

# Présentation

Benoit Frydman

*Professeur à la Faculté de Droit de l'Université Libre de Bruxelles (ULB),  
Directeur du Centre Perelman de Philosophie du Droit*

et

Emmanuel Jeuland

*Professeur de droit privé à l'École de droit de la Sorbonne  
de l'Université Panthéon Sorbonne Paris I*

Outils de mesure de la charge de travail des magistrats ; processus d'évaluation et de contrôle de la qualité ; indicateurs chiffrés de productivité, tableaux de bord et *benchmarking* ; définition de critères de performance pour l'allocation des moyens et des primes : le management judiciaire est en marche. Il a le vent en poupe. Il s'impose de plus en plus, dans les textes et dans les têtes, comme l'instrument indispensable, sinon unique pour opérer la modernisation et la rationalisation du service public de la justice, régulièrement pointé du doigt pour son « archaïsme » ou ses « dysfonctionnements ». Il s'agit d'un service public confronté au défi quotidien de mieux satisfaire une demande sans cesse croissante de justice avec des ressources limitées, dans un contexte de pénurie budgétaire, de révolution technologique et de surexposition médiatique. Un service public en voie d'industrialisation, sommé (comme les autres) de produire, à effectif constant, plus, mieux, plus vite et moins cher.

Indispensable selon les uns, le nouveau management de la justice suscite toutefois des peurs, des résistances et des interrogations chez ceux qui, au sein du monde judiciaire et au-delà, y voient le risque d'une dénaturation ou d'une aliénation de la justice. C'est surtout l'indépendance de la justice et de ceux qui ont pour mission de la rendre qui apparaît menacée par des dispositifs qui ont précisément pour objectif de contrôler et d'orienter les conduites des « managés ». Ces questions suscitent des débats souvent passionnés et méritent une réflexion critique qui nous a semblé devoir être menée sur trois plans complémentaires.

D'abord, sur le plan de l'*efficacité*, celui-là même sur lequel le management prétend se situer exclusivement, il importe de ne pas prendre pour acquis les vertus alléguées des modèles managériaux, mais d'évaluer concrètement, sur le terrain, si et dans quelle mesure ils contribuent effectivement à la meilleure qualité du service public, à la maîtrise des coûts et à l'accroissement des « performances ». Des études, dont certaines émanent des milieux managériaux eux-mêmes, ont pointé les carences de ces outils pour les tâches dites complexes, de même que les effets pervers qu'ils sont susceptibles d'entraîner et les surcoûts de gestion et de tâches administratives qu'ils engendrent habituellement. D'autres s'interrogent sur les limites d'une transposition aux services publics de ces méthodes, conçues pour les entreprises en situation concurrentielle et en quête de profit.

Ensuite, du point de vue de la *validité* au plan du droit positif, il importe d'examiner, en premier lieu, les tensions entre les techniques d'évaluation et de contrôle mises en œuvre pour atteindre les objectifs de rentabilité et d'efficacité affichés et le statut constitutionnel des magistrats fondé sur l'indépendance et l'impartialité. Il convient, en second lieu, d'étudier les interférences entre les dispositifs managériaux et les règles légales qui fixent l'organisation et le fonctionnement des juridictions, ainsi que le déroulement des procédures.

Enfin, du point de vue de la *légitimité*, il faut s'interroger sur le sens et la portée de cette tendance managériale. S'agit-il d'un simple effet de mode sans lendemain, voire d'un terme nouveau pour requalifier les pratiques anciennes d'administration de la justice ou faut-il y lire le signe de l'esprit du temps ou encore un modèle idéologique ? S'agit-il d'une simple technique d'administration de la justice ou d'un modèle de régulation concurrent des normes juridiques, voire une alternative au droit, à ses principes et à ses procédures ? En quoi les dispositifs du management transforment-ils les professions, en particulier les professions judiciaires et la vie professionnelle de ceux auxquels ils s'appliquent ou le sens qu'ils donnent à cette vie et à leur activité ?

Au final, peut-on distinguer le bon du mauvais management ou convient-il de faire une critique radicale de cette discipline dans son application à la justice ? Il se peut que nous soyons à un tournant. En effet, si les indicateurs qui font primer la célérité et l'économie ne sont pas équilibrés par des indicateurs mettant en valeur les principes fondamentaux du procès, la justice pourrait bien entrer dans une phase de régression. Pour s'en faire une idée, il importe d'écouter les différents points de vue *pro et contra* en se fondant sur une analyse précise de ce dont on parle.

La *première partie* de l'ouvrage propose un état des lieux de ce nouveau management de la justice et de son *efficacité*, d'abord par ceux-là même qui le mettent en œuvre c'est-à-dire les présidents de juridiction et les chefs de parquet. Le premier président de la cour d'appel de Montpellier, Didier Marshall, rend ainsi compte des conséquences concrètes de l'application à l'institution judiciaire de la LOLF (Loi organique sur les lois de finances), qui a renforcé le rôle gestionnaire des magistrats, en particulier des chefs de cours, et réfléchit à la manière de concilier en pratique les impératifs de performance et de maîtrise des coûts avec les exigences de l'indé-

pendance et de la justice. Le procureur de la République de Cambrai, Jean-Philippe Vicentini, montre ensuite tout ce que les techniques managériales peuvent apporter pour mener à bien l'action et les missions du parquet. Ces témoignages des acteurs sont complétés par une étude détaillée d'Évelyne Serverin, qui donne la mesure de l'état d'avancée du modèle managérial appliqué à la justice au niveau de l'appareil d'État, des réformes du droit substantiel et procédural et des instruments d'évaluation de la justice, en mettant bien en évidence ce qui distingue le nouveau management de l'ancienne administration de la justice.

La *deuxième partie* examine ensuite les dispositifs du nouveau management sous l'angle de leur *validité* au regard des principes et des règles de droit en vigueur. Dominique Rousseau confronte ainsi les impératifs managériaux aux exigences constitutionnelles, en particulier au principe d'indépendance de la justice et à ses implications dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel. Philip Langbroek élargit la perspective en montrant comment cette tension entre la responsabilisation des magistrats et leur indépendance est appréhendée dans les contextes constitutionnels italien, hollandais et américain. Quant à Emmanuel Jeuland, examinant les interférences entre l'organisation managériale et les règles légales et réglementaires qui président notamment à l'attribution des affaires, il conclut à la nécessité de réaffirmer le principe du juge naturel pour garantir l'impartialité.

La *troisième partie* interroge enfin le sens et la *légitimité* du nouveau management de la justice. Analysant ses origines, ses principaux instruments et les difficultés que suscite son application aux juges, Benoit Frydman montre comment le nouveau management se profile de plus en plus ouvertement en concurrent du droit et comme une alternative à ses procédures. Loïc Cadiet approfondit la notion de « processus », centrale dans la pensée managériale et, montrant ce qui la distingue de la procédure, examine ce qu'elle peut apporter à une théorie du procès. Jérôme Duval Hamel propose le regard critique d'un spécialiste de la gestion sur le nouveau management et son application aux services publics. Catherine Labrusse-Riou compare à cet égard le nouveau management de la justice aux réformes managériales dans les secteurs de l'hôpital et l'université tout en s'interrogeant sur les rapports qu'entretiennent le droit et le management.

Le présent ouvrage est le fruit d'une collaboration entre le Centre de Recherche sur la Justice et le Procès de l'Université Panthéon Sorbonne Paris I et le Centre Perelman de philosophie du droit de l'Université libre de Bruxelles. Il réunit les contributions à la journée d'études sur le nouveau management de la justice, que nous avons organisée le 8 novembre 2010 à Paris.