



DATE DOWNLOADED: Wed Oct 13 10:49:47 2021

SOURCE: Content Downloaded from [HeinOnline](https://heinonline.org)

Citations:

Bluebook 21st ed.

Lorenzo Gennaro De Santis, Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une, 30 CAN. J.L. & Soc. 421 (2015).

ALWD 6th ed.

De Santis, L. ., Justice plus commerciale qu'industrielle: Comparaison des attentes d'une bonne justice en suisse, une, 30(3) Can. J.L. & Soc. 421 (2015).

APA 7th ed.

De Santis, L. (2015). Justice plus commerciale qu'industrielle: Comparaison des attentes d'une bonne justice en suisse, une. Canadian Journal of Law & Society, 30(3), 421-444.

Chicago 17th ed.

Lorenzo Gennaro De Santis, "Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une," Canadian Journal of Law & Society 30, no. 3 (2015): 421-444

McGill Guide 9th ed.

Lorenzo Gennaro De Santis, "Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une" (2015) 30:3 Can JL & Soc 421.

AGLC 4th ed.

Lorenzo Gennaro De Santis, 'Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une' (2015) 30(3) Canadian Journal of Law & Society 421.

MLA 8th ed.

De Santis, Lorenzo Gennaro. "Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une." Canadian Journal of Law & Society, vol. 30, no. 3, 2015, p. 421-444. HeinOnline.

OSCOLA 4th ed.

Lorenzo Gennaro De Santis, 'Justice plus Commerciale qu'Industrielle: Comparaison des Attentes d'une Bonne Justice en Suisse, Une' (2015) 30 Can JL & Soc 421

Provided by:

Universite de Bordeaux

-- Your use of this HeinOnline PDF indicates your acceptance of HeinOnline's Terms and Conditions of the license agreement available at

<https://heinonline.org/HOL/License>

-- The search text of this PDF is generated from uncorrected OCR text.

-- To obtain permission to use this article beyond the scope of your license, please use:

[Copyright Information](#)



Une justice plus commerciale qu'industrielle ? Comparaison des attentes d'une « bonne justice » en Suisse

Lorenzo Gennaro De Santis^{*}

Résumé

Le but de cet article est triple. D'abord, nous identifions les qualités d'une bonne justice en Suisse, telles que définies par les différents acteurs qui forment le tribunal au sens large (juges, gestionnaires de tribunaux, avocats, journalistes, politiciens). Deuxièmement, nous vérifions si ces qualités peuvent coexister avec les valeurs véhiculées par le monde managérial (NGP). Enfin, nous évaluons la manière dont elles cohabitent (hybridation, dominance des unes sur les autres, etc.). Pour ce faire, nous avons analysé une série d'entretiens (56) semi-structurés menés dans des tribunaux de première et seconde instance dans des cours civiles, administratives et criminelles, dans les trois régions linguistiques du pays. Les résultats montrent que les groupes d'acteurs interviewés ont des attentes relativement similaires et qu'elles ne semblent pas être incompatibles avec celles de l'univers managérial. Cependant, lorsqu'ils décrivent la bonne justice, les participants font plus souvent appel à des notions liées au monde commercial qu'au monde industriel contrairement à d'autres études menées auprès d'employés du secteur public suisse, mais dans la lignée de ceux du Québec. L'article ouvre la voie à des recherches ultérieures dont l'objectif sera de tester ces conclusions.

Mots clés : bonne justice, management des tribunaux, environnement judiciaire, juges, valeurs, entretiens qualitatifs, sociologie de la justification

Abstract

The purpose of this paper is threefold. First, we identify the qualities of good justice in Switzerland, as defined by the various actors who form the tribunal in a broad sense (judges, court managers, lawyers, journalists, politicians). Second, we verify if these qualities are compatible with the values conveyed by the managerial universe (NPM). Finally, we evaluate how they coexist (hybridization, dominance over each other, etc.). To do this, we analysed a series of semi-structured interviews (56) conducted in tribunals of first and second instance in civil, administrative,

^{*} Doctorant au sein l'unité de Management public et Ressources humaines à l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique), Université de Lausanne (Suisse). J'aimerais remercier tout particulièrement le Prof. Yves Emery pour ses précieux conseils et ses encouragements ainsi que les deux évaluateurs anonymes de cette revue pour la qualité de leurs critiques.

and criminal courts in the three linguistic regions of the country. The results show that the groups of actors interviewed have relatively similar expectations that do not seem to be incompatible with those of the managerial world. However, when describing good justice, the participants refer more frequently to concepts related to the commercial than the industrial world, contrary to other Swiss public servants but in line with those of Quebec, as uncovered by former studies. The article opens up the path to further research whose objective will be to test those conclusions.

Keywords: good justice, court management, judicial environment, judges, values, qualitative interviews, justification sociology

1. Introduction

L'administration¹ de la sphère judiciaire est indissociable de ses activités juridiques.² En effet, les modes de gestion de la justice en tant qu'organisation³ influencent inévitablement le travail des différents acteurs du tribunal,⁴ et *in fine* les qualités de la justice. Il est donc essentiel d'étudier l'introduction de logiques et d'instruments managériaux au sein du troisième pouvoir, marqué par une forte présence de professionnels (juges, juristes plus généralement) qui ne sont pas forcément ouverts à ces méthodes.⁵ De plus, les techniques managériales ont tendance à « déspecifier » la justice, la faisant passer d'une institution dont le fonctionnement était « distancié », « à part »⁶ à une organisation qui est censée tenir des délais⁷ ou encore être prévisible,⁸ avec comme corollaire un impact profond sur les attentes auxquelles le

¹ Les termes « administration », « gestion » et « management » de la justice seront utilisés comme des synonymes et s'entendent, à distinguo des activités juridiques du tribunal, comme l'ensemble des méthodes et techniques touchant la conduite stratégique des tribunaux (stratégie, objectifs, systèmes d'évaluation et controlling), l'organisation (structure, répartition des tâches, définition des responsabilités, charge de travail, système qualité), la gestion des ressources supportant l'activité juridique (ressources humaines, financières, informations, bâtiments, etc.) ainsi que l'administration opérationnelle des activités d'un tribunal (par ex. convocation, organisation des audiences, etc.), Andreas Lienhard, Daniel Kettiger et Daniela Winkler, « Status of Court Management in Switzerland, » *International Journal for Court Administration*, Special Issue (2012).

² Philip Langbroek, « Towards a Socially Responsive Judiciary ? Judicial Independence and Accountability in the Constitutional Contexts of Italy, the USA and Netherlands », dans *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, sous la direction de Benoît Frydman et Emmanuel Jeuland (Paris : Dalloz, 2011).

³ Évelyne Serverin, « Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice », dans *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, sous la direction de Benoît Frydman et Emmanuel Jeuland (Paris : Dalloz, 2011).

⁴ Loïc Cadiet, « La théorie du procès et le nouveau management de la justice : processus et procédure », dans *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, sous la direction de Benoît Frydman et Emmanuel Jeuland (Paris : Dalloz, 2011).

⁵ Philippe Bezes et al., « New public management et professions dans l'État : Au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail* 53, no. 3 (2011).

⁶ Jean-Paul Jean, « Justice. Quels modes d'administration et d'évaluation pour un service public complexe qui doit rendre des décisions en toute indépendance ? », dans *Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe*, sous la direction de Marco Fabri et Philip Langbroek, International Institute of Administrative Sciences Monographs (Amsterdam : IOS Press, 2000).

⁷ Cécile Vigour, « Justice : L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », *Droit et Société* 63, no. 2 (2006).

⁸ Soraya Amrani-Mekki, « Le principe de célérité », *Revue française d'administration publique* 125, no. 1 (2008).

pouvoir judiciaire doit faire face de la part de ses différentes parties prenantes (citoyens, justiciables, avocats, médias, etc.). S'il est vrai que la célérité et les délais constituent une préoccupation judiciaire depuis le début de la modernité,⁹ il y a aujourd'hui une volonté d'accélérer le temps par des procédures plus rapides et plus simples¹⁰ suite au nombre croissant d'affaires que doit traiter l'institution. En outre, on observe une emprise managériale grandissante sur le troisième pouvoir, l'attention portée à la gestion ainsi que la légitimité qui en découle ayant énormément cru ces dernières années. Ce mouvement de fond risque de fortement transformer la culture¹¹ du pouvoir judiciaire, jusqu'ici peu étudiée¹² et d'entraîner une complexification des valeurs de ce dernier. De plus, l'hyper-bureaucratization du droit et l'exacerbation de sa « rationalité formelle » au sens de Weber pourrait compromettre le respect de certaines valeurs fondamentales pour le droit moderne.

La nouvelle manière de penser en termes de coûts, performance et résultats a même fait dire à Peter Knoepfel¹³ en 1995—soit au début de l'introduction de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) en Suisse—que la tradition démocratique helvétique¹⁴ serait ébranlée si la NGP était introduite dans tous les secteurs de l'administration. Au sein du pouvoir judiciaire, où les magistrats sont en règle générale élus par le parlement cantonal ou par le peuple, on peut raisonnablement penser que ces derniers adapteront leurs comportements afin de mieux répondre aux attentes de ceux qui les élisent, tout en défendant leurs valeurs professionnelles.

La situation semble similaire en Europe où les professionnels de la justice sont confrontés à l'introduction de nouvelles valeurs organisationnelles suite à l'arrivée de la NGP, et où les politiciens sont prêts à soutenir prioritairement les tribunaux qui contribuent à une efficacité accrue de leurs investissements.¹⁵

⁹ Voir Cesare Beccaria, *Dei delitti e delle pene* (1764) (Lyon : ENS Editions, 2009).

¹⁰ Christophe Tchakaloff cité par Marco Fabri et Philip Langbroek, « Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe », dans *The Challenge of Change for Judicial Systems : Developing a Public Administration Perspective*, sous la direction de Marco Fabri et Philip Langbroek, International Institute of Administrative Sciences Monographs (Amsterdam : IOS Press, 2000).

¹¹ Nous comprenons ici la culture organisationnelle comme « un système de perceptions, de significations et de croyances au sujet de l'organisation qui facilite la création de sens commun parmi un groupe de personnes partageant des expériences communes et qui guide le comportement individuel au travail » : Geoffrey Bloor et Patrick Dawson, « Understanding Professional Culture in Organizational Context », *Organization Studies* 15, no. 2 (1994) : 276.

¹² Hormis certaines études principalement américaines : Thomas W. Church, « Examining Local Legal Culture », *American Bar Foundation Research Journal* 10, no. 3 (1985); Brian J. Ostrom et al., *The Mosaic of Institutional Culture and Performance : Trial Courts as Organizations* (Philadelphia : Temple University Press, 2005); Luigi Lepore, Concetta Metallo, et Rocco Agrifoglio, « Court Management in the Justice System : A Performance Evaluation Model » (article présenté au colloque annuel du Groupe Européen d'Administration Publique (GEAP), Bergen, Norvège, 5-8 Septembre 2012); Karen J. Brown, « Court Culture : Measuring and Analysing the Impact of Judicial/Administrative Culture in the 16th Judicial Circuit Court », (Kansas City, Missouri : Institute for Court Management, 2006).

¹³ Peter Knoepfel, « New Public Management: Vorprogrammierte Enttäuschungen oder politische Flurschäden?—eine Kritik aus der Sicht der Politikanalyse », dans *Umbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*, sous la direction de Peter Hablützel et al. (Bern : Haupt, 1995).

¹⁴ Qui garantit l'égalité de traitement des citoyens via la légitimité démocratique acquise par la loi promulguée par le parlement et/ou la participation directe du peuple.

¹⁵ Fabri et Langbroek, « Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe ».

Si ces nouvelles valeurs et modalités de gestion n'ont pas pour vocation de changer les finalités de la justice, elles peuvent influencer les fondements de sa légitimité et les qualités attendues d'une « bonne justice », en déplaçant par exemple le centre de l'attention (des professionnels) vers des notions telles que l'efficacité et l'efficience jusqu'ici peu usuelles dans les tribunaux. Tout un pan de la littérature disserte d'ailleurs sur le *trade off* entre les valeurs constitutionnelles d'indépendance et d'impartialité d'une part, et leur obligation d'« accountability »¹⁶ et d'efficience¹⁷ d'autre part. D'autres auteurs soulignent le risque de déplacement des buts d'une organisation, lorsque des outils (par exemple informatiques) permettant d'implémenter les principes de la NGP sont introduits.¹⁸ Des juges estiment même que la pression liée à la productivité serait incompatible avec la fonction de juger une affaire complexe et parlent de « sous-justice à la chaîne »¹⁹ en évoquant certaines pratiques pénales simplifiées.

Avant d'analyser l'étendue des phénomènes ci-dessus au sein de la justice suisse par l'entremise de la notion de « bonne justice »,²⁰ il convient de définir succinctement la NGP et la place que celle-ci occupe au sein du pouvoir judiciaire helvétique.

Depuis le début des années 1990, le courant de la NGP a beaucoup influencé les pratiques de management au sein de l'administration, au niveau international. Les idées essentielles caractérisant ce mouvement, largement importées du monde commercial, et destinées à améliorer l'efficience et l'efficacité des administrations publiques, comprennent entre autres : les contrats de prestations, l'orientation client et les systèmes qualité, ainsi qu'une gestion des ressources humaines tournée vers la performance et le développement des compétences. Cette déferlante a également fini par atteindre les organisations judiciaires helvétiques²¹ (ainsi qu'au Canada d'ailleurs),²² avec un retard d'une décennie environ par rapport aux premières

¹⁶ Carl Schmitt, *Verfassungslehre* (Berlin : Duncker u. Humblot GmbH, 1928); Werner O. Kägi, « Zur Entstehung, Wandlung und Problematik des Gewaltenteilungsprinzips » (Thèse de doctorat, Universität Zürich, 1937); Maurice J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers* (Oxford : Liberty Fund, Inc., 1967); Martin Shapiro, *Courts, a Comparative and Political Analysis* (Chicago : The University of Chicago Press, 1981).

¹⁷ Conseil de l'Europe, « Recommandation cm/rec (2010)12 du comité des ministres aux états membres sur les juges : indépendance, efficacité et responsabilités », ed. Conseil de l'Europe (2010).

¹⁸ Franceseo Contini, « Reinventing the Docket, Discovering the Database. The Divergent Adoption of Information Technology in the Italian Judicial Offices », dans *Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe*, sous la direction de Marco Fabri et Philip Langbroek, International Institute of Administrative Sciences Monographs (Amsterdam : IOS Press, 2000).

¹⁹ Jean-Paul Jean, « Justice. Quels modes d'administration et d'évaluation pour un service public complexe qui doit rendre des décisions en toute indépendance? », dans *Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe*, sous la direction de Marco Fabri et Philip Langbroek, International Institute of Administrative Sciences Monographs (Amsterdam : IOS Press, 2000).

²⁰ Nous utiliserons la notion de « bonne justice » afin d'estimer l'importance que les valeurs managériales prennent au sein de la justice suisse. Cela ne signifie pas que la NGP changera les finalités de la justice. Par contre, la proportion que les arguments liés au management prennent dans le discours des acteurs de la justice quand ils sont interrogés sur les qualités de celle-ci nous donne un bon aperçu de la prégnance de la NGP dans la justice.

²¹ David Giauque et Yves Emery, *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse*, Collection le « savoir suisse » (Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2008).

²² Isabelle Fortier, « La modernisation de l'état québécois : La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme », *Nouvelles pratiques sociales* 22, no. 2 (2010).

expérimentations menées dans les autres services de l'Etat.²³ Le point de départ des récentes réformes de la justice date de la modification de la Constitution de 1999. Le but était alors d'unifier les procédures civile et pénale, et de par l'obligation faite aux cantons d'instituer des autorités de recours, d'alléger la charge du Tribunal Fédéral (TF), ultime instance de recours. L'Arrêté fédéral du 8 octobre 1999²⁴ prévoit par exemple de limiter la possibilité de faire appel au TF à une valeur litigieuse minimale ainsi qu'« une procédure simplifiée pour les recours manifestement infondés ». Des mesures ont également été prises dans le but de diminuer les dépenses des cantons liées à la justice, comme la possibilité d'instituer des autorités judiciaires communes,²⁵ tout en laissant à ces derniers le soin d'organiser et d'administrer la justice comme ils l'entendent. Jusqu'à présent, les principes de la nouvelle gestion publique ont été testés dans les tribunaux bernois mais il s'agit plus d'une exception, la grande majorité des législateurs cantonaux ayant décidé de ne pas appliquer de tels préceptes,²⁶ indiquant une première résistance à cette approche.

A bien des égards, la NGP s'est développée comme une critique des principes de l'administration bureaucratique.²⁷ Elle propose des instruments et techniques qui véhiculent des nouvelles valeurs et peuvent engendrer un véritable chamboulement culturel : si l'on suit sa logique, les tribunaux devraient adopter une culture plus commerciale, axée sur le leadership, la prise de risque, l'orientation vers les résultats et la concurrence comme sources d'innovations organisationnelles.²⁸ A priori, ces nouvelles tendances ne correspondent pas vraiment au fonctionnement des tribunaux, posant la question fondamentale de leur cohabitation avec les principes et valeurs qui sont les fondements du pouvoir judiciaire et des professionnels qui y œuvrent, la NGP cherchant à « susciter l'adhésion des professionnels aux cultures internes des organisations ».²⁹ Ceci d'autant plus que la résistance au changement de la part des magistrats se renforce lorsque les réformes sont orientées vers des questions managériales qui leurs échappent.³⁰

Néanmoins, ce ne sont pas uniquement les juges qui sont affectés par les méthodes managériales mais bien l'ensemble des acteurs du pouvoir judiciaire.

Ainsi, le but de cet article est d'identifier les qualités d'une bonne justice en Suisse, telles que définies par les différents acteurs qui forment le tribunal au sens large (juges, gestionnaires de tribunaux, avocats, journalistes, politiciens) et de vérifier si ces qualités peuvent coexister avec les valeurs véhiculées par le monde managérial (NGP), le cas échéant dévaluer la manière dont elles cohabitent

²³ Daniel Kettiger, *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz*, vol. 44 (Bern : Société suisse des sciences administratives, 2003).

²⁴ Assemblée fédérale de la Confédération suisse. « Arrêté fédéral relatif à la réforme de la justice du 8 octobre 1999 ».

²⁵ Art. 191b, al. 2, « Arrêté fédéral ».

²⁶ Lienhard, Kettiger, et Winkler, « Status of Court Management in Switzerland ».

²⁷ Philippe Bezes, « Construire des bureaucraties webériennes à l'ère du new public management? », *Critique internationale* 35, no. 2 (2007).

²⁸ Janet V. Denhardt et Robert B. Denhardt, *The New Public Service : Serving, Not Steering* (Armonk, NY : M.E. Sharpe, 2003).

²⁹ Bezes et al., « New public management et professions dans l'État : Au-delà des oppositions, quelles recompositions? », 312.

³⁰ Nadia Carboni, « Il new public management nel settore giudiziario », *Istituto di Ricerca sui Sistemi Giudiziari—Consiglio Nazionale delle Ricerche* (2012).

(hybridation, dominance des unes sur les autres, etc.). Ce questionnement se justifie d'autant plus que les politiques qui tentent d'implanter des réformes liées aux doctrines et philosophies de la NGP font l'objet de contestations et de mobilisations collectives dans de nombreux secteurs dont la justice.³¹ Pour ce faire, nous avons défini trois questions de recherche :

- Quelles sont les attentes principales auxquelles se réfèrent différents groupes d'acteurs lorsqu'ils évoquent ce que représente pour eux une bonne justice ?
- Les juges avec responsabilité managériale³² ont-ils les mêmes attentes envers une bonne justice que leurs collègues exempts de tâches de gestion ?
- A quels univers valoriels ces juges font-ils appel lorsqu'ils décrivent la notion de bonne justice?

Tout d'abord nous abordons les relations entre justice et société, avant de nous concentrer sur le rapport entre justice et management. Nous présentons ensuite les arguments évoqués par les acteurs de la justice suisse lors d'un programme d'interviews réalisés au cours de l'année 2013, afin d'en extraire les attentes principales pouvant être associées à la notion de bonne justice ainsi que leur compatibilité éventuelle avec un management « moderne » des tribunaux.

2. Revue de littérature

2.1 Société et attentes vis-à-vis de la justice

Le droit est inextricablement lié à la société dans laquelle il évolue puisqu'il découle du politique et confère une légitimité « aux aspirations et aux valeurs de la société ». ³³ De plus, les jugements sont l'un des moyens qu'un système gouvernemental, et par extension la société dans laquelle il évolue, possèdent pour affirmer leurs valeurs centrales.³⁴ Ce lien entre droit et société impacte certainement le fonctionnement de la justice. Il est donc utile de s'intéresser aux différentes conceptions sociétales de la qualité d'une bonne justice même s'il paraît extrêmement difficile d'arriver à un consensus concernant les objectifs assignés au système judiciaire ou les facteurs qui déterminent sa performance.³⁵

³¹ Bezes et al., « New public management et professions dans l'État: Au-delà des oppositions, quelles recompositions? ».

³² Le juge est considéré comme ayant une responsabilité managériale s'il avait des responsabilités de gestion dans le poste qu'il occupait lorsque l'entretien a été mené, ou dans une précédente fonction. Par responsabilités de gestion, on entend toute responsabilité autre que juridique assumée par un juge au sein du tribunal. Il s'agit principalement des premiers présidents qui assument la direction générale du tribunal ou les juges qui siègent dans les diverses commissions d'administration/gestion des autorités judiciaires. Parmi les rôles attribués à ces commissions : l'affectation des juges suppléants aux différentes cours, l'adoption du projet de budget et des comptes, l'engagement de greffiers, la gestion de la formation continue du personnel, etc.

³³ Luzius Mader, « Introduction », dans *Manuel d'administration publique suisse*, sous la direction de Andreas Ladner et al. (Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013).

³⁴ James Spigelman, « Judicial Accountability and Performance Indicators », *Civil Justice Quarterly* 21 (2002).

³⁵ Eric Alt et Marie-Astrid Le Theule, « La justice aux prises avec l'éthique et la performance », *Pyramides* 22 (2012).

Bien que l'importance croissante du juridique soit vue comme « un des événements marquants de la vie de toutes les sociétés démocratiques ces dernières années »,³⁶ un manque de recherche se fait sentir en Suisse, mais aussi à l'étranger, au sujet de l'interaction entre le fonctionnement du système judiciaire et la société. Ce vide n'est pas anodin car la légitimité du management de la justice est mise en doute puisque celui-ci ne se préoccupe pas des principes fondamentaux des ordres juridiques tels que la liberté, l'égalité et la solidarité et prolifère sans contrôle démocratique.³⁷ De nouvelles approches basées sur des évaluations qualitatives ou systémiques apparaissent donc pour éviter les excès de la rationalité managériale.³⁸

De nos jours, les citoyens estiment avoir *droit* non seulement à une bonne justice mais également à son bon fonctionnement,³⁹ la bonne justice étant associée autant à sa finalité stricto-sensu qu'à son bon fonctionnement. La justice doit dorénavant *conquérir* une certaine légitimité⁴⁰ car l'opinion publique ne considère plus l'autorité et les institutions judiciaires traditionnelles comme allant de soi.⁴¹ L'accentuation de l'attention médiatique portée à la justice⁴² a par exemple rendu le juge publiquement responsable de son travail, ce dernier devant parfois justifier son éthique et sa performance.⁴³ Une « bonne » justice semble ainsi devoir montrer un certain nombre de qualités. Des travaux de recherche de la première moitié du vingtième siècle font déjà ressortir une tendance à propos des préoccupations concernant la justice suisse qui semble assez proche de celle que nous connaissons aujourd'hui, particulièrement au sujet de son activité juridique.⁴⁴

Ainsi, en 1907, Lucien Chessex⁴⁵ parle d'un « état désastreux » du système judiciaire et du désir de réforme de certains, car une bonne organisation de la justice est « pour un pays un élément essentiel de vitalité ». En termes de compétences, il ne réclame pas de capacités managériales mais demande que l'on rende obligatoires les « connaissances juridiques »⁴⁶ pour tous les juges. Il parle aussi du pouvoir d'appréciation dont les tribunaux ne devraient pas abuser car « un Code doit poser des règles fixes, afin que les justiciables y trouvent les renseignements

³⁶ Antoine Garapon, *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire* (Paris : Odile Jacob, 2000).

³⁷ Benoît Frydman, « Le management comme alternative à la procédure », dans *Le nouveau management et l'indépendance des juges*, sous la direction de Benoît Frydman et Emmanuel Jeuland (Paris : Dalloz, 2011).

³⁸ Alt et Le Theule, « La justice aux prises avec l'éthique et la performance ».

³⁹ Vigour, « Justice : L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques ».

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Arie-Jan Kwak, « Legal Professionals Under Pressure : Legal Professional Ideology and New Public Management », dans *Professionals Under Pressure: The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*, sous la direction de Mirko Noordergraaf et Bram Steijn, Care & Welfare (Amsterdam : Amsterdam University Press, 2013).

⁴² Antoine Vauchez, « Le chiffre dans le "gouvernement" de la justice », *Revue française d'administration publique* 125, no. 1 (2008); Langbroek, « Towards a Socially Responsive Judiciary? Judicial Independence and Accountability in the Constitutional Contexts of Italy, the USA and Netherlands ».

⁴³ Alt et Le Theule, « La justice aux prises avec l'éthique et la performance ».

⁴⁴ André Vallotton, « Excès de pouvoir et déni de justice : Étude comparative de la jurisprudence du conseil d'état français et du Tribunal Fédéral suisse » (Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, 1954).

⁴⁵ Lucien Chessex, « Du recours en réforme en droit vaudois » (Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, 1907).

⁴⁶ Ibid., 151.

désirés et que les Tribunaux ne soient pas tentés de dépasser leurs compétences ».⁴⁷ L'auteur dit plus loin que, suite au développement du canton (de Vaud), les moyens à disposition pour régler les différends ne suffisent plus car « vu la complexité des faits, la variété des procès, les juges et les parties demandent à être mieux renseignés ».⁴⁸ Un autre exemple nous est fourni en 1943 par Pierre Hofmann qui affirme, en parlant du système de recours « qu'il convient d'une part d'assurer aux justiciables un maximum de garanties contre les erreurs et les irrégularités du juge » mais aussi qu'il est « pratiquement nécessaire d'autre part, de ne pas surcharger de travail les tribunaux de seconde instance ».⁴⁹

La différence majeure avec les demandes faites de nos jours au système judiciaire est l'absence de référence directe à l'efficacité⁵⁰ et à une justice orientée vers les résultats ou les clients alors que ces principes sont aujourd'hui à la base de la légitimité de l'Etat et doivent même être « ancrés expressément au niveau constitutionnel ».⁵¹

Mais qu'en est-il de la réaction des juges face à cette évolution ? De manière générale, les magistrats suisses estiment que leur liberté s'est vue renforcée ces dernières années grâce à une plus grande autonomie dans la gestion administrative des tribunaux,⁵² alors que normalement la tradition suisse accorde une souveraineté minimale au pouvoir judiciaire dans l'administration de la justice.⁵³ Cependant, la récession économique a transféré l'attention vers l'efficacité de la justice, la simplification des procédures en est un exemple criant.⁵⁴ Dans cette optique, les organisations du pouvoir judiciaire introduisent un peu partout différents systèmes de management, en partant de l'idée qu'elles sont des fournisseurs de service.⁵⁵ Toutefois, le travail des juges n'est pour l'instant évalué que de manière informelle en Suisse.⁵⁶

2.2 Le management peut-il être au service de la justice ?

Le management pourrait contribuer à la légitimité des juges, et par extension à celle de la justice. Il est même considéré par certains comme un des éléments

⁴⁷ Ibid., 155.

⁴⁸ Ibid., 156.

⁴⁹ Pierre Hofmann, « Le recours en nullité de la procédure civile vaudoise : Étude théorique et pratique » (Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, 1943), 226.

⁵⁰ Nous entendons dans cet article la notion d'efficacité et d'efficacités comme « une justice qui doit utiliser ses ressources avec parcimonie et en retirer le plus grand bénéfice possible », voir annexe 1.

⁵¹ Andreas Lienhard, « Droit constitutionnel et administratif », dans *Manuel d'administration publique suisse*, sous la direction de Andreas Ladner et al. (Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013), 224.

⁵² Regina Kiener, « Judicial Independence in Switzerland », dans *Judicial Independence in Transition*, sous la direction de Anja Seibert-Fohr, Beiträge zum ausländischen öffentlichen Recht und Völkerrecht (Heidelberg : Springer, 2012).

⁵³ Etienne Poltier, « L'organisation et le fonctionnement interne de l'ordre judiciaire et des tribunaux », *Pratique Juridique Actuelle* (2011).

⁵⁴ Catherine Boss, « Les accusés ne passent plus devant le juge », *Le Matin Dimanche*, le 3 août 2014; Frans Van Dijk et Horatius Dumbrava, « Judiciary in Times of Scarcity : Retrenchment and Reform », *International Journal for Court Administration* 5, no. 1 (2013).

⁵⁵ Andreas Lienhard, « Oberaufsicht und Justizmanagement », *Justice*, no. 1 (2009).

⁵⁶ Conseil Consultatif de Juges Européens (Ccje), « Avis no 17 (2014) sur l'évaluation du travail des juges, la qualité de la justice et le respect de l'indépendance judiciaire », Conseil de l'Europe (Strasbourg, 2014).

les plus prometteurs parmi les efforts entrepris pour donner une nouvelle orientation de la justice envers la société,⁵⁷ les bons jugements n'étant plus suffisants à légitimer le système judiciaire.⁵⁸ Pour autant, il ne doit pas être appliqué uniquement pour répondre à des impératifs financiers.⁵⁹ On observe malgré tout une importance croissante des chiffres dans la justice. Les tribunaux publient régulièrement des résultats de performance car ils se doivent d'être des organisations « ouvertes », orientées vers l'extérieur⁶⁰ et totalement transparentes envers les médias.⁶¹ À Genève par exemple, le Procureur Général, qui est également le président de la commission de gestion du pouvoir judiciaire, rend compte chaque année de la situation de ce dernier à la presse en articulant, entre autres, des chiffres concernant l'évolution des charges de fonctionnement, les revenus et le nombre d'affaires traitées.⁶² Ceci fait dire à Alain Marti qu'« avec une mentalité commerciale, le pouvoir judiciaire se sent obligé de démontrer qu'il ne coûte rien au contribuable, mais qu'il rapporte à la collectivité autant qu'il coûte ».⁶³

Poussé à son paroxysme, le managérialisme consiste à introduire des outils de management « pour eux-mêmes en perdant précisément le sens »,⁶⁴ alors que le but de la managérialisation des organisations publiques devrait être, au contraire, de re-légitimer ces dernières.⁶⁵ Le résultat de la maximisation de l'efficacité, qui tente de satisfaire le justiciable-utilisateur, en focalisant trop sur la manière d'atteindre les résultats au dépend de l'efficacité, serait une perte de crédibilité vis-à-vis des citoyens pour qui la « caractéristique fondamentale de l'action publique (est) la défense de l'intérêt public ».⁶⁶ Il faudrait donc se concentrer sur l'efficacité, soit satisfaire les besoins du citoyen en termes d'accès aux tribunaux par exemple, au lieu de se centrer sur l'efficacité, ce qui apporterait une légitimité supplémentaire à la justice.⁶⁷

⁵⁷ C. Tchakaloff cité par Fabri et Langbroek, « Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe ».

⁵⁸ Philip Langbroek, « Reinventing the Least Dangerous Branch of Government : Judicial Independence and the Accountability for the Administration of Justice, Courts and Judges in the Netherlands », *ibid.*

⁵⁹ Catherine Labrusse-Riou, « Management et statuts d'indépendance : D'un service public—la justice—à d'autres—les hôpitaux et l'université », dans *Le nouveau management et l'indépendance des juges*, sous la direction de Benoît Frydman et Emmanuel Jeuland (Paris : Dalloz, 2011).

⁶⁰ National Center for State Courts, « The international Framework for Court Excellence, 2nd Edition », (2013).

⁶¹ Garapon, *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire*.

⁶² Vincent Derouand, « Communiqué de presse de la commission de gestion : Compte rendu d'activité du pouvoir judiciaire en 2013 », le 29 avril 2014, <http://ge.ch/justice/publications>. Dernier accès le 27 février 2015.

⁶³ Alain Marti, *Histoire de l'organisation judiciaire 1814-2010* (Genève : Copymédia, 2012), 320.

⁶⁴ Benoît Bernard, Anne Drumaux, et Jan Mattijs, *La justice pénale en prospective—six scénarios à l'horizon 2020*, sous la direction de Pierre Van Der Vorst et Philippe Mary, Coll. « "travaux" et "monographies" de l'école des sciences criminologiques Léon Cornil » (Bruxelles : Bruylant, 2012).

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ David Giauque et Daniel J. Caron, « L'identité des agents publics à la croisée des chemins : De nouveaux défis pour les administrations publiques », (article présenté au colloque annuel du Groupe Européen d'Administration Publique (GEAP), Bern, 31.08-03.09.2005).

⁶⁷ Laurence Dumoulin, « Le recours aux experts, un mode de rationalisation des pratiques judiciaires ? », *Politique et Management Public* 23, no. 3 (2005).

Actuellement, il semble que la tendance soit à l'inverse⁶⁸ dans la justice,⁶⁹ l'efficacité étant trop difficile à mesurer, ce qui entraîne une « perte de pouvoir des professionnels vis-à-vis de l'administration ». ⁷⁰ Aux États-Unis par exemple, le juge est évalué tant sur la qualité de sa décision que sur les modalités avec lesquelles il conduit l'affaire. ⁷¹ Au Pays-Bas, la pression des résultats serait à la base du phénomène qui voit des magistrats négliger la formation continue. ⁷² Alexandre Piraux et Benoît Bernard⁷³ pensent même que des dérives sont inévitables, certains juges essayant de « plaire » aux gestionnaires d'une manière ou d'une autre,⁷⁴ leur travail étant souvent évalué sur des critères quantitatifs uniquement.

La légitimité de la justice ne dépend donc plus de critères purement juridiques mais bien d'un arbitrage permanent entre ces derniers et un souci d'efficacité.⁷⁵ La nouvelle gestion des tribunaux n'a d'ailleurs plus seulement comme ambition d'améliorer le rendement mais aussi la qualité des services et prestations fournis. Le management dans la justice va donc au-delà d'une simple technique, c'est une nouvelle logique⁷⁶ qui véhicule une culture portée par de nouvelles valeurs et attentes, voire de nouvelles sphères de légitimation au sens de Luc Boltanski et Laurent Thévenot⁷⁷ comme nous le verrons plus loin. On en veut pour preuve la fréquente substitution du terme justiciable par celui de client.⁷⁸

Toutefois, si l'on décide d'administrer la justice par les normes et les indicateurs, cela risque de modifier le rapport homme-travail, voire l'éthique même du travail juridique.⁷⁹ Il y aurait une dichotomie entre une manière d'évaluer la justice en fonction de sa mission de service public (accessibilité,⁸⁰ impartialité, célérité, égalité des armes) et en fonction de logiques managériales issues de la NGP qui la considère comme un processus de production (où on mesurera les coûts, les moyens, l'activité, la performance).⁸¹ Dans le premier cas, on prend en compte principalement le « processus » juridique, alors que dans le second c'est plutôt le travail des magistrats qui est analysé. Le problème est qu'il est impossible

⁶⁸ Bien qu'efficacité et efficience peuvent se concevoir comme étant imbriquées, les utilisateurs de la justice exigent son efficience afin d'être satisfaits selon Héctor Fix Fierro, *Courts, Justice and Efficiency : A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication* (Portland : Hart Publishing, 2003).

⁶⁹ Serverin, « Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice ».

⁷⁰ Cécile Vigour, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : Le cas de la justice belge », *Sociologie du travail* 50, no. 1 (2008) : 87.

⁷¹ Carboni, « Il new public management nel settore giudiziario ».

⁷² Philip Langbroek, « La réorganisation du système judiciaire des Pays-Bas », *Revue française d'administration publique* 125, no. 1 (2008).

⁷³ Alexandre Piraux et Benoît Bernard, « Peut-on gérer la justice ? Entre responsabilité et indépendance », *Pyramides* 11 (2006).

⁷⁴ Jan Mattijs, « Implications managériales de l'indépendance de la justice », *Pyramides* 11 (2006).

⁷⁵ Cadet, « La théorie du procès et le nouveau management de la justice : Processus et procédure ».

⁷⁶ Frydman, « Le management comme alternative à la procédure ».

⁷⁷ Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* (Paris : Gallimard, 1991).

⁷⁸ Joël Hubin, « Entre efficience et efficacité. Mesures et démesures de la charge de travail des juges. Commentaires de l'article 352 bis du code judiciaire », *Pyramides* 12 (2006).

⁷⁹ Frydman, « Le management comme alternative à la procédure ».

⁸⁰ Il faut comprendre la notion d'accessibilité de la justice tant du point de vue financier que géographique, il s'agit que les tribunaux soient situés à proximité des citoyens qui en ont besoin et soient abordables financièrement, voir annexe 1.

⁸¹ Dumoulin, « Le recours aux experts, un mode de rationalisation des pratiques judiciaires ? ».

d'estimer correctement la qualité d'un processus de production sans évaluer son résultat en fonction de son but premier : en l'occurrence la mission de service public. Ces deux logiques sont donc indissociables l'une de l'autre, mais sont-elles vraiment compatibles ?

Certains auteurs parlent d'« aspects fondamentaux » lorsqu'ils évoquent des valeurs *civiques* comme l'indépendance de la justice, alors qu'ils relèguent les aspects managériaux des cours, comme l'efficacité dans le traitement des affaires, au titre d'« aspects secondaires ». ⁸² En effet, des paramètres tels que la productivité, l'efficacité et le retour sur investissement ne sont pas courants dans la logique judiciaire. Il sera donc pertinent de vérifier si la rencontre de ces aspects provoquera un choc culturel comme ce fut le cas dans d'autres services publics, ⁸³ et/ou la transformation de l'éthos des professionnels de la justice. ⁸⁴ Certains parlent même d'antagonisme entre efficacité et justice, arguant que la vie judiciaire est maintenant plus centrée sur l'efficacité que sur la manière dont les organisations et les relations sociales en son sein fonctionnent. ⁸⁵

Les résistances culturelles à la managérialisation des tribunaux risquent en effet de créer des tensions, particulièrement si les changements sont imposés de l'extérieur en faisant peu de cas des valeurs de l'institution, ce qui pourrait créer des dilemmes moraux et augmenter le stress professionnel. ⁸⁶ Afin d'évaluer cela, il faut se demander si les qualités recherchées d'une bonne justice peuvent cohabiter avec les approches managériales décrites plus haut. Nous allons analyser ce phénomène à l'exemple du pouvoir judiciaire suisse.

3. Méthode

La présente étude fait partie d'un plus large projet sur le management de la justice helvétique ⁸⁷ conduit au niveau national depuis 2012. Pour cet article, nous avons analysé une série d'entretiens (56) semi-structurés menés dans des tribunaux de première et seconde instance dans des cours civiles, administratives et criminelles de neuf cantons, ⁸⁸ dans les trois régions linguistiques du pays. Nous nous sommes entretenus tant avec des acteurs internes au tribunal (39) (juges (30) et managers (9)),

⁸² Lienhard, Kettiger, et Winkler, "Status of court management in Switzerland," 13.

⁸³ Giauque et Emery, *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en suisse*; Giseline Rondeaux, « Identification organisationnelle et changement : Le new public management à l'épreuve des logiques identitaires » (Université de Liège, 2011).

⁸⁴ Vigour, « Justice : L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques ».

⁸⁵ Labrusse-Riou, « Management et statuts d'indépendance : D'un service public—la justice—à d'autres—les hôpitaux et l'université ».

⁸⁶ Revital Ludwig et Juan Lallave, « Professional Stress, Discrimination and Coping Strategies : Similarities and Differences Between Female and Male Judges in Switzerland, » dans *Gender and Judging*, sous la direction de Ulrike Schultz et Gisela Shaw, *Önati International Series in Law and Society* (Oxford : Hart Publishing, 2013).

⁸⁷ Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche financé par le Fond national suisse de la recherche scientifique (FNS) : « Recherche fondamentale sur le management des tribunaux en Suisse 2012–2015 ». Pour plus d'informations voir www.justizforschung.ch.

⁸⁸ Les cantons latins (Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Vaud et Valais) sont l'objet central de la recherche, pour des raisons linguistiques principalement. Les cantons alémaniques de Lucerne et Schaffhouse ont été considérés à des fins de comparaison.

qu'avec leurs pendants externes (17) (politiciens (7), avocats (5), journalistes (5)).⁸⁹ L'échantillon⁹⁰ comprend un nombre identique de juges avec et sans responsabilité managériale.

Les interviews, d'une durée d'environ une heure chacun, ont été conduits selon la méthodologie inductive⁹¹ dans le but de découvrir les principales attentes d'une bonne justice, jusqu'à saturation des arguments.⁹² L'objectif était de laisser s'exprimer nos interlocuteurs sur l'idée qu'ils se font de la bonne justice afin de faire émerger les arguments qui sous-tendent selon eux cette notion.

Les enregistrements des interviews ont été retranscrits et codés à l'aide du logiciel NVivo 10. Nous avons classé des passages d'entretiens dans vingt-six nœuds différents,⁹³ chacun correspondant à un argument défini comme important pour une bonne justice par les répondants. Certaines attentes émises par le même participant peuvent être complémentaires ou contradictoires, car chacun a d'abord dû décrire ce qu'était une bonne justice pour soi, avant d'expliquer ce que cela signifiait, selon lui, pour les autres parties prenantes. Un interviewé pouvait mentionner divers arguments, mais un argument répété à plusieurs reprises par la même personne n'a été comptabilisé qu'une seule fois. Par contre, certains paragraphes qui expriment des idées diverses peuvent être codés dans plusieurs nœuds. Nous avons ensuite classé les différents nœuds selon la fréquence avec laquelle ils étaient signalés par les participants (plus un nœud est cité par un groupe d'acteurs, plus il obtient de + proportionnellement au nombre d'acteurs présents dans le groupe, voir tableau 1). Nous utilisons donc la récurrence des arguments comme proxy de leur importance pour les groupes d'acteurs. Étant donné le nombre de répondants (56), il semble qu'une classification en cinq différents groupes⁹⁴ soit adéquate. Le terme choisi pour chaque nœud n'a pas forcément été cité verbatim par les interviewés, l'exercice consistant à coder les idées similaires dans le même nœud selon la méthode de l'analyse de contenu.⁹⁵ Nous avons ensuite élaboré une définition de chaque nœud, en nous inspirant des citations des participants.⁹⁶ Nous savons que certaines attentes se recoupent, mais nous avons préféré les aborder individuellement pour pouvoir analyser les discours de la meilleure manière qui soit.

⁸⁹ Des entretiens ont été conduits avec d'autres acteurs (greffiers, personnel administratif, procureurs, juges non-professionnels, chercheur) mais nous avons décidé de ne pas les considérer ici, tant parce que les acteurs sélectionnés nous semblent être les plus représentatifs que pour des raisons pratiques (longueur de l'analyse).

⁹⁰ Parmi les limites de l'étude on citera la non-représentativité de l'échantillon et l'unicité des entretiens, nous privant ainsi d'une analyse temporelle de l'évolution des attentes.

⁹¹ Anselm Strauss et Juliet Corbin, *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée* (Fribourg : Academic Press Fribourg, 2004).

⁹² Stéphane Martineau, « L'observation en situation : Enjeux, possibilités et limites », *Recherches qualitatives*, Hors Série, no. 2 (2005).

⁹³ À l'origine, nous avions défini 35 nœuds mais seuls ceux qui ont été mentionnés par au moins deux types d'acteurs, dont les juges, ont été retenus. En sus, contrairement à un précédent article basé sur la même étude, nous n'avons pas retenu le nœud « qualité », ce dernier faisant appel à une notion trop vague dont la définition variait considérablement entre les différents acteurs.

⁹⁴ Cf. tableau 1.

⁹⁵ Satu Elo et Helvi Kyngäs, « The Qualitative Content Analysis Process », *Journal of Advanced Nursing* 62, no. 1 (2008).

⁹⁶ Voir annexe 1.

Tableau 1
 Attentes d’une bonne justice en Suisse de différents acteurs

Attentes principales d’une « bonne justice »		Acteurs internes au tribunal, N=39				Acteurs externes au tribunal, N=17		
		Juges (tous)	Juges (avec expérience managériale)	Juges (sans expérience managériale)	Gestionnaires du tribunal	Politiciens	Avocats	Journalistes
1	Rapide	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++
2	Communicative	++++	++++	+++	++++	++++	++++	++++
3	Indépendante	+++	+++	++	+	++++	++++	++
4	Accessible (financièrement et géographiquement)	++	++	+++	+++	+++	+++	+++
5	Simple, pragmatique, pas trop formaliste	++	+++	++	+	++	++++	++
6	Transparente	++	++	++	+	+++	+++	++++
7	Humaine, proche des gens	++	++	++	+	+++	+++	+++
8	Orientation client	++	++	++	+++	++	++	++
9	A l’écoute	++	++	++	+	+	+	+
10	Juste	++	+	++	+	+	++	/
11	Service public	+	++	+	/	++	/	++
12	Efficiente et efficace	+	+	+	+	+	++	++
13	Recherche la conciliation	+	+	+	/	++	++	/
14	Doit rendre des comptes	+	+	+	+	/	+	+

Continued

Tableau 1. Continued

Attentes principales d'une « bonne justice »		Acteurs internes au tribunal, N=39				Acteurs externes au tribunal, N=17		
		Juges (tous)	Juges (avec expérience managériale)	Juges (sans expérience managériale)	Gestionnaires du tribunal	Politiciens	Avocats	Journalistes
15	Légitime, crédible	+	+	+	/	/	+	++
16	Non-juristes doivent aussi participer	+	+	+	+	++	+	+++
17	Personnalisée	+	/	+	+	++	/	+
18	Respecte les procédures	+	+	+	+	+	/	/
19	Sévère	+	+	/	/	++	/	++++
20	Egalité de traitement	+	+	/	+	+	+	/
21	Impartiale	+	/	+	/	/	+	/
22	Résout tous les cas/conflits	+	+	+	+	++	++	+
23	Inspire confiance	+	+	/	+	/	++	+
24	Donne raison	+	/	+	+	+	+	+
25	Non corrompue	+	/	+	+	+	/	/
26	Prévisible	+	/	+	/	++	++	/

++++ : Thème mentionné extrêmement fréquemment (par au moins deux tiers des interviewés)

+++ : Thème mentionné fréquemment (par au moins la moitié des interviewés)

++ : Thème mentionné quelques fois (par au moins un quart des interviewés)

+: Thème mentionné au moins une fois

/ : Thème non mentionné par ce groupe d'acteurs

Dans une étape ultérieure de la recherche, nous utiliserons l'analyse factorielle pour identifier les valeurs similaires ou contradictoires.

Nous avons choisi d'analyser des discours et basons donc nos observations sur ce qui est dit et non sur ce qui est passé sous silence. Il est cependant possible que certains arguments trop évidents pour être énoncés ne soient pas mentionnés par les participants et que ces éléments appartiennent principalement au registre civique (voir définition ci-après). Les arguments commerciaux étant les plus récents et controversés apparaîtraient donc comme surreprésentés dans nos réponses. Pour éviter cela, nous n'avons pas précisé à nos interlocuteurs que nous étudions le management de la justice en particulier. De plus, les résultats nous montrent que les arguments les plus évoqués restent ceux du monde civique, ce qui rend peu probable la possibilité d'une trop forte représentation des éléments commerciaux. Finalement, nous n'avons comptabilisé qu'une seule fois chaque argument dans le tableau 2 qui nous permet de définir à quels mondes les acteurs de la justice suisse font le plus souvent appel quand ils évoquent la bonne justice.

Pour appréhender les valeurs sous-jacentes à ces attentes, nous avons utilisé la typologie des mondes développée par Boltanski et Thévenot,⁹⁷ laquelle consiste en des univers idéal-typiques de référence⁹⁸ auxquels font appel les acteurs lorsqu'ils justifient leurs agissements dans un contexte collectif. Nous avons retenus ici quatre mondes qui nous semblent pertinents afin de classer nos résultats :

- 1) Le monde industriel est basé sur les notions d'efficacité, de rendement et de performance. Il s'agit de l'univers des manufactures, centré sur la bonne organisation, le professionnalisme et l'optimisation des ressources. Ici, tout ou presque est mesurable, y compris l'homme. On se situe dans un monde scientifique, rationnel et modélisable. Pour ce qui est de la justice en particulier on se référera principalement aux notions qualitatives que l'on tente de mesurer par des indicateurs (rapidité, efficience et efficacité, etc.).
- 2) Le monde civique est celui de l'union de tous dans la formation de la volonté générale. Les organes collectifs et représentatifs (syndicats, partis politiques, collectivité publique) sont placés au centre. C'est le monde de l'expression de l'action démocratique, justifié par la législation et fondé sur la figure emblématique du citoyen. Ici, les êtres s'équivalent, la volonté générale surmonte ce qui est *particulier* et lie les êtres dans une action collective. C'est le monde « classique » de la justice car la volonté collective doit s'exprimer dans des formes *officielles* (arrêtés, décrets, ordonnances, dispositions, jugements, etc.) afin d'assurer sa validité et sa stabilité. C'est aussi le monde où la justice est subordonnée au citoyen et se doit de lui rendre des comptes, d'être à son service et de lui garantir les prérogatives traditionnelles de la justice (impartialité, égalité de traitement, prévisibilité, etc.).
- 3) Le monde commercial est celui du marché, de la rivalité entre les personnes physiques ou morales, du bien (produit), de l'argent et de la concurrence entourant les clients potentiels. Les valeurs centrales sont la valeur marchande, la possession, le profit et la rétribution. C'est l'univers sur lequel se fonde la

⁹⁷ Boltanski et Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*.

⁹⁸ Cf. tableau 2.

Tableau 2

Attentes d'une bonne justice (évoquées par les acteurs du tableau 1) classées selon la méthodologie de Boltanski & Thévenot (1991)

Monde industriel	Monde civique	Monde commercial	Monde domestique
Rapide	Communicative	Accessible (financièrement & géographiquement)	Humaine, proche des gens
Efficiente & Efficace	Indépendante	Simple, pragmatique, pas formaliste	Recherche la conciliation
	Transparente	Orientation client	Sévère
	Juste	À l'écoute	Inspire confiance
	Service Public	Personnalisée	
	Doit rendre des comptes	Résout tous les cas/conflits	
	Légitime, crédible	Donne raison	
	Non-juristes doivent aussi participer		
	Respecte les procédures		
	Egalité de traitement		
	Prévisible		
	Impartiale		
	Non corrompue		

théorie économique libérale où les personnes agissent de manière égoïste afin de satisfaire un besoin ou un désir. Ici le justiciable est un « client » que la justice se doit de satisfaire dans une relation d'« affaire ». Elle doit non seulement proposer un service de qualité à ses clients (proximité, simplicité, personnalisation, etc.) mais elle doit aussi assouvir certains désirs (avoir raison, résoudre un conflit) et ce à un prix attractif.

- 4) L'univers domestique est le monde des relations personnelles, inspiré par la famille et centré sur les relations bienveillantes qui animent une entité collective, un milieu. Les valeurs centrales sont ici la hiérarchie et la tradition. On rejette l'égoïsme et adoube les notions d'autorité, de responsabilité, de supériorité et de subordination. En ce qui concerne la justice, nous apparentons la notion de bienveillance à la justice humaine et à la recherche de conciliation alors que la sévérité et la confiance trouvent leur place dans la relation entre la justice (le supérieur) qui juge le justiciable (subordonné).

Les réformes qui font écho à la NGP ont été analysées par plusieurs scientifiques utilisant cette approche comme une confrontation directe entre le monde civique (monde bureaucratique wébérien) et le monde commercial, ce dernier étant le reflet d'une logique managériale.⁹⁹ Il est cependant possible de concilier

⁹⁹ Giauque et Caron, « L'identité des agents publics à la croisée des chemins : De nouveaux défis pour les administrations publiques » ; Rondeaux, « Identification organisationnelle et changement : Le new public management à l'épreuve des logiques identitaires ».

ces deux mondes grâce au processus que les auteurs appellent le « compromis » selon lequel les acteurs se mettent d'accord pour « composer...en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord ». ¹⁰⁰ Le compromis se réalise grâce à un « principe de rang supérieur » capable de rapprocher des mondes qui paraissent en opposition.

L'équipe de recherche a longuement débattu et passé en revue les travaux comparables dans la littérature actuelle et étudié les caractéristiques des univers proposés afin d'attribuer les attentes révélées par les entretiens aux différents mondes. ¹⁰¹ Cette classification nous aidera à déterminer si les sphères de légitimation auxquelles les participants se réfèrent lorsqu'ils définissent une bonne justice varient en fonction de leur rôle et si les valeurs associées à cette bonne justice empruntent à l'univers managérial.

4. Résultats et discussion

4.1 Résultats globaux

Le tableau 1 présente la fréquence avec laquelle les différents acteurs (juges, gestionnaires de tribunaux, politiciens, avocats et journalistes) mentionnent les vingt-six attentes qui sont selon eux les plus importantes concernant une « bonne justice ». En général, on remarque une assez forte congruence entre les attentes des divers acteurs interrogés, comme le montrent les deux notions (*rapide* et *communicative*) citées le plus fréquemment (+++++) par tous les types d'acteurs, sans exception : ¹⁰² « la décision doit tout d'abord être rapide, et le plus juste possible » (juge 8, canton 5). Néanmoins, certains tribunaux ont encore du retard dans ces domaines comme l'explique un magistrat (no. 2, canton 1): « on a des carences à tous les niveaux de la communication, tant interne qu'externe » ou encore « on travaille sur des recours d'il y a 2 ans, c'est insupportable pour le justiciable » (juge 1, canton 1).

De plus, on observe que les neuf attentes les plus citées par les juges sont aussi mentionnées par tous les autres types de répondants. Au total, ce ne sont pas moins de treize attentes (50 %) qui sont évoquées par l'ensemble des acteurs. En ce qui concerne les différences, il n'est pas surprenant que les gestionnaires des tribunaux soient ceux qui attachent le plus d'importance à l'orientation client : ¹⁰³ « C'est clair que ça doit aller vite en première instance mais on ne veut pas attendre non plus des lustres pour obtenir le résultat de notre recours, ça doit aller vite partout. Le client veut savoir s'il a gagné ou pas » (gestionnaire de tribunal 1, canton 3) mais ne mentionnent que très rarement une caractéristique fondamentale pour les juges : l'indépendance.

¹⁰⁰ Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Cahiers du centre d'études de l'emploi (Gap : Presses Universitaires de France, 1987), 225–26; *ibid.*

¹⁰¹ Le classement de certains items a été et reste évidemment sujet à controverse.

¹⁰² On considère ici les juges avec et sans responsabilité managériale comme un seul groupe.

¹⁰³ Il faut comprendre l'orientation client de la justice comme étant un rapport d'« affaire » dans lequel l'institution se doit de rendre un service (public) au justiciable. Voir aussi la définition du monde commercial dans la section méthodologique ou Jean-Patrick Villeneuve, « Citoyen-clients et administrations : Acteurs confus et organisations entêtées, typologie et analyse des rôles », *Revue économique et sociale* 1 (2006).

Sans surprise, les avocats plaident pour une justice simple et pragmatique,¹⁰⁴ particulièrement lorsqu'il s'agit de la procédure. Ces derniers, tout comme les politiciens et les journalistes mentionnent aussi des items tels que la transparence ou une justice humaine et proche des gens, plus fréquemment que ceux qui officient au sein des tribunaux : « Il faudrait une justice plus humaine, qu'elle soit moins intransigeante sur le côté "à la lettre" de la procédure » (politique 1, canton 6). La notion de justice efficace et efficiente est citée plus souvent par des acteurs externes comme les avocats et les journalistes, ce qui peut surprendre car elle est une source de légitimité pour les magistrats.¹⁰⁵ « Soit on se dote d'une justice qui est capable d'être efficace à tous les niveaux soit on traite les affaires prioritaires et les autres, on dit : vous vous faites justice vous-même » (avocat 2, canton 3).

Les journalistes se font le relais de l'opinion publique en mentionnant plus fréquemment que les autres des attentes telles que la sévérité : « Ah, oui, la population à mon avis, elle est beaucoup plus dure que la justice, de loin » (journaliste 1, canton 3), ou la légitimité d'une justice rendue par des non-professionnels.

4.2 Les juges qui exercent des responsabilités de gestion ont-ils des attentes différentes des autres ?

Si l'on ne considère pas la fréquence, on constate qu'environ 70 % des attentes (18/26) sont mentionnées par les deux groupes de juges, démontrant une forte congruence des attentes entre ces deux classes de magistrats. Cela semble indiquer que les juges avec responsabilité de gestion n'ont pas d'attentes fondamentalement différentes de leurs collègues qui dédient l'entièreté de leur activité professionnelle au droit, même si certaines divergences ont été relevées. Nous pensons que cela pourrait être dû à la notion de surdétermination de la culture professionnelle¹⁰⁶ sur la culture managériale ; les juges étant des spécialistes particulièrement attachés à leur fonction, celle-ci prendrait le pas sur l'exercice ou non d'une activité de gestion.

Nous nous intéressons maintenant aux univers de référence auxquels font appel les magistrats, respectivement sans et avec, responsabilité managériale, lorsqu'ils évoquent la notion de bonne justice. Pour ce faire, nous utilisons la grille d'analyse des *mondes communs* développées par Boltanski et Thévenot.¹⁰⁷ Nous discutons d'abord les attentes invoquées par tous les juges avant de nous concentrer sur celles qui ne sont mentionnées que par un groupe de juges alors que l'autre ne les cite jamais, afin de déterminer si la présence d'une activité managériale dans le cahier des charges des magistrats a une influence sur les mondes auxquels ils se réfèrent.

¹⁰⁴ Nous définissons une justice simple, pragmatique, pas trop formaliste comme « une justice qui n'est pas trop à cheval sur les règles. Elle doit être *intelligente* et adapter ses procédures si nécessaire », voir annexe 1.

¹⁰⁵ Vigour, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : Le cas de la justice belge ».

¹⁰⁶ Mark Exworthy et Susan Halford, *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector* (Buckingham : Open University Press, 1999).

¹⁰⁷ Boltanski et Thévenot, *Les économies de la grandeur*. Voir tableau 2, dans lequel nous avons classifié toutes les attentes répertoriées.

Parmi les onze attentes les plus citées par l'ensemble des juges, la majorité d'entre elles (5) appartient au monde civique, traditionnellement le monde de l'administration publique dont le citoyen est l'acteur principal, suivi des mondes commercial (4), industriel (1) et domestique (1). Ces résultats confirment la première partie de l'enquête où les deux mondes les plus représentés chez les managers de tribunaux et les juges étaient justement ceux-ci.¹⁰⁸ Cela renforce aussi l'idée que la culture hybride post-bureaucratique¹⁰⁹ est bien présente chez les juges de première et seconde instance en Suisse, mais contredit des recherches similaires menées dans d'autres services publics¹¹⁰ helvétiques où les mondes les plus cités étaient les mondes industriel et civique.

Les attentes mentionnées uniquement par les juges sans expérience de gestion¹¹¹ sont *personnalisée, impartiale, donne raison, non-corrompue, prévisible* : un mélange d'éléments se rapportant aux mondes civique (*impartiale, non-corrompue, prévisible*) et commercial (*personnalisée, donne raison*)¹¹² avec une prédominance pour le premier.

A l'inverse, trois attentes (*sévère, égalité de traitement, inspire confiance*) ont été signalées seulement par des juges ayant une activité managériale. Le monde domestique¹¹³ (*sévère, inspire confiance*) est ici mieux représenté que le monde civique (*égalité de traitement*). Nous en concluons que les juges avec expérience managériale ne font pas plus souvent appel au monde commercial lorsqu'ils définissent une bonne justice que leurs homologues sans responsabilité de gestion, contrairement à ce qui avait été observé dans une première partie de l'étude entre ces derniers et les secrétaires généraux.

Si l'on excepte l'attente liée à l'*indépendance* de la justice, nous remarquons, dans le tableau 1, que les six attentes auxquelles les juges font le plus fréquemment référence lorsqu'ils évoquent l'idée de bonne justice (*rapide, communicative, indépendante, accessible, simple et pragmatique, transparente*) sont compatibles avec les principes de la NGP¹¹⁴ et sous-tendent l'existence d'une culture judiciaire qui n'est

¹⁰⁸ Yves Emery et Lorenzo Gennaro De Santis, « What Kind of Justice Today ? Expectations of "Good Justice", Convergences and Divergences Between Managerial and Judicial Actors and How They Fit Within Management-Oriented Values, » *International Journal For Court Administration* 6, no. 12 (2014).

¹⁰⁹ Yves Emery, « Gestion publique des ressources humaines. Introduction », dans *Manuel d'administration publique suisse*, sous la direction de Andreas Ladner et al. (Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013).

¹¹⁰ Yves Emery et al., « Swiss Public Servants' Perceptions of Performance in a Fast-Changing Environment », *International Review of Administrative Sciences* 74, no. 2 (2008); Yves Emery et Noemi Martin, *Le service public au XXI^{ème} siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat* (Paris : L'Harmattan & Schulthess Editions, 2010).

¹¹¹ Voir tableau 1.

¹¹² *Personnalisée* : la justice doit tenir compte, autant que possible, des spécificités de chaque cas/situation. Elle ne peut pas appliquer les règles aveuglement de la même manière à tout un chacun. *Donne raison* : les justiciables veulent que la justice leur donne raison, peu importe ce qu'ils demandent. Voir la définition du monde commercial dans la section méthodologique pour plus de précisions.

¹¹³ Voir la définition du monde domestique pour plus de précisions.

¹¹⁴ Hans-Jakob Mosimann, « Wege zum Qualitätsmanagement an Gerichten: Grundlagen und Konkretisierung am Beispiel des Sozialversicherungsgerichts des Kantons Zürich », *ZBL* (2003); Christopher Pollitt, « Performance Management in Practice : A Comparative Study of Executive Agencies », *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, no. 1 (2006).

pas incompatible avec l'idée d'une gestion moderne de la justice. Un magistrat (no. 2, canton 1) nous affirmait par exemple: « On est vraiment au service du client, du justiciable. On doit répondre à des attentes, on ne doit pas rendre la justice pour la gloire... ».

Toutefois, le monde le plus fréquemment cité par l'ensemble des personnes interviewées lors de la présente étude reste le monde civique (13 attentes) qui est le monde wébérien « classique » dans lequel la « promotion et la défense du bien public priment », ¹¹⁵ suivi par le monde commercial (7 attentes). ¹¹⁶

Les acteurs de la justice helvétique que nous avons rencontrés semblent apparemment plus proches des modèles de l'administration publique canadienne (Québec) ¹¹⁷ ou belge qui évoquent, eux aussi, les mondes marchand et civique en premier lieu, ¹¹⁸ que des autres services de l'administration publique suisse. Même si des recherches plus approfondies sont nécessaires avant de pouvoir conclure que le monde juridique est vraiment distinct des autres services publics du pays, force est de constater que ses membres recourent majoritairement aux mondes civique et commercial lorsqu'ils évoquent l'image qu'ils se font d'une bonne justice. Ce constat ne remet évidemment pas en question l'hypothèse selon laquelle « une hybridation entre des valeurs bureaucratiques et fonctionnelles et des valeurs démocratiques », ¹¹⁹ serait une particularité suisse mais pose la question de la spécificité de la justice. Cette nouvelle forme de légitimité hybride associée au *service au client* se doit d'être *rapide*, mais aussi *humaine* à l'image de l'artisan ou de l'entreprise qui place la satisfaction de ses clients au centre de sa stratégie commerciale. Certains parlent d'ailleurs de l'importance de délivrer des décisions « rapides, motivées, de manière claire (...) » (juge 4, canton 3) et qu'il « il faudrait se demander si ce que l'on écrit aux gens est compréhensible » (juge 3, canton 2).

5. Conclusion

Il existe une volonté claire de répondre au mieux aux attentes des justiciables, qui se reflète dans l'importance donnée au monde commercial par les différents acteurs interrogés. Cependant, réduire ces derniers à de simples consommateurs-utilisateurs dans un contexte où celui qui procure le service ne contrôle pas ce qu'il offre et où le bénéficiaire ne peut généralement pas choisir son *fournisseur*, lorsqu'il n'est pas carrément contraint de participer à une procédure, serait trop simpliste ; le citoyen faisant face aux obligations imposées par l'administration est clairement distinct du client en position de force par rapport à un Etat qui se doit de lui fournir un service. ¹²⁰

¹¹⁵ Giaque et Caron, « L'identité des agents publics à la croisée des chemins : De nouveaux défis pour les administrations publiques », 7.

¹¹⁶ Ceci se confirme si l'on considère l'occurrence avec laquelle les attentes citées sont mentionnées par chacun des acteurs. Le monde civique arrive en tête (166), devant le monde commercial (106), le monde industriel (60) et le monde domestique (47).

¹¹⁷ Giaque et Caron, « L'identité des agents publics à la croisée des chemins : De nouveaux défis pour les administrations publiques ».

¹¹⁸ Yves Emery et Noemi Martin, « Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public suisse », *Revue française d'administration publique* 127 (2008).

¹¹⁹ *Le service public au XXI^{ème} siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionnariat*, 125.

¹²⁰ Villeneuve, « Citoyen-clients et administrations: Acteurs confus et organisations entêtées, typologie et analyse des rôles ».

Afin de dépasser ces oppositions, Boltanski et Thévenot font référence à la notion d'« usager », intégrant à la fois le concept de « client » et celui de « citoyen »¹²¹ par exemple.

Il ne faut pas minimiser les efforts qui seront nécessaires pour faire cohabiter les valeurs des univers civique et commercial, particulièrement dans une justice qui se « détraditionnalise »,¹²² et où l'éthos professionnel de ses acteurs est de plus en plus chamboulé. Une hybridation de ces mondes via des conventions au sens de Henri Amblard et al.¹²³ et l'apparition subséquente d'une culture judiciaire *hybride*, relevée dans d'autres services publics occidentaux,¹²⁴ ne paraît guère incongrue. Cela paraît plausible dans la mesure où le rythme des réformes managériales en Suisse n'est pas effréné et les divergences fondamentales entre les différents groupes interrogés au regard de leur idée de bonne justice, notamment les juges avec ou sans responsabilité de gestion, sont peu nombreuses. Le chemin entrepris semble donc celui d'une *gestionnarisation* douce et incrémentale¹²⁵ dans la tradition des réformes helvétiques.

L'importance du management de la justice va grandissante et impacte fortement sa légitimité et sa réputation.¹²⁶ Il est donc crucial que la collaboration entre les présidents de cour et les gestionnaires des tribunaux soit optimisée, particulièrement dans la *zone d'intersection* où leurs activités s'interpénètrent.¹²⁷ Etant donné l'effacement des frontières entre ces dernières,¹²⁸ une « colonisation » des nouveaux instruments gestionnaires¹²⁹ par les juges est envisageable. Il n'est également pas exclu que les valeurs du monde commercial colonisent celles du monde civique à l'avenir, celles-ci étant considérées par certains comme quelque peu dépassées à l'heure actuelle.¹³⁰ Mais pour produire quelle justice ?

Annexe 1 : Lexique des attentes

- 1) Rapide : La justice doit résoudre les problèmes aussi rapidement que possible pour éviter les conséquences néfastes que la lenteur peut faire peser sur les parties.
- 2) Communicative : La justice doit expliquer ce qu'elle fait de manière compréhensible au public via les médias et/ou améliorer sa communication externe et/ou interne.

¹²¹ Boltanski et Thévenot, *Les économies de la grandeur*, 227.

¹²² Mattijs, « Implications managériales de l'indépendance de la justice », 25.

¹²³ La convention est définie par Henri Amblard et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (Paris : Le Seuil, 1996), 112, comme « une forme de coordination des actions que les personnes s'entendent à reconnaître comme juste au moins provisoirement ».

¹²⁴ Bezes, « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du new public management? ».

¹²⁵ Yves Emery et David Giauque, *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Gouvernance et gestion publique (Laval : PUL, 2012).

¹²⁶ Langbroek, « Towards a Socially Responsive Judiciary ? Judicial Independence and Accountability in the Constitutional Contexts of Italy, the USA and Netherlands ».

¹²⁷ Mina-Claire Prigioni, « Le management de juridiction : Analyse comparative de l'organisation et du fonctionnement managérial de cinq juridictions du pouvoir judiciaire genevois » (Institut des hautes études en administration publique [IDHEAP], 2014).

¹²⁸ Etienne Poltier, « Le pouvoir judiciaire "s'administre lui-même" », *Justice—Justiz—Giustizia* (2012/2013).

¹²⁹ Bezes et al., « New Public Management et Professions Dans l'État : Au-delà des Oppositions, Quelles Recompositions ? ».

¹³⁰ Emery et Giauque, *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*.

- 3) Indépendante : La justice doit être indépendante de toute sorte de pressions, particulièrement politique.
- 4) Accessible (financièrement et géographiquement) : Les tribunaux doivent être situés à proximité des citoyens qui en ont besoin et être abordables financièrement.
- 5) Simple, pragmatique, pas trop formaliste : La justice ne doit pas être trop *à cheval* sur les règles. Elle doit être *intelligente* et adapter ses procédures si nécessaire.
- 6) Transparente : La justice doit être transparente à propos de son fonctionnement. *Cacher* des choses aux citoyens n'est pas concevable.
- 7) Humaine, proche des gens : La justice n'est pas simplement synonyme d'application stricte de la loi. Elle doit réaliser que sa *matière première* est l'être humain et qu'elle peut avoir des répercussions profondes sur l'existence de celui-ci. Elle est donc tenue de prendre en considération ce que vit *l'homme de la rue* et de jouer son rôle social.
- 8) Orientée client : La justice est un service public orienté *client* dont l'objectif doit être de servir le justiciable.
- 9) À l'écoute : La justice doit être à l'écoute des justiciables, il ne suffit pas de les entendre, de les considérer comme des numéros.
- 10) Juste : La justice doit être équitable et la décision rendue correcte.
- 11) Service public : La justice est considérée comme un service public.
- 12) Efficace et efficiente : La justice doit utiliser ses ressources avec parcimonie et en retirer le plus grand bénéfice possible.
- 13) Recherche la conciliation : La justice doit tenter de *réconcilier* les parties et non favoriser systématiquement l'ouverture d'un procès.
- 14) Doit rendre des comptes : Une justice dans sa tour d'ivoire n'est plus acceptée. Elle doit s'expliquer tant au sujet de son travail judiciaire que de la façon dont elle dépense/gère l'argent public.
- 15) Légitime, crédible : Pour gagner/conservier la confiance des justiciables, la justice doit être crédible et légitime.
- 16) Les non-juristes doivent aussi participer : Même le citoyen *lambda* doit pouvoir rendre la justice car il personnifie *la volonté du peuple* autant que les juristes.
- 17) Personnalisée : La justice doit tenir compte, autant que possible, des spécificités de chaque cas/situation. Elle ne peut pas appliquer les règles aveuglement de la même manière à tout un chacun.
- 18) Respecte les procédures : Les procédures doivent être scrupuleusement respectées dans toutes les affaires pour une question d'uniformité de la justice.
- 19) Sévère : Il y a souvent un écart entre le jugement populaire et celui des tribunaux. Le public veut une justice plus sévère que ce qu'elle n'est.
- 20) Égalité de traitement : Dans la mesure du possible, la justice doit traiter tous les citoyens de la même manière.
- 21) Impartiale : La justice ne doit subir aucune pression des parties. Elle doit pouvoir juger chaque justiciable selon les mêmes critères objectifs.
- 22) Résout tous les cas/conflits : La justice doit résoudre toutes les sortes de conflits, elle doit donner une réponse claire dans toutes les situations.

- 23) Inspire confiance : L'institution judiciaire doit inspirer confiance, elle doit être perçue comme fiable par les citoyens et les parties.
- 24) Donne raison : Les justiciables veulent que la justice leur donne raison, peu importe ce qu'ils demandent.
- 25) Non-corrompue : La corruption doit être bannie du monde judiciaire.
- 26) Prévisible : Les procédures doivent être connues et clairement expliquées aux justiciables. Ils ont le droit de savoir en avance ce qu'il va leur arriver.

Lorenzo Gennaro De Santis

Doctorant au sein l'unité de Management public et Ressources humaines
à l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique)
Université de Lausanne (Suisse)

