

LA GOUVERNANCE DU SYSTÈME JUDICIAIRE MAROCAIN À L'ÉPREUVE DE LA MODERNISATION : UNE LECTURE PAR LA THÉORIE DE L'AGENCE ET LE MODÈLE DE MINTZBERG

GOVERNANCE OF THE MOROCCAN JUDICIAL SYSTEM FACING MODERNIZATION: AN AGENCY THEORY AND MINTZBERG MODEL PERSPECTIVE.

- **AUTEUR 1** : LAMRANI Omar,
- **AUTEUR 2** : ZINEELABIDINE Abderrahim,
- **AUTEUR 3** : BENABDELOUAHAD Redouane,

(1): Docteur en sciences de gestion, Casablanca, Maroc.

(2): Doctorant, Université HASSAN II, LARNED, Casablanca, Maroc.

(3): Enseignant Chercheur, Université HASSAN II, LARNED, Casablanca, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : LAMRANI .O, ZINEELABIDINE .A & BENABDELOUAHAD .R (2026) « LA GOUVERNANCE DU SYSTÈME JUDICIAIRE MAROCAIN À L'ÉPREUVE DE LA MODERNISATION : UNE LECTURE PAR LA THÉORIE DE L'AGENCE ET LE MODÈLE DE MINTZBERG »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 475 – 491.



DOI : 10.5281/zenodo.23692916
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

Cette étude analyse la gouvernance du système judiciaire marocain dans un contexte marqué par des transformations institutionnelles et numériques croissantes. Elle mobilise conjointement la théorie de l'agence et le modèle organisationnel de Mintzberg afin d'examiner les relations entre les acteurs institutionnels ainsi que les mécanismes de coordination qui structurent le fonctionnement des juridictions. Fondée sur une approche qualitative, documentaire et conceptuelle, l'analyse s'appuie sur la littérature scientifique et sur des sources institutionnelles marocaines. Les résultats mettent en évidence une configuration proche de la bureaucratie professionnelle, caractérisée par une forte autonomie des professionnels, qui coexiste avec des mécanismes de coordination, de responsabilisation et de contrôle institutionnel. Ils montrent également que la transformation numérique contribue à améliorer la circulation de l'information et les capacités de pilotage, tout en introduisant de nouvelles formes de standardisation. Le croisement des deux cadres théoriques révèle ainsi que la modernisation de la gouvernance judiciaire repose sur la recherche d'un équilibre entre autonomie professionnelle, coordination organisationnelle, circulation de l'information et contrôle institutionnel. L'étude souligne enfin la nécessité de préserver l'indépendance judiciaire tout en accompagnant l'évolution des dispositifs de gouvernance et de transformation numérique.

Mots-clés : Gouvernance judiciaire ; Théorie de l'agence ; Bureaucratie professionnelle ; Mintzberg ; Transformation numérique ; Système judiciaire marocain.

ABSTRACT:

This study examines the governance of the Moroccan judicial system in a context characterized by ongoing institutional and digital transformations. It jointly draws on agency theory and Mintzberg's organizational framework to examine relationships among institutional actors and the coordination mechanisms that shape the functioning of courts. Based on a qualitative, documentary, and conceptual approach, the analysis relies on both academic literature and Moroccan institutional sources. The findings reveal an organizational configuration close to professional bureaucracy, characterized by a high degree of professional autonomy that coexists with mechanisms of coordination, accountability, and institutional control. They also show that digital transformation contributes to improving information flows and governance capacities while introducing new forms of standardization. Combining the two theoretical frameworks reveals that the modernization of judicial governance depends on achieving a balance between professional autonomy, organizational coordination, information flows, and institutional control. Finally, the study emphasizes the need to preserve judicial independence while supporting the development of governance mechanisms and digital transformation.

Keywords: Judicial governance; Agency theory; Professional bureaucracy; Mintzberg; Digital transformation; Moroccan judicial system.

1 Introduction

Au cours de la dernière décennie, le système judiciaire marocain a connu d'importants changements institutionnels et organisationnels. La Constitution de 2011 a marqué une étape importante dans ce processus en mettant davantage l'accent sur l'indépendance du pouvoir judiciaire. Depuis lors, la réforme judiciaire s'est de plus en plus concentrée sur l'amélioration du fonctionnement des tribunaux, le renforcement de la responsabilité et le renforcement de la confiance du public dans la justice. Ces évolutions reflètent également des changements plus larges dans la gouvernance du secteur public, où la transparence, la qualité des services et la performance organisationnelle sont devenues des préoccupations de plus en plus importantes.

L'un des changements institutionnels les plus significatifs a été la mise en place du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ). Sa création a redéfini la répartition des responsabilités au sein du système judiciaire marocain et renforcé le cadre institutionnel garantissant l'indépendance judiciaire. Les changements touchant le ministère public et le ministère de la Justice ont également contribué à cette réorganisation. En conséquence, la gouvernance judiciaire au Maroc est de plus en plus confrontée au défi de préserver l'indépendance des juges tout en garantissant une coordination efficace, la responsabilité et la performance administrative.

La technologie a ajouté une nouvelle dimension à cette transformation. Les tribunaux s'appuient progressivement sur des systèmes d'information, des plateformes en ligne, des procédures numériques et des outils de gestion pour soutenir leurs activités. La numérisation ne doit toutefois pas être considérée comme un simple remplacement des procédures traditionnelles par des solutions technologiques. Elle peut également remodeler les pratiques de travail, les flux d'informations et les interactions entre les acteurs judiciaires. Reiling et Contini (2022) montrent que les plateformes d'e-justice peuvent influencer à la fois l'organisation des tribunaux et la gouvernance judiciaire, soulevant des questions qui vont au-delà de l'efficacité technique pour toucher à l'organisation institutionnelle et à l'indépendance judiciaire. La transformation numérique peut donc être comprise comme une composante à la fois technologique et organisationnelle de la modernisation judiciaire.

Ces évolutions posent d'importants défis en matière de gouvernance. Les tribunaux doivent préserver l'autonomie professionnelle des juges, qui reste fondamentale pour l'exercice indépendant des responsabilités judiciaires, tout en s'appuyant sur des mécanismes de coordination, de suivi et d'administration pour garantir le bon fonctionnement du système judiciaire. Les outils numériques peuvent faciliter le partage d'informations et la gestion des dossiers, mais leur mise en œuvre nécessite également une adaptation organisationnelle, des

compétences appropriées, des systèmes d'information sécurisés et une gestion efficace du changement.

Cette tension organisationnelle peut être examinée à la lumière du cadre théorique de Mintzberg (1979, 1980). Son concept de « bureaucratie professionnelle » s'applique particulièrement aux organisations dans lesquelles des professionnels hautement qualifiés occupent une place centrale et disposent d'une marge d'appréciation considérable dans l'exercice de leurs fonctions. Les organisations judiciaires partagent plusieurs de ces caractéristiques, leur fonctionnement reposant fortement sur une expertise spécialisée et une autonomie professionnelle.

La théorie de l'agence offre une perspective complémentaire. Jensen et Meckling (1976) mettent l'accent sur les problèmes pouvant survenir lorsque les acteurs ont des intérêts divergents ou un accès inégal à l'information, tandis qu'Eisenhardt (1989) souligne davantage l'importance de l'asymétrie d'information, des incitations et du contrôle pour comprendre les relations d'agence. Appliquée à la gouvernance judiciaire, cette perspective fournit une base pour examiner les interactions entre les institutions centrales de gouvernance et les acteurs opérant au sein des différents tribunaux.

La combinaison de ces deux perspectives théoriques permet une compréhension plus large de la gouvernance judiciaire. Alors que la théorie de l'agence aide à expliquer les relations, les asymétries d'information et les mécanismes de contrôle entre les acteurs, le cadre de Mintzberg met en lumière la structure organisationnelle au sein de laquelle ces relations se développent. En conséquence, cette étude aborde la question de recherche suivante : Comment la modernisation institutionnelle et numérique du système judiciaire marocain transforme-t-elle les mécanismes de circulation de l'information, de coordination organisationnelle et de contrôle institutionnel, et dans quelle mesure ces transformations permettent-elles de concilier les exigences de responsabilisation et de pilotage administratif avec l'autonomie professionnelle des magistrats et l'indépendance judiciaire ?

Malgré le développement des travaux consacrés à la gouvernance judiciaire, à l'autonomie professionnelle et à la transformation numérique des tribunaux, l'articulation de ces dimensions dans le contexte institutionnel marocain demeure un axe d'analyse à approfondir. Les travaux mobilisés dans cette recherche éclairent, d'une part, les relations de délégation, les asymétries informationnelles et les mécanismes de responsabilisation et, d'autre part, les caractéristiques organisationnelles des juridictions et leurs modes de coordination. Toutefois, leur mobilisation conjointe pour examiner les transformations de la gouvernance judiciaire marocaine ne ressort pas explicitement du corpus étudié. La lacune retenue ne consiste donc pas à affirmer l'absence de

recherches sur la justice marocaine, mais à identifier un besoin d'analyse intégrée permettant de comprendre comment les mécanismes de pilotage, de circulation de l'information et de coordination évoluent sous l'effet de la modernisation institutionnelle et numérique, tout en préservant l'autonomie professionnelle et l'indépendance judiciaire. Cette recherche entend contribuer à cet effort de compréhension en proposant une lecture conceptuelle du système judiciaire marocain à partir de la complémentarité entre la théorie de l'agence et le modèle organisationnel de Mintzberg.

La suite de cet article s'organise comme suit. Tout d'abord, il développe le cadre théorique en présentant la théorie de l'agence et l'approche organisationnelle de Mintzberg. Ensuite, il décrit les choix méthodologiques qui sous-tendent l'étude. L'analyse applique ensuite ces perspectives au système judiciaire marocain. Enfin, les résultats sont discutés en accordant une attention particulière aux défis et aux orientations futures de la modernisation de la gouvernance judiciaire.

2 Approches théoriques de la gouvernance judiciaire

L'étude de la gouvernance judiciaire nécessite de prendre en considération à la fois les relations entre les différents acteurs institutionnels et les caractéristiques organisationnelles propres aux juridictions. Dans cette perspective, deux cadres théoriques complémentaires sont mobilisés : la théorie de l'agence et le modèle organisationnel de Mintzberg. La première permet d'examiner les relations de délégation, les asymétries d'information et les mécanismes de contrôle, tandis que le second apporte une lecture structurelle des modes de coordination, de la répartition des responsabilités et de l'autonomie professionnelle. Leur mobilisation conjointe permet ainsi d'appréhender la gouvernance judiciaire dans ses dimensions relationnelle et organisationnelle.

2.1. La théorie de l'agence : des relations de délégation à la gouvernance judiciaire

La théorie de l'agence trouve ses principaux fondements dans les travaux de Jensen et Meckling (1976). Elle repose sur l'existence d'une relation dans laquelle un principal confie à un agent l'accomplissement de certaines missions et lui délègue, à cette fin, une partie de son pouvoir décisionnel. Cette délégation devient problématique lorsque les intérêts des deux parties ne sont pas parfaitement alignés ou lorsque l'une dispose d'informations auxquelles l'autre n'a pas directement accès. La relation d'agence soulève ainsi des questions liées à la circulation de l'information, au contrôle et à la responsabilisation des acteurs.

Les travaux d'Eisenhardt (1989) ont largement contribué à approfondir cette perspective en mettant l'accent sur les divergences d'objectifs, l'asymétrie informationnelle et les mécanismes de surveillance. L'auteur montre également que les problèmes d'agence ne peuvent être compris indépendamment du contexte dans lequel évoluent les acteurs. L'intérêt de cette approche dépasse

dès lors le seul cadre de l'entreprise et offre une grille d'analyse pertinente pour les organisations caractérisées par une délégation importante des responsabilités et par une difficulté à observer ou à évaluer directement certaines activités professionnelles.

Cette perspective a progressivement été appliquée aux institutions judiciaires. George et Yoon (2003) mobilisent notamment le modèle principal-agent pour analyser le système judiciaire fédéral américain et les relations entre ses différents niveaux. Leur analyse met en évidence l'existence de mécanismes de délégation et de supervision au sein même du système judiciaire.

Elle montre ainsi que l'autonomie juridictionnelle n'exclut pas l'existence de relations organisationnelles dans lesquelles interviennent l'information, la surveillance et la responsabilisation.

La transposition de la théorie de l'agence au domaine judiciaire doit toutefois tenir compte de la spécificité du travail juridictionnel. Kim (2011) souligne que la relation entre juridictions et magistrats ne peut être assimilée entièrement à une relation classique entre principal et agent. L'autonomie décisionnelle du juge, la complexité des affaires traitées et les garanties associées à l'indépendance judiciaire rendent les relations de contrôle plus complexes. Dans le même sens, Garoupa et Ginsburg (2015) montrent que les dispositifs de gouvernance judiciaire sont confrontés à la nécessité de concilier indépendance et accountability, deux exigences qui peuvent entrer en tension lorsqu'un renforcement des mécanismes de supervision affecte l'autonomie des acteurs judiciaires.

Dans le contexte marocain, la théorie de l'agence constitue ainsi un cadre permettant d'étudier les relations entre les différentes institutions participant à la gouvernance du système judiciaire et les acteurs exerçant au niveau des juridictions. Il ne s'agit pas de considérer mécaniquement le magistrat comme un agent soumis à un principal, mais d'examiner la manière dont sont distribués l'information, les responsabilités et les mécanismes de contrôle.

Cette lecture permet notamment d'interroger les effets des transformations institutionnelles sur l'équilibre entre autonomie des acteurs judiciaires, responsabilité et capacité de pilotage du système.

2.2. Le modèle de Mintzberg : la justice comme organisation professionnelle

L'approche développée par Mintzberg (1979, 1980) apporte une lecture complémentaire centrée sur la structure de l'organisation et ses mécanismes de coordination. Mintzberg distingue cinq composantes fondamentales : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support. La place occupée par chacune de ces composantes,

ainsi que le mécanisme dominant de coordination, permet de distinguer plusieurs configurations organisationnelles.

Parmi celles-ci, la bureaucratie professionnelle apparaît particulièrement adaptée à l'analyse des juridictions. Cette configuration repose principalement sur la standardisation des compétences et sur un centre opérationnel composé de professionnels hautement qualifiés disposant d'une autonomie importante dans l'exercice de leur activité (Mintzberg, 1980). À la différence de la bureaucratie mécaniste, où la coordination dépend davantage de procédures formalisées et du contrôle hiérarchique, la bureaucratie professionnelle accorde une place centrale à l'expertise et au jugement des professionnels.

Cette conception trouve un prolongement dans les travaux consacrés à la gouvernance judiciaire. Ng (2011) analyse les tribunaux comme des organisations présentant plusieurs caractéristiques de la bureaucratie professionnelle.

Les magistrats y occupent une position centrale en raison de leurs compétences spécialisées et de l'autonomie nécessaire à l'exercice de leur fonction. Cette configuration rend délicate l'application de mécanismes traditionnels de contrôle de la performance : une formalisation excessive du travail peut entrer en tension avec l'indépendance et la capacité de jugement qui caractérisent l'activité juridictionnelle.

La modernisation des juridictions tend néanmoins à faire évoluer cette configuration. Le développement des fonctions administratives, des dispositifs de pilotage et des systèmes d'information renforce les interactions entre le centre opérationnel, les structures administratives et les fonctions de support. Le modèle de Mintzberg permet ainsi d'interpréter la transformation des juridictions non comme une disparition de la bureaucratie professionnelle, mais comme une évolution de ses mécanismes de coordination sous l'effet de nouvelles exigences de performance, de transparence et de modernisation.

2.3. Articulation entre théorie de l'agence et modèle de Mintzberg : vers une lecture intégrée de la gouvernance judiciaire

La mobilisation conjointe de la théorie de l'agence et du modèle de Mintzberg permet de dépasser les limites d'une analyse exclusivement relationnelle ou structurelle de la gouvernance judiciaire. La mobilisation conjointe des deux cadres théoriques répond à une exigence de complémentarité analytique. Utilisée isolément, la théorie de l'agence permettrait principalement d'examiner les relations de délégation, les asymétries d'information et les dispositifs de contrôle entre les acteurs institutionnels. Elle ne suffirait cependant pas à expliquer pleinement comment la structure professionnelle des juridictions conditionne la mise en œuvre de ces mécanismes. À l'inverse, le

modèle de Mintzberg permettrait de caractériser la configuration organisationnelle des juridictions, la place de l'expertise et les modes de coordination, sans analyser avec la même précision les enjeux informationnels et les relations de responsabilisation entre les différents niveaux institutionnels.

Leur articulation permet ainsi de dépasser une lecture exclusivement relationnelle ou structurelle de la gouvernance judiciaire. La théorie de l'agence éclaire les raisons pour lesquelles les institutions peuvent rechercher une meilleure circulation de l'information et des mécanismes de suivi, tandis que le modèle de Mintzberg permet d'apprécier les conditions organisationnelles dans lesquelles ces dispositifs sont introduits. Cette complémentarité est particulièrement pertinente dans le contexte judiciaire, où l'amélioration du pilotage administratif ne peut être assimilée à un contrôle de l'exercice de la fonction juridictionnelle. Elle fournit donc une grille d'analyse permettant d'étudier simultanément les mécanismes de coordination et de contrôle, l'autonomie professionnelle, ainsi que les effets organisationnels potentiels de la transformation numérique.

Les relations de délégation, d'information et de contrôle étudiées par Jensen et Meckling (1976) et Eisenhardt (1989) prennent nécessairement place dans une structure organisationnelle particulière. Or, comme le montrent Mintzberg (1979, 1980) et Ng (2011), les juridictions présentent les caractéristiques d'organisations professionnelles dans lesquelles l'autonomie et l'expertise occupent une position centrale. Les possibilités de contrôle ne peuvent donc être dissociées de la nature même de l'organisation dans laquelle elles sont exercées.

Cette articulation met en évidence une première tension entre autonomie professionnelle et contrôle institutionnel. La théorie de l'agence suppose que les problèmes liés à l'information et aux divergences d'objectifs peuvent justifier l'existence de mécanismes de supervision. Dans une bureaucratie professionnelle, cependant, le fonctionnement de l'organisation dépend précisément de la marge d'autonomie accordée aux professionnels. Dans le domaine judiciaire, cette tension est encore plus sensible puisque l'autonomie du magistrat ne constitue pas seulement une caractéristique organisationnelle, mais également une condition de l'indépendance judiciaire. Les analyses de Kim (2011) ainsi que de Garoupa et Ginsburg (2015) montrent ainsi que les dispositifs de gouvernance doivent rechercher un équilibre entre responsabilité, supervision et préservation de l'indépendance.

Une deuxième dimension concerne la circulation de l'information. Dans une perspective d'agence, l'inégale distribution de l'information peut limiter la capacité des institutions centrales à suivre les activités exercées au niveau opérationnel. La modernisation des systèmes judiciaires modifie

progressivement cette situation en développant des instruments de reporting, des bases de données et des systèmes numériques permettant une circulation plus rapide et plus structurée de l'information. Ces outils peuvent réduire certaines asymétries informationnelles et améliorer la coordination entre les différents niveaux du système, mais ils modifient également les modalités traditionnelles de fonctionnement des organisations professionnelles.

La transformation numérique renforce particulièrement cette évolution. Reiling et Contini (2022) montrent que les plateformes d'e-justice ne constituent pas de simples instruments techniques destinés à dématérialiser les procédures. Elles participent également à la structuration des processus de travail et peuvent avoir des implications directes sur la gouvernance et l'indépendance judiciaire. Les technologies numériques deviennent ainsi des dispositifs organisationnels susceptibles de modifier la circulation de l'information, la coordination entre les acteurs et les possibilités de suivi de l'activité juridictionnelle.

Contini et Reiling (2022) approfondissent cette problématique à travers la notion de « double normalization ». La numérisation peut conduire à superposer aux normes juridiques une forme supplémentaire de standardisation intégrée directement dans les systèmes technologiques. Cette évolution est particulièrement significative au regard du modèle de Mintzberg : une organisation reposant traditionnellement sur la standardisation des compétences et l'autonomie des professionnels peut progressivement intégrer une standardisation accrue des processus par la technologie.

Dans une perspective d'agence, cette même évolution peut améliorer la traçabilité de l'information et les capacités de suivi, tout en renforçant potentiellement les mécanismes de contrôle.

Les travaux plus récents confirment que la transformation technologique des tribunaux doit être appréhendée comme une transformation organisationnelle et non comme une simple modernisation technique. La revue systématique de Bhatt et al. (2024) met notamment en évidence les liens entre l'intégration des nouvelles technologies dans l'administration judiciaire et des dimensions telles que l'efficacité, la transparence, l'accessibilité et la gestion des activités judiciaires. Ces évolutions suggèrent que la digitalisation agit simultanément sur les mécanismes de coordination identifiés par Mintzberg et sur les flux d'information et de contrôle analysés par la théorie de l'agence.

Le croisement des deux cadres conduit ainsi à appréhender la gouvernance judiciaire autour de quatre dimensions interdépendantes : l'autonomie professionnelle, la circulation de l'information, la coordination organisationnelle et le contrôle institutionnel. Appliquée au système judiciaire marocain, cette grille permet d'examiner comment la modernisation institutionnelle et numérique

transforme les relations entre les acteurs, les mécanismes de coordination et les modalités de pilotage, tout en soulevant la question du maintien de l'autonomie professionnelle et de l'indépendance judiciaire.

2.4. Contribution scientifique et implications managériales

La contribution de cette recherche s'articule autour de trois dimensions complémentaires.

Sur le plan théorique, l'étude propose une grille de lecture intégrée de la gouvernance judiciaire en articulant la théorie de l'agence et le modèle organisationnel de Mintzberg. Cette articulation permet d'examiner conjointement les relations de délégation, les asymétries informationnelles et les mécanismes de contrôle, ainsi que les caractéristiques structurelles et les modes de coordination propres aux organisations professionnelles. Elle conduit à considérer les tensions entre autonomie professionnelle et contrôle institutionnel, ainsi qu'entre standardisation des processus et exercice du jugement professionnel, comme des dimensions centrales de l'analyse de la modernisation judiciaire.

Sur le plan contextuel, la recherche applique cette grille de lecture au système judiciaire marocain, caractérisé par des transformations institutionnelles et numériques. Elle met en perspective les enjeux de coordination entre les acteurs institutionnels, l'amélioration de la circulation de l'information et l'évolution des dispositifs de pilotage avec l'exigence de préserver l'indépendance judiciaire. L'apport réside ainsi dans une interprétation structurée des spécificités organisationnelles du contexte marocain, sans prétendre établir des relations causales ni généraliser empiriquement les résultats à l'ensemble des juridictions.

Sur le plan managérial, l'analyse souligne l'intérêt de concevoir les dispositifs de modernisation en fonction des spécificités de l'organisation judiciaire.

Elle invite à renforcer la fiabilité des systèmes d'information, la coordination administrative, la traçabilité des processus et la clarification des responsabilités. Elle souligne également la nécessité de distinguer les indicateurs de performance administrative des instruments susceptibles d'interférer avec l'autonomie de la décision juridictionnelle. Ces orientations peuvent contribuer à une gouvernance plus cohérente, dans laquelle les outils de pilotage soutiennent le fonctionnement des juridictions sans compromettre les garanties liées à l'indépendance judiciaire. Ces trois dimensions constituent la contribution proposée par cette étude : une articulation théorique complémentaire, une lecture contextualisée du système judiciaire marocain et des orientations managériales compatibles avec les exigences propres à l'activité juridictionnelle.

3 Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative à visée exploratoire et interprétative, fondée principalement sur une analyse documentaire et conceptuelle. Ce choix méthodologique est cohérent avec l'objectif de l'étude, qui consiste à comprendre les transformations de la gouvernance du système judiciaire marocain à travers deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'agence et le modèle organisationnel de Mintzberg. L'étude ne vise donc pas à mesurer statistiquement les effets de la modernisation, mais à analyser la manière dont les transformations institutionnelles et numériques peuvent modifier les relations entre acteurs, les mécanismes de coordination et les modalités de contrôle au sein du système judiciaire.

Le corpus mobilisé repose sur deux catégories principales de sources. La première comprend la littérature scientifique consacrée à la théorie de l'agence, aux configurations organisationnelles, à la gouvernance judiciaire et à la transformation numérique des tribunaux. Elle permet de construire le cadre conceptuel et de situer le cas marocain par rapport aux travaux existants. La seconde catégorie est constituée de sources institutionnelles et réglementaires marocaines, notamment les publications et rapports du Ministère de la Justice, du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire (CSPJ), ainsi que les textes et documents officiels relatifs aux réformes et à la modernisation du système judiciaire. Le recours prioritaire à des documents institutionnels et à des publications scientifiques identifiables vise à assurer la traçabilité des informations utilisées.

L'analyse est conduite selon une logique thématique et comparative. Les informations issues du corpus sont organisées autour des principales dimensions dégagées du cadre théorique : autonomie professionnelle, circulation de l'information, coordination organisationnelle et contrôle institutionnel. Une analyse conceptuelle croisée est ensuite réalisée afin de confronter les enseignements de la théorie de l'agence à ceux du modèle de Mintzberg. Cette démarche permet d'examiner, d'une part, les relations de délégation, les asymétries informationnelles et les mécanismes de contrôle et, d'autre part, la structure organisationnelle des juridictions, les modes de coordination et la place accordée à l'autonomie professionnelle.

Le croisement de ces dimensions sert ainsi à identifier les principales tensions et transformations associées à la modernisation institutionnelle et numérique de la justice marocaine.

Cette démarche présente l'avantage d'être adaptée à l'étude d'un environnement institutionnel dans lequel l'accès aux données internes et aux informations organisationnelles détaillées peut être limité. Elle permet de construire une analyse à partir de données accessibles et vérifiables, tout en reconnaissant les limites inhérentes à une recherche essentiellement documentaire. Les résultats doivent par conséquent être interprétés comme une lecture analytique et théorique de la

gouvernance judiciaire marocaine, plutôt que comme une généralisation empirique du fonctionnement de l'ensemble des juridictions. Cette limite ouvre également la voie à de futures recherches empiriques fondées sur des entretiens auprès des acteurs judiciaires, des études de cas ou des observations de terrain.

4 Analyse et discussion des résultats

4.1. Une gouvernance hybride entre autonomie professionnelle et contrôle institutionnel

Les résultats mettent en évidence une configuration de gouvernance qui ne peut être expliquée entièrement ni par une logique hiérarchique classique ni par une autonomie professionnelle absolue. Cette situation rejoint la conception de la bureaucratie professionnelle développée par Mintzberg (1979, 1980), dans laquelle le fonctionnement de l'organisation repose largement sur les compétences et l'autonomie des professionnels du centre opérationnel. Dans le contexte judiciaire, cette caractéristique prend une dimension particulière puisque l'autonomie professionnelle des magistrats est étroitement liée au principe d'indépendance judiciaire. Les observations formulées par Ng (2011) vont dans le même sens en montrant que les tribunaux présentent des caractéristiques organisationnelles qui rendent difficile l'application directe de mécanismes classiques de management et de contrôle.

La théorie de l'agence apporte toutefois une lecture complémentaire de cette configuration. L'autonomie accordée aux acteurs ne supprime pas les besoins de coordination, d'information et de responsabilisation. Les mécanismes de reporting, de suivi et de supervision peuvent ainsi être interprétés comme des réponses organisationnelles aux problèmes d'asymétrie informationnelle mis en évidence par Jensen et Meckling (1976) et Eisenhardt (1989).

Dans le domaine judiciaire, cette relation reste néanmoins particulière. Comme le souligne Kim (2011), les relations entre acteurs judiciaires ne peuvent être assimilées à une relation principal-agent traditionnelle en raison de l'autonomie juridictionnelle dont disposent les juges. Le croisement des deux cadres théoriques révèle ainsi une tension structurante de la gouvernance judiciaire marocaine : renforcer les capacités de pilotage sans transformer la coordination administrative en contrôle de l'activité juridictionnelle.

Cette interprétation rejoint le débat développé par Garoupa et Ginsburg (2015) autour de l'équilibre entre indépendance judiciaire et accountability. Dans cette perspective, la modernisation de la gouvernance ne suppose pas nécessairement davantage de contrôle, mais plutôt une clarification des responsabilités et une amélioration des mécanismes de coordination entre les différents niveaux institutionnels.

4.2. La digitalisation comme mécanisme de coordination et de transformation organisationnelle

La digitalisation introduit une nouvelle dimension dans cet équilibre. Les systèmes d'information, les outils statistiques et les dispositifs de reporting peuvent améliorer la circulation de l'information et réduire certaines asymétries entre les acteurs opérationnels et les institutions chargées du pilotage. Du point de vue de la théorie de l'agence, la technologie peut donc contribuer à améliorer la disponibilité et la traçabilité de l'information. Elle facilite également la coordination organisationnelle en donnant aux différents acteurs un accès plus structuré aux données nécessaires au fonctionnement des juridictions.

Toutefois, cette évolution ne doit pas être interprétée uniquement comme un gain d'efficacité. Reiling et Contini (2022) montrent que les plateformes d'e-justice peuvent transformer les processus de travail et avoir des implications sur la gouvernance judiciaire elle-même. Contini et Reiling (2022) approfondissent cette question en montrant que la numérisation peut introduire une forme supplémentaire de normalisation à travers les règles et contraintes incorporées dans les systèmes numériques. La technologie peut donc simultanément faciliter le travail des professionnels et accroître la formalisation de certaines activités.

Cette évolution permet de nuancer l'application du modèle traditionnel de bureaucratie professionnelle. La modernisation numérique ne semble pas remettre en cause le rôle central de l'expertise professionnelle, mais elle transforme progressivement les mécanismes par lesquels les activités sont coordonnées. La standardisation des compétences décrite par Mintzberg (1980) coexiste désormais avec des formes de standardisation issues des systèmes d'information, des procédures numériques et des instruments de suivi. Les résultats rejoignent à ce titre les conclusions de Bhatt et al. (2024), qui montrent que l'intégration des technologies dans l'administration judiciaire concerne non seulement l'efficacité, mais également la transparence, l'accessibilité et le fonctionnement organisationnel des tribunaux.

4.3. Les implications de la modernisation pour la gouvernance judiciaire marocaine

L'analyse suggère ainsi que la modernisation du système judiciaire marocain doit être comprise comme une transformation simultanément institutionnelle, organisationnelle et numérique. L'enjeu ne réside pas simplement dans l'introduction de nouveaux outils, mais dans leur intégration à une organisation où plusieurs institutions interviennent et où l'autonomie professionnelle constitue une caractéristique fondamentale. L'efficacité des réformes dépend donc de la capacité à articuler les instruments de pilotage avec les spécificités du fonctionnement judiciaire.

Dans cette perspective, le renforcement de la coordination apparaît comme un enjeu central. Des systèmes d'information intégrés et fiables peuvent faciliter la circulation des données entre les juridictions et les institutions centrales et limiter certaines asymétries informationnelles.

Cependant, leur utilisation doit préserver une distinction claire entre le pilotage administratif de l'organisation et l'indépendance de la décision juridictionnelle. Les outils numériques devraient ainsi soutenir la gestion et la coordination plutôt que devenir des instruments susceptibles de restreindre l'autonomie professionnelle.

La principale implication de cette analyse réside finalement dans la nécessité d'une gouvernance équilibrée. La modernisation peut renforcer la transparence, la coordination et les capacités de pilotage, mais ses effets dépendent des conditions organisationnelles dans lesquelles elle est mise en œuvre. Dans le cas marocain, l'enjeu consiste donc à développer des dispositifs de gouvernance capables d'améliorer la circulation de l'information et la performance administrative tout en préservant l'indépendance professionnelle qui constitue l'une des caractéristiques fondamentales de l'organisation judiciaire.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les transformations de la gouvernance du système judiciaire marocain à la lumière de la théorie de l'agence et du modèle organisationnel de Mintzberg. Le croisement de ces deux perspectives met en évidence une configuration dans laquelle l'autonomie professionnelle des acteurs judiciaires coexiste avec des mécanismes institutionnels de coordination, de responsabilisation et de pilotage. La modernisation ne semble donc pas remettre en cause la logique de bureaucratie professionnelle qui caractérise les juridictions, mais contribue à faire évoluer ses modalités de fonctionnement.

L'analyse montre également que la digitalisation occupe une place croissante dans cette transformation. Les systèmes d'information, les dispositifs de reporting et les outils numériques peuvent améliorer la circulation de l'information, faciliter la coordination et réduire certaines asymétries informationnelles. Toutefois, le renforcement des capacités de suivi qui accompagne cette évolution soulève également la question de l'équilibre entre pilotage administratif et autonomie professionnelle. L'enjeu central de la modernisation réside ainsi dans la capacité à améliorer l'efficacité organisationnelle sans affecter l'indépendance nécessaire à l'exercice des fonctions juridictionnelles.

Sur le plan théorique, l'étude montre l'intérêt d'une lecture combinée de la théorie de l'agence et du modèle de Mintzberg. Alors que la première permet d'interroger les relations entre information,

délégation et contrôle, le second permet de comprendre les caractéristiques structurelles qui conditionnent ces relations. Leur articulation offre ainsi une grille d'analyse adaptée à l'étude d'une organisation professionnelle engagée dans un processus de transformation institutionnelle et numérique.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Son caractère essentiellement documentaire et conceptuel ne permet pas d'appréhender directement les perceptions et les pratiques des acteurs au sein des juridictions. Par ailleurs, l'application de cadres théoriques développés dans d'autres contextes institutionnels nécessite de tenir compte des spécificités du système judiciaire marocain. Enfin, la rapidité des transformations institutionnelles et numériques implique que certains constats puissent évoluer avec la poursuite des réformes.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des travaux futurs pourraient compléter cette analyse par des entretiens semi-directifs auprès des magistrats, responsables administratifs et personnels des greffes, ainsi que par des études de cas menées dans différentes juridictions marocaines. Il serait également pertinent d'évaluer empiriquement les effets de la digitalisation sur la performance organisationnelle, la circulation de l'information et l'autonomie professionnelle. Enfin, une approche comparative avec d'autres systèmes judiciaires pourrait permettre d'identifier les caractéristiques propres au modèle marocain et de mieux comprendre les différentes trajectoires de modernisation de la gouvernance judiciaire.

Références

- Bhatt, H., Bahuguna, R., Swami, S., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S. V., Gupta, L. R., Thakur, A. K., Priyadarshi, N., & Twala, B. (2024). Integrating Industry 4.0 technologies for the administration of courts and justice dispensation—A systematic review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1076. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03587-0>
- Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire [CSPJ]. (2023). *Rapport annuel du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire au titre de l'année 2023*. Royaume du Maroc. Le rapport officiel couvre notamment le renforcement institutionnel, l'efficacité judiciaire et l'évaluation de l'activité des magistrats.
- Contini, F., & Reiling, D. (2022). Double normalization: When procedural law is made digital. *Oñati Socio-Legal Series*, 12(3), 654–688. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl/0000-0000-0000-1305>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Garoupa, N., & Ginsburg, T. (2015). *Judicial reputation: A comparative theory*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226290621.001.0001>
- George, T. E., & Yoon, A. H. (2003). The federal court system: A principal-agent perspective. *Saint Louis University Law Journal*, 47, 819–834.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kim, P. T. (2011). Beyond principal-agent theories: Law and the judicial hierarchy. *Northwestern University Law Review*, 105(2), 535–575.
- Ministère de la Justice. (2022). *Vision stratégique pour la transformation numérique du système judiciaire*. Royaume du Maroc. La stratégie vise notamment la simplification et la numérisation de l'administration judiciaire, l'amélioration des services numériques, la gouvernance des données et l'interopérabilité avec les autres institutions.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Ng, G. Y. (2011). A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*, 7(1), 102–116.
<https://doi.org/10.18352/ulr.149> [DOAJ](#)

Reiling, D., & Contini, F. (2022). E-Justice platforms: Challenges for judicial governance.
International Journal for Court Administration, 13(1). <https://doi.org/10.36745/ijca.445>