

Quel management pour la justice?

OPINION

La justice est un élément central de l'Etat de droit. Il est dès lors fondamental qu'elle modernise son organisation et sa gouvernance si elle entend assurer à long terme sa fonction jurisprudentielle. Mais dans quelle mesure peut-elle intégrer les techniques modernes de management?

Une équipe interdisciplinaire de scientifiques provenant de six universités a examiné cette question dans le cadre d'un programme de recherche du Fonds national suisse de la recherche scientifique, sous la direction du Centre de compétence pour le management public de l'Université de Berne.

Ces dernières années, on a reproché aux tribunaux de ne pas avoir senti l'air du temps: ils ne tiendraient notamment pas compte des besoins du public et seraient hermétiques à toute initiative de modernisation, campés dans leurs routines et convaincus de détenir la «vérité». De fortes pressions visant à remettre en question de manière fondamentale le fonctionnement de la justice sont apparues, en particulier de responsables politiques, arguant que son développement serait en bonne partie incontrôlé. Cette controverse soulève de nombreuses questions parmi lesquelles: quelle est la situation de la justice en Suisse? Qu'en est-il véritablement de sa réputation? Qui se trouve derrière elle? Et que faut-il changer pour en améliorer le fonctionnement?

Les études empiriques et théoriques sur le fonctionnement de la justice helvétique étaient jusqu'à présent en grande partie inexistantes, d'où le lancement d'un important programme de recherche, financé par le Fonds national, dont le but principal visait à développer la connaissance de l'organisation et du fonctionnement de la justice suisse, en sa qualité d'outil central d'une société démocratique. Dans ce contexte se posait la question des critères nécessaires pour une organisation optimale de la justice, en vue de garantir à long terme une jurisprudence de qualité, à des coûts raisonnables.

Quelles conclusions peut-on tirer pour le management de la justice? Tout d'abord, il apparaît que différentes rationalités, valeurs, cultures et visions du monde se côtoient au sein des tribunaux. Si le monde du management et le monde de l'Etat de droit vont à la rencontre l'un de l'autre et échangent leurs expériences,

tout en se respectant, il en résultera un terrain fertile pour le management de la justice. Etant entendu que le management est une fonction de support au service des activités jurisprudentielles.

Ensuite, l'optimisation du management de la justice signifie avant tout une professionnalisation. Les grands tribunaux tout particulièrement ont besoin d'un management professionnel, afin de délester les juges des tâches de direction et d'administration. Ils disposeront alors de plus de temps pour remplir leur mission de base, la jurisprudence. Cela implique cependant que les juges acceptent de déléguer les compétences de management à l'administration de la justice, ce qui n'est pas gagné d'avance.

Enfin, les modèles de management conçus pour l'administration ne se laissent pas transposer sans autre à la justice – et c'est encore moins le cas des principes appliqués dans l'économie privée. Il s'agit bien davantage de développer un modèle spécifique de management propre à la justice, qui respecte sa culture tout en intégrant des valeurs d'efficacité et d'efficac-

Les modèles de management conçus pour l'administration ne se laissent pas transposer sans autre à la justice

cité, attendues de toute organisation au service de la société et financée par les deniers publics.

Si les résultats de la présente recherche sont très riches*, ils soulignent également le besoin de poursuivre les travaux. Relevons ici trois axes de recherches futures.

Premièrement, poursuivre l'analyse des processus de travail, tout spécialement ceux des juges, pour identifier les facteurs de succès d'un véritable casflow-management efficace, respectant les exigences légales.

Deuxièmement: la qualité de la jurisprudence en tant que telle. Différents paramètres sont disponibles du point de vue quantitatif, tels que

la durée des procédures, le nombre de jugements rendus, ou le nombre de jugements contestés auprès de l'instance supérieure. Mais qu'en est-il de la qualité des jugements? Quels pourraient être les critères déterminants sur ce point, et quel rôle joue la qualité de la procédure dans la qualité du jugement?

Le troisième champ de recherche vise les interdépendances entre la justice et les autres domaines sociétaux. On part en général de l'idée qu'une justice qui fonctionne bien constitue un facteur important de succès pour le développement économique et de la société en général.

Aucune preuve scientifique n'a toutefois encore été apportée à cet égard – peut-être parce que les défis méthodologiques qui se posent pour le faire sont difficiles à relever! Il s'agit de viser une justice fondamentalement indépendante, essentielle au fonctionnement de toute démocratie, mais aussi une justice en lien avec les différentes composantes de la société, capable de communiquer et de s'adapter aux nouveaux défis de la société: tout un programme! ■

* Lienhard Andreas/Kettiger Daniel, *La justice entre management et Etat de droit, résultats du projet de recherche «Fondements d'un bon management de la justice en Suisse»*, Schriftenreihe zur Justizforschung, vol. 7, Berne/Baden-Baden/Vienne 2016 ISBN 978-3-7272-7677-4. www.justizforschung.ch

ANDREAS LIENHARD
PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC
AU CENTRE DE MANAGEMENT
PUBLIC ET À L'INSTITUT DE DROIT
PUBLIC DE L'UNIVERSITÉ DE
BERNE



DANIEL KETTIGER AVOCAT
ET CHERCHEUR AU CENTRE
DE MANAGEMENT PUBLIC
DE L'UNIVERSITÉ DE BERNE



YVES EMERY PROFESSEUR
DE MANAGEMENT PUBLIC
À L'INSTITUT DE HAUTES ETUDES
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

