

EMILE & FERDINAND

Gazette

N°48

Février 2026



LARCIER
INTERSECTIA
LEFEBVRE GROUP

Périodique gratuit

Bureau de dépôt : 3000 Leuven Masspost | P-916169



3 Rencontre

Le Conseil supérieur de la Justice a passé le cap des 25 ans
Bénédicte Inghels

8 Coach me if you can!

Comment réussir un recrutement (en déjouant nos biais cognitifs)
Anne-Laure Losseau

14 Passion de juriste

« Le revers de la toge »... chronique d'une jeune avocate et d'un bulldog
Sylvia de Graaf

18 Team spirit

Passage de flambeau au sein du *Journal des tribunaux*

20 Droit et littérature

Quand le talent rencontre la pratique... Les « Contes illustrés de la responsabilité civile »
Aude Denizot et Pauline Antoine

22 Réflexion

Les délais judiciaires en Belgique : une remise en cause du droit à un procès dans un délai raisonnable ?
LLN Juris Club

BONNE
LECTURE !

“

CHERS LECTEURS,

À l'occasion du 25^{ème} anniversaire du Conseil supérieur de la Justice (CSJ), sa nouvelle Présidente, Bénédicte Inghels, met à l'honneur cet organe indépendant du Parlement, du gouvernement et du pouvoir judiciaire. Coup de projecteur sur son fonctionnement et ses missions.

Comment prenez-vous vos décisions ? Plutôt « au feeling », sur la base d'une impression globale ou de manière plus analytique, en examinant les « pour » et les « contre » d'une option ? Que l'on soit de type intuitif ou plus rationnel, notre cerveau nous joue des tours (ce sont les fameux biais cognitifs). Il est important : 1) d'en être conscient et 2) d'être capable de les neutraliser/réduire, en particulier lorsque la décision à prendre a un fort impact pour soi-même, pour l'autre et pour l'organisation dans son ensemble, comme dans le cas d'un recrutement. Anne-Laure Losseau nous invite à faire le tour de la question.

Émile & Ferdinand vous invite à découvrir l'ouvrage de Sylvia de Graaf, conseillère juridique. Sa chronique *Le revers de la toge* parle d'une jeune avocate qui entame sa carrière dans un cabinet d'avocat prestigieux. Elle pense avoir trouvé le métier de ses rêves, mais la réalité s'avère nettement différente. Heureusement pour elle, un bulldog l'accompagne dans ses péripéties. De manière humoristique, *Le revers de la toge* relate les expériences auxquelles fait face un jeune stagiaire au barreau.

Après deux décennies à la tête de la rédaction du *Journal des tribunaux*, fleuron des éditions Larcier-Intersentia, Georges-Albert Dal a passé le flambeau en septembre dernier à Jean-François van Drooghenbroeck lors d'une soirée organisée dans le cadre prestigieux de la Maison de l'avocat à proximité du Palais de Justice. Retour en vidéo et en images sur la cérémonie.

Un conte est un miroir où chacun peut découvrir sa propre image. (Re-)découvrons avec Aude Denizot et Pauline Antoine le droit de la responsabilité civile à travers les aventures insolites et illustrées d'hommes et de femmes ordinaires inspirées d'arrêts de cours de cassation française, belge et luxembourgeoise.

Né d'une initiative étudiante en 2016, le LLN Juris Club s'est construit autour de deux objectifs centraux : rendre l'univers du droit plus accessible et permettre aux étudiants dans cette matière d'acquérir une expérience pratique. L'association est la première Legal Junior Enterprise (<https://junioenterprise.eu/>) belge et compte aujourd'hui 36 membres, tous étudiants en droit à l'université, toutes années confondues. Larcier-Intersentia est fier de soutenir le LLN Juris Club dans ses activités et de leur ouvrir les colonnes d'*Émile & Ferdinand* sur le sujet des délais judiciaires en Belgique.

Belles découvertes et belles lectures...

L'équipe rédactionnelle d'Émile & Ferdinand

COLOPHON

Rédacteur en chef
Anne-Laure Bastin

Lay-out
Julie-Cerise Moers (Cerise.be)

Régie publicitaire
LTH Consulting
Laurence Thomsin
Mobile: 0032 471 63 67 01
E-mail : laurencethomsin@gmail.com

© Lefebvre Belgium s.a.

Éditeur responsable
Paul-Étienne Pimont
Lefebvre Belgium s.a.
Avenue Jean Monnet 4
1348 Louvain-la-Neuve

Les envois destinés à la rédaction sont à adresser par voie électronique à emileetferdinand@larcier-intersentia.com

> RENDEZ-VOUS SUR
WWW.LARCIER-INTERSENTIA.COM
pour découvrir le catalogue complet de nos ouvrages, nos formations, nos solutions digitales et tous nos contenus gratuits.

FOLLOW US ON



VOUS NE RECEVEZ PAS ENCORE
ÉMILE & FERDINAND ?

Abonnez-vous gratuitement sur
www.larcier-intersentia.com>
Articles et contenus gratuits >
Nos magazines gratuits >
Émile & Ferdinand

LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA JUSTICE A PASSÉ LE CAP DES 25 ANS

À l'occasion du 25^{ème} anniversaire du Conseil supérieur de la Justice (CSJ), sa nouvelle Présidente, Bénédicte Inghels, met à l'honneur cet organe indépendant du Parlement, du gouvernement et du pouvoir judiciaire. Coup de projecteur sur son fonctionnement et ses missions.



La Belgique s'est réveillée effarée un matin d'août 1996, avec le séisme né de l'affaire Dutroux. Avec lui, mais aussi à la suite de l'incompréhension citoyenne née de l'arrêt de la Cour de cassation du 14 octobre 1996¹, dit « arrêt Spaghetti », l'ensemble des partis politiques se sont réunis, dans le cadre des accords de l'Octopus, avec un consensus : il fallait restaurer la confiance dans la justice.

C'est avec une double ambition que le CSJ est né : objectiver les nominations des magistrats et moderniser le fonctionnement de la justice. À l'occasion de son 25^{ème} anniversaire, le CSJ a fait le point sur son fonctionnement et ses missions.

Le CSJ bénéficie d'une indépendance constitutionnelle. Il est situé au croisement des trois grands pouvoirs constitutionnels. Il est autonome dans sa prise d'initiative, dans ses modalités de fonctionnement, dans l'engagement de son personnel et dans l'affectation de ses moyens. Il compte ainsi sur le soutien d'une équipe administrative expérimentée. Son Bureau est composé de 4 membres, Daniel Van den Bossche, Charlotte Veaeghe, Marc Bertrand et moi-même, avec une présidence tournante.



Bénédicte Inghels

Avocate générale à la Cour de cassation et Présidente du Conseil supérieur de la Justice (CSJ)

Pour y parvenir, plusieurs mesures ont été adoptées, parmi lesquelles, la concrétisation d'un espoir fou porté par la magistrature. Depuis des années en effet, les associations de magistrats invitaient à dépolitiser les nominations de juges et procureurs². Elles furent entendues. Depuis des décennies, la confiance dans la justice s'érodait et la nécessité d'un organe de contrôle ou de soutien s'imposait. Telle est l'origine de la création d'un Conseil supérieur de la Justice (CSJ) par l'insertion, le 20 novembre 1998, d'un article 151, alinéa 2 de la Constitution.



¹ Cass. 14 octobre 1996, rg P.96.1267.F, Pas., n°379.

² Ch. Matray, « Le Conseil supérieur de la Justice : l'âge ingrat », in M.Cadelli (dir.) Le Conseil supérieur de la Justice : stop ou encore ? », Limal, Anthémis, 2016, pp.12-20.



Il ne suffit pas que le droit soit bien appliqué, il faut aussi que la justice ait été rendue avec écoute, empathie, transparence.”

Sa composition particulière est une garantie pour son indépendance. Elle repose sur une double mixité : une mixité linguistique et une mixité de fonction. La parité linguistique : il y a 22 membres d'expression française et 22 membres d'expression néerlandaise. La composition mixte est une très grande richesse, qui permet au CSJ, sur l'ensemble des missions, d'identifier tous les enjeux et les sensibilités de deux communautés du pays. La parité de fonctions : il y a 22 membres magistrats, élus par leurs pairs, et 22 membres représentants de la société civile et choisis par le Sénat, statuant à la majorité des 2/3. Ces équilibres assurent une large légitimité démocratique.

Cette double parité peut toutefois entraîner des lourdeurs dans le fonctionnement de ses nombreux organes : une assemblée générale à 44, des commissions, des cellules. Leurs modalités de fonctionnement sont toujours perfectibles, et sont revues régulièrement. Un groupe de travail va réévaluer nos procédures de travail au cours de ce mandat.

Les missions plus connues du CSJ sont exercées par les commissions de nomination et de désignation (CND francophone, BAC néerlandophone et CNDR/VBAC réunies) et les commissions d'avis et d'enquête (CAE francophone, AOC néerlandophone et CAER/VAOC réunies).

Chaque commission de nomination et désignation organise les examens donnant accès à la magistrature. Elle procède également à la présentation des magistrats à la nomination au ministre

de la justice. Depuis sa création, le CSJ a organisé des centaines d'examens pour accéder à la magistrature, examiné des centaines de candidatures et présenté des centaines de candidats magistrats, nommés ensuite par le Roi.

Des groupes de travail repensent périodiquement aux processus d'examens, les assessments ou encore aux formulaires d'avis. De même, le CSJ donne des directives à la formation des magistrats. Dans le cadre de nos travaux sur l'attractivité de la magistrature, nous envisageons de donner des outils uniformisés pour l'accueil des jeunes magistrats. Pour faire de ces défis une réflexion partagée, le CSJ a entamé des rencontres avec tous les chefs de corps du pays pour écouter leurs besoins et leurs attentes spécifiques, car ils sont des partenaires essentiels dans le bon fonctionnement de la justice.

Ainsi, depuis 25 ans, il y a de l'avis général une nette augmentation de la qualité du recrutement dans la magistrature.

Chaque commission d'avis et d'enquête est chargée du traitement des plaintes des citoyens. Elle est la caisse de résonance du fossé entre les justiciables et la justice, qu'ils ne comprennent pas, qui leur semble trop complexe, qui ne répond à leur problème, ou même qui les accueille mal. Après quelques mois de présidence de la CAE francophone, j'ai l'impression qu'il ne suffit pas que le

droit soit bien appliqué, il faut aussi que la justice ait été rendue avec écoute, empathie, transparence. Les attentes sont gigantesques et souvent déçues, en raison de nos compétences limitées.

La commission d'avis et d'enquête réunie est chargée du contrôle externe sur le fonctionnement de l'ordre judiciaire. Cette partie de la mission n'est pas toujours facilement acceptée par nos collègues du monde judiciaire. Or, en réalisant des audits, le but recherché est d'aboutir à des recommandations pour un meilleur fonctionnement. La démarche est avant tout positive. Différent est le processus d'enquêtes particulières qui s'inscrit dans l'hypothèse où un soupçon de dysfonctionnement est craint. Pour autant, là aussi, l'objectif est d'aboutir à des recommandations constructives si des difficultés sont constatées. C'est l'occasion de rappeler que, pour le moment, le CSJ n'a pas de compétence disciplinaire ou pénale directes.

Enfin, le CSJ rend des avis concernant l'amélioration du fonctionnement de la justice, au profit du citoyen.

Ainsi, depuis 25 ans, le CSJ en résumé, ce sont 142 avis, 36 recommandations, 22 rapports, 32 audits, 18 enquêtes particulières.

Pourtant, depuis 25 ans, force est de constater que la confiance dans la jus-

La justice n'a pas été restaurée. La faute à qui ? Au CSJ qui aurait failli dans ses missions ? Aux professionnels du droit qui n'auraient pas évolué et se soustrairaient à la nécessité de rendre des comptes ? Aux événements et à l'exacerbation de la violence dans nos sociétés, marquées notamment par les attentats terroristes d'il y a 10 ans ? Aux traumatismes qui auraient suscité la défiance et accru les attentes citoyennes ? À la caisse de résonance des réseaux sociaux qui démultiplie les attentes, les messages erronés et donc le discrédit ? Au monde politique, qui n'exécute pas les décisions de justice, qui semble défier parfois le pouvoir judiciaire et qui n'a pas alloué les moyens au pouvoir judiciaire, faute de moyens dirait-il ?

Poser ces questions multiples est déjà y répondre, puisque l'on comprendra qu'il y a un peu de tout dans ce constat. Mais avant de faire le point, il faut aussi s'interroger sur les visages multiples de la crise de confiance et le défi vertigineux qui avait été alloué à l'institution.

Depuis plusieurs mandats, le CSJ s'essaye à mesurer la confiance des citoyens dans la justice. En juin 2024, il a délivré son dernier Baromètre de la confiance³ qui se traduit par le constat amer. Le chiffre cumulé donne un degré de confiance globale de l'ordre de 54 %⁴. Le constat est d'autant plus douloureux qu'il est de 7 % moins favorable qu'il y a 10 ans, les chiffres antérieurs démontrant une relative stabilité de l'ordre de 60 %.

Le détail identifie des difficultés majeures : les décisions perçues comme justes convainc moins de la moitié des personnes interrogées (46 %) ; deux tiers des répondants (65 %) jugent que le langage judiciaire n'est pas clair ; l'information de la justice sur son fonctionnement et l'accès à la justice abordable sont les aspects qui reçoivent une appréciation moins favorable (29 % - 30 %). Le constat est connu : la nécessité d'un langage clair, d'une information claire sur la justice et son fonctionnement et un travail inlassable sur le coût de la justice doivent encore et toujours être des priorités. La justice ne paraît plus légitime car les citoyens ne s'y reconnaissent pas. C'est aussi une question de diversité et d'inclusion.

Le sentiment que l'état de la justice s'est affaibli est partagé par une partie significative des personnes interrogées. « Un tiers des répondants (36 %) [ont] vu le fonctionnement de la justice plutôt se dégrader au cours de ces dernières années ». Cette impression de déclassement est partagée par une large frange du monde judiciaire, qui l'a fait entendre avec vigueur tout au long de cette année 2025 et de manière assez inédite. Le fossé qui est apparu entre le pouvoir judiciaire et les autres pouvoirs constitués, à cet égard, une source d'inquiétude fondamentale. Pour le CSJ, indépendant et fédérateur, c'est une véritable remise en question qui s'opère, avec une réflexion stratégique entamée en ce début de man-

dat et une journée de réflexion interne organisée sur le thème du « Conseil supérieur de la Justice et la confiance dans la justice », le 11 décembre 2025.

Pour autant, et sans vouloir remettre en cause ce constat, il faut sans doute le mettre en perspective et évaluer les mille visages de la (perte de) confiance.

D'une part, le Baromètre fait état d'une crise de confiance dans la justice mais aussi dans les institutions en général. Ainsi, parmi les sept institutions citées, les répondants ont marqué le plus de confiance à l'égard de l'enseignement et de la police, et la justice vient compléter le trio, ce qui est somme toute un podium qui reste appréciable. Alors que les institutions suscitant le moins de confiance auprès des répondants sont la presse (44 %), le parlement (41 %), le gouvernement (36 %) et les institutions religieuses (34 %).

Il ne faut pas se satisfaire d'un classement qui, globalement, est préoccupant pour toutes les institutions de notre vie démocratique. Sans doute faut-il recentrer le débat et, plutôt que décrier sans cesse la justice, situer la crise institutionnelle comme une crise affectant les trois pouvoirs constitutionnels mais aussi le quatrième pouvoir, qu'est la presse. Faut-il y voir l'influence des



³ <https://csj.be/admin/storage/hrj/5e-barometre-justice-2024.pdf>

⁴ Le taux de certitude est variable selon un degré de 2,5 points.



réseaux sociaux ? La caisse de résonance non contrôlée qu'ils représentent constitue, en Belgique comme ailleurs, un immense défi. Dans les réseaux européens, les juges s'inquiètent de la pression que ces réseaux peuvent faire naître sur leur travail au risque d'affecter leur indépendance. Ce combat est aussi le vôtre : nous n'y arriverons pas tous seuls.

D'autre part, au-delà de ces préoccupations, le Baromètre révèle des aspects très positifs du fonctionnement de la justice, singulièrement lorsqu'elle demande un engagement citoyen. Ainsi, l'échevinage, par lequel en matières civiles, le juge est assisté dans sa décision par des citoyens spécialistes du domaine concerné, reçoit un taux d'appréciation très favorable (74 %) et demande à être étendu. En matière pénale, c'est encore et toujours la Cour d'assises qui est adoubée (69 % d'opinions favorables). En d'autres termes, la participation citoyenne à l'œuvre de justice recueille une perception favorable.

Autre procédure qui recueille l'assentiment : la conciliation. Avant ou en cours de procédure, avant toute décision, les parties à une affaire civile peuvent également rechercher conjointement une solution à leur problème et proposer elles-mêmes un règlement. Cette procédure, qui est généralisée depuis le 1^{er} septembre 2025 devant les juridictions civiles, reçoit un très haut taux d'adhésion, avec 90 % des répondants qui sont (plutôt) favorables à ce mode de résolution de conflits. Or, autre motif de se réjouir, ces formes de justice ont souvent été l'œuvre de juges engagés, pionniers



de la conciliation et premiers observateurs du besoin d'une autre justice.

J'ai ainsi la faiblesse de croire que les audaces de ces magistrats n'auraient peut-être pas vu le jour sans un solide changement des mentalités auquel a contribué, peu ou prou, le CSJ. En permettant d'objectiver les recrutements et nominations de magistrats sur la base de critères incluant la compétence et l'intelligence émotionnelle, en essayant dans ses missions d'avis, contrôle et enquête d'instaurer une dynamique et une culture de l'erreur qui fait encore souvent défaut, l'institution a pu insuffler un vent nouveau dans le monde judiciaire qui n'est plus celui d'il y a 25 ans.

Enfin, le CSJ s'est régulièrement affranchi de son cadre strict pour mener des initiatives qui tendent à réconcilier le citoyen avec la justice.

a) Parce que la justice a besoin de jeunes talents, le CSJ travaille activement à l'attractivité de la magistrature. C'est ainsi qu'il participe chaque année aux Jobs days organisés par les universités francophones et néerlandophones. Il a créé il y a cinq ans la *Semaine de la magistrature* pour répondre à la demande en nouveaux juges.

Cette initiative permet aux étudiants en droit de se familiariser, dès à présent, avec la fonction de juge ou de procureur. La prochaine édition se déroulera la semaine du 23 mars 2026. Ainsi, le CSJ va à la rencontre de futurs candidats.

b) Parce que la justice est un des piliers de l'état de droit, et que l'état de droit ne coule pas de source, le CSJ veut renforcer une culture de l'état de droit. Le CSJ s'est allié avec l'asbl vzw 400,



© iStock/busra ispir

et le musée Belvue pour organiser la *Semaine de l'État de droit*. Au cours de cette semaine, des étudiants en droit se rendent dans les écoles du secondaire afin d'y enseigner l'État de droit. Pour y parvenir, ils peuvent compter sur un kit pédagogique conçu par l'université d'Anvers et reçoivent une formation pratique et pédagogique. Le CSJ informe et soutient l'État de droit.

c) Le CSJ, ce sont aussi des échanges internationaux réguliers avec nos collègues européens ou mondiaux, pour échanger, nous informer et nous soutenir dans le travail sur l'État de droit. Où l'on se rend compte, notamment, que l'indépendance du pouvoir judiciaire et la culture du contrôle ne sont pas des données acquises mais un défi à relever chaque jour et partout. Le CSJ réfléchit avec ses homologues pour défendre l'État de droit.

d) Le CSJ, c'est encore l'élaboration régulière d'un Baromètre de la Justice qui capte l'instantané de la confiance. Et parce que celle-ci se construit sur l'intégrité, le CSJ, c'est aussi l'élaboration d'un Guide de déontologie à l'intention des magistrats, dont le dernier recueil a été élaboré conjointement avec le Conseil consultatif de la Magistrature. Le CSJ travaille activement sur la confiance dans la justice.

e) Enfin, le CSJ, c'est l'appel au Dialogue. Nous avons la conviction, au sein du Bureau, qu'il ne faut pas attendre une nouvelle affaire Dutroux pour donner au CSJ son rôle fédérateur. Le CSJ n'est pas arrivé à recréer toute la confiance, mais la justice est victime d'une défiance généralisée. C'est une question de moyens, sans doute, c'est aussi une question d'inaction et

parfois de discours. La perte du crédit citoyen dans toutes les institutions impose à chacun des trois pouvoirs de tout mettre en œuvre pour retrouver une société apaisée. Comme il y a 25 ans, nous pensons qu'il est à présent temps de s'accorder sur les fondements de la justice de demain, dans un dialogue franc et constructif. Le CSJ œuvre à un meilleur dialogue.

Motiver de futurs magistrats, travailler sur l'État de droit, y réfléchir au cœur des réseaux internationaux, renforcer les processus de la confiance et œuvrer à un meilleur dialogue entre les pouvoirs, ces actions ont toute un seul et même objectif : défendre la confiance dans la justice de demain. C'est dans cet état d'esprit déterminé que nous embrassons les 25 ans à venir. ■

“ COACH ME
if you can!
”

COMMENT RÉUSSIR UN RECRUTEMENT

(EN DÉJOUANT NOS BIAIS COGNITIFS)



Anne-Laure
Losseau

Coach professionnelle et de
carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

Comment prenez-vous vos décisions ?
Plutôt « au feeling », sur la base d'une
impression globale ou de manière plus
analytique, en examinant les « pour » et
les « contre » d'une option ?

Que l'on soit de type intuitif ou plus
rationnel, notre cerveau nous joue des
tours (ce sont les fameux biais cognitifs).
Il est important : 1) d'en être conscient
et 2) d'être capable de les neutraliser/
réduire, en particulier lorsque la décision
à prendre a un fort impact pour soi-
même, pour l'autre et pour l'organisation
dans son ensemble, comme dans le cas
d'un recrutement. Anne-Laure Losseau
nous invite à faire le tour de la question.

Jugez plutôt : si je vous dis qu'une batte de baseball et une
balle coûtent ensemble 1,10 €. La batte coûte 1 € de plus que la
balle. Quel est le prix la balle ?

Si vous avez spontanément été tenté de répondre 0,10 €, cela
n'a rien d'inquiétant dès lors que, comme pour la majorité des
individus confrontés à ce problème, votre cerveau a pris un rac-
courci vers une solution en apparence logique... mais fausse !
En effet, si la balle coûte 0,10 € et la batte 1,10 €, le coût total
sera de 1,20 €. La réponse correcte est donc 0,05 €.

Plus de 180 biais cognitifs

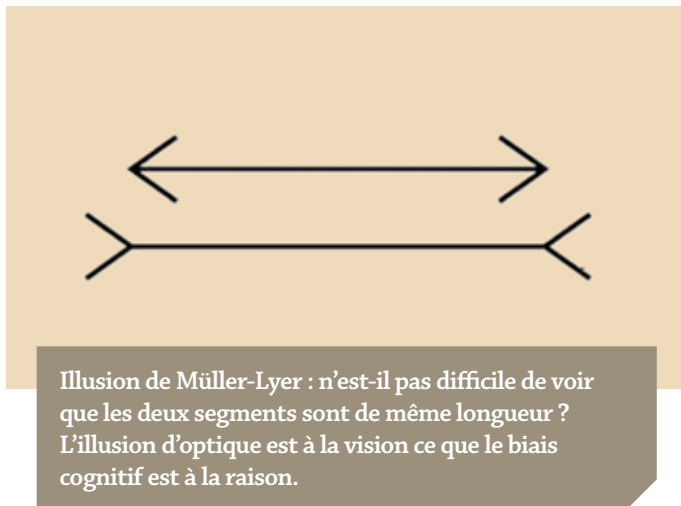
Voici donc illustré le phénomène des biais cognitifs, qui sont
le résultat de mécanismes mentaux automatiques - et souvent
très efficaces - que notre cerveau utilise pour traiter de l'infor-
mation de manière rapide et pratique. Ces « raccourcis » nous
permettent de prendre les 35.000 décisions (!) que nous, êtres
humains, sommes amenés à prendre chaque jour sans devoir
analyser chaque détail de manière exhaustive¹.

Très utiles donc, les biais cognitifs peuvent cependant nous
tromper et nous conduire à commettre des erreurs de juge-
ment, comme l'a encore brillamment décrit le Prix Nobel d'Éco-
nomie², Daniel Kahneman, dans son célèbre ouvrage *Thinking,
fast and slow*.

¹ Cet article est en grande partie basé sur l'ouvrage de M.-S. Zambeaux, Recrutement sous influence. Libérez-vous des biais cognitifs, Dunod, 2025.

² Il fut lauréat en 2002.

On en recense plus de 180³ et le plus connu d'entre tous est probablement le **biais de confirmation**, à savoir la tendance inconsciente à sélectionner et se souvenir des informations qui confirment nos croyances ou idées préexistantes, tout en ignorant ou en rejetant celles qui les contredisent. Ce biais agit à la manière de l'algorithme des réseaux sociaux qui ne nous montre que les contenus qui confirment notre vision du monde.



Et dans le recrutement ?

Les décisions de recrutement sont loin d'être épargnées par le phénomène : s'agissant « d'humain », elles y sont même particulièrement propices, avec les conséquences que l'on imagine aisément : jugements stéréotypés (voire discriminatoires), aveuglement et en bout de course, de grossières « erreurs de casting ».

Savez-vous, par exemple, qu'il existe dans le monde professionnel une « prime à la beauté » et que celle-ci est décuplée pour les hommes beaux, car ceux-ci sont perçus comme plus compétents et intelligents ? Les études démontrent en effet que la rémunération des hommes jugés beaux est supérieure de 17 à 25 % à celles d'autres hommes jugés moins

attractifs. À noter que cet effet est moins prononcé pour les femmes belles, qui ne gagnent « que 12 à 15 % » de plus que les autres moins avantagées par la nature. Cela s'expliquerait par le fait que, selon un stéréotype de genre classique, une femme ne peut à la fois être belle et intelligente⁴.

Ceci est une illustration de **l'effet de halo**, qui consiste, à partir d'une seule et unique caractéristique d'un candidat, à la généraliser à l'ensemble de ses compétences.

Ce n'est probablement pas davantage un hasard si 58 % des PDG américains mesurent plus d'1,80 mètre alors qu'ils ne représentent que 14,5 % de la population : les hommes de grande taille seraient-ils vus (inconsciemment) comme plus compétents, sérieux, inspirants et ambitieux que les autres⁵?

Au barreau également ?

Aussi perspicaces que soient les avocats, il n'est pas impossible que le recrutement au sein de la profession soit, encore plus qu'ailleurs, empreint de biais cognitifs.

Pour commencer, les avocats réalisent - sauf exception - le processus de recrutement eux-mêmes, ce qui peut dans certains cas témoigner en soi de **l'effet Dunning-Kruger, ou effet de surconfiance** : inspiré par ce braqueur de banque qui en 1995 pensait sincèrement s'être rendu invisible pour les caméras de surveillance en se badigeonnant le visage de jus de citron comme on fait de l'encre invisible, il conduit des personnes moins compétentes (dans un domaine) à surestimer leurs capacités. Les personnes moins compétentes (qui « ne savent pas qu'elles ne savent pas ») sont donc, de manière générale, plus assurées que celles qui le sont vraiment, ce qui peut prêter à confusion et induire en erreur.

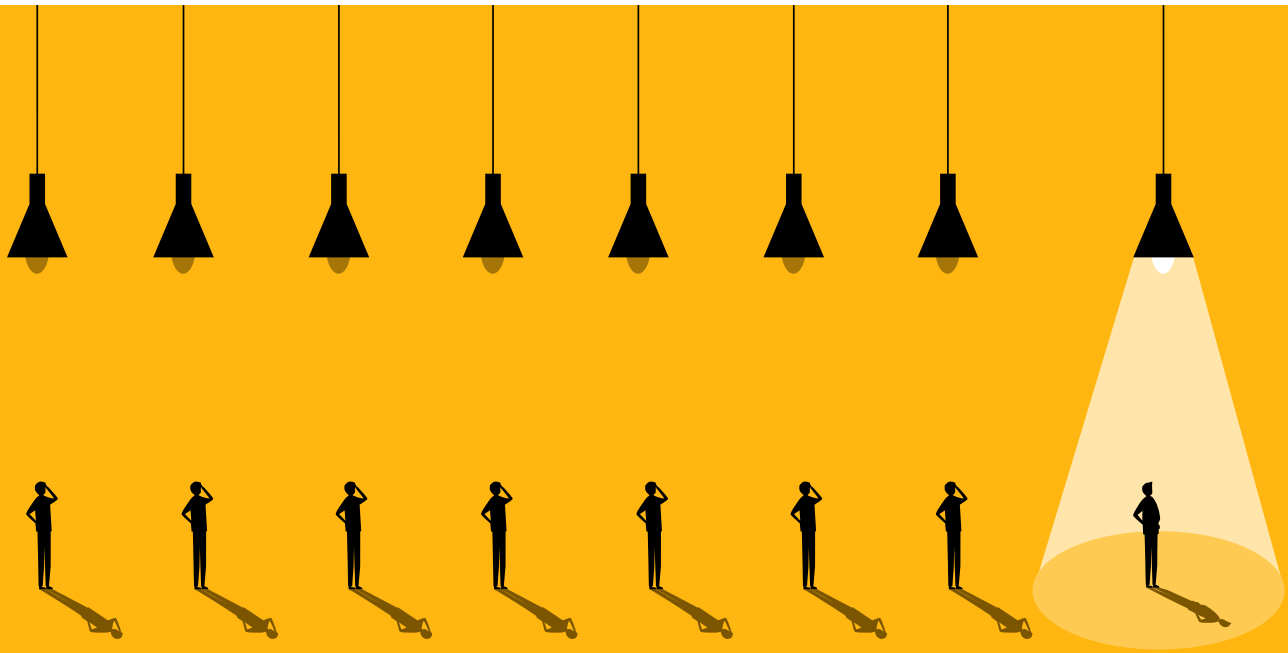
Même éclairés sur les écueils liés aux biais, il n'est pas non plus exclu que les avocats-recruteurs souffrent du **biais de l'angle mort** ou de **la tâche aveugle**, qui est la tendance à penser que nous sommes moins biaisés que les autres, c'est-à-dire plus objectifs et impartiaux que la moyenne.



³ Il existe même un Codex des biais cognitifs qui en établit une recension d'après les travaux de John Manoogian III et Buster Benson, à consulter en français ici codex-biais-cognitifs.pdf (penser-critique.be)

⁴ Voir notamment : D. Hamermesh, *Beauty pays : Why attractive people are more successful*, Princeton University Press, 2011.

⁵ M.-S. Zambeaux, op. cit., p. 78.



Ensuite, la dimension de corporation et l'entre-soi de la profession font en sorte qu'aucun candidat n'arrive sans un bagage de préjugés potentiels (positifs ou négatifs) qui créeront un **effet d'ancrage** dont il sera difficile de se départir. L'effet d'ancrage désigne notre tendance à s'appuyer fortement sur la première information reçue/perçue, instaurant un cadre de référence qui influence durablement notre jugement, malgré des informations subséquentes contradictoires.

L'exemple le plus connu étant celui du « Black Friday » : afficher un prix initial élevé, l'ancre, puis proposer une réduction importante.

Pour finir, le **biais de syndrome du scarabée** ou **biais d'affinité**⁶, sera lui aussi redoutable, lui qui nous pousse à, comme les scarabées d'espèces différentes, apprécier, privilégier, coopter et promouvoir les personnes qui nous ressemblent, et notamment dans les contextes professionnels. À noter que les scarabées vont jusqu'à manger les petits des autres espèces de scarabées... Bref et pour en revenir aux humains, ce biais conduit, dans le cadre d'un recrutement, à favoriser des profils plus proches du nôtre : même parcours scolaire/universitaire, expérience professionnelle similaire, loisirs communs, même milieu socio-culturel, personnalité, etc. Ce qui conduit les équipes à se cloner indéfiniment en restant dans la familiarité et le confort de l'endogamie.

Kit de recrutement anti-biais cognitif

Nous l'avons dit, la simple connaissance des biais cognitifs et de leurs écueils ne suffit hélas pas à en neutraliser les effets.

Dans les lignes qui suivent, nous passerons en revue une série de conseils permettant de limiter les erreurs de jugement.

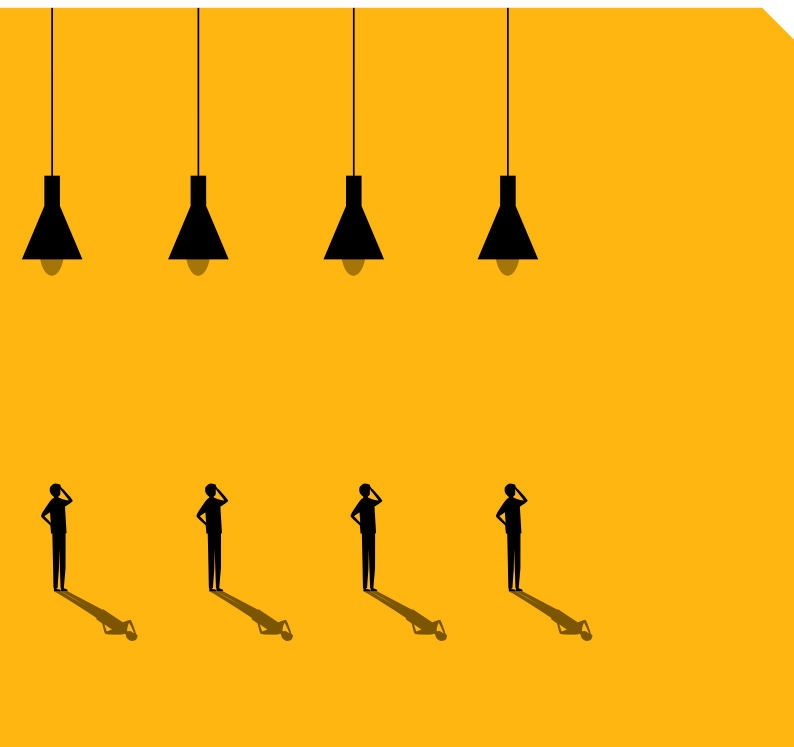
Mettons-nous par exemple dans la peau d'un cabinet à la recherche d'un.e avocat.e senior qui, à terme, prendrait les rênes d'un certain département et en poursuivrait le développement⁷.

1. Structurer son processus de recrutement et l'architecture de sa prise de décision de manière à évacuer l'arbitraire

- Idéalement, l'entretien doit, à chaque étape, être de type « structuré » (et pas une conversation libre avec le candidat) : cet entretien est construit autour de questions définies en amont, identiques pour tous les candidats et qui sont liées à des critères précis correspondant à la fonction à pourvoir. Les questions sont principalement situationnelles (qui demandent au candidat d'imaginer comment il réagirait dans telle situation liée à la fonction) ou comportementales (visant à comprendre comment la personne a réagi à certaines situations dans le passé).

⁶ G. Akerlof et P. Michailat, « Persistence of false Paradigms in low-power sciences », Proceedings of the National Academy of Sciences, 2018, vol. 115, n°52, p. 13.228-13.233.

⁷ Nous désignerons ensuite, par candidat ou avocat, les profils masculins, féminins et autres.



© iStock/Yutthana Gaetgeaw

Exemples : « Parlez-moi d'une fois où vous avez dû gérer un client extrêmement difficile » ou « Imaginez que vous êtes à la tête du département et vous devez gérer un conflit entre deux membres de l'équipe. Comment abordez-vous la situation pour maintenir un bon climat de travail ? ».

De manière générale, il est recommandé de poser des questions ouvertes, par opposition aux questions fermées (qui, la plupart du temps, ne servent à rien sauf à entendre ce que l'on souhaite. Que répondriez-vous à : « Je suppose que vous gérez bien le stress ? » ?).

- L'évaluation du candidat se fait selon une grille de notation (7 à 10 critères pertinents hiérarchisés et pondérés selon leur importance) correspondant aux compétences recherchées pour la fonction.

À cet effet, on établit un « recueil du besoin exhaustif », non équivoque et solide, qui correspond aussi aux critères repris pour le profil tel que décrit dans l'offre de recrutement.

Par exemple : *avocat.e ayant une expérience d'au moins 10 ans au barreau, ayant une expertise éprouvée dans telle matière, capable de recruter et gérer une petite équipe, ayant une clientèle personnelle qui le/la suivra (« portable business ») et qu'il/elle continuera de développer. Il/elle*

aura aussi la capacité de faire rayonner le département et le cabinet sur le marché et de faire du cross selling. Il/elle aura le potentiel de devenir associé.e dans le futur.

Critères : *autonomie, expertise technique, gestion du stress, leadership, gestion des conflits, communication interpersonnelle (et diplomatie), sens du business, réseautage, vision stratégique, esprit d'équipe, loyauté, fiabilité*

Ces critères sont définis en amont des rencontres avec les candidats et restent les mêmes pour tous, tout au long du processus. Chaque critère est évalué distinctement, afin de neutraliser notamment **l'effet de halo**, dont on a parlé plus haut et qui consisterait à se faire une impression globale du candidat sur la base d'un premier élément.

On se prémunit aussi efficacement de **l'effet de contraste**, qui conduirait par exemple à retenir un candidat uniquement parce qu'il se démarque positivement des autres (en ne répondant pourtant que très partiellement au besoin). L'effet de contraste traduit notre tendance à évaluer une option ou un individu en fonction de qui l'a précédé ou suivi. En d'autres termes, c'est l'habitude que nous avons de juger non pas de façon absolue mais relative.

Il en va de même pour le **biais d'extraordinairement** (qui consiste à se laisser subjugué par une caractéristique sortant de l'ordinaire) : ce n'est pas parce que la personne parle six langues couramment, est ceinture noire de karaté ou a fait le tour du monde à la voile en solitaire (ou autre « *mad skill* ») qu'elle possède nécessairement les qualités requises pour rejoindre votre équipe.

- On définit en avance la séquence de recrutement en termes de *timing* : combien d'étapes, combien de temps entre chaque étape, temps de réponse après réception d'une candidature, etc. Ainsi que les règles de fonctionnement : qui est le décisionnaire final, qui participe au processus de recrutement, etc.





© iStock/Yutthana Gaetgeaw

2. **Afin de limiter les biais, faire appel au collectif** ou à la « sagesse des foules » qui postule que « *faire la moyenne des jugements produits de façon indépendante par des personnes différentes produit généralement un jugement plus exact* »⁸, grâce, notamment, à l'annulation mutuelle des biais. Attention toutefois à ne pas dépasser quatre entretiens distincts puisqu'il n'y plus de valeur ajoutée au-delà mais un haut risque de dissuader le candidat.

Ce principe ne vaut qu'à la condition que les personnes qui rencontrent le candidat soient de profils divers (âge, genre, statut... pour contrer le **biais d'affinité**, voir supra), qu'ils ne se parlent pas ni lisent les notes des autres (pour éviter l'**effet d'ancrage**, idem) mais utilisent la même grille de notation.

Lors de la mise en commun : il faut faire attention à l'**effet de conformisme de groupe**, qui pousse les individus, par peur de déplaire ou d'être rejetés par le groupe, à adopter une position consensuelle, quitte à s'auto-censurer. Ce phénomène est encore plus prononcé quand le premier à s'exprimer est le chef ou le leader d'opinion (c'est l'effet HIPPO pour « *Highest Paid Person's Opinion* »)⁹. Ainsi, on n'osera

pas contredire un associé qui commence le tour de table en disant que le candidat est excellent en tous points.

3. **Se forcer à penser à charge et à décharge** et, donc, à penser contre soi-même : réfléchir à toutes les hypothèses alternatives susceptibles de contredire notre vision/opinion. Dans un collectif, on pourra utiliser la technique de « l'avocat du diable », où l'on demande à quelqu'un de jouer le rôle de contradicteur et de formuler un maximum de critiques et de contre-arguments à propos de chaque candidat retenu.
4. Avec la grille de notation, prévoir aussi un **format identique de compte rendu des entretiens de recrutement** : il est fortement recommandé de le compléter très rapidement et de manière fidèle pour pouvoir ensuite faire une comparaison objective et lutter contre les biais de mémoire, qui font que l'on se souvient mieux des informations reçues en premier (**effet de primauté**) et en dernier (**effet de récence**), et de **contraste** décrit ci-avant.
5. Cela paraît évident, mais autant le souligner pour déjouer un éventuel **effet de contraste : ne jamais faire de choix par défaut**, qui consisterait à retenir finalement le candidat « le moins mauvais » de tous.

⁸ J. Surowiecki, *La sagesse des foules*, 2008, Ed. Lattès.

⁹ M.-S. Zambeaux, op. cit., p. 158.

6. Certains cabinets d'avocats font passer aux candidats des **tests de personnalité** (tests de « couleurs » de type DISC, Insights Discovery ou encore MBTI etc.) pour étayer leur décision de recrutement. Personnellement, **je suis contre cette pratique** : d'une part (si tant est que le test soit fiable, ce qui n'est pas acquis), parce qu'elle est, à mon avis, intrusive dès lors qu'elle impose un dévoilement de soi inopportun et, d'autre part, parce que le test pourrait déclencher un **effet Pygmalion/Golem**. Ce sont les deux faces (vertueuse et vicieuse, respectivement) d'un même biais mieux connu sous le nom de « prophétie auto-réalisatrice » : nos croyances ou nos attentes à l'égard d'une situation ou d'une personne influencent nos actions de telle sorte que la situation ou la personne finissent par correspondre à nos croyances ou attentes.

Imaginons que le test de personnalité d'un futur collaborateur avocat aboutisse à un profil qui, a priori, ne comporte pas « les bonnes couleurs » pour faire du *Business development*. Il est très probable que, sans même s'en rendre compte, son patron l'invite moins qu'un autre à participer à des activités et événements de réseautage ou autre, ce qui conduira en effet ce collaborateur à être moins aguerri et donc moins à même de développer son activité.

7. Terminons avec le **biais de l'escalade de l'engagement**, qui désigne la tendance des individus ou des groupes à s'engager toujours plus loin dans une action ou une décision, même lorsqu'il devient évident que celle-ci est inefficace ou contre-productive.

C'est ainsi que l'on peut s'obstiner (de manière irrationnelle) dans un projet ou une décision en continuant d'y investir temps, argent et efforts malgré des signaux clairs de son échec ou inefficacité, uniquement pour (se) prouver que les investissements précédents n'ont pas été vains.

En bref, parfois il faut pouvoir **arrêter les frais**, reconnaître son erreur, s'excuser auprès du candidat pour tout le temps et l'énergie qu'il nous a consacrés et continuer sa recherche.

Pour conclure

Dans le recrutement comme ailleurs, là où nous pensons simplement « nous fier à notre intuition » ou au contraire décider de façon ultra-rationnelle, se glissent en réalité (toujours) des préjugés, des raccourcis, des angles morts voire des erreurs, la plupart du temps dus à nos biais inconscients.

Même pour les plus avertis d'entre nous, la connaissance de ces biais ne les neutralise pas : c'est en revanche la structuration du recrutement et l'architecture du processus de décision qui permettent de tendre vers plus d'objectivité et d'équité.

Savez-vous que la plupart des auditions d'orchestres symphoniques se font désormais « à l'aveugle », derrière un paravent et même avec de la moquette pour n'avoir aucune autre donnée que la musique jouée par le ou la candidate ?

Quand on sait à quel point un mauvais casting peut s'avérer désastreux (pour l'équipe, les clients et nos finances), autant limiter au maximum les risques de se tromper en nous trompant nous-mêmes.

À bon entendeur !



« LE REVERS DE LA TOGE »...

CHRONIQUE D'UNE JEUNE AVOCATE ET D'UN BULLDOG

Émile & Ferdinand vous invite à découvrir l'ouvrage de Sylvia de Graaf, conseillère juridique. Sa chronique parle d'une jeune avocate qui entame sa carrière dans un cabinet d'avocat prestigieux. Elle pense avoir trouvé le métier de ses rêves, mais la réalité s'avère nettement différente. Heureusement pour elle, un bulldog l'accompagne dans ses péripéties. De manière humoristique, *Le revers de la toge* relate les expériences auxquelles fait face un jeune stagiaire au barreau.



Sylvia de Graaf

Conseillère juridique

Émile & Ferdinand : Pouvez-vous nous retracer brièvement votre parcours professionnel ? En quoi votre chronique est-elle autobiographique ?

« **Sylvia de Graaf :** J'ai travaillé pendant quatre ans au barreau. Ensuite, j'ai commencé à travailler en tant que conseillère juridique pour une entreprise informatique. Cela m'a plu et je continue à faire cela aujourd'hui. Bien qu'inspirée de mon expérience au bar-

reau, la chronique n'est pas autobiographique. Il s'agit d'un mélange d'histoires inventées et d'expériences vécues par moi-même et par d'autres personnes. Je me suis intentionnellement distancée du personnage principal. Je lui ai donc donné une personnalité, des caractéristiques, goûts, occupations et expériences différentes des miennes. Je considère Louise (le personnage principal) comme une connaissance pour laquelle je ressens beaucoup de sympathie.

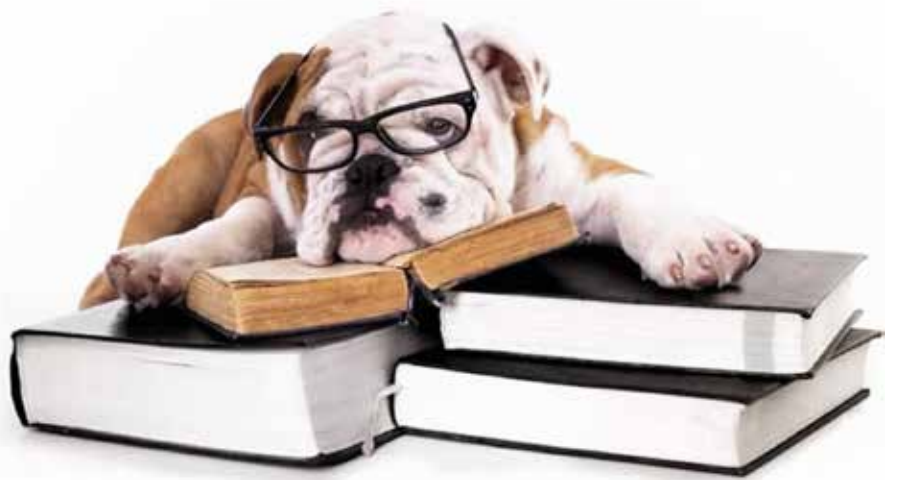
Comment vous est venue l'envie d'écrire cette chronique ?

« J'aime écrire depuis mon adolescence. À l'école, les devoirs que je préférais étaient les dissertations. Plus tard, au cours d'une formation dans une université d'été, j'ai découvert la joie de l'écriture créative. Le livre est né d'une combinaison de deux facteurs. Le premier est que j'ai, un jour, décidé de rédiger des anecdotes concernant les cabinets d'avocats et le barreau (que l'on

m'avait racontées ou que j'avais vécues moi-même). Je souhaitais m'en souvenir, en garder une trace écrite, pour éviter de penser, dix ans plus tard, que ma mémoire avait probablement inventé ou exagéré des éléments. Le deuxième facteur est que je cherchais, il y a quelques années, un nouveau hobby. En regardant l'offre de cours du soir pour adultes, je suis tombée sur un cours d'écriture, auquel je me suis inscrite. Les anecdotes ont servi d'inspiration pour commencer à écrire, et le livre est né.

Le titre, "Le revers de la toge", suggère une dualité. Quel est, selon vous, le contraste le plus frappant entre l'image publique de l'avocat et la réalité que vous décrivez ?

“ Je pense que l'avocat a une image parfois un peu “glamour” ou en tout cas un côté “impressionnant” pour les personnes qui ne connaissent pas le métier. J'ai en tout cas rencontré des personnes qui en avaient cette perception, qui imaginent un certain type de personnalité chez l'avocat. Or, il y a tous types de personnalités au barreau. Le métier est également très divers : entre l'avocat généraliste qui a son propre cabinet et l'avocat qui travaille pour un grand cabinet international, il y a un monde de



différences. Le premier aura probablement des contacts fréquents avec des clients et devra souvent se rendre au tribunal, tandis que le deuxième passera une grande partie de ses journées à rédiger sur son ordinateur.

Un aspect peut-être moins frappant, mais qui me fait souvent sourire, c'est que de nombreuses personnes ont tendance à croire qu'en tant qu'avocat, on maîtrise tous les domaines du droit. Même si je précise que je suis spécialisée en droit commercial, l'on vient tout de même me dire “tiens, tu pourrais peut-être m'aider...” et je reçois ensuite une question en droit de l'immobilier, un domaine auquel je ne connais rien.

Aviez-vous un certain objectif en écrivant ce livre, un message que vous souhaitiez transmettre ?

“ Je pense qu'un nombre important de jeunes professionnels – en particulier de ma génération et la suivante – souhaitent travailler dans un environnement où il y a un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pendant le COVID, entre le moment où j'ai quitté le barreau et le moment où j'ai commencé en tant que consultante juridique, j'ai brièvement travaillé dans une agence de recrutement pour avocats et juristes, où j'ai rencontré beaucoup de personnes qui avaient ce souhait. Or, aujourd'hui, travailler dans un cabinet (en tout cas, un certain type de cabinet), signifie automatiquement des longues journées de travail, des weekends sacrifiés, etc. Des avocats arrêtent pour cette raison, alors même que le travail les intéresse. Je trouve ça dommage. Les longs horaires





ne sont pas inhérents au métier d'avocat : évidemment, il y a parfois des urgences qui nécessitent de travailler tard, mais très souvent, les longs horaires découlent de fausses urgences, de pressions imposées par les associés, ou tout simplement "d'attentes", car "tout le monde fait comme ça". Je pense qu'il serait possible de faire les choses autrement. Cela éviterait que des personnes intéressées par le métier arrêtent à cause des conditions de travail, plutôt que le travail lui-même, et améliorerait le bien-être des avocats.

Avez-vous eu des craintes ou des hésitations avant de publier une chronique sur un milieu professionnel où la discrétion et le secret professionnel sont de mise ?

Comme il ne s'agit pas d'un récit autobiographique, je n'ai pas eu de craintes à cet égard. Même lorsque je me suis inspirée d'expériences d'avocats que je connais ou d'expériences personnelles, je les ai fictionnalisées.

La dynamique entre associés et collaborateurs a une place importante dans votre livre. Que pouvez-vous dire à ce sujet ?

« L'associé joue un rôle très important dans le travail du jeune collaborateur. Tout dépend de ce lien : les évaluations de son travail, le soutien, la présence... plus que dans une relation employeur-employé, la satisfaction du collaborateur au travail dépend de ce lien. Or, il y a des différences énormes

CONCOURS

ENVIE DE PLONGER DANS LES AVENTURES DE LOUISE ET DE SON BULLDOG ?



Tentez votre chance pour remporter l'ouvrage de Sylvia de Graaf *Le revers de la toge* !

Les 5 premiers lecteurs qui enverront un e-mail à l'adresse emileetferdinand@larcier-intersentia.be recevront un exemplaire gratuit.

250 p. | 979-8305277869 | Commande possible sur Amazon

entre associés. L'associé n'est pas soumis à des évaluations en ce qui concerne ses rapports avec ses collaborateurs, il ne suit pas de formations pour apprendre à accompagner le collaborateur... Vu l'importance de son rôle et de son influence, il serait pourtant intéressant que ce lien soit plus encadré. Les dérives ne manquent malheureusement pas et il n'y a que peu de recours pour le collaborateur si cette relation se déroule mal.

Il y a-t-il un dossier ou une affaire qui a marqué un tournant dans votre perception de votre rôle et qui vous a fait comprendre la véritable portée et les limites de votre influence en tant qu'avocate ?

En tant qu'avocat, on se rend mieux compte de la réalité du monde judiciaire : les procès sont (parfois très) longs, coûteux... Parfois, procéder n'est tout simplement pas une solution. Je me souviens d'une affaire où l'on avait conseillé à un client de négocier un accord plutôt que d'entamer une procé-

sure, dans une affaire où une société l'accusait d'enfreindre ses droits d'auteurs. Le client était dévasté. Il attendait que ses avocats "se battent" pour lui, or on lui conseillait de trouver un accord avec son adversaire. C'est dans ce genre de moments qu'on se rend compte des limites du métier.

Quels conseils donneriez-vous aux étudiants sur le point d'embrasser une carrière d'avocat ? Selon vous, le barreau devrait-il modifier son fonctionnement ou sa culture afin de mieux préparer les jeunes avocats aux réalités du métier ?

Je pense qu'il est très utile de se renseigner auprès de profession-

nels du barreau avant de se lancer. Le stage pendant les études peut-être utile également, bien qu'il ne montre souvent qu'une petite partie de la vie d'avocat. Quant au barreau, je pense qu'il pourrait offrir plus en terme d'accompagnement. J'ai appris qu'un cours relatif au bien-être au travail avait été intégré dans les cours du barreau néerlandophone (donné par Jeff Keustermans), je salue cette initiative.

Enfin, et c'est là, selon moi, le plus important, je pense que les cabinets eux-mêmes pourraient améliorer leur manière de fonctionner, notamment, comme mentionné plus haut, en ce qui concerne les horaires de travail et les relations entre associés et collaborateurs.

PASSAGE DE FLAMBEAU AU SEIN DU JOURNAL DES TRIBUNAUX

Après deux décennies à la tête de la rédaction du *Journal des tribunaux*, fleuron des éditions Larcier-Intersentia, Georges-Albert Dal a passé le flambeau en septembre dernier à Jean-François van Drooghenbroeck lors d'une soirée organisée dans le cadre prestigieux de la Maison de l'avocat à proximité du Palais de Justice.

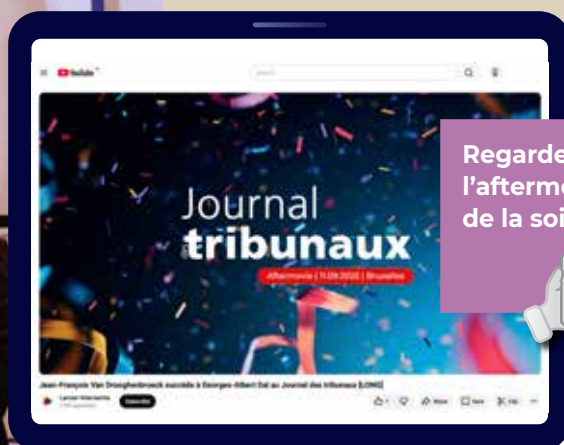
Pendant de longs mois, Larcier-Intersentia, sa famille et les membres du comité du *Journal des tribunaux* ont travaillé main dans la main pour concocter dans le plus grand secret cette cérémonie en l'honneur de Georges-Albert Dal.

Entre prises de paroles inspirantes, surprises déroutantes et réception chaleureuse, cette soirée fut, nous l'espérons, à la hauteur du grand homme qu'il est et de sa contribution inestimable au *Journal des tribunaux*.

Merci à Marc Dal, Frédéric Krenc, Jean-François van Drooghenbroeck, François Tulkens, Benoît Dejemppe, Jérôme Dal, Paul-Etienne Pimont et Florence Margenat pour leurs interventions, ainsi qu'à Erik Black pour l'impressionnante performance de live painting. Et félicitations à Marie Heymans, Jeanne Grenez et Muriel Devillers pour l'élaboration de cette superbe soirée !

Retour en vidéo et en images sur la cérémonie !





Regardez l'aftermovie de la soirée



Depuis plus de 140 ans, le *Journal des tribunaux (JT)* se veut être le premier reflet de la vie judiciaire, en fournissant une information critique sur les principaux domaines du droit à travers une sélection hebdomadaire de la jurisprudence récente. Le *JT*, transversal dans son approche mais sélectif dans ses auteurs, se présente sous la forme de 3 rubriques : la doctrine, la jurisprudence et la chronique judiciaire. On retrouve à côté de la revue imprimée un moteur de recherche performant, du contenu en avant-première, l'accès aux archives papiers de 1944 à 1996 et en ligne depuis 1997 et des podcasts réguliers.



Découvrez plus d'info sur jt.larcier-intersentia.be

Découvrez le podcast du JT :



QUAND LE TALENT RENCONTRE LA PRATIQUE...

LES « CONTES ILLUSTRÉS DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE »



De gauche à droite : l'auteurice Aude Denizot (Professeure agrégée des Facultés de droit à l'Université du Mans et membre du Themis-UM), l'illustratrice Pauline Antoine (Illustratrice interprétative et fondatrice de Pony Illustrations), Farah Genot (Publication Officer Larcier-Intersentia) et Nicolas Cassart (Legal Publishing Manager Larcier-Intersentia)

Un conte est un miroir où chacun peut découvrir sa propre image.

(Re-)découvrons avec Aude Denizot et Pauline Antoine le droit de la responsabilité civile à travers les aventures insolites et illustrées d'hommes et de femmes ordinaires inspirées d'arrêts de cours de cassation française, belge et luxembourgeoise.

Les « Contes illustrés de la responsabilité civile » représentent une véritable fresque sociale qui met en scène les victimes et les responsables avec leurs faiblesses et leurs charmes ; les émois amoureux des uns, les soucis professionnels des autres, leurs hésitations, et ces petits riens qui mis bout à bout font leur quotidien et le nôtre.

Ces contes, c'est aussi une magnifique collaboration entre trois femmes : une autrice, Aude Denizot, une illustratrice, Pauline Antoine et une chargée de pu-



Les jardinières



Demeure ancienne



Sur l'île de sans Cristobal



La crème glacée



Le passager conducteur



La bague

blication, Farah Genot. Dans l'édition comme ailleurs, travailler ensemble est la clé de la réussite.

Dans cet ouvrage, les petits et les grands, les élèves et les étudiants, les amateurs et les spécialistes, les clients et les avocats, les juges et les parties, les blasés et les passionnés, les rêveurs et les cartésiens... y trouveront une fenêtre grande ouverte, celle du droit raconté autrement. Belles découvertes à vous !

Nicolas Cassart, Legal Publishing Manager
Larcier-Intersentia

Contes illustrés de la responsabilité civile

Aude Denizot et Pauline Antoine
Larcier-Intersentia | 1^{ère} édition 2025 | 338 p.

LES DÉLAIS JUDICIAIRES EN BELGIQUE :

UNE REMISE EN CAUSE DU DROIT À UN PROCÈS DANS UN DÉLAI RAISONNABLE ?

Né d'une initiative étudiante en 2016, le LLN Juris Club s'est construit autour de deux objectifs centraux : rendre l'univers du droit plus accessible et permettre aux étudiants dans cette matière d'acquérir une expérience pratique. L'association est la première Legal Junior Enterprise (<https://juniorenterprises.eu/>) belge et compte aujourd'hui 36 membres, tous étudiants en droit à l'université, toutes années confondues. Larcier-Intersentia est fier de soutenir le LLN Juris Club dans ses activités et de leur ouvrir les colonnes d'*Émile & Ferdinand* sur le sujet des délais judiciaires en Belgique.

1. Introduction

L'explosion des délais judiciaires en Belgique est aujourd'hui une réalité difficile à ignorer. Les rapports du Conseil supérieur de la Justice et du Conseil de l'Europe soulignent régulièrement la lenteur préoccupante de notre système judiciaire. Selon la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), la Belgique compte parmi les pays où le temps de traitement des affaires civiles et commerciales est particulièrement long, avoisinant ou dépassant fréquemment trois ans¹. Cette situation nourrit un sentiment d'injustice dans l'opinion publique, renforcé par des exemples médiatisés, tels que des procès d'assises qui s'étalent sur une dizaine d'années avant d'aboutir².

Le fondement juridique pour le justiciable à être jugé dans un délai raisonnable devant un tribunal indépendant se situe d'abord au niveau international. L'article 6, § 1^{er} de la Convention euro-



LLN JURIS CLUB
AIDE ET CONSEILS JURIDIQUES

¹ Voy. par exemple, *Raway et Wera c. Belgique*, 2007.

² Voy. par exemple, *Cour. ass. Namur*, 17 janvier 2017 ; *Cour. ass. Namur*, 17 juin 2024.



© iStock/istop123

péenne des droits de l'homme en constitue la principale référence. Ce droit est également consacré à l'article 14, § 3 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques. Sur le plan interne, l'article 151 de notre Constitution impose aux autorités judiciaires de garantir une justice indépendante et efficace, dont le respect d'un délai raisonnable constitue une composante essentielle. La jurisprudence de notre Cour de cassation intègre d'ailleurs les critères dégagés par la Cour européenne des droits de l'homme.

La question centrale est donc la suivante : dans un contexte de surcharge structurelle et d'allongement des procédures, le droit à un procès dans un délai raisonnable est-il encore effectif en Belgique ?

2. Lois et réalités : ce que dit le terrain

2.1. Le droit à un procès dans un délai raisonnable : portée et critères

La Cour européenne des droits de l'homme apprécie le respect du délai raisonnable au cas par cas, selon une approche *in concreto*. Elle tient compte de quatre critères principaux : la complexité de l'affaire, le comportement du requérant, la diligence des autorités compétentes et l'enjeu du litige pour l'intéressé. Plusieurs arrêts de principe ont précisé ces facteurs et renforcé cette méthode d'appréciation³.

Bien que la Cour refuse de fixer un seuil abstrait, la pratique permet toutefois de dégager certains repères, ainsi que l'a

relevé la CEPEJ. Pour les affaires dites « normales », une durée allant jusqu'à deux ans par degré de juridiction est généralement jugée raisonnable. Dans les affaires complexes, la Cour peut admettre des délais plus longs, mais rarement au-delà de cinq ans pour une instance et presque jamais plus de huit ans au total. Les affaires « prioritaires » (santé, détention, travail, famille) exigent une célérité accrue, de sorte qu'une violation peut être constatée même en deçà de deux ans. En pratique, la Cour ne tolère des retards manifestement excessifs que lorsque le requérant en est lui-même principalement responsable⁴.

En matière civile, l'exigence vise à garantir l'effectivité des droits invoqués, qui doivent être pratiques et non théoriques⁵. Une décision rendue trop tard

• • •

³ Voy. par exemple *Silva Pontes c. Portugal*, 1994 ; *Comingersoll c. Pologne*, 2000 ; *Paroisse gréco-catholique Lupeni c. Roumanie*, 2016 ; *Bielinski c. Pologne*, 2022.

⁴ Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), *Analyse des délais judiciaires dans les Etats membres du Conseil de l'Europe à partir de la jurisprudence de la Cour européenne des Droits de l'Homme*, 3^e éd., p. 5.

⁵ *Airey c. Irlande*, 1979.



L'équipe du LLN Juris Club

risque de priver ces droits de toute utilité réelle et de s'apparenter à un déni de justice. L'arrêt *Van den Kerkhof c. Belgique* (2023) en fournit l'illustration, la Cour européenne des droits de l'homme y ayant sanctionné la durée excessive d'une procédure civile de près de huit ans. En droit interne, la Cour de cassation adopte la même approche et impose aux juridictions du fond d'examiner si le délai a été respecté et d'en tirer les conséquences pertinentes.

En matière pénale, la question est encore plus sensible, notamment en cas de détention préventive. L'article 5, § 3 de la CEDH impose un contrôle strict de la durée de la procédure pour les prévenus

détenus⁶. Si les critères d'appréciation du délai raisonnable sont en partie identiques à ceux appliqués sous l'article 6, § 1^{er} de la CEDH, les deux dispositions demeurent autonomes, ce qui permet à la Cour de Strasbourg de constater cumulativement une double violation. Les affaires complexes de délinquance financière, comme *Inusop* ou *KB-Lux*, illustrent les dangers de procédures interminables pouvant conduire à la prescription et nourrir un sentiment d'impunité.

Le délai raisonnable peut commencer à courir à partir du moment où une personne est formellement informée qu'elle fait l'objet de poursuites pénales. Le juge apprécie le caractère raisonnable

de la durée de la procédure au cas par cas, en tenant compte de la complexité de l'affaire, du comportement des autorités de poursuite et du prévenu, ainsi que de l'ensemble du déroulement de la procédure. Le législateur a par ailleurs prévu à l'article 21^{ter} du Titre préliminaire du Code de procédure pénale que le juge peut adapter la sanction en cas de dépassement du délai par une simple déclaration de culpabilité ou une peine inférieure au minimum légal. La Cour de cassation a toutefois précisé que l'irrecevabilité des poursuites ne peut être admise que si le procès équitable est irrémédiablement compromis⁷.

⁶ *Stögmüller c. Autriche*, 1969.

⁷ Cass., 16 mars 2004, Pas., 2004, p. 435 ; Cass., 19 juin 2001, Pas., 2001, p. 1182.

2.2. État des lieux en Belgique

La durée des procédures judiciaires est anormalement longue, ce qui suscite une profonde inquiétude. Il faut ainsi, par exemple, près de quarante mois pour qu'un litige entre un salarié et son employeur soit simplement jugé par le tribunal du travail. À Bruxelles, les affaires civiles jugées comme non urgentes ne sont traitées qu'après quatre à six ans d'attente.

L'arriéré judiciaire peut s'expliquer par des causes structurelles, dont l'une des raisons majeures est le manque de ressources. Le système judiciaire fait face à un problème de sous-informatisation persistante et d'un personnel administratif insuffisant, ce qui retarde considérablement le traitement des dossiers. La CEPJ souligne régulièrement que le budget de la justice, tout comme le nombre de juges par habitant, reste bien en deçà de la moyenne européenne.

En moyenne, les pays européens consacrent 0,31% de leur PIB au financement de la justice. Tandis qu'en Belgique, le budget alloué est plus faible, avec seulement 0,22% du PIB. À ce déficit budgétaire s'ajoute une pénurie préoccupante de magistrats. On ne compte que 13,23 juges professionnels pour 100.000 habitants, alors que la médiane européenne est de 23,92 juges.⁸ De ce fait, certains tribunaux sont dans l'obligation de reporter, voire d'annuler des audiences en raison de ce manque d'effectifs.



La CEPJ souligne régulièrement que le budget de la justice, tout comme le nombre de juges par habitant, reste bien en deçà de la moyenne européenne.



La complexité des procédures, l'augmentation du nombre de litiges et l'usage très fréquent des voies de recours tel que l'appel exacerbent ce problème.

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a constitué un facteur supplémentaire. La situation critique et les confinements successifs ont fortement paralysé l'activité judiciaire, entraînant une suspension partielle, voire totale de son activité, ce qui a engendré d'importants retards dans le traitement des affaires.

3. Conséquences des retards judiciaires

3.1. Pour les justiciables

La lenteur de la justice porte atteinte de manière directe et critique à la sécurité juridique et au droit à un procès équitable. Les justiciables sont maintenus pendant des années dans l'incertitude quant à l'issue de leur affaire. Dans le domaine pénal, cette situation peut avoir des conséquences particulièrement

dramatiques, notamment concernant les personnes détenues dans l'attente de leur procès qui subissent par conséquent une privation de liberté prolongée. En outre, cette situation pourrait également causer un dommage sur le plan physique et psychologique : perte de moral, troubles émotionnels et même dysfonctionnements physiologiques. Et au contraire, lorsque des retards excessifs conduisent à une simple déclaration de culpabilité sans peine, ou à une réduction de sanction, cela peut engendrer un sentiment d'impunité.

Enfin, les preuves peuvent se détériorer, les témoignages perdre leur valeur probante, et les parties peuvent s'épuiser moralement et financièrement.

3.2. Pour l'État belge

Les retards judiciaires entraînent de lourdes conséquences institutionnelles et politiques. La Belgique a déjà été condamnée à plusieurs reprises par la Cour européenne des droits de l'homme



⁸ M. LAMBERT, « Arriéré judiciaire : un mal belge incurable ? », Chronique de la Ligue des droits humains, Dossier Justice, 2024.



© iStock/Skarie20



pour la violation du droit à être jugé dans un délai raisonnable. Parmi les nombreuses condamnations, l'arrêt *Van den Kerkhof c. Belgique*. La Cour européenne a constaté en 2023 que cette affaire, introduite en 2015, avait subi des retards excessifs, notamment un délai annoncé jusqu'en 2026 et a condamné la Belgique pour violation du délai raisonnable garanti par l'article 6 § 1^{er} de la Convention.

Au-delà des condamnations judiciaires, ces retards engendrent une perte de confiance dans la justice. Les citoyens constatent que certaines affaires ne sont fixées qu'à des échéances lointaines, jusqu'en 2040, ce qui alimente un sentiment d'impuissance et de méfiance vis-à-vis des institutions.

Dans une société démocratique et un État de droit, la confiance dans nos institutions judiciaires est primordiale. Elle garantit que les citoyens croient en l'impartialité, l'indépendance et l'équité de la justice. Celle-ci assure que chacun soit protégé par la loi, que les droits fondamentaux soient respectés.

Enfin, l'arriéré judiciaire constitue un risque économique pour l'État, qui pourrait faire face à des poursuites et à des demandes de dommages et intérêts pour les torts causés aux justiciables.

Ainsi, les retards judiciaires ne compromettent pas seulement les droits fondamentaux des justiciables : ils affaiblissent aussi l'efficacité, la crédibilité et la légitimité même de l'État de droit.

4. Pistes de solutions et réformes récentes

4.1. Réformes structurelles

Afin de pallier les retards judiciaires, de multiples réformes structurelles ont été adoptées en Belgique. La première, et de loin la plus importante, est la digitalisation de la Justice. Celle-ci s'est développée par l'établissement du portail numérique du SPF Justice « *Just-on-web* » et de « *e-Deposit* » (pour le dépôt électronique de pièces au greffe). Ces derniers se chargent de la gestion des affaires judiciaires, de l'acte introductif jusqu'au jugement en passant par les éventuels actes de recours contre la décision prise par le tribunal. Ce changement, en retard par rapport à d'autres pays européens, s'est brutalement accéléré dernièrement, la crise sanitaire révélant le besoin

impératif d'un outil numérique performant⁹. Toutefois, cette avancée technologique ne reste qu'un instrument. Pour être réellement efficace, il est essentiel qu'une véritable culture numérique se développe au sein de chaque tribunal.

En outre, la Belgique, en raison de sa complexité institutionnelle et linguistique, est confrontée à une multitude d'administrations qui la ralentissent dans ses démarches, et il y a lieu de revoir la répartition des compétences entre les tribunaux, tout en simplifiant, ou en cessant de durcir, les règles linguistiques afin qu'elles puissent être appliquées plus facilement.

Pour finir, il est nécessaire d'augmenter les ressources financières et humaines allouées à la Justice. Une augmentation du budget de la Justice et une augmentation du nombre de magistrats et greffiers sont nécessaires, car selon les données disponibles¹⁰, la Belgique serait parmi les moins bons élèves des vingt-huit pays européens quant à l'investissement dans le domaine judiciaire.

4.2. Instruments procéduraux

Par ailleurs, des mesures qui visent plus particulièrement la procédure pourraient être prises. C'est le cas par exemple des restrictions en matière de recours dits « abusifs » qui constituent le pain quotidien des cours d'appel et de cassation. Un recours est considéré comme abusif

lorsqu'il dépasse manifestement les limites normales d'exercice d'un droit par une partie prudente et diligente, et est effectué sans intérêt légitime, à des fins dilatoires ou pour nuire. De telles mesures devraient cependant être mises en œuvre avec prudence, car il ne faudrait pas compromettre le droit d'accès au juge prévu par la Convention européenne des droits de l'homme.

Les modes alternatifs de règlement des litiges (MARL), tels que la médiation ou la conciliation, permettent également de désengorger les tribunaux, en offrant des solutions souvent plus adaptées aux besoins des parties. Ils favorisent la communication, aident à résoudre à la fois les problèmes juridiques et relationnels, et augmentent l'acceptation des décisions. Malgré certaines limites, comme l'absence de force exécutoire, leurs bénéficiaires en termes d'efficacité et de satisfaction des parties sont largement reconnus.

Enfin, des sanctions financières devraient être mises en œuvre à l'encontre des comportements dilatoires afin de responsabiliser les parties et de préserver à la fois l'efficacité et l'équité du système judiciaire.

5. Conclusion

Le droit à un procès dans un délai raisonnable figure parmi les droits fondamentaux les plus sacrés. Il s'impose tant en

droit interne, qu'au titre de la Convention européenne des droits de l'homme. Malheureusement, il ne cesse d'éprouver sa fragilité dans la réalité. Les délais excessifs s'opposent à l'idéal de justice en vigueur dans les sociétés démocratiques. Les retards sont vivement dénoncés par les justiciables atteints dans leurs droits et par les praticiens du droit en bout de chaîne qui sont quotidiennement confrontés à des arrêts des juridictions européennes et internationales.

La nécessité d'une réponse d'ensemble et combinée est bien là. Si un équipement suffisant est nécessaire, une meilleure organisation et une adaptation des procédures le sont également pour que ce droit fondamental cesse d'être un vœu pieux.

Mais une question demeure : jusqu'où la dématérialisation de la justice peut-elle aller sans que soit compromise l'équité du procès ? Si la célérité est un objectif louable, elle ne doit toutefois pas primer sur la qualité des décisions ou le respect des droits fondamentaux des parties. En réalité, ce n'est pas la question de la rapidité, mais plutôt celle de la justice qui est en cause, car il n'y a pas d'équation entre célérité et équité. ■

*Pour le LLN Juris Club,
Caroline Decae, Clémence Rouceau
et Camille Latteur*

⁹ C. DUBOIS, La numérisation, levier d'une justice accessible et indépendante?, J.T., 2022/1, n°6881, pp. 12-14.

¹⁰ Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), « Dépenses publiques pour l'ordre public et la sécurité », 21 mars 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_public_order_and_safety&action=statexp-seat&lang=fr, (consulté le 7 septembre 2025).



Say hello to

 GenIA-L Assistant

**“Ce qu’il vous faut
pour rester à jour
en tant qu’avocat”**

Nele Somers

Avocate ARTES Advocaten



Avec GenIA-L Assistant, vous obtenez rapidement des réponses fiables pour chacune de vos questions juridiques et fiscales



Avec GenIA-L Assistant, vous bénéficiez d’une aide pour la rédaction de textes et de contrats



Avec GenIA-L Assistant, vous optez pour la fiabilité et la sécurité garantie de vos données



Avec GenIA-L Assistant, vous analysez, résumez ou vérifiez la conformité de vos documents rapidement et sans effort



Découvrir

Découvrez également notre technologie **GenIA-L** au sein de nos bases de données



taxwin

socialwin

MON ASTUCES & CONSEILS