

# Horizontalité et réseau

## Un changement de paradigme pour améliorer la Justice

**Christophe ASSENS**

Professeur en sciences de gestion  
Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi

**François GERBER**

Avocat au barreau de Paris - Docteur en sciences de gestion

### Résumé

Comment améliorer le management des magistrats pour rendre la Justice plus efficace ? Le problème particulier dans le parcours de carrière des magistrats résulte du fait qu'il n'est pas possible d'imposer un schéma hiérarchique classique, car l'institution judiciaire se heurte à une tradition d'indépendance dans l'exercice des fonctions. Après avoir dressé un diagnostic sur ce sujet, nous formulons quelques pistes de réflexion pour améliorer le fonctionnement de la Justice sans recourir à l'arbitrage hiérarchique, en introduisant d'une part le principe de régulation par les pairs dans des réseaux de magistrats au sein de chaque juridiction locale, et en imaginant d'autre part le principe d'une évaluation par le justiciable sur la qualité du service rendu, suivant des critères objectifs.

### Mots clés

Justice, magistrat, management, réseau, changement.

### Abstract

How to improve the management of magistrates to make justice more efficient? The particular problem in the career path of magistrates results from the fact that it is not possible to impose a classic hierarchical scheme, because the judicial institution comes up against a tradition of independence in the exercise of functions. After having drawn up a diagnosis on this subject, we formulate some avenues for reflection to improve the functioning of Justice without resorting to hierarchical arbitration, by introducing on the one hand the principle of regulation by peers in networks of magistrates within local jurisdiction, and by imagining on the other hand the principle of an evaluation by the litigant on the quality of the service rendered, according to objective criteria.

### Key Words

Justice, magistrate, management, network, change

## Introduction

Les quelques idées que produit le grand débat sur la justice ne semblent pas à la hauteur du défi posé par les drames humains qui émergent depuis quelques mois du sein même de l'institution judiciaire. Comme hier, les propositions de la commission sur les innocents d'Outreau étaient en décalage au regard de la problématique posée par cet autre drame. Nous profitons de nos expériences croisées en matière de management et de fonctionnement judiciaire pour émettre une proposition totalement oblique au regard des termes classiques de ces débats, en réfléchissant à une organisation en réseaux horizontaux de l'institution judiciaire.

L'idée part du constat de l'échec du système hiérarchique et vertical classique<sup>1</sup>, cloisonné dans un ressort territorial qui apparaît trop limité au regard des moyens modernes de communication, qu'il s'agisse des déplacements physiques du justiciable vers la juridiction ou des relations numériques. Mais elle résulte également de l'impossibilité démontrée de réformer l'institution à éléments constants. Constants, c'est-à-dire dans le cadre de la structuration classique dans l'espace –départemental – telle qu'elle est issue globalement du Premier Empire. Cette constante concerne également la position statutaire<sup>2</sup> et comportementale<sup>3</sup> des personnels de justice, magistrats, greffiers et agents, trop souvent rigidifiés dans des attitudes antinomiques avec les concepts de gestion adaptée et fluide, le tout sur fond de rémanences syndicales<sup>4</sup>.

Ce modèle, fondé sur la hiérarchie, c'est-à-dire sur la notation, l'avancement par le biais du tableau et sur l'arbitrage du C.S.M.<sup>5</sup>, n'est plus opérant. La revendication à « plus de moyens » permet aux membres de l'institution d'éviter les questions de fond sur la réalité de son état de son adaptation aux besoins de la société. Nous sommes contraints aujourd'hui d'imaginer une nouvelle organisation de la fonction de juger. L'urgence est d'autant plus singulière que, par pans entiers, la Justice telle que la concevaient les philosophes des Lumières et les juristes du XXème siècle, passe silencieusement dans le giron du secteur marchand. Les sociétés de protections juridiques deviennent le premier contact du citoyen avec le monde judiciaire, alors que les entreprises de data accaparent les données produites par l'institution, aux frais du citoyen et du justiciable - et les revendent avec des marges considérables, profitant ainsi au sens propre du mot de l'imprévoyance, de l'absence de vision prospective des barreaux et de la magistrature.

---

<sup>1</sup> Auquel tous les auteurs restent attachés : nous avons repris une revue de littérature sur une vingtaine d'années, tant au niveau des revues juridiques que des rapports officiels et des livres des avocats ou des juges.

<sup>2</sup> Résultant du système réglementaire qui organise leur évolution au sein du corps.

<sup>3</sup> Caractérisé par leurs attitudes personnelles et de leurs opinions syndicales ou politiques, leurs éventuelles déviances, ou plus simplement de leur usure physique et psychologique dans l'exercice de leurs fonctions. En ce sens, François Gerber, *Faut-il supprimer le juge d'instruction*, François Bourin éditeur, 2010.

<sup>4</sup> Qui affectent tant la magistrature (Union Syndicale des magistrats, Syndicat de la magistrature, Association Professionnelle des Magistrats) que le corps des greffiers (syndicat national C.G.T. des Chancelleries services judiciaires).

<sup>5</sup> Conseil supérieur de la magistrature, organe créé par la constitution de 1958 pour veiller à la nomination des magistrats, du siège en particulier, dans le respect de l'indépendance au regard du pouvoir politique.

Si la hiérarchie - et donc la verticalité - ne sont plus efficaces, un système rénové doit reposer sur d'autres concepts : l'horizontalité et la coopération. A ce niveau de la réflexion, nous soulignons immédiatement que ces deux concepts ne sont pas antinomiques avec l'intangible indépendance du magistrat. Au contraire, il peut être aisément démontré qu'ils sont par eux-mêmes de nature à porter atteinte à l'indépendance du juge. Une option différente ne saurait donc être récusée de prime abord. Et ce d'autant plus que le mot « indépendance » concerne précisément l'opinion du juge dans la décision qu'il émet dans le secret de son délibéré. Il ne concerne pas, contrairement à une opinion désormais répandue dans le corps et mortifère, l'anarchie dans le fonctionnement administratif, dans la gestion d'un cabinet d'instruction ou encore le déroulement de la mise en état et l'audiencement dans une chambre civile. Là-aussi, l'institution a atteint un point de non-retour, en raison de son incapacité – et en fait de son refus du « management », non pas en violation de l'indépendance des juges, mais dans l'intérêt du service public de la justice.

### **1. Le nouveau paradigme sur la Justice et ses sources**

Nous l'avons suggéré : une réflexion différente implique de dépasser – sans pour autant l'ignorer – l'antienne de « l'insuffisance de moyens » – formule qu'il conviendrait d'ailleurs de revoir à l'aune d'une « allocation optimale des moyens »<sup>6</sup>, avant de déterminer l'ampleur, de toute évidence réelle, du besoin de financement complémentaire. Dans la société civile, les acteurs nouent toutes sortes de relations : amicales, professionnelles, affectives ; ils organisent des transactions économiques sur la base de contrats, etc... Ces relations sont la plupart du temps codifiées dans des institutions, établies pour permettre une vie en société harmonieuse et soucieuse de l'intérêt général. L'Etat, le marché et l'entreprise, les services publics, fournissent des exemples. Ces institutions sont souvent régulées de l'extérieur par des instances neutres et désengagées de l'action, en appliquant des règles définies au regard de critères d'intérêt général. Elles s'imposent à tous les acteurs animés par des intérêts particuliers : règles administratives, sociales ou économiques, normes qualités, principes éthiques, inscrits dans les textes de loi ou dans les contrats. En France, une formalisation importante des règles prévaut et depuis les travaux de Crozier (1963, 1970, 1977) nous savons qu'elle peut nuire à la flexibilité ou à l'esprit d'initiative des agents engagés dans l'action, les pousser en réaction à la déresponsabilisation et à l'inefficacité.

---

<sup>6</sup> L'institution judiciaire a longtemps gaspillé une partie des moyens mis à sa disposition, en raison de son incurie et de son inhabilité à la gestion. Lorsque la Place Vendôme a lancé sa première informatisation d'importance, elle a exposé une somme de 2,747 milliards de francs... soit un surcoût estimé par la Cour des comptes (rapport 1994) à 63 %. La Cegos, cabinet indépendant avait quant à elle estimé ce surcoût à plus de 3 milliards de francs, le tout sur fond d'insuffisance radicale des processus.

De surcroît, les règles évoluent lentement alors que l'environnement auquel sont soumis les institutions changent constamment sous l'effet de turbulences macro-économiques ou géopolitiques, comme nous le vivons avec la pandémie de covid-19 et des progrès technologiques.

### **1.1 Sortir des schémas anciens**

Pour gagner en réactivité et en efficacité, il est désormais opportun d'imaginer des institutions décloisonnées et fraternelles, dans lesquelles – sur la base de principes ayant recueillis un consensus sociétal - les acteurs définissent par eux-mêmes les conventions qui encadrent l'action collective. Ils évitent ainsi les conflits d'intérêts entre le niveau collectif et individuel, et font pénétrer à l'intérieur des frontières de cette "institution décloisonnée" l'environnement qui affecte l'action pour mieux en contrôler l'incertitude. Cette "micro-société" peut être qualifiée de réseau, sous certaines conditions que nous allons décrire.

Tout en défendant des intérêts individuels de carrière<sup>7</sup>, de prospérité ou de reconnaissance sociale, les acteurs construisent un chemin et constituent une organisation collective plus fraternelle pour partager les ressources, les informations et les compétences tout en assurant – dans notre cas de figure - la mission qui leur est confiée : réguler les conflits qui sont produits par la société et le marché. Ainsi, mutualiser les ressources et les compétences (échanger des informations, valoriser de l'expérience par d'autres expériences, croiser des compétences) dans un cadre collectif devient progressivement plus avantageux pour les acteurs que de rester isolés et enfermés. Cela est particulièrement vrai, lorsqu'il faut adapter le service ou le produit « sur mesure » au besoin du client, lorsque le cycle de vie des services ou des produits se réduit en raison du changement très rapide des textes de loi et de la technologie, lorsque la dimension sociale prend le pas sur la dimension économique, administrative ou politique pour les nouvelles générations avec l'utilisation des outils digitaux dans les réseaux sociaux. Dans notre cas, il est nécessaire d'adapter le service – la production de décisions de justice – à celui qui les attend – le justiciable – en respectant les exigences nouvelles de la société – célérité, transparence, compétence, humanisme -, ce que la vieille institution n'est plus en capacité de faire.

L'horizontalité du fonctionnement d'une organisation implique un management spécifique, qui débute évidemment par l'acceptation du changement au niveau politique et à celui de la Chancellerie<sup>8</sup>. Il a été éprouvé en entreprise

---

<sup>7</sup> Processus dans lequel excelle nombre de magistrats, qui respectent un parcours idéal, dont les points de passage obligé pour obtenir les postes les plus importants sont la Chancellerie et les cabinets de ministre (de la Justice ou autres), c'est-à-dire d'autres postes que la juridiction. Ainsi, on impose désormais au magistrat de remplir une déclaration d'intérêt, mais les informations concernant ses soutiens politiques ne ressortent pas nécessairement de l'Annuaire.

<sup>8</sup> Instance de direction de l'institution, par nature conservatrice, dont le sens de l'innovation se limite au déclassement des contentieux de masse (divorce sur le plan civil et consommation de stupéfiant sur le plan pénal par exemple) et à la rigidification

dans le cadre d'expériences qui restent limitées. Il est possible de le rapprocher de la déstructuration de l'organisation tayloriste classique de la chaîne de production automobile : nous pensons aux expériences mises en œuvre par Volvo ou Toyota dans les années 1975-1985. Ce système, qui participe du même état d'esprit visait à restituer au salarié la maîtrise du produit, de telle façon que sa participation à l'acte de production ne soit pas un geste isolé dans le cadre d'une gigantesque chaîne. Les gestes – et non plus le geste – de l'ouvrier s'intégrait dans une tâche plus complète. S'il est constant que cette façon de procéder n'est pas reproductible dans tout le secteur secondaire, il convient en revanche de s'intéresser à la façon dont elle peut être imitée dans le tertiaire, et en particulier dans le cadre des entreprises employant essentiellement des ingénieurs ou cadres c'est-à-dire du personnel à fort potentiel intellectuel dans des activités de recherche et développement par exemple. L'idée même de travail solitaire et indépendant n'est plus concevable. C'est une équipe qui porte un projet et de la collaboration volontaire et spontanée – et non pas ordonnée dans le cadre d'un processus de type taylorien ou fordiste – naît le produit. L'ensemble des acteurs – nous avons pris l'exemple des chercheurs – se situe donc par définition au même niveau de formation, de connaissance et de compétence. Si l'on peut admettre que les derniers intégrés à l'équipe soient d'une moindre force, il est certain que leur fréquentation du groupe les conduira rapidement à un niveau de performance équivalent à celui des collègues présents de longue date.

Dans le monde de l'entreprise, le management horizontal également appelé management collaboratif, vise aussi à intégrer les salariés – et en particulier les salariés d'exécution - dans les processus de décisions qui concourent à l'élaboration du produit ou du service. De telle façon que l'ordre ne vienne pas verticalement s'imposer à la chaîne de production<sup>9</sup>, mais que l'ensemble des acteurs participent à la fois au processus – et dans une certaine mesure aux décisions<sup>10</sup>. De cette façon, ils ont le sentiment vrai d'être mieux impliqué dans le fonctionnement de l'entreprise, ce qui accroît leur motivation psychique et par voie de conséquence, leur productivité. De même, les agents peuvent intégrer des processus ou des « tours de main », des innovations sans avoir la nécessité de les faire avaliser par le processus bureaucratique. Pour l'entreprise, le gain devrait être total, à l'exception, dès lors de moindre effet, du report hiérarchique concernant le fonctionnement quotidien.

### **1.2 Les principes de Robert. E. Quinn concernant le management horizontal**

Il est souvent écrit que le manager horizontal – le facilitateur, selon l'expression de Quinn (1988)<sup>11</sup> - à l'avantage de prendre en compte les besoins particuliers de chaque collaborateur. En fait, la formule est inexacte. C'est le fait

---

des procédures. Composée uniquement de magistrats, l'administration centrale vit dans la hantise du changement et de l'apparition d'un réel contre-pouvoir constitué par un barreau unifié.

<sup>9</sup> La formule n'est pas employée au sens de la chaîne d'un atelier de production automobile.

<sup>10</sup> Voir aux résultats économiques dans le secteur marchand.

<sup>11</sup> Professeur à l'université du Michigan, il est le créateur du modèle des valeurs antagonistes ou en compétition. Son modèle des rôles managériaux est une source d'inspiration de cette réflexion.

que le salarié soit autonomisé dans sa fonction qui lui donne ce sentiment de mieux s'adapter à l'entreprise. Le but de la firme n'a pas varié, mais l'implication du salarié est meilleure parce que son sentiment de satisfaction au regard de son emploi est elle-même meilleure.

Nous avons souligné que l'un des inconvénients ressentis par le management classique est l'absence ou la réduction de l'amplitude du report. En effet, le management horizontal suppose la confiance de la direction de l'entreprise dans l'ensemble du processus. Il est davantage celui de l'incitation et de l'apport de connaissance que celui du contrôle et de la coercition. Le « manager horizontal » doit faire confiance et avoir en retour la confiance de l'équipe : de ce point de vue le manager n'est pas désigné par la hiérarchie, en raison du pouvoir politique, administratif ou technique qu'il serait susceptible de détenir. Il détient ce poste par la cooptation en raison de sa notoriété professionnelle et donc, de la confiance qu'il inspire auprès des pairs.

Il devient un facilitateur dans le déroulement de l'acte de production, un « organisateur de compétences », tâche inexistante dans l'institution judiciaire, puisqu'il est convenu d'admettre que l'indépendance du magistrat empêche par nature une organisation rationnelle des compétences, qui est laissée au hasard des nominations. Or les avis et/ou le contrôle du C.S.M. concernant les demandes d'affectation en fonction de la sacro-sainte « transparence » ne peut pallier la problématique de l'organisation des compétences, au regard des besoins d'une juridiction aujourd'hui, du réseau que nous appelons de nos vœux demain. C'est à ce niveau que le facilitateur revêt une importance première : il fixe les grandes lignes de l'action, écoute, observe, conseille. Il doit adapter les tâches et les méthodes de travail en fonction de la personnalité des magistrats qui sont agrégés à son réseau. Il fait circuler au sein du réseau les agents de soutien et d'exécution qui sont nécessaires – les greffiers et agents greffiers d'aujourd'hui – dans le cadre d'une dépendance fonctionnelle totalement revue, et d'un processus d'appréciation des aptitudes lui aussi différent<sup>12</sup>.

Dans l'entreprise, le management horizontal entraîne la réduction des niveaux du management hiérarchique : les échelons peuvent être réduits à un ou deux. Employés et dirigeants peuvent communiquer en direct, en particulier grâce aux nouvelles technologies. Des espaces de dialogue se créent naturellement afin que tous les salariés impliqués dans un projet mettent au point ensemble la stratégie. Parfois même, ils désignent leurs dirigeants<sup>13</sup> fixent leur salaire (Semler 1990) ou imposent une évolution éthique de la firme<sup>14</sup>. Ils deviennent, chacun à leur

---

<sup>12</sup> Actuellement, les greffiers ne dépendent pas fonctionnellement et hiérarchiquement des magistrats. Groupés dans un corps indépendant, ils constituent un soutien indispensable à la constitution de l'acte de juger. Mais cette organisation est obsolète, inefficace, et répond à des critères qui remontent au fond du XIX<sup>ème</sup> siècle. Nous préconisons le rattachement de ces agents de soutien aux réseaux.

<sup>13</sup> En ce sens, la société WL GORE, producteur du GORETEX qui rassemble 8.000 collaborateurs aux Etats Unis.

<sup>14</sup> En ce sens, l'exemple de la société G.S.K. : sous l'impulsion de Tadataka Yamada, qui propose la réduction du prix des médicaments rétroviraux. Le personnel de la société soutient cette prétention et combat l'idée même de l'action judiciaire

niveau, force de proposition avec la possibilité de faire état de ces propositions au « facilitateur » qui se trouve dans une réelle proximité.

L'entreprise en tire un avantage au niveau de la cohésion des équipes, de la constitution du sentiment d'appartenance à une entité valorisante. Une meilleure implication permet en outre de réduire le nombre d'absences, de démissions et de manifestation de désespérance, telles que celles qui se sont accumulées au cours de ces derniers mois. Elles attestent à la fois d'un mal-être au travail et d'une totale dérive du management, incapable d'une attention humaniste à la situation des agents.

Nous résumons ainsi la synthèse du management en réseau, dont nous nous inspirons dans le cadre ce projet, qui s'applique aussi bien à une entreprise du secteur marchand qu'à une activité de service public (Assens 2015) comme le réseau judiciaire.

	<b>Le management en réseau</b>
<b>Le pacte fondateur du réseau l'affectio societatis</b>	Le réseau est une structure de collaboration durable dans le but de la production de décisions judiciaires, entre des membres libres et mutuellement dépendants, qui adhèrent pour : -l'échange ; -le transfert ; -le partage ; -la mutualisation ; -l'apprentissage croisé.
<b>L'architecture du réseau</b>	<u>L'architecture des relations entre les membres peut être :</u> - <u>pilotée</u> avec un acteur central, favorisant le management hiérarchique ; - <u>administrée</u> avec des représentants, cooptés ou élus, formant des têtes de réseau, favorisant le management politique ; - <u>distribuée</u> avec des membres occupant des positions interchangeables, favorisant l'auto-gestion et l'organisation des compétences
<b>Les règles du jeu dans le réseau</b>	<u>La gouvernance démocratique au sein du réseau repose sur la :</u> - <u>copropriété</u> : la structure appartient à ses membres à l'image d'un syndicat de copropriété ; - <u>codécision</u> : un principe d'égalité est conféré aux membres dans la décision collective, favorisant la recherche de consensus ; - <u>coévolution</u> : les membres partagent des droits et des devoirs, parmi lesquels le principe de solidarité et la régulation par les pairs.

---

conduite par les majors de la pharmacie – dont G.S.K. - contre l'Afrique du Sud de Nelson Mandela. En Avril 2001, l'action judiciaire est abandonnée et G.S.K. modifie radicalement son positionnement.



La première remarque qui s'impose vise la possibilité d'adapter immédiatement les principes fondamentaux du réseau à l'institution judiciaire civile – nous étudierons par la suite la problématique de la décision pénale -. La seconde est évidemment le choc de culture que peuvent produire les éléments du pacte fondateur. Certes, il existe un *affectio societatis* entre les membres premiers du réseau – les magistrats – avant son ouverture<sup>15</sup>. Mais aujourd'hui, leur culture de base n'est ni celle de l'échange, ni celle du partage. Instruits dans le respect de leur « indépendance », ils la conçoivent comme l'essentiel et le tout de leur action et de leur situation, alors qu'elle n'est que l'expression de leur liberté de pensée et de décision dans le cadre de l'application de la loi qui leur est confiée. Il ne s'agit pas, contrairement à ce que pensent nombre d'entre eux, d'une autorisation générique de travailler de façon solitaire, isolée donc indépendante sans considération des collègues du bureau voisins<sup>16</sup>, de ses chefs de juridiction, des greffiers ou des avocats. Là-aussi, les nouvelles règles du réseau doivent permettre de restaurer la réalité de l'indépendance, en brisant les mauvaises pratiques qui résultent d'une mauvaise compréhension cause de dysfonctionnements majeurs.

Certes, les évolutions des vingt dernières années conduisent les magistrats à la mutualisation des moyens, spontanée ou imposée – par la réforme de la carte judiciaire par exemple. Mais l'exercice de la fonction de juger est encore conçu comme solitaire, le terme de solitude n'étant pas évacué par les compositions à trois juges qui ne font que conforter l'exercice solitaire... à trois. L'idée de réseau implique la dissolution de l'individualité dans le réseau<sup>17</sup>. C'est désormais le réseau qui juge, et sa force – voire son exemplarité – résulte précisément du cumul des compétences, du partage des connaissances et des informations à l'intérieur même de ce réseau. Quant à la notion d'apprentissage croisé, nous aurons l'occasion d'y revenir.

### **1.3 Les différences entre le monde de l'entreprise et l'espace judiciaire**

Au-delà de cette première comparaison quel peut être le rapport entre une entreprise et une juridiction ? Comment translater un système qui a du mal à s'implanter dans le fonctionnement entrepreneurial, dans le monde judiciaire ? nous notons tout d'abord qu'arriver à cette étape signifie déjà que nous avons résolu la question du « pourquoi » et qu'il ne reste plus que celle du « comment », avec évidemment la conscience que les mondes sont différents, que la justice ne produit pas un objet ou un service marchand, mais un service non marchand de nature composite parce qu'il est également un acte de souveraineté. Le jugement est rendu « Au nom du peuple français », formule

---

<sup>15</sup> Voir supra, la problématique de l'ouverture.

<sup>16</sup> Nous avons réuni des témoignages notables lors des entretiens préalables à cette étude, dépassant largement l'impression qui résultait de notre expérience professionnelle.

<sup>17</sup> La composition d'une formation de jugement à trois magistrats révèle un formalisme désuet. Elle reposait sur la défiance originale du pouvoir envers le juge unique. Renforcée ensuite par le consensus politique favorisé par la défiance du justiciable, pour des raisons différentes : suspicion sur la compétence ou la collusion de classe, etc. Les justices civiles nord-américaines fonctionnent à juge unique. Voir en ce sens l'organisation judiciaire de l'Etat de Québec, ou la confiance, l'honneur – et le niveau de rémunération – assure la considération et la puissance du juge.



trop souvent oubliée. Comme est ainsi gommé du schéma référent le peuple, qu'il s'agisse du délégué du pouvoir de juger, ou de l'utilisateur de ce service non marchand. C'est en raison de cet aspect composite que la Justice n'est pas simplement « une organisation productrice de décisions » selon d'Hervé (2015).

Dans l'espace régi par le droit administratif, le réseau est une école de la démocratie (Assens 2021-b) où les cadres et agents publics ont la possibilité de décider dans la concertation, en pratiquant un management participatif. Ce management participatif relève d'une co-construction des services publics avec leurs bénéficiaires, plaçant le citoyen et les parties prenantes au centre de la réforme de l'Etat et des administrations déconcentrées. La modernisation de l'action publique en France, ayant pour objet de redresser les finances et dynamiser la fonction publique, s'appuie sur les réseaux pour dresser un pont avec la société civile. Par exemple, les mesures de simplification entre les administrations et les usagers du service public se déroulent dans des réseaux, sous l'égide du Premier ministre, impliquant des représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des organismes de protection sociale, et associant notamment les syndicats de fonctionnaires, les usagers et des organismes tiers du secteur privé. Le réseau favorise ainsi la concertation publique hors du cadre bureaucratique traditionnel, par une nouvelle légitimité définie par quelques règles de fonctionnement (Assens 2015) : la responsabilité sociale partagée au service du citoyen, le libre choix des partenaires entre corps de fonctionnaires, la codécision entre pairs, l'entraide entre élus, administratifs et praticiens, la réciprocité des services rendus pour construire la confiance, la place du citoyen au centre du réseau ! Comme le souligne justement Gagnon (2012) dans le dictionnaire de l'administration publique, le réseau correspond à la "gestion horizontale", ou à la "gouvernance communautaire" de l'action publique. C'est un mode de gestion qui rompt avec la traditionnelle gestion verticale, lorsque la mission de service public impose de renoncer à la subordination hiérarchique, en améliorant la coordination des tâches par une organisation transversale plus réactive, moins coûteuse et plus innovante.

Cette transversalité est éphémère, lorsque son existence ne dépasse pas la durée de vie d'un projet. Le réseau est alors considéré comme un mal nécessaire par le pouvoir hiérarchique et administratif, une anomalie dans le jeu entre acteurs, toléré ponctuellement par les autorités publiques. En revanche, il se justifie durablement lorsque l'enjeu du service public impose de sortir définitivement du cloisonnement administratif pour combiner les talents, malgré les rivalités politiques ou les remises en question corporatistes que cela peut occasionner de façon temporaire. Le réseau public peut ainsi exister durablement dans le paysage administratif, lorsque l'intérêt général impose de rompre avec le découpage vertical source d'inertie, pour la co-production de savoirs, par exemple dans l'enseignement et la recherche. Mais il est possible de trouver d'autres exemples, avec l'intermodalité des infrastructures de transport, la coordination interministérielle, le guichet unique dans l'administration avec le partage des bases de données informatiques, pour le bassin territorial éducatif en articulant l'enseignement primaire,

secondaire et supérieure, pour l'innovation technologique en rapprochant le secteur public et privé dans des consortiums (Assens et Ensminger 2015-b), etc.

Au niveau de la Justice, le chantier est d'envergure : il convient de transformer rapidement – compte-tenu de l'obsolescence et des crises qu'elle provoque – un système de production unilatéral de décisions en un espace de coopération ouvert. Ce qui signifie que les acteurs ne seront plus les seuls magistrats, mais aussi les avocats et les différents auxiliaires de justice, voire les notaires. Cette notion de coopération concerne donc l'ensemble des aspects du fonctionnement de l'institution, y compris l'administration centrale où sont uniquement placés des magistrats, ce qui reste une aberration, elle aussi porteuse de nombre de troubles, de malentendus et de dysfonctionnement<sup>18</sup>.

Le management reposera sur une logique de confiance, laquelle peut être utilement complétée par la logique de l'honneur. Il devra ajuster le travail en équipe du réseau sans intervention hiérarchique en se conformant aux conventions sociales du métier, où chacun cultive l'honneur du travail bien fait sous le regard des collègues, et réciproquement. Selon D'Iribarne (1989), la pression au conformisme dans le regard des autres est suffisamment forte pour repérer les « passagers clandestins » et corriger les comportements déviants : elle caractérise la logique de l'honneur.

Appliqué à la Justice, le concept du réseau donne donc le jour à une juridiction fonctionnant non pas dans le cadre d'un espace vertical organisé selon le principe hiérarchique - par chambre, composée en fonction du grade de l'ancienneté de ses membres, etc. - mais à un espace horizontal où se retrouvent différents acteurs chargés de co-produire cet acte composite. Il est présumé que ceux-ci, à l'instar des ouvriers des ateliers Volvo ou Toyota, bénéficient de la formation, de la connaissance et de la compétence voire de l'expérience nécessaires et qu'ils sont d'un niveau équivalent. Les nouveaux arrivants sont intégrés au fur et à mesure dans le collège horizontal et ils y prennent progressivement leur place, au contact des plus anciens comme dans le compagnonnage des artisans du « tour de France ».

#### **1.4 Le manager comme facilitateur de la coopération**

Cette nouvelle structuration implique un management radicalement différent de celui qui est issu du système napoléonien et survit encore. Le manager de ces structures horizontales n'est pas un nouveau type de « chef » au sens de Cohen (2013), qui serait la survivance du principe hiérarchique et de la verticalité. Nous l'imaginons comme

---

<sup>18</sup> Il est évident que la moitié de l'administration centrale devrait être occupée par des avocats, délégués par les barreaux mais choisis par le ministre, avec une formation spécifique (diplôme de sciences-po avec spécialité de service public par exemple).

un « facilitateur » du fonctionnement coopératif du réseau. Il est inspiré du modèle des rôles managériaux de Quinn (1988), en insistant sur les spécificités du rôle en matière de supervision du règlement des conflits.

Nécessairement juriste, ce manager bénéficie d'une compétence spécifique d'organisation, étant précisé que celle qui concerne l'administration des structures et des personnels d'exécution (greffe) lui échappe et se trouve confiée à un personnel dédié<sup>19</sup>. Il est habilité à introduire ou écarter différents membres lors de la constitution et de la vie du réseau, pour des problématiques de compétence, des problématiques règlementaires qui peuvent tenir par exemple au fait que la nouvelle organisation prévoit que le magistrat ne peut rester plus d'un certain nombre d'années dans la même situation. Encore faudra-t-il peser les avantages et les inconvénients de ce procédé au regard du souci d'indépendance, qui non seulement continue à orienter le fonctionnement judiciaire, mais en outre est accentué par la réduction des processus hiérarchiques et verticaux. Il est possible que le magistrat veuille rester dans un réseau de prédilection. Les limites à cette volonté individuelle, constitutive de l'indépendance, seraient le risque classique de connivence avec les autres acteurs à l'acte de juger ou encore avec les justiciables. Mais le bon fonctionnement du réseau suppose que le magistrat performant du ressort d'une cour, au niveau de la première instance, puisse intervenir en appel, puis passer dans un autre réseau ou devenir manager, sans que cela implique une problématique hiérarchique.

Le management du réseau, l'accompagnement des magistrats qui le composent ne peut se concevoir sans une capacité organisationnelle qui nécessite un apprentissage particulier. En effet, ce « facilitateur » doit définitivement abandonner la robe du chef de juridiction et l'ensemble des repères classiques fondés sur l'ancienneté ou la position dans l'institution. Il doit admettre que, quelle que soit cette ancienneté ou ce grade, il peut intervenir tant dans les réseaux de première instance que dans ceux d'appel. Nous considérons en effet que d'une part l'ancienneté n'est pas un gage de compétence au niveau des chambres d'une juridiction d'appel et que, d'autre part, il apparaît sain que des magistrats d'âge et d'expérience interviennent dans des juridictions de premier degré. Alors que des magistrats plus jeunes mais ayant une expérience différente – des nouvelles technologies pour ne citer que cet exemple – peuvent statuer dans le réseau de seconde instance du ressort de la cour. Cette proposition implique la déconnection entre l'âge, le niveau de responsabilité dans le réseau et la rémunération<sup>20</sup>.

Le manager a dans sa mission la planification du travail des membres ou des équipes du réseau et la fixation des objectifs, qui sont quelque sorte, ses moyens d'action. Ses finalités sont plus complexes. Au regard de la crise que

---

<sup>19</sup> Voir supra.

<sup>20</sup> La rémunération des membres du réseau sera liée individuellement aux compétences évaluées par les pairs et collectivement à l'efficacité de la juridiction évaluée par les justiciables.

connaît l'institution, nous les définissons comme une allocation optimale des moyens en personnel au regard des fins. Le facilitateur doit assurer la meilleure productivité du réseau, tout en assurant la qualité et la célérité de la production judiciaire. Cela signifie qu'il a naturellement en charge la régulation du fonctionnement du réseau, avec tout ce que cela implique en effacement des temps perdus. Nous l'avons écrit : actuellement, ces temps ne sont jamais comptabilisés, alors qu'ils pèsent lourdement sur le fonctionnement et constitue en quelque sorte, « la part de Thémis », comme les vapeurs d'alcool qui se subliment constituent la « part des anges »<sup>21</sup>. Le problème étant que le distillateur a toujours la possibilité d'adapter son prix : sa ressource et son marché sont ouverts. Mais lorsque le juge et l'avocat gaspille le temps judiciaire par désorganisation – pour le juge - ou par calcul -pour l'avocat demandeur de renvois – c'est à la fin le justiciable et au-delà le contribuable qui payent le temps gaspillé. Avec cet effet qui n'est paradoxal qu'en apparence : le juge supporte secrètement le poids psychologique du dysfonctionnement auquel il contribue. Parce qu'au fond de lui-même – et c'est un des effets de la logique de l'honneur, il le vit comme un échec.

Le facilitateur va donc devoir assurer la cohérence du fonctionnement du réseau dans le cadre de plusieurs rôles :

- garde-frontières, pour gérer les flux d'entrée et sortie du réseau et favoriser la socialisation des nouveaux venus au contact des plus anciens. Il est aussi gardien de la confiance et redevable du bon climat de coopération ; il représente le réseau et sa finalité auprès d'autres institutions ; il organise les compétences.
- Traducteur, il expose les enjeux de procédure, de jurisprudence ou autres, auprès des membres de l'écosystème de la justice, pour faciliter le partage et le transfert d'expérience dans le traitement des dossiers, d'un espace à l'autre.
- Architecte, il joue un rôle d'intermédiaire entre les membres du réseau et les partenaires externes, il favorise la prise de décision collégiale sur l'allocation des moyens par consensus démocratique au sein du réseau.

Nous inspirant encore des études réalisées en science des organisations par Abittan et Assens (2011), nous proposons une synthèse sur le rôle de manager dans un réseau :

---

<sup>21</sup> Sœur aînée de Chronos, elle ne s'est jamais préoccupée du temps...

<b>Le manager judiciaire comme facilitateur de la coopération</b>	
<b>Rôle de garde-frontières</b>	Le manager-réseau est coopté. Il est le garant de la cohésion parmi les membres du réseau. A ce titre, il peut servir d'interface à la frontière avec l'extérieur du réseau, d'une part pour assurer une veille dans l'environnement (sociétale, politique, technologique, réglementaire.), d'autre part pour gérer les flux d'entrée-sortie des membres en préservant l'unité dans la diversité.
<b>Rôle de traducteur</b>	Le manager doit faciliter la circulation du savoir entre les membres du réseau. Dans cette mesure, il doit traduire en fonction du langage, des codes et des conventions de chacun, la nature collective des projets de collaboration. Il peut identifier, trier et diffuser des connaissances aux autres membres du réseau, de manière simple et compréhensible.
<b>Rôle d'architecte</b>	Le manager réseau occupe une position centrale à partir de laquelle il est susceptible de faciliter la mise en relation des membres du réseau entre eux, et avec des maillons importants de l'environnement. Il joue le rôle d'un intermédiaire indispensable en l'absence d'organigramme, pour faciliter la coopération. Il veille au respect des objectifs en matière de réponse à la demande de justice. Il veille également à la meilleure utilisation des moyens mis à sa disposition en espace, matériel et personnel.

Ces premières remarques étant effectuées, nous sommes évidemment conduits à repenser l'intégralité du fonctionnement qui constitue l'acte de juger.

## **2. Les principes du réseau judiciaire : la spécialité, la compétence, l'exemplarité et l'ouverture**

### **2.1 La spécialité :**

Le réseau est un espace de collaboration horizontale qui repose sur un dénominateur commun – l'obligation de rendre la justice au nom du peuple français - et comprend différents individus sélectionnés pour leur compétence et leur implication. Ils travaillent à cette fin sous la direction d'un facilitateur et dans le cadre d'un espace mis à leur disposition par l'administration. Celle-ci est gérée par un gestionnaire de moyens, à la tête d'une équipe spécifique. Ils ne font pas partie du réseau et sont à son service<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Le gestionnaire est un fonctionnaire spécialisé qui administre les bâtiments et globalement, l'ensemble des services supports. Il dirige et affecte les agents du greffe, quels que soient leurs grades ou qualification, et les place à disposition du réseau en fonction de ses demandes. Cette nouvelle organisation permet de revoir totalement le fonctionnement des greffes. Elle permet de dégager des postes de magistrats pour le réseau de jugement. Elle permet d'évacuer les critiques concernant

Enfin, à la différence du fonctionnement actuel, le réseau est ouvert sur les autres acteurs qui participent à l'acte de juger, et en particulier les avocats, les notaires, les mandataires de justice, tous ceux qui l'alimentent en causes ou le soutiennent dans son action, en leur qualité de représentant du justiciable ou de technicien. La critique qui peut être réalisée à ce stade concerne le rôle du justiciable – l'usager – et du citoyen – le délégué, qui n'interviennent pas dans le schéma. Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect.

Ainsi, le réseau de spécialité se substitue à l'organisation classique du tribunal judiciaire par chambres. Certes, dans un certain nombre de tribunaux qui atteignent une taille critique (Nanterre, Versailles pour les tribunaux de la couronne parisienne ; Paris, Toulouse, Marseille pour les métropoles régionales), certaines chambres sont déjà spécialisées<sup>23</sup>. La première chambre est celle des contentieux des personnes – changement de nom par exemple -, des affaires civiles de principe et la responsabilité des professionnels libéraux. La seconde s'occupe des procédures collectives civiles concernant les professions libérales ou agricoles et des contentieux financiers ou bancaires. La troisième se consacre aux problématiques de baux commerciaux qu'il s'agisse du contentieux de rupture ou de celui de contestation des loyers. La quatrième chambre est celle de la responsabilité de la construction et des contentieux de paiements entre entreprises et particulier.

Cette répartition, envisageable sur un tribunal comme celui de Versailles, l'est difficilement sur une juridiction de moindre importance en dépit même de la réforme de la carte judiciaire qui a permis de concentrer en un seul endroit des compétences qui étaient autrefois réparties sur plusieurs pôles géographiques<sup>24</sup>. L'idée fondatrice de notre proposition est donc de substituer à la chambre, espace de jugement classique fonctionnant selon le principe hiérarchique dans cadre vertical, le réseau, considéré comme un espace de collaboration reposant sur un dénominateur simple, la spécialité technique et un ressort géographique élargi à l'ensemble du ressort d'une cour d'appel.

Les magistrats membres de réseaux mettent ainsi en commun les techniques, les compétences, et les ressources à la fois intellectuelles et matérielles nécessaires à l'objectif c'est-à-dire à l'acte de juger. La ressource est constituée par le stock et le flux d'informations juridiques que doit connaître le magistrat, étant souligné que ce stock est consistant compte tenu de la sédimentation législative et parlementaire et que le flux est lui aussi

---

l'inaptitude des chefs de juridiction au management et de tirer les conséquences de l'impossibilité de transformer en trois jours de formation un président de chambre sociale ou civile en Premier Président et chef de cour.

<sup>23</sup> Les réformes consacrées par les décrets 2019-912 à 914, 2019-965 et l'ordonnance 2019-222 du 23 mars 2019 participent de cette modification de l'organisation traditionnelle.

<sup>24</sup> Avec des hémorragies financières à la hauteur de la vétusté et de l'inadaptation des bâtiments, outre la perte d'énergie et de temps des personnels affectés à ces structures.

considérable. À tel point que l'un des éléments de contestation émis par les magistrats au cours du mois de décembre 2021 résulte en partie du fait qu'ils ne se sentent plus en capacité de faire face à l'afflux des réformes législatives ou réglementaires qui s'annoncent à eux, en particulier sur le plan pénal. Nous noterons cependant que sur le plan civil depuis la réforme du Code Civil de février 2016, entré en application en octobre de la même année, il a fallu également que chaque praticien du droit remette à nouveau ses connaissances. Le décalage de quelques quatre années qui existe aujourd'hui permet de prendre conscience du fait qu'un certain nombre des dispositions nouvelles ne sont pas maîtrisées et qu'en conséquence elles ne sont pas mises en œuvre par les professionnels du droit. Il est notable par exemple de constater qu'une réforme importante, telle que celle qui permet désormais au juge d'intervenir dans la sphère contractuelle - qui lui était autrefois fermée<sup>25</sup> - est peu usitée par les avocats et que les magistrats la pratiquent difficilement. Ainsi, l'initiative radicalement novatrice qu'a constitué la création de l'article 1195 du Code Civil est pour le moment privée de conséquences concrètes puisque la plupart des praticiens répugnent à la mettre en œuvre.

Cet exemple atteste de l'opportunité de notre proposition. Chaque juge du contrat, isolé dans sa juridiction, doit réaliser un effort notable pour mettre à jour ses connaissances. Face à une novation juridique d'importance, il hésite à s'aventurer dans la mise en œuvre d'une disposition, craignant à la fois le regard de ses pairs et celui de la cour d'appel qui serait conduit à statuer sur son erreur éventuelle d'interprétation. Quant à la cour de cassation, chacun sait qu'elle mettra près de dix ans à fixer sa jurisprudence sur le texte nouveau, à condition bien entendu qu'elle ait la possibilité de statuer, c'est-à-dire que les causes lui soient déférées. L'avantage du réseau résulte du fait que d'une part la ressource au niveau de la connaissance juridique sera plus facilement appréhendée par le ou les chargés de cette opération qui auront vocation à diffuser cette connaissance et cette information au sein du réseau. Deuxièmement, si le magistrat isolé pouvait avoir des réticences quant à la mise en œuvre de dispositions nouvelles qu'il maîtrise mal, le réseau a quant à lui davantage de facilités, non seulement pour raisonner sur les dispositions juridiques nouvelles mais également pour les imposer dans leur interprétation sur le ressort entier d'une cour.

## **2.2 La compétence et le gain de temps :**

Il est possible de multiplier les exemples concernant l'avantage que procure le réseau par rapport à l'isolement d'une chambre, d'un tribunal. Ainsi, le tribunal d'Épinal ne statue que très rarement sur les problématiques de baux commerciaux : les difficultés économiques qui affectent le département des Vosges incitent peu les locataires et les propriétaires de locaux commerciaux à recourir à la phase judiciaire. En conséquence, moins d'une dizaine

---

<sup>25</sup> Depuis l'arrêt de la cour de cassation, Canal de Craponne, du 6 mars 1876.



d'affaires sont ouvertes annuellement par le tribunal judiciaire d'Épinal et un nombre inférieur encore de décisions sont rendues. Ce qui peut conduire à des difficultés voire à des contradictions de jurisprudence au sein-même de la juridiction, étant souligné que le magistrat qui ouvre le dossier et statue pendant la mise en état est rarement le même que celui qui rend finalement le jugement. A ce niveau, l'intérêt du réseau est aisément démontré : il lisse les problématiques sur la durée ; en imaginant que le procès s'étende sur trois années, il est probable que sur une chambre de trois magistrats, les trois aient quitté la juridiction avant le terme. Cette situation commune génère une déperdition de temps<sup>26</sup> : le temps passé par les trois premiers magistrats à l'étude de ce dossier pendant la période de la mise en état, lequel en théorie devrait permettre d'abrégé celui consacré au jugement lui-même, est en fait perdu. Ce qui signifie que ce temps de traitement (mise en état) ne sera jamais « rentabilisé », c'est-à-dire comptabilisé comme temps utile à l'acte de juger. Ce constat basique conduit d'ailleurs nombre de magistrats à ne plus s'investir dans la mise en état et à ne pas prendre connaissance du dossier, dans l'attente de la dernière strafe des écritures des parties<sup>27</sup>. La mise en état -désormais numérisée – devient un rituel informatique qui ne peut être troublé que par le surgissement d'un incident avec obligation de plaider.

A cet égard le réseau présente plusieurs avantages. Compte tenu du nombre de magistrats qui le compose, et en admettant même que plusieurs le quittent avant le jour de l'audience de fond, il est certain que la connaissance du dossier sera conservée. Second avantage : dans un tribunal qui n'évoque qu'une dizaine de causes de baux commerciaux par an, il n'existe pas de connaissance éclairée à la fois de la matière et des particularités régionales – qui comptent énormément en matière de baux commerciaux –. A moins bien entendu qu'un nouvel arrivant particulièrement compétent intègre soudainement le réseau. Mais alors, cela constituerait une perte de substance pour l'institution, puisque l'impétrant ne serait pas utilisé au mieux de ses compétences, de sa formation et de son expérience. Cet inconvénient classique est compensé par le fait que le réseau bénéficie d'une compétence élargie en première instance sur l'ensemble du ressort de la cour.

Voilà donc concrètement quelques exemples précis qui attestent de l'avantage du réseau sur l'organisation classique de la chambre d'un tribunal. Étant précisé que l'approfondissement de ces éléments permet d'examiner tout le spectre du travail judiciaire, en évacuant, puisque nous n'en sommes plus là dans ce type de réflexions, les propos de convenance.

---

<sup>26</sup> Donc un coût : en matière de justice comme dans l'entreprise, le temps a un coût, en dépit de ce que prétendent encore quelques cénacles. Ce temps est payé soit par le justiciable – qui rémunère le temps de son avocat – soit par le contribuable qui rémunère le magistrat et l'ensemble des éléments supports : palais, matériels, personnels des greffes etc.

<sup>27</sup> Ce qui signifie qu'ils ne contrôlent plus la mise en état de façon effective.

### **2.3 L'exemplarité :**

La compétence ouvre sur l'exemplarité. A partir de l'instant où le réseau fait référence sur une circonscription judiciaire, qu'elle est l'utilité de l'engagement d'une énième procédure sur le même thème ? Sans aborder la problématique de la justice prédictive, fondée sur une ressource en données numériques quasi-complète, et adaptable régionalement, il est certain que la réputation et la stabilité du réseau assurent la continuité de la jurisprudence, synonyme de sécurité juridique. Or les avocats et les justiciables détestent l'insécurité, qui résulte souvent de la simple mutation d'un magistrat référent dans un emploi spécifique. En capitalisant l'expérience au sein d'une circonscription judiciaire, et en partageant cette expérience en son sein et au-delà, par les banques de données juridiques, à partir du principe institué de coopération, le réseau assure aussi la stabilité des relations entre les justiciables. Sans aller jusqu'à l'adoption de la règle anglo-saxonne du précédent, il est clair que cet aspect est de nature à réduire le contentieux. L'avocat tentera d'autant moins une aventure judiciaire que le réseau tient compte de la qualité de ses prestations et de son comportement – y compris au regard de sa propre clientèle – facteurs qui seront pris en compte lors d'une éventuelle demande de cooptation. A moins d'être convaincu que son analyse téléologique d'un texte est de nature ) renverser la conviction du réseau.

### **2.4 L'ouverture du réseau**

Revenons sur la notion d'ouverture du réseau, qui doit s'entendre de deux façons. En effet, notre lecteur pourrait répondre qu'actuellement, le fonctionnement de l'institution judiciaire est ouvert. Les avocats ne sont-ils pas admis à se constituer auprès des chambres de première instance pour représenter leurs clients et engager les procédures ?<sup>28</sup> Ce fonctionnement classique, sinon ancestral est préservé dans le cadre du réseau, mais il n'illustre pas l'ouverture telle que nous la concevons. Celle-ci suppose que ses membres puissent migrer d'un monde - celui de l'avocature - à l'autre, celui de la magistrature ; non plus par le passage obligé de l'E.N.M. ou du formaliste désuet et parfois inepte des recrutements externes, mais par le biais d'une cooptation à temps, elle aussi fondée sur la compétence et le tempérament. Le réseau a la capacité propre de s'ouvrir à un tiers compétent et tempérant, qu'il coopte.

Certes, ce phénomène impose une révision totale des vieux processus de nomination qui remontent aux années 1800. Mais il présente plusieurs avantages, au-delà même du symbole fort de l'ouverture. D'une part, il le conforte grâce à un système rénové de recrutement, fondé sur l'expérience, donc la durée des fonctions dans un autre

---

<sup>28</sup> Certes, la réciproque est moins vraie devant la cour depuis les réformes qui visent à réguler le contentieux d'appel de façon technocratique et non pas en fonction de l'intérêt de la cause

métier du droit<sup>29</sup>, la compétence reconnue et la confiance accordée. Si l'on admet que la cooptation n'est pas le synonyme du « copinage », mais qu'il évoque la connaissance de la personne, et l'épreuve de sa compétence par une fréquentation récurrente pendant plusieurs années, nous évacuons à la fois les erreurs sur la personnalité du juge nouvellement coopté, celles sur la réalité de ses connaissances, de son appétence au travail et de son humanité. Puisque le réseau connaît ce correspondant habituel et l'a éprouvé dans sa spécialité<sup>30</sup>, il est naturel qu'il puisse décider de son recrutement, à temps, comme nous l'avons souligné, puisque nous ne sommes aucunement certains qu'en ce XXIème siècle, le recrutement puisse se faire à vie. Non seulement nous n'en sommes pas certains, mais nous pensons que ce n'est pas indiqué.

En effet, à partir de l'instant où la faculté de droit est l'unique centre de formation, les écoles spécialisés et les contre-cultures deviennent inutiles ; à l'instar de l'ENA, l'ENM, berceau du corporatisme judiciaire qui a simplement remplacé la référence de classe (antérieure à 1940) par la référence de corps et l'illusion de l'excellence, doit être dissoute. Nous éliminons également de cette façon les problématiques d'antagonisme, qui deviennent des marqueurs professionnels au détriment de l'esprit coopératif et contributif, nécessaire au fonctionnement commun dans la perspective de l'acte de juger, et aboutissent trivialement au « mur des cons »<sup>31</sup>. En faisant disparaître les écoles, non seulement nous assurons la cohésion de la profession juridique, que ces juristes deviennent ou non des magistrats au cours de leur carrière, mais nous éliminons derechef des coûts importants<sup>32</sup> – en investissement et en fonctionnement - reportés en intégralité sur l'université, les cabinets d'avocats ou autres officines produisant du droit. Tant l'école de la magistrature qui devait renouveler la profession après le naufrage des années 1940-44 – que celles des avocats, constituent des dépenses excessives<sup>33</sup>, sans que les critères de qualité puissent être certifiés. C'est à l'université seule que doit revenir tant la formation initiale que la formation permanente de ces juristes, avec l'exigence d'une formation sinon d'un stage dans un pays non francophone, afin d'ouvrir sur des expériences différentes et rompre avec le franco-centrisme.

Le réseau impose la convivialité<sup>34</sup>, la rotation des effectifs, l'exemplarité et il renvoie au management par l'honneur cher à d'Iribarne (1989). Nous supposons que le management en réseau permet une augmentation de la rémunération des magistrats en raison de la réduction qu'il génère de plusieurs coûts, d'après les travaux réalisés

---

<sup>29</sup> On peut admettre comme âge minimal celui de 35 ans, afin d'éviter la multiplication de « petits Outreau ».

<sup>30</sup> En fonction d'un âge minimum correspondant à une expérience de plusieurs années (10 ans par exemple) sur le terrain, en qualité d'avocat ou de notaire par exemple.

<sup>31</sup> Référence au dernier scandale en date provoqué par le Syndicat de la Magistrature, alors sous la direction de Françoise Martes, qui affichait dans ses locaux le portrait de ses « cons » de service : hommes politiques, parents de victimes d'infractions pénales, avocats censés être opposés à la logique du syndicat, etc.

<sup>32</sup> Dont une majeure partie libère des fonds pour d'autres postes du budget de la Justice.

<sup>33</sup> Auxquelles il convient de rajouter le salaire des futurs magistrats pendant la durée de la scolarité.

<sup>34</sup> Puisque nous sommes cohérents, nous considérons que l'entrée dans le réseau par la voie de la cooptation ne dispense pas de l'examen médical et médico-psychologique, à cette occasion et la vie durant.

par Assens (2021) : coûts de structure, de contrôle et de coordination. Si nous n'avons pas la possibilité de prévoir la rémunération de référence, nous pouvons assurer qu'en sus de celle-ci, la notion d'honneur qui résulte de l'appartenance au corps sera de nature à motiver les vocations. Et en les motivant, en autorisant les allers et retours entre l'avocature et la magistrature, nous favorisons la diffusion dans le corps des juristes des principes de la profession. De telle façon que le magistrat redevenu avocat ne puisse mettre en cause les principes adoptés par le réseau sur tel ou tel aspect du droit. Là-encore, si nous n'imposons pas de cette façon la règle du précédent, nous imaginons que le nombre de Don Quichotte qui tenterait de briser des lances contre le réseau serait en notable réduction.

Une charte de fonctionnement attestant des devoirs et des obligations des membres devra être rédigée. Notre idée n'est évidemment pas de revenir à un poncif législatif ou réglementaire et à recréer une lourdeur administrative là où notre propos est de fluidifier les rapports. Le facilitateur devra quant à lui assurer la fluidité du fonctionnement dans le cadre des pouvoirs qui lui sont reconnus. La charte a simplement pour objet de rappeler le rôle de chacun, de répartir les tâches entre le travail de fond sur les dossiers et la présence à l'audience, voire de répartir la charge des audiences.

### **3. Les autres acteurs du réseau**

Nous devons évoquer l'interconnexion nécessaire avec un autre réseau, lui-aussi facteur – par défaut d'imagination et de créativité – de l'effondrement de l'institution : celui des avocats. Le tableau est parfaitement illustré par la séquence immobilière de la reconstitution de la justice parisienne. D'un côté, la tendance naturelle des magistrats à l'isolement des autres professions, encouragée par l'enseignement de l'E.N.M. et renforcée par la problématique du terrorisme, conduit à un enfermement de la fonction de juger derrière des murs, sinon des barbelés, et des portes commandées électroniquement<sup>35</sup>. Cette façon de protéger l'entre-soi, et de refuser l'altérité qui conforte le corporatisme est désormais consacrée par la pierre, la glace et l'électronique de contrôle. Elle est renforcée par le comportement du barreau qui construit de l'autre côté de la rue, tel un château rival, et lui aussi à coups de millions, sa propre « maison », qui complète sa propre école, laquelle produit son propre incubateur, etc.

Restée prisonnière d'une organisation ordinale obsolète<sup>36</sup>, dont les règlements qui ne datent pas de la période Vichy remontent au Premier Empire, incapable de s'opposer à l'Etat pour réorganiser une déontologie qui faisait

---

<sup>35</sup> Dans plusieurs palais de justice, les bureaux de certains magistrats ne sont plus accessibles aux avocats de façon spontanée.

<sup>36</sup> Et elle aussi départementalisée.

son originalité et sa force<sup>37</sup>, l'avocature doit aussi se réformer. Notre lecteur aura remarqué qu'elle n'a compris ni la nécessité de créer une profession unique du droit, en orientant vers ses cabinets le marché du notariat<sup>38</sup>, ni prévu l'émergence des compagnies de protection juridique : il saisit ainsi son inadaptation aux évolutions majeures du monde du droit de ces dernières décennies. Il est nécessaire de la contraindre à la novation, puisqu'elle porte une part essentielle du fonctionnement judiciaire... tout en restant à l'extérieur du réseau de jugement, sans que, cette-fois-ci, cela puisse lui être reproché.

Mécanismes féodaux, issus d'une autre époque et persistant encore : le réseau des avocats – non pas fermé, mais désorganisé et dépassé - doit devenir l'un des viviers du réseau de jugement qui y choisira ses nouveaux membres par la voie d'une cooptation fondée sur la compétence, l'implication et l'humanisme.

Au terme de cette réflexion, nous constatons que la cause de l'existence et du fonctionnement de ce réseau, le justiciable, n'est pas appelé à y participer. Doit-il rester dans son statut de cause – ou d'objet ? A la fois financeur du fonctionnement - par ses impôts – et déléguant du pouvoir de juger, parfois juge lui-même<sup>39</sup>, le citoyen lorsqu'il devient de façon transitoire la cause du fonctionnement judiciaire, ne peut s'exprimer que par le truchement de son conseil. Actuellement, il ravale secrètement son mécontentement. En effet, il est confronté directement aux problématiques de gestion de l'institution, à travers deux éléments qui pèsent naturellement sur lui, au-delà même de celle de sa cause : les délais et le coût. Le délai, théoriquement limité par la C.E.D.H., s'écoule entre le moment où il saisit l'institution et celui où il obtient une décision : en France, il est systématiquement excessif.

Il impacte naturellement le coût qui échoit aux parties : temps d'attente, temps de renvois, temps de présences inutiles mais imposées par les impératifs de défense en raison du dysfonctionnement judiciaire, temps exposé parfois par l'avocat pour convenance personnelle ou pour intérêt tactique – lors que le dysfonctionnement devient aussi un mode de fonctionnement -, tous ces temps lui sont facturés et sont pour partie inutiles à la gestion de la cause, mais purs produits de la situation de l'institution.

Le système français depuis la fin de la courte période de l'élection des juges et hors tout mécanisme de mise en cause de la responsabilité des magistrats, n'autorise pas le justiciable à sanctionner les erreurs de gestion dus à des problématiques de management. Il est temps que le justiciable soit réintroduit dans le fonctionnement judiciaire par le biais d'un mécanisme d'appréciation du comportement de l'institution. Nous tenterons tout d'abord d'élaborer

---

<sup>37</sup> Conseil d'État, 6ème et 1ère sous-sections réunies, 15/11/2006, 283475.

<sup>38</sup> Encore protégé par l'unique rétablissement des droits d'Ancien régime supprimés le 4 août 1789, par une ordonnance royale d'avril 1816, anomalie grossière que les républiques successives ont validé dans l'indifférence générale.

<sup>39</sup> Dans le cadre des juridictions spéciales ou à la Cour d'Assises.

un mécanisme plausible avant d'envisager quelle peut être son utilisation. Ce mécanisme doit être fondé sur un critère autre que technique puisque, par définition, le justiciable est un profane qui ne peut intervenir dans ce domaine. En conséquence, cette appréciation ne peut être possible que sur trois critères :

- la rapidité de la réponse judiciaire à la question posée par le justiciable ;
- le sérieux et la rigueur de la reprise des éléments factuels qui fondent son action ;
- l'humanisme dont le juge fait preuve dans le cadre de l'approche du dossier.

Il serait opportun que pour chaque affaire le justiciable puisse coter son évaluation sur une échelle de 1 à 5 en désignant la juridiction et le nom du facilitateur ou du juge en charge du dossier. Le formulaire remonterait de manière officielle non pas au ministère de la Justice, mais directement à l'Insee qui tiendrait alors une sorte de registre de la satisfaction du justiciable. Le caractère obligatoire et l'automatisme de cette appréciation serait liée à la demande de la grosse exécutoire, puisque le justiciable ne pourrait obtenir ni une copie ni une grosse s'il n'a transmis préalablement aux greffes de la juridiction le bordereau d'évaluation validé par une date et une signature.

Nous imaginons dès maintenant le rôle que peut susciter une telle proposition dans le monde de la magistrature, au souvenir des déclarations effectuées au moment de l'affaire d'Outreau. Il nous semble cependant qu'il est temps de dépasser les réactions corporatistes fondées sur la culture et la tradition dont nous dénonçons les effets et de redonner au justiciable une voix dans le fonctionnement de l'institution, en lui permettant non pas de sanctionner mais simplement de donner une appréciation.

Celle-ci sera vécue comme un élément libérateur pour le justiciable qui a subi les avanies du système, par le fait même qu'elle est règlementée, institutionnalisée. Pour celui qui, au contraire, a bénéficié d'un parcours judiciaire parfait, il sera le témoin d'une satisfaction relativement rare de nos jours. Le fait que le témoignage transite par l'INSEE met à néant toutes les craintes que pourraient avoir les juges sur une utilisation dévoyée de ces appréciations. L'idée étant que chaque année un recueil recensant l'ensemble de ces statistiques paraissent. L'idée n'est pas de « mettre au pilori » tel ou tel membre du réseau ou tel manager : l'anonymisation des données sera assurée dans le cadre de la remontée et du traitement de l'information. Mais pour la première fois depuis la période révolutionnaire, le citoyen qui a affronté le fonctionnement judiciaire aura l'occasion de donner son avis sur celui-ci, plutôt que de maugréer dans son splendide isolement, ou de traduire son mécontentement pas des votes vengeurs.

## **Conclusion**

Cette proposition n'est pas la conséquence soudaine d'une révélation, qui serait provoquée par le manifeste des 3.000 et les suicides désolants de plusieurs fonctionnaires de justice en l'espace de quelques jours. Elle n'a pas pour objectif d'évacuer le problème des moyens financiers, concernant en particulier l'informatique judiciaire<sup>40</sup>. Elle contribue au grand débat judiciaire dont la forme et la teneur, - à l'instar de celles de la commission Outreau et autres « comité Théodule »<sup>41</sup>, promettait déjà d'être stérile. Elle est le produit d'une longue réflexion sur la justice, qui a débuté il y a près de 30 ans par Gerber (1990, 1997, 1997-b), et qui, au fur et à mesure du temps et des pseudo-réformes, du défilé des gardes des Sceaux, plus ou moins impliqués, se solde aujourd'hui par le constat de l'échec radical d'une génération. Etant déjà certains que ce travail surprend les deux mondes, celui de la magistrature et de l'avocature et qu'elle les défie au regard de ce qu'ils considèrent comme des fondamentaux irrésistibles et immuables et incontournables.

Christophe Assens,

Professeur d'université, en sciences de gestion (U.S.V.Q.), codirecteur du Larequoi.

François Gerber,

Avocat barreau de Paris, docteur en sciences de gestion.

---

<sup>40</sup> Les logiciels ne sont pas compatibles entre les juridictions de première instance et la cour. Dans certains tribunaux, on travaille encore sur Wordperfect en version Windows 7, etc.

<sup>41</sup> Charles De Gaulle, discours d'Orange, 25 septembre 1963.



Assens C., Gerber F. 2022, Horizontalité et réseau. Un changement de paradigme pour améliorer la Justice, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

### **Bibliographie :**

Abittan Y. Assens C. 2011, "Le rôle stratégique des hommes orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité", *Vie & Sciences Economiques*, n°188, 22-33.

Assens C. 2021, Réseaux : les nouvelles règles du jeu, VA editions.

Assens C. 2021-b, History of social Networks : from the era of bartering to the collaborative economy, *Journal of Applied Business and Economics*, n°23, vol 5, 37-46.

Assens C. 2015, Les réseaux de service public : menace ou opportunité pour l'action publique ? Collection profession cadre service public, Presses de l'EHESP.

Assens C. Ensminger J. 2015-b, Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet, *Vie & Sciences de l'Entreprise*, n°200, 77-98.

Cohen Y. 2013, Le siècle des chefs, une histoire transversale du commandement et de l'autorité (1890-1940), éditions Amsterdam.

Crozier M. 1963, Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M. 1970, La société bloquée, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M. Friedberg E. 1977, L'acteur et le système, Paris, Editions du Seuil.

D'Hervé N. 2015, La magistrature face au management judiciaire, *Revue de science criminelle et de droit pénal comparé*, Dalloz, vol 1, pp. 49 à 66.

D'Iribarne P. 1989, La logique de l'honneur, Seuil, Points Essai.

Gagnon, S. 2012, « Gestion horizontale », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca).

Gerber F. 2010, Faut-il supprimer le juge d'instruction, François Bourin éditeur.

Gerber F. 1990, Justice indépendance justice sur commande, Presses Universitaires de France.

Gerber F. 1997, De Ben Barka à Tibéri : comment le parquet étouffe les dossiers, Albin Michel.

Gerber F. 1997-b, Contribution au rapport Truche, La Documentation française.

Quinn R. E. 1988, Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performances, Jossey Bass.

Semler R. 1990, Une entreprise sans chefs, Harvard l'Expansion, n°58, 44-54.