garants de la capacité d'innovation et de réactivité de l'entreprise » (Modak & Messant, 2005, p. 37). Certainement, « la valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines » (Michon, 1994, p. 4).

En effet, la dimension humaine du changement organisationnel engendré par les TIC devrait se doter d'une place prépondérante dans les enjeux de l'e-justice[13]. Ainsi, il serait bénéfique de comprendre les significations et leurs processus de création en s'intéressant à tous les intervenants quels que soient leurs niveaux hiérarchiques du moment qu'ils sont tous producteurs de sens. C'est ce que Giroux (2019) nomme « la communication de la signification du changement ». L'objectif de cette communication est de comprendre les différentes réactions et interprétations de tous

[13] L'e-justice est « un outil destiné à simplifier et améliorer l'accès à la justice tout en numérisant les procédures juridiques transfrontières. Elle ne se limite pas à un domaine particulier du droit et s'adresse aux citoyens, aux entreprises, aux professionnels du droit et aux autorités judiciaires» (Conseil de l'Union européenne, 2018). Cf. https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2018/12/06/eu-continues-developing-european-e-justice/

les acteurs de l'organisation selon leurs rôles et positions, pour permettre aux gestionnaires d'y adapter leurs communications et actions.

Toutefois, il est important de ne pas se limiter à la vision simpliste du déterminisme technique, mais dans le même temps d'éviter de tomber dans l'erreur de considérer le changement social comme l'élément principal qui façonne les pratiques de communication de l'e-administration. En effet, ces dernières se construisent autour d'une double médiation, à savoir technique et sociale. Technique, dans la mesure où les outils technologiques utilisés structurent la pratique, et sociale, du fait que « les formes d'usage et le sens accordé à la pratique se ressourcent dans le corps social » (Jouët, 1993, p. 101).

Au final, la technique et les usages sont deux éléments qui se complètent et s'influencent mutuellement. Le premier définit un mode d'utilisation précis basé sur la rationalité et la quête de performance, alors que le second prend sa signification uniquement à travers l'interprétation que les utilisateurs donnent au premier élément. De ce fait, la concrétisation de la transformation numérique de la justice repose, en plus de la technologie, sur les interactions de celle-ci avec d'autres facteurs. Parmi ces derniers, nous considérons que le plus important est le facteur humain avec ses capacités infinies pour exploiter ces technologies.

3.1.2. L'acculturation au numérique

Toute organisation soucieuse de sa cohérence et de son efficacité se doit d'être pensée et conçue sur la base de valeurs partagées. C'est la culture de l'organisation que Grosjean et al. (2019) définissent comme étant « un ensemble de règles et de codes non écrits qui favorisent et assurent la cohésion et la régulation des relations entre les individus et entre les groupes […]. La culture est donc le ciment fondateur d'une certaine idéologie et d'une organisation performante » (Grosjean et al., 2019, p. 133).

Néanmoins, « tout changement organisationnel implique un changement culturel » (Blanc, 2016, p. 194). Il s'agit de l'acculturation qui fait référence à « l'étude des processus qui se produisent lorsque deux cultures se trouvent en contact et agissent et réagissent l'une sur l'autre » (BASTIDE, 1998, p. 1). Ce concept a abondamment été approché sous divers angles (la psychologie, l'anthropologie sociale et culturelle ou encore la sociologie). Janne (1976) distingue sept moyens pour aboutir à l'acculturation des individus, à savoir : le changement du langage pour influencer les représentations ; l'éducation pour introduire de nouveaux concepts ; la communication répétée pour renforcer les messages ; la fourniture d'une vision claire du changement ; l'établissement de normes organisationnelles ; la promotion des pratiques innovantes en tant que tendance ; la mise en avant d'exemples et de modèles conformes à la nouvelle culture.

Tous ces mécanismes visent à favoriser l'appropriation de la culture et des principes fondamentaux de l'entité par toutes les parties prenantes, tout en assurant une cohérence entre cette culture et la stratégie poursuivie. L'objectif est d'encourager

l'engagement actif des individus, renforçant ainsi l'identité et la dynamique de l'organisation.

Selon une enquête menée conjointement par l'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Informations au Maroc (AUSIM) et le Groupe Devoteam (*leader* du conseil en stratégie numérique et digitale, les plateformes technologiques et la cybersécurité) dont le but est d'appréhender la maturité digitale au Maroc, l'acculturation digitale s'est avérée l'un des principaux défis à relever (AUSIMAG, 2021). Dans notre contexte, elle devrait être appréhendée comme la stratégie qui va permettre à l'AJ d'aboutir aux objectifs escomptés de la transformation numérique.

Dans le cadre du changement provoqué par les TIC, Blanc (2016) évoque le concept d'acculturation au numérique. Il s'agit du processus par lequel on évolue d'une culture ancienne vers une nouvelle, s'adaptant ainsi à un nouvel environnement de travail imprégné de la culture du numérique et de l'informatique. Il est essentiel de noter que l'acculturation n'implique en aucun cas la destruction, l'abandon ou la perte de sa culture d'origine. Au contraire, elle consiste à tirer parti des évolutions technologiques et à les intégrer en harmonie avec la culture préexistante de l'organisation.

L'AJ est consciente que l'acculturation s'inscrit dans le temps et nécessite l'accompagnement des équipes ainsi que le rapprochement et la convergence des différentes visions, d'où l'importance de la communication interne. En s'appuyant sur un management participatif, ce type de communication aura pour principal but de faire partager les valeurs et la culture de l'organisme et fédérer ainsi l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Il suffit d'impliquer les individus, de développer chez eux le sentiment d'appartenance et de créer ainsi une atmosphère relationnelle favorable au travail. En d'autres termes, il s'agit de pouvoir conduire efficacement le changement en question.

En définitive, la réussite de tout changement, quelle que soit son envergure, est majoritairement tributaire de l'information véhiculée et de la communication sur le pourquoi du changement. Il est essentiel de communiquer clairement les raisons du changement, les résultats escomptés, les bénéfices attendus, ainsi que les difficultés éventuelles. C'est pourquoi il conviendrait d'adopter une approche communicationnelle holiste qui consiste à « changer en communiquant » (Giroux, 2019). Grâce à la reconnaissance des contradictions, à l'imitation ou à l'improvisation, le changement provoqué par la transformation numérique de la justice devrait s'inscrire dans une logique de coconstruction, où tout le monde participerait selon un processus émergent, continu et cumulatif.

3.2. *Enjeux externes : un nouveau rapport entre l'administration et l'usager*

De nos jours, l'AJ se trouve confrontée aux exigences des citoyens qui s'attendent à ce que leurs attentes soient prises en considération, ne tolérant plus un système de communication traditionnel et unilatéral. Nous observons chez eux une montée en conscience et un désir de participation de plus en plus marqués. Dans ce contexte, il

est impensable de maintenir des canaux de communication à sens unique, perpétuant ainsi la suprématie de l'administration sur une société perçue comme docile et soumise.

Dans cette perspective, les nouvelles technologies à l'ère de l'information ont engendré ce que Bergruen et Gardels (2013) appellent la « Webocratie de contrôle » qui permet le contrôle par le bas à travers des pressions intenses exercées par les citoyens internautes. L'on se trouve alors face à un transfert de pouvoir grâce aux médias sociaux en déplaçant la capacité d'influence vers le bas. C'est ce que Piraux (2016) appelle *l'empowerment* du citoyen visant à faire doter celui-ci de trois pouvoirs. D'abord, le « pouvoir de » qui consiste à développer ses compétences, ses capacités, et son esprit critique grâce à la diffusion d'informations. Ensuite, le «pouvoir sur » qui lui permet de co-construire les politiques publiques, et enfin, le «pouvoir avec » les autres, qui englobe l'initiative collective et la collaboration horizontale.

Par ailleurs, l'adoption d'une approche axée sur l'usager implique, avant tout, de mettre à sa disposition des services publics personnalisés qui correspondent à sa perspective individuelle. Pour ce faire, il faudrait vivre l'expérience et se mettre dans la peau de l'usager afin de repérer les difficultés éprouvées lors de sa relation avec l'administration (OCDE, 2020). Cependant, le développement d'une telle approche ne pourrait être envisagé qu'avec la combinaison de deux éléments clés, à savoir la connaissance de l'usager et la participation citoyenne.

3.2.1. La connaissance des usagers : mieux connaitre pour mieux servir

La digitalisation des services publics ainsi accélérée traduit sans doute la volonté et les efforts déployés par les décideurs pour se transformer. Néanmoins, l'enjeu est que cette transformation corresponde aux besoins des citoyens et serve en premier lieu leur intérêt. Devant la multiplicité des services disponibles en ligne, la prise en compte des situations personnelles s'impose. Il est question d'adopter une orientation personnalisée des services et accompagner les utilisateurs dans leurs démarches. Ainsi, la préoccupation de toute administration soucieuse d'améliorer sa relation avec ses usagers est de les comprendre, d'être à leur écoute, répondre à leurs attentes et de les faire adhérer à la prise de décision. Autrement dit, il s'agit de chercher à acquérir une connaissance approfondie de ses « clients ».

La connaissance des usagers s'inscrit dans la gestion de la relation client CRM (*Customer Relationship Management*), un outil de plus en plus adopté par le secteur public, inspiré des pratiques des entreprises dans le but d'établir une relation coordonnée et efficace avec les citoyens. En outre, Walker et Clendon (2016) vont aller jusqu'à plaider en faveur de l'implication des usagers même dans le processus de conception des services publics électroniques. En se référant à la notion de *design*

thinking[14], les auteurs soutiennent que pour favoriser la perception d'utilité et accroître l'acceptation des utilisateurs à l'égard de ces technologies, il est essentiel d'anticiper leurs appréhensions et leurs réticences.

Par ailleurs, plusieurs approches peuvent être utilisées pour mieux connaître ses interlocuteurs, nous citons, « *les personas* », adoptée par le e-Wallonie-Bruxelles Simplification (e-WBS)[15]. Celle-ci consiste à recourir à des profils d'usagers fictifs dont chacun comporte une description de « ses projets, de son attitude plutôt technophile ou technophobe, des canaux d'information qu'il privilégie, ainsi que ses rapports avec l'administration » (Schneider, 2016). Une autre méthode allant dans le même sens est celle du « parcours usager » qui consiste à décrire ce qu'il vit au cours de ses interactions avec l'administration, tout en identifiant surtout les obstacles rencontrés lors de ses démarches administratives. Le point clé dans cette approche est de déterminer les causes de ces angoisses dans le but de définir les actions d'amélioration à mener.

D'autres outils ont également montré leur efficacité tels que les enquêtes sur la qualité des services publics, le recours au client mystère, le recueil du feedback auprès de l'usager une fois qu'il a accompli sa démarche, ou encore en considérant ses réclamations. De même, la prise en compte des avis des agents travaillant dans les services du *front office* (guichet, téléphone, mail) peut s'avérer bénéfique puisqu'ils sont les mieux placés pour connaitre les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction des usagers.

Au final, l'adoption d'une approche individualisée des usagers ne peut être réalisée qu'en comprenant de prime abord leurs attentes pour pouvoir rectifier le tir et orienter la transformation numérique dans le bon sens. Les citoyens d'aujourd'hui sont conscients des avantages de la digitalisation et sont prêts à être coopératifs et réaliser en ligne une bonne partie des interactions avec l'administration. Toutefois, ils attendent en contrepartie des décideurs publics qu'ils soient attentifs à leurs préoccupations quotidiennes.[16]

Somme toute, les nouveaux outils électroniques offrent une adaptation, une personnalisation des prestations et une rapidité qui représentent un saut qualitatif et

---

14 Le *design thinking* est "*a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success*" (Brown, s. d.) Cf. https://designthinking.ideo.com/

15 L'e-WBS a été créé en 2013 comme service commun à la fédération Wallonie Bruxelles et à la Wallonie dans les domaines de la simplification administrative et de l'administration électronique.

16 Une étude publiée par le *Multidisciplinary Digital Publishing Institute* (MDPI) explore comment les outils numériques, y compris ceux intégrant l'intelligence artificielle, peuvent renforcer l'engagement citoyen dans la gouvernance. Les auteurs soulignent que la réduction des délais d'attente et l'accès élargi à l'information encouragent les citoyens à adopter ces outils. Cependant, ils insistent sur le fait que cette adoption dépend largement de la capacité des services publics numériques à répondre aux attentes en termes de qualité et de réactivité (Pislaru et al., 2024).

quantitatif appréciable en faveur des citoyens. Toutefois, repenser les rapports aux usagers implique, d'une part, d'assurer aux citoyens un accès facile et équitable à l'information publique, et d'autre part, d'instaurer un climat de transparence, d'interactivité et surtout de confiance.

3.2.2. La participation citoyenne, socle de la transformation numérique de la justice

L'implication des citoyens dans le processus de prise de décision constitue l'un des défis majeurs auxquels l'AJ doit faire face en matière de bonne gouvernance. En effet, « la communication avec le public n'est pas seulement, semble-t-il, pour l'administration une contrainte organisationnelle, mais le principe même qui sous-tend son institution et fonde sa légitimité. » (Chevallier, 1983, p. 15). La participation des parties prenantes a pour but d'améliorer la prise de décision en prenant en considération les différentes perceptions des acteurs concernés, et de faciliter l'acceptation des choix publics. Ce point est justement confirmé par l'auteur qui souligne qu' « à partir du moment où elle admet l'importance des réactions du public pour la réussite de son action, l'administration est amenée à les intégrer par anticipation dans ses calculs en associant sous des formes diverses les administrés à l'élaboration de ses décisions ; l'ouverture en amont est la suite normale et prévisible de la volonté d'améliorer en aval la réceptivité du public » (Chevallier, 1983, p. 44).

En tant qu'institution publique soucieuse de l'intérêt général qui constitue sa raison d'être, l'AJ est censée prendre en compte deux enjeux majeurs : le partage d'informations d'utilité publique et le maintien du lien social. Dans ce cadre, nous pouvons résumer ses engagements communicationnels en quatre points : un engagement politique pour crédibiliser la parole publique ; un engagement social pour expliquer et accompagner ; un engagement économique pour réduire les coûts ; un engagement technologique pour s'adapter au citoyen connecté.

Il est donc essentiel d'adopter une nouvelle démarche de la « démocratie participative » afin de maintenir un lien solide entre les services publics de la justice et les citoyens. Cette approche permettra non seulement d'écouter les préoccupations des individus et de transmettre leurs aspirations aux décideurs, mais aussi de les impliquer dans le processus décisionnel. Il s'agit de leur donner un rôle central en tant qu'acteurs efficaces à l'échelle locale (PNUD, 2016). Ainsi, pour renforcer la participation citoyenne, il est crucial de mobiliser les citoyens et de les rallier aux efforts fournis pour la transformation numérique de la justice.

En somme, il parait essentiel que l'AJ mise à la fois sur le partage et l'échange d'informations expliquant les décisions et les actions entreprises, ainsi que sur la facilitation de l'accès à l'information juridique et judiciaire. La recommandation de l'OCDE sur le gouvernement ouvert, à laquelle le Maroc a adhéré en avril 2018, souligne l'importance de promouvoir la communication et l'implication de l'ensemble des acteurs selon une logique d'ouverture et d'inclusivité. C'est notamment l'enjeu principal de la communication numérique.

Les efforts de l'AJ ainsi déployés, s'inscrivent dans la mise en œuvre des principes du gouvernement ouvert, à savoir la transparence, la redevabilité, l'intégrité et la participation citoyenne (OCDE, 2017). Cette forme de communication joue un rôle primordial dans la dynamique du changement que connait le secteur de la justice, en particulier avec la transformation des modes de diffusion et de consommation de l'information, caractérisés désormais par une plus grande interactivité et un échange accru.

Conclusion

Pour conclure, la transition numérique redessine actuellement la sphère judiciaire au Maroc. Ce processus dépasse la simple adoption de nouvelles technologies et implique une réforme profonde de l'AJ. La justice s'engage dans une stratégie qui mise sur l'utilisation étendue des TIC, soulignant ainsi l'importance cruciale des outils numériques afin de favoriser la gouvernance participative et améliorer la cohésion sociale. Cette transition vise à renforcer les interactions entre l'AJ et les citoyens, contribuant ainsi à une perception positive du public envers le système judiciaire.

Dans ce contexte, cet article présente une revue de littérature sur la contribution de la transformation numérique de la justice à la création d'une AJ communicante. Après avoir présenté le schéma directeur de cette transformation, nous avons souligné l'importance croissante du numérique dans la réforme de l'AJ et son influence sur l'adoption d'une nouvelle approche managériale. Cette feuille de route trace les étapes d'une nouvelle phase de modernisation du secteur de la justice, mettant en avant les principes d'ouverture, d'accessibilité et de transparence, tout en développant la dimension communicationnelle de la réforme.

Par ailleurs, l'analyse des éléments abordés confirme nos hypothèses. D'une part, la mise en œuvre des TIC conduit à une amélioration notable de la transparence et de l'accessibilité des services judiciaires, renforçant ainsi la communication de l'AJ. D'autre part, la réussite de cette transformation numérique ne repose pas uniquement sur l'intégration des technologies mais dépend également de la convergence de facteurs organisationnels, humains et structurels.

En interne, cela inclut de réadapter les processus de travail et les structures, en mettant l'accent sur l'acculturation numérique du personnel et sur l'adoption d'approches communicationnelles appropriées. En externe, les enjeux se traduisent par un changement des rapports de pouvoir où l'État, traditionnellement perçu comme contrôleur, est désormais soumis au contrôle du citoyen grâce aux TIC. Par conséquent, il est crucial d'ouvrir les canaux de communication avec l'environnement externe de l'AJ, en favorisant la connaissance des usagers et leur implication active dans les dynamiques participatives.

En définitive, pour tirer pleinement parti des avantages de la transformation numérique, l'enjeu principal de l'AJ est d'explorer le potentiel des TIC dans l'interrelation entre la simplification des processus judiciaires complexes et la promotion de la qualité des services offerts au citoyen. Cela nécessite une communication numérique instantanée, directe et efficace entre le service public de la justice et ses usagers. Une justice ouverte est naturellement plus communicante, plus réactive mais également plus responsable envers les citoyens.

Références

Ausimag. (2021). Dossier spécial : Capital humain et révolution digitale : Sommes-nous prêts ? N° 3 Janvier, 40-47.

Bastide, R. (1998). Acculturation. *Encyclopedia Universalis*, from https://www.universalis.fr/encyclopedie/acculturation/

Bergruen, N. & Gardels, N. (2013). Gouverner au XXIème siècle. Fayard.

Blanc, É. (2016). Une communication des organisations comme facteur de protection des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique (Groupe La Poste). *Communication et organisation*, 49, from https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5268

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève : Droz.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1986). La force du droit. Éléments pour une sociologie du champ juridique. *Actes de la recherche en sciences sociales, 64*(1), 3-19, from https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1986_num_64_1_2332

Braudo, S. (s. d.). *Déjudiciarisation*. Dans Dictionnaire juridique en ligne, from https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/dejudiciarisation.php

Brown, D. (2005). Le gouvernement électronique et l'administration publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, 251-266, from https://doi.org/10.3917/risa.712.0251

Brown, T. (s. d.). *Design thinking*. IDEO, from https://designthinking.ideo.com/

Cadiet, L. (2008). Case management judiciaire et déformalisation de la procédure. *Revue française d'administration publique*, 125, 133-150, from https://doi.org/10.3917/rfap.125.0133

Chevallier, J. (1983). L'administration face au public. Dans *La communication administration-administrés* (pp. 13-60). CURAPP, PUF.

Commissariat à la Magistrature Fédérale du Canada. (s.d.). *Audiences virtuelles : Enjeux opérationnels*. Gouvernement du Canada, from https://www.fja.gc.ca/COVID-19/Virtual-Hearings-Operational-Considerations-Audiences-Virtuelles-Enjeux-Operationnels-fra.html

Conseil de l'Union européenne. (2018, 6 décembre). *L'UE poursuit le développement de la justice électronique européenne*, from https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2018/12/06/eu-continues-developing-european-e-justice/

Garapon, A. (1997). *Bien juger – Essai sur le rituel judiciaire*. Odile Jacob.

Garapon, A., & Lassègue, J. (2011). *Justice digitale : Révolution graphique et rupture anthropologique.* Presses Universitaires de France.

Giroux, N. (2019). La communication du changement en organisation. Dans La communication organisationnelle, 2e édition - Approches, processus et Enjeux, sous la dir. De Luc Bonneville et Sylvie Grosjean : Cehenelière education.

Grosjean, S. et al. (2019). Les approches symboliques et culturelles. Dans La communication organisationnelle, 2e édition - Approches, processus et Enjeux, sous la dir. De Luc Bonneville et Sylvie Grosjean : Cehenelière education.

Henri, J. (1976). Le système social – Essai de théorie générale. Éditions de l'Université de Bruxelles : Bruxelles.

Josiane, J. (1993). Pratiques de communication et figures de la médiation. In *Les médiations* (Vol. 11, No. 60, pp. 99-120). *Réseaux*, from https://doi.org/10.3406/reso.1993.2369

Larhrissi, N., & Laaboudi, S. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature. *Revue Internationale Du Chercheur*, 1(3), from https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/81

Lisein, O. (2003). Modernisation de l'interface citoyen - fonction publique : vers une intégration réfléchie des TIC. *Pyramides, 7*, from https://journals.openedition.org/pyramides/420

Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*. 5, from https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713

Ministère de la Justice. (2013). *Charte de la réforme du système judiciaire marocain* (PDF), from http://www.iedja.org/wp-content/uploads/pdf/litterature_juridique/MAROC/charte_marocaine.pdf

Ministère de la Justice. (2020, 2 juillet). *Schéma Directeur de la Transformation Numérique du Système Judiciaire*, from https://tinyurl.com/2da96jd7

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. (s. d.). *L'administration numérique*, from https://www.mmsp.gov.ma/fr/nos-metiers/l%E2%80%99administration-num%C3%A9rique

Ministère des Finances. (2024). *Synthèse du rapport sur les ressources humaines 2024*, from https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2024/SyntheseRapportRH2024_FR.pdf

Modak, M. & Messant, F. (2005). Entre engagement et arrangements. Le sens de la responsabilité au travail : EESP

OCDE (2017), Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives, Éditions OCDE, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264280984-fr

OCDE (2017), Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert, OCDE : Paris, from https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438

OCDE. (2020). *Axer le secteur public sur les données : marche à suivre*. Éditions OCDE, from https://doi.org/10.1787/0090312e-fr

Piraux, A. (2016). Éditorial. Les outils numériques et la réinvention du fonctionnement de l'État. *Pyramides*, 26/27. http://journals.openedition.org/pyramides/988

Pislaru, M., Vlad, C. S., Ivascu, L., & Mircea, I. I. (2024). Citizen-Centric governance: Enhancing citizen engagement through artificial intelligence tools. *Sustainability, 16*(7), 2686, from https://doi.org/10.3390/su16072686

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2016). *Citizen Engagement: A Key Pillar of Inclusive Governance*, from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_CitizenEngagement_2016.pdf

Roi du Maroc. (2019, 21 octobre). *Texte intégral du message royal adressé aux participants à la 2ème conférence internationale de Marrakech sur la Justice*. Portail national du Maroc, from https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/texte-integral-du-message-royal-adresse-aux-participants-la-2eme-conference

Schneider, O. (2016). Vers une administration orientée usager. *Pyramides*, 26/27, from http://journals.openedition.org/pyramides/1016

Sontag Koenig, S. (2015). Droits de la défense et technologies de l'information et de la communication. *Archives de politique criminelle*, 37, 83-92, from https://doi.org/10.3917/apc.037.0083

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic Information Systems*. 28 (2), 118-144, from https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vigour, C. (2006). Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques. *Droit et société*, 63-64, 425-455, from https://doi.org/10.3917/drs.063.0425

Webster, G., Creemers, R., Kania, E., & Triolo, P. (2017, August 1). Full translation: China's 'New Generation Artificial Intelligence Development Plan' (2017). DigiChina, Stanford University, from https://digichina.stanford.edu/work/full-translation-chinas-new-generation-artificial-intelligence-development-plan-2017/

Annexe. Tableau récapitulatif du corpus documentaire analysé

Catégorie	Références
Ouvrages et chapitres d'ouvrages	- Bergruen & Gardels (2013). Gouverner au XXIe siècle. - Bourdieu (1972). Esquisse d'une théorie de la pratique. - Bourdieu (1980). Le sens pratique. - Chevallier (1983). L'administration face au public. - Garapon (1997). Bien juger. - Garapon & Lassègue (2011). Justice digitale : Révolution graphique et rupture anthropologique. - Giroux (2019).). La communication du changement en organisation. - Grosjean et al. (2019). Les approches symboliques et culturelles. - Henri (1976). Le système social. - Modak & Messant (2005). Entre engagement et arrangements.
Articles scientifiques	- Blanc (2016). Une communication des organisations comme facteur de protection des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique(Groupe La Poste). - Bourdieu (1986). La force du droit. Éléments pour une sociologie du champ juridique. - Brown (2005). Le gouvernement électronique et l'administration publique. - Cadiet (2008). Case management judiciaire et déformalisation de la procédure. - Josiane (1993). Pratiques de communication et figures de la médiation. - Larhrissi & Laaboudi (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie. - Lisein (2003). Modernisation de l'interface citoyen - fonction publique : vers une intégration réfléchie des TIC. - Michon (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. - Piraux (2016). Éditorial. Les outils numériques et la réinvention du fonctionnement de l'État. - Pislaru et al. (2024). Citizen-Centric governance: Enhancing citizen engagement through artificial intelligence tools. - Schneider (2016). Vers une administration orientée usager. - Sontag Koenig (2015). Droits de la défense et technologies de l'information et de la communication. - Vial (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. - Vigour (2006). Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques.

Catégorie	Références
Publications institutionnelles et rapports gouvernementaux	- Ausimag (2021). Dossier spécial : Capital humain et révolution digitale : Sommes-nous prêts ? - Commissariat à la Magistrature Fédérale du Canada (s.d.). Audiences virtuelles : Enjeux opérationnels. - Conseil de l'Union européenne (2018). L'UE poursuit le développement de la justice électronique européenne - Ministère de la Justice (2013). Charte de la réforme du système judiciaire marocain. - Ministère de la Justice 2020). Schéma Directeur de la Transformation Numérique du Système Judiciaire. - Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (s.d.). L'administration numérique. - Ministère des Finances (2024). Synthèse du rapport sur les ressources humaines 2024. - OCDE (2016). Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives. - OCDE (2017). Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert. - OCDE (2020). Axer le secteur public sur les données : marche à suivre. - PNUD (2016). Citizen Engagement: A Key Pillar of Inclusive Governance.
Références en ligne	- Bastide (1998). Acculturation. - Braudo (s.d.). Déjudiciarisation. - Brown, T. (s.d.). Design thinking. - Webster et al. (2017). Full translation: China's 'New Generation Artificial Intelligence Development Plan' (2017).