



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

---

Year : 2016

## La réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire au management public - Perceptions et attentes des parties prenantes d'une « bonne justice » de première et seconde instance en Suisse, et implications managériales.

De Santis Lorenzo

De Santis Lorenzo, 2016, La réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire au management public - Perceptions et attentes des parties prenantes d'une « bonne justice » de première et seconde instance en Suisse, et implications managériales.

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive <http://serval.unil.ch>

Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB\_94DDC43F57995

### **Droits d'auteur**

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

### **Copyright**

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DE DROIT, DES SCIENCES CRIMINELLES ET D'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (IDHEAP)

**La réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire au  
management public -**

Perceptions et attentes des parties prenantes d'une « bonne justice »  
de première et seconde instance en Suisse, et implications  
managériales.

THÈSE DE DOCTORAT

présentée à la Faculté de droit, des sciences criminelles  
et d'administration publique de l'Université de Lausanne  
pour l'obtention du grade de

Docteur en administration publique

par

Lorenzo G. De Santis

Directeur de thèse

Prof. Yves Emery

Jury

Prof. Jean-Loup Chappelet

Prof. Etienne Poltier

Prof. Thierry Tanquerel

Lausanne

2016



UNIL | Université de Lausanne

Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique

## IMPRIMATUR

Le Décanat de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, sur proposition d'un jury formé des professeurs Yves Emery, Jean-Loup Chappelet, Etienne Poltier et Thierry Tanquerel, sans se prononcer sur les opinions du candidat, autorise l'impression de la thèse de Monsieur Lorenzo De Santis, intitulée :

**La réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire  
au management public -**

Perceptions et attentes des parties prenantes d'une « bonne justice » de première et seconde instance en Suisse, et implications managériales

Lausanne, le 13 avril 2016

Prof. Martial Pasquier

Vice-Doyen de la Faculté de droit,  
des sciences criminelles  
et d'administration publique



## Remerciements

Une thèse de doctorat n'est évidemment pas le fruit du travail du seul doctorant, mais d'un nombre incalculable de personnes. De l'alchimie qui se crée entre elles dépend le succès d'une recherche comme la nôtre, alchimie qui est peut être le principal mérite du thésard.

La relation entre le doctorant et son superviseur tient un rôle central dans la réussite d'un travail comme celui-ci, et la nôtre fut sans conteste extrêmement enrichissante et de grande qualité. Toujours disponible et prêt à transmettre ton inépuisable savoir et ta passion pour la recherche, cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour sans ta confiance, ton soutien, ton aide inestimable et tes encouragements quotidiens, raison pour laquelle je souhaite te remercier chaleureusement et en premier lieu, cher Yves.

L'accomplissement de ce travail n'aurait pas non plus été possible sans le concours des membres du jury, qui ont tous accepté, dès le début de cette recherche, de suivre son évolution et d'en améliorer sensiblement la qualité grâce à leurs remarques toujours constructives et judicieuses. Leur apport fut d'autant plus précieux que, à l'image de notre thèse, les professeurs Chappelet, Poltier et Tanquerel proviennent de disciplines diverses. Ils ont néanmoins su éclairer nos discussions de manière limpide, avec les connaissances pointues des domaines de compétences qui sont les leurs. Merci à vous !

Bien entendu, un remerciement particulier va aux innombrables personnes qui ont accepté de contribuer directement à notre recherche. Plus de 1500 membres du pouvoir judiciaire suisse ont en effet participé à cette étude. Il s'agit de juges, de greffiers, d'avocats, de secrétaires généraux, du personnel administratif des greffes, de procureurs et de juges laïcs de neuf cantons. De plus, des politiciens qui siègent dans des commissions de justice et des journalistes spécialisés ont répondu favorablement à notre appel. Sans eux, ce travail n'aurait simplement pas eu de raison d'être. Il nous faut ici préciser que l'écrasante majorité des personnes contactées ont accepté de contribuer à ce travail, un fait assez rare pour être souligné. Nous espérons que le modeste apport à la connaissance du sujet qui nous occupe ici sera pour vous une récompense suffisante en retour à vos efforts.

Nos profonds remerciements vont aussi aux membres du projet « Justizforschung », avec qui ce fut un véritable plaisir de collaborer et de partager de riches discussions lors de nos réunions en Suisse ou lors de colloques internationaux. Nous remercions en particulier toute l'équipe du Professeur Lienhard du KPM de Berne d'avoir si bien dirigé et organisé les travaux et les rencontres de ce fructueux et passionnant projet.

Merci également à tous les collègues de l'IDHEAP, pour nos discussions nourries autour d'un café ou d'une tomate-mozza, et pour les moments plus festifs partagés lors des réunions du corps intermédiaire. L'auteur de cette thèse vous est infiniment redevable de l'accueil qu'il a reçu dès les premiers jours de son arrivée, et pour votre stimulation intellectuelle sans fin, grâce à vos multiples et profondes connaissances de l'administration publique (et autres). Je tiens aussi à remercier chaudement les membres de la chaire de Management public et ressources humaines dirigées par le professeur Yves Emery : Brice, Julien, Rachel, Owen, Mariella, Noémi, Aurore et Lorenzo qui ont fait de cette expérience une étape professionnelle et personnelle de ma vie dont je me souviendrai encore longtemps. Un grand merci à Vera Hertig, assistante-étudiante, qui a réalisé la partie germanophone des entretiens contenus dans cette thèse. Merci Vilmal ! Comme les faiblesses linguistiques de l'auteur ne sont pas cantonnées à l'allemand, un vif remerciement est adressé à Vincent Mabillard et Nicolas Keuffer, tous deux doctorants à l'IDHEAP, pour leur relecture attentive du contenu orthographique de ce travail.

Notre thèse n'étant pas uniquement littéraire, ma profonde reconnaissance va au Professeur Boris Wernli, de l'équipe FORS de l'Université de Lausanne, pour son aide inestimable quant au contenu statistique de ce travail. Merci pour ton inébranlable patience ! Un grand merci aussi à Christophe Koller et Jacques Bühler qui nous ont généreusement donné accès aux données statistiques les plus récentes concernant la justice de notre pays.

Pour qu'un travail de doctorat parvienne à une conclusion heureuse, il faut non seulement un cadre professionnel adéquat, que j'ai eu la chance de trouver à l'IDHEAP, mais aussi une situation personnelle qui offre au doctorant stabilité et épanouissement. Cela n'aurait pas été possible sans le soutien continu et sans faille de mes proches.

Ma première pensée va à Sandrine, qui marche à mes côtés depuis maintenant trois ans, et qui a apporté, de part sa présence, un bonheur et un équilibre indispensables à un quotidien heureux, même dans les moments les plus sombres. Merci aussi pour tes innombrables relectures de ce travail ainsi que sa mise en page, mais surtout merci pour ton indéfectible soutien, tes encouragements et ton affection sans limite. Surtout, et ce n'est pas chose aisée, merci Schatzi de m'avoir supporté dans mes moments de doutes les plus profonds.

Un immense merci à ma famille, particulièrement mes parents et ma sœur, de m'avoir appuyé même lorsque mes décisions semblaient contraires à toute logique. Vous avez grandement contribué à former l'esprit (que j'espère critique) qui est le mien aujourd'hui. Sans l'apport crucial de nos débats depuis maintenant bien des années, je n'aurais jamais été capable de mener à bien ce travail. Grazie mille !

Last but not least, comme il est coutume de dire, mes remerciements les plus sincères à tous mes amis qui me côtoient depuis maintenant trop longtemps pour que nous nous considérions encore jeunes ! Ou pas...Bref, vous êtes comme une seconde famille à mes yeux et je n'ai pas besoin de vous nommer un par un. Je pense particulièrement aux « gaziers » et à l'équipe du petit Noël qui me rappellent à chaque rencontre à quel point l'amitié est précieuse. Une pensée également à ceux qui ont partagé mes voyages, celui de la thèse en particulier. Dans cette optique, je me dois de remercier particulièrement, Philou, Chèvre et Laurinda de m'avoir ouvert les portes impénétrables du monde du barreau helvétique.

Enfin, je souhaite humblement dédier cette thèse au Docteur « Chicky » Julien Perruisseau-Carrier, qui nous a tristement quittés pendant l'écriture de ce travail. C'est toi qui m'a le premier donné envie de me lancer dans la recherche, et qui m'a servi d'exemple non seulement professionnel mais aussi sur un plan privé. La liste de tes contributions scientifiques et humaines serait trop longue à énumérer. Alors je te dis merci, simplement.

Merci à tous ceux que j'ai oubliés et qui, je l'espère, ne m'en tiendront pas rigueur.

Bonne lecture à tous !

*« La justice est au-delà de l'économie puisque sa seule mesure est le juste. »*

*Daniel Cohen et Antoine Garapon, Évaluer la justice (2002)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> COHEN/GARAPON (2002).

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Rapport de synthèse</b>	<b>1</b>
1.1	Avant-propos	1
1.2	Résumé	3
1.3	Introduction	7
1.4	Le management dans la justice	9
1.4.1	Management public et management de la qualité	9
1.4.2	Management de la justice	10
1.5	Évolution de la gestion publique et de ses valeurs sous-jacentes	16
1.5.1	L'idéal-type de la bureaucratie wébérienne et les valeurs civiques	16
1.5.2	L'arrivée du New Public Management (NPM) et des valeurs entrepreneuriales	18
1.5.3	La Nouvelle gouvernance publique et les valeurs qui la sous-tendent	21
1.5.4	L'univers hybride contemporain	23
1.5.5	La justice face à l'évolution de la gestion publique	26
1.6	Dimension culturelle de la managérialisation potentielle de la justice	27
1.6.1	Culture institutionnelle vs. Culture organisationnelle	28
1.6.2	Importance de la notion de culture lors de l'implémentation d'une éventuelle réforme managériale	32
1.6.3	Le concept de « bonne justice » comme révélateur de la culture institutionnelle de la justice	33
1.6.3.1	Les rites judiciaires	39
1.6.3.2	Les mythes de la justice	40
1.7	Enjeux et questions générales de recherche	42
1.8	Présentation des articles et méthodes utilisées	44
1.8.1	Phase qualitative	47
1.8.1.1	Méthodologie de la phase qualitative	48
1.8.1.2	Résultats et discussion de la partie qualitative	53
1.8.2	Phase quantitative	56
1.8.2.1	Méthodologie de la phase quantitative	57
1.8.2.2	Résultats et discussion de la partie quantitative	58
1.8.3	Comparaisons des résultats des parties qualitative et quantitative	65
1.9	Discussion des questions générales de recherche	66
1.10	Conclusions et recommandations pour le management de la justice en Suisse	70
1.11	Limites de la recherche et pistes de réflexion pour les recherches futures	79
1.12	Annexes	85
1.12.1	Annexe 1 : Tables et questionnaire de la partie qualitative (articles 1 et 2)	85
1.12.1.1	Table 1 : Principales attentes mentionnées par les juges et les gestionnaires de tribunaux lors de nos entretiens, classés selon la fréquence décroissante avec laquelle les attentes sont ressorties	85
1.12.1.2	Table 2 : Attentes d'une bonne justice en Suisse de différents acteurs	88
1.12.1.3	Table 3 : Attentes d'une bonne justice (évoquées par les acteurs de la table 2), classées selon la méthodologie de Boltanski & Thévenot	89
1.12.1.4	Guide d'entretien de la phase qualitative	89
1.12.2	Annexe 2 : Tables et questionnaire de la partie quantitative (article 3)	91
1.12.2.1	Table 4 : Statistiques descriptives (des qualités de la justice), classées selon l'importance attribuée	91
1.12.2.2	Table 5 : Indice KMO et test de Bartlett de l'analyse factorielle	94
1.12.2.3	Table 6 : Variance totale expliquée par l'analyse factorielle	94

1.12.2.4	Table 7 : Matrice des composantes après rotation (analyse factorielle).....	95
1.12.2.5	Table 8 : Régressions multiples sur l'importance des facteurs en fonction du rôle du répondant (population de base : les juges).....	97
1.12.2.6	Table 9 : Régressions sur l'importance attribuée au seul facteur (4) où une différence significative s'observe entre les acteurs avec et sans responsabilité managériale .	98
1.12.2.7	Table 10 : Régressions multiples sur l'importance accordée aux facteurs par les juristes et les autres acteurs .....	99
1.12.2.8	Table 11 : Régressions multiples sur l'importance accordée aux facteurs par les juges et les managers.....	100
1.12.2.9	Table 12 : Test post-hoc de Games-Howell suite à une MANOVA (différence des moyennes) entre l'importance attribuée aux facteurs par les acteurs en fonction de leur rôle respectif.....	101
1.12.2.10	Table 13 : Items classés selon la différence ( <i>gap ou misfits</i> ) entre les attentes et les perceptions moyennes.....	111
1.12.2.11	Table 14 : Régressions sur l'importance attribuée au seul facteur (1) où une différence significative s'observe entre les instances (1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> ).....	114
1.12.2.12	Table 15 : ANOVA (différence des moyennes) à un facteur sur la perception des items relatifs à la justice entre la population suisse et les acteurs judiciaires.....	115
1.12.2.13	Table 16: Régressions sur les différences ( <i>gap ou misfits</i> ) entre les attentes et les perceptions des facteurs.....	117
1.12.2.14	Table 17 : ANOVA (différence des moyennes) à un facteur sur la perception des items par la population suisse et les juges.....	118
1.12.2.15	Table 18 : Régressions sur l'importance des deux seuls facteurs (2 et 6) où une différence significative s'observe sur l'âge .....	120
1.12.2.16	Questionnaire pour la partie quantitative .....	121
1.12.2.17	Table 19 : Nombre de questionnaires électroniques envoyés par canton et par fonction.....	129
1.12.2.18	Table 20 : Nombre de questionnaires électroniques valides reçus par canton et par fonction.....	129
<b>1.13</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>130</b>
<b>2</b>	<b>Les trois articles .....</b>	<b>150</b>
2.1	<b>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.....</b>	<b>151</b>
2.2	<b>Une justice plus commerciale qu'industrielle? Comparaison des attentes d'une « bonne justice » en Suisse.....</b>	<b>168</b>
2.3	<b>Comparing stakeholders' expectations of "good justice" in Switzerland – Towards a "hybrid" judicial culture.....</b>	<b>192</b>

# 1 Rapport de synthèse<sup>1</sup>

## 1.1 Avant-propos

Le but de cette recherche est d'analyser la réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire suisse au management public, du point de vue de ses parties prenantes. Cette quête, bien qu'expliquée en détail plus loin dans notre travail, nécessite néanmoins quelques précisions en préambule au texte principal afin d'éclairer le lecteur. En conséquence, nous souhaitons expliquer ici le projet scientifique de notre travail et présenter succinctement la justice suisse afin de situer le contexte dans lequel s'est effectuée notre thèse.

Tout d'abord, nous sommes conscients que la justice exerce une fonction particulière et primordiale au sein de notre société. L'importance et la prégnance de la justice sont telles, particulièrement à une époque qui voit la société se « judiciariser », que nous ne pouvons qu'en étudier une infime partie en tant que chercheur. Nous avons donc choisi de nous focaliser sur la dimension culturelle de la justice afin de rendre la tâche abordable. Nous ne plaidons en aucun cas pour un changement du rôle de la justice et de son rapport aux justiciables, ni ne prétendons lui suggérer un rôle nouveau. Notre travail se borne à une observation scientifique de l'éventuelle ouverture culturelle de l'institution judiciaire suisse au management public.

Pour ce faire, nous évaluons le degré de compatibilité de la notion abstraite de « bonne justice », qui prévaut aujourd'hui au sein de l'institution judiciaire suisse, avec un sous-ensemble du management public appelé New Public Management (ci-après NPM). Ce dernier étant probablement la forme la plus « radicale » de management venant du monde privé qui a été introduit avec plus ou moins de succès au sein des organisations publiques ces dernières décennies.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas d'évaluer le « contenu » de la justice, soit les jugements rendus, ou de laisser entendre qu'un quelconque contrôle autre que le contrôle juridictionnel devrait être mis en place quant aux décisions rendues, mais plutôt de déterminer la manière dont la justice est perçue en tant qu'institution et, le cas échéant, comment elle devrait être managée, pour autant qu'elle doive l'être. Les recommandations formulées dans ce travail le sont uniquement dans le cas où une réforme organisationnelle profonde devait avoir lieu. Le sujet de notre thèse n'est pas d'établir si une telle refonte doit être opérée, mais plutôt d'offrir quelques pistes de réflexion sur la compatibilité culturelle de l'institution judiciaire helvétique et de ses parties prenantes avec d'éventuelles nouvelles méthodes de gestion inspirées du management public, et du NPM en particulier.

Il est également utile de présenter à ce stade les principales caractéristiques de la justice suisse<sup>2</sup> afin de situer le contexte de notre étude. Selon le rapport de la CEPEJ

---

<sup>1</sup> Cette thèse 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](http://www.justizforschung.ch).

<sup>2</sup> Cette description est largement inspirée de KIENER (2012).

(2014), l'institution judiciaire suisse dépense 2.6 milliards de Francs suisses par année<sup>3</sup> (soit 1.4% du total des dépenses publiques, en-dessous de la moyenne européenne qui se situe à 2.2%). En 2014, la Suisse comptait un total de 301 tribunaux, au sein desquels officiaient (en équivalent temps plein) 1051 juges professionnels, 2873 juges laïcs<sup>4</sup>, 786 procureurs<sup>5</sup>, 3175 personnels administratifs et 1716 greffiers.<sup>6</sup>

En ce qui concerne les acteurs principaux de la justice, les juges sont en général élus par le parlement cantonal ou par un vote populaire<sup>7</sup> pour une durée limitée mais renouvelable. Ils ont donc une légitimité démocratique et une responsabilité particulière qui découlent de leur élection. Puisque la justice suisse ne connaît pas un système dit « de carrière », contrairement à d'autres pays européens, il n'y a pas de procédure formelle pour obtenir une promotion dans une cour d'instance supérieure (Tribunal cantonal ou fédéral par exemple).<sup>8</sup> Pour ce qui est de l'évaluation régulière de la performance, c'est un processus en général réservé au personnel administratif uniquement, alors qu'un examen informel par les pairs ou une discussion de certaines affaires avec les collègues restent la norme pour les juges.<sup>9</sup> Ces derniers sont en général des professionnels du droit qui collaborent étroitement avec les greffiers à l'instruction des affaires et au processus de décision (jugements).<sup>10</sup>

De plus, les greffiers, qui sont la plupart du temps des juristes hautement qualifiés, sont aussi en charge de certaines tâches administratives comme l'enregistrement des auditions et la rédaction des jugements et des décisions de justice. Cependant, même si le jugement est préparé et co-signé par le greffier, l'entière responsabilité du verdict incombe au juge.<sup>11</sup> En ce qui concerne les juges laïcs, ce sont pour la plupart des experts qui officient dans des cours spécialisées (Prud'hommes par exemple) et assistent le juge professionnel dans des affaires spécifiques. Ils n'ont en général pas de formation particulière en droit et personnifient la participation du « citoyen lambda » au processus judiciaire. Le dernier acteur qui a un rôle juridique<sup>12</sup> et que nous présentons ici est le procureur. Il s'agit d'un magistrat<sup>13</sup> du bureau du procureur général qui dirige l'enquête préliminaire (dans sa phase initiale) et se charge de conduire l'accusation dans les affaires criminelles.

Les managers de tribunaux et les secrétaires font quant à eux partie du personnel administratif. Les secrétaires sont responsables des tâches administratives (dactylographie, accueil des justiciables, répondre au téléphone/e-mail adressés au tribunal, etc.) et n'ont, en général, pas suivi un cursus d'études supérieures. Au contraire, le manager a souvent une formation ou une expérience du droit, parfois

---

<sup>3</sup> Chiffre de 2012, les données de 2014 n'étant pas encore disponibles à ce jour.

<sup>4</sup> Chiffre de 2012, les données de 2014 n'étant pas encore disponibles à ce jour.

<sup>5</sup> Chiffre de 2012, les données de 2014 n'étant pas encore disponibles à ce jour.

<sup>6</sup> Source : [www.badac.ch](http://www.badac.ch); données CEPEJ-ECEJ, 2006-2014.

<sup>7</sup> Dans deux cantons (Vaud et Valais), le parlement cantonal élit les juges du Tribunal Cantonal (2ème instance), qui nomment à leur tour les juges des tribunaux de première instance (LIENHARD/KETTIGER, et al. (2012)).

<sup>8</sup> KIENER (2012).

<sup>9</sup> LIENHARD/KETTIGER, et al. (2012).

<sup>10</sup> BIERI (2015).

<sup>11</sup> BIERI (2015).

<sup>12</sup> Au-delà de l'avocat qui assiste, comme chacun le sait, son client lors d'une procédure judiciaire.

<sup>13</sup> Bien que le terme « magistrat » puisse revêtir une signification plus large, il sera la plupart du temps utilisé comme synonyme de « juge » dans notre travail.

complétée par un diplôme de base en management. Le manager est habituellement au bénéfice d'une expérience professionnelle au sein d'un tribunal, souvent en tant que greffier. Il dirige le secrétariat général qui comprend les fonctions transversales du tribunal, telles que les services informatiques et financiers ainsi que les ressources humaines.<sup>14</sup> Le manager est habituellement responsable des ressources humaines pour le personnel non-juridique et supervise les secrétaires et les autres employés administratifs (huissiers, etc.).

Quant à la structure administrative des tribunaux, elle varie considérablement entre les cantons. Dans la majorité des cas, la direction du tribunal comprend le secrétariat général et la commission administrative à qui incombent les décisions qui engagent le tribunal à long terme. Cette commission est composée de juges (y compris le Président du tribunal) et du manager qui a rôle consultatif mais ne jouit pas du droit de vote. En d'autres termes, le manager est responsable de la bonne marche opérationnelle du tribunal, mais les juges conservent le pouvoir quant aux décisions stratégiques.

En tant qu'institution, la justice suisse est extrêmement complexe tant au niveau fédéral qu'au niveau cantonal, où les 26 cantons ont chacun leur mode de fonctionnement, même si la récente unification des codes de procédure pénale et civile a quelque peu simplifié la situation. Au niveau fédéral, la justice helvétique englobe le Tribunal Fédéral (TF) et les tribunaux fédéraux de première instance.<sup>15</sup> Au niveau cantonal, qui est le cœur de notre recherche, chaque canton possède sa propre constitution, son parlement, son gouvernement et son système judiciaire. Dans le cas des affaires pénales et civiles, il existe deux niveaux d'instance : les tribunaux d'arrondissements de première instance et les tribunaux cantonaux qui sont les cours d'appel cantonales de seconde instance.<sup>16</sup> Pour ce qui est du droit public, des cours administratives spécialisées statuent sur appel des décisions de l'administration cantonale, les conflits entre l'État et les citoyens n'étant pas considérés comme relevant du droit civil comme c'est le cas dans d'autres pays. Dans tous les cas, les décisions des cours cantonales et administratives peuvent faire l'objet d'un appel auprès d'une cour du Tribunal fédéral.

## 1.2 Résumé

Nous traitons dans ce travail de thèse de la réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire au management public. Nous utilisons comme acception réduite du management public, le NPM, celui-ci étant certainement la forme la plus radicale du management public. En d'autres termes, nous essayons d'évaluer si les organisations,

---

<sup>14</sup> LIENHARD/KETTIGER, et al. (2012).

<sup>15</sup> Les cours fédérales de première instance sont: Le Tribunal pénal fédéral, le Tribunal administratif fédéral et certaines cours spécialisées. Puisque notre étude se concentre sur les cours cantonales de première et seconde instance, nous ne rentrons pas dans le détail de l'organisation judiciaire fédérale qui fait l'objet d'un autre travail de thèse mené en parallèle à celui-ci. Nous renvoyons cependant le lecteur à Kiener (2012) pour de plus amples informations.

<sup>16</sup> En outre, il y a un certain nombre de cours spécialisées telles que le tribunal des mineurs, le tribunal des baux et loyers, le tribunal de commerce ou encore les Prud'hommes dont les règles de fonctionnement varient d'un canton à l'autre.

soit les tribunaux, qui composent l'institution judiciaire de première et seconde instance en Suisse sont ouvertes au management public et à ses valeurs et, si oui, à quel point. Notre terrain de recherche est principalement la Suisse romande mais nous incluons également dans nos travaux le Tessin et deux cantons alémaniques (Schaffhouse et Lucerne),<sup>17</sup> afin de déterminer si une éventuelle différence existe entre les diverses régions linguistiques du pays. Au total, ce sont neuf cantons qui sont étudiés dans nos travaux. Le Tribunal Fédéral (TF) est exclu de notre étude puisqu'il fait l'objet d'une autre thèse de doctorat menée en parallèle à la nôtre.

Pour répondre à notre question de recherche principale, nous tentons de définir et d'analyser à l'aide d'une méthode mixte, comprenant un aspect qualitatif et un autre quantitatif, la culture institutionnelle de la justice en Suisse. Nous vérifions donc si cette culture est ouverte ou si elle pourrait s'ouvrir aux outils et principes du management public. Afin d'appréhender au mieux cette culture, nous examinons les perceptions et les attentes des parties prenantes de la justice, tant internes qu'externes au tribunal, à travers le concept de « bonne justice ». Cette notion nous permet d'approximer la culture de l'institution judiciaire suisse car, lorsqu'un acteur définit les caractéristiques que devrait incorporer le dessein de l'institution dans laquelle il travaille, il exprime en fait de manière sous-jacente les valeurs auxquelles il adhère et qui devraient selon lui être présentes dans la justice et, le cas échéant, être partagées par les autres parties prenantes de l'institution. En d'autres termes, déterminer ce que représente la « bonne justice », en termes de fonctionnement et non de contenu (jugements), pour ses parties prenantes, nous permet d'appréhender la culture institutionnelle qui prévaut au sein de la justice suisse, et plus particulièrement l'ouverture de l'institution judiciaire au management public.

Dans ce but, nous nous sommes tout d'abord entretenus avec des membres de la justice des neuf cantons analysés. Nous avons interrogé des acteurs<sup>18</sup> aux profils aussi variés que possible en termes d'expérience, de rôle, de hiérarchie, de genre mais aussi de niveau d'instance ou des cours dans lesquelles ils travaillent. Au final, ce ne sont pas moins de quatre-vingt entretiens semi-directifs qui ont été conduits avec des juges, des gestionnaires de tribunaux, des greffiers, des membres du personnel administratif ainsi que des avocats, des procureurs, des journalistes spécialisés et des politiciens qui siègent au sein des commissions de justice de leurs cantons respectifs. Nous nous sommes rendus tant dans des tribunaux cantonaux, d'arrondissement et au ministère public, que dans des cours spécialisées comme le tribunal des baux, des Prud'hommes ou des assurances sociales. Les trois types de justice que connaît notre pays : administrative, pénale et civile, ont été étudiés dans cette recherche.

---

<sup>17</sup> Ces cantons sont considérés comme « groupe de contrôle » à des fins de comparaisons uniquement. Pour des questions linguistiques et pratiques, nous n'avons en effet pas pu inclure plus de deux cantons germanophones dans nos travaux. Le choix s'est porté sur un canton où le management de la justice était déjà bien implémenté (Lucerne) lorsque nous avons commencé notre recherche, et un autre où le management n'était présent que partiellement au sein de la justice (Schaffhouse) (LIENHARD/KETTIGER, et al. (2012)).

<sup>18</sup> De manière générale, l'acteur est « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre » (CALLON/LATOURET (1981) cités et traduits par WALSH/RENAUD (2010)). Dans notre recherche, il faut comprendre l'acteur comme étant une partie prenante de la justice, que nous définissons la plupart du temps relativement à sa fonction professionnelle (avocats, juges, secrétaires, etc.).

En ce qui concerne la partie quantitative de notre étude, nous avons envoyé des questionnaires électroniques<sup>19</sup> dans les neuf cantons où ont été menés les entretiens de la partie qualitative. Plus de sept mille formulaires sont ainsi parvenus aux membres de la justice suisse qui assument les mêmes rôles que ceux mentionnés au paragraphe précédent. Nous avons également interrogé 1330 citoyens des cantons étudiés dans le but de définir de quelle manière ceux-ci perçoivent la justice de notre pays, afin de pouvoir comparer leurs perceptions avec celles des acteurs de la justice helvétique.

Les données que nous avons ainsi récoltées ont engendré trois articles scientifiques autour desquels est axée cette thèse de doctorat et qui permettent de répondre à notre question de recherche principale.

Le présent document s'articule de la manière suivante : nous commençons dans ce rapport de synthèse par exposer l'apport que constitue l'étude de la culture judiciaire suisse dans le cadre plus large d'une meilleure compréhension du monde de l'administration publique contemporaine. Nous présentons ensuite l'évolution du management de la justice en tant que sujet d'analyse, mais aussi l'étendue et la manière dont il est pratiqué aux États-Unis tout d'abord, en Europe et en Suisse par la suite.

Successivement, nous analysons les changements survenus au sein de l'administration publique à la lumière de quatre grands courants de pensées qui ont influencé l'administration depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle à nos jours : la bureaucratie wébérienne, le NPM, la Nouvelle gouvernance publique et l'univers hybride contemporain.

Puis, nous analysons l'univers dans lequel la justice suisse évolue aujourd'hui. Étant donné que les techniques et outils de gestion sont apparus plus tard au sein de l'institution judiciaire que dans les autres services de l'État, nous nous demandons si la justice suisse est passée directement dans un monde « hybride », où différentes logiques cohabitent, comme c'est le cas dans divers autres secteurs de l'administration publique, et si elle a ainsi dépassé les courants du NPM ou de la Nouvelle gouvernance publique ?

Nous répondons à cette question en utilisant la dimension culturelle de la managérialisation éventuelle de la justice, proposée par le NPM principalement. À cette fin, nous définissons et comparons tout d'abord les concepts de culture organisationnelle et institutionnelle, et expliquons pourquoi nous utilisons la notion de « bonne justice » comme révélateur de cette dernière. Subséquemment, nous exposons les enjeux ainsi que les questions générales de recherche qui nous permettent de répondre à la question centrale de la thèse. Par la suite, nous présentons nos articles ainsi que les méthodes employées et mettons en perspective les résultats de chacun d'entre eux, avant de revenir sur les questions générales de recherche et d'y répondre plus en détail.

Finalement, nous élaborons quelques conclusions sur la base de l'ensemble de nos résultats et proposons des recommandations pour le management de la justice en Suisse, avant de présenter les limites de notre recherche ainsi que quelques pistes de

---

<sup>19</sup> Voir tables 19 et 20, annexe 2 (1.12.3.1 et 1.12.3.2).

réflexion pour les recherches futures concernant le sujet qui nous occupe. Une fois le rapport de synthèse terminé, le lecteur trouvera les annexes et la bibliographie complète auxquelles il est fait référence dans le texte principal ainsi que les trois articles de notre thèse.

## 1.3 Introduction

Ce travail de thèse a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension du monde « post-bureaucratique » de l'administration publique actuellement en pleine évolution, au travers du prisme de la justice helvétique. Celle-ci représente un cadre propice à l'étude de la réceptivité culturelle des organisations publiques au management public, et au NPM plus particulièrement, pour plusieurs raisons. D'abord, les réformes de type NPM n'y sont qu'à leurs balbutiements et les juges sont souvent décrits comme étant parmi les employés de l'État les plus sceptiques<sup>20</sup> face au NPM,<sup>21</sup> l'aspect « gestionnaire »<sup>22</sup> n'étant pas au centre de leurs préoccupations et de leur culture professionnelle.

De plus, la justice a une autre particularité : elle est considérée par beaucoup comme jouissant d'une certaine « exceptionnalité », comme étant une « institution productrice de valeurs et de symboles »,<sup>23</sup> ce qui la rend d'autant plus intéressante en tant que sujet de recherche. Toutefois, ce n'est pas uniquement l'institution qui se prête particulièrement bien à notre étude, mais également le pays. La Suisse, de par son système d'emploi public dit de « position » qui ouvre à tous l'accès à la fonction publique,<sup>24</sup> et la forte sensibilité de sa population et de ses politiques aux techniques du privé,<sup>25</sup> est un terrain particulièrement fertile à l'hybridation du fait de la perméabilité existante entre les secteurs public et privé.<sup>26</sup>

Le dictionnaire nous apprend qu'un objet hybride est composé d'éléments disparates ne relevant pas que d'une seule logique, d'un seul genre mais d'un mélange de types différents.<sup>27</sup> L'hybridité désigne par exemple le mélange de divers types d'expertises, de structures ou de logiques institutionnelles au sein des organisations.<sup>28</sup> Or, pour le bon fonctionnement de toute organisation, les recherches montrent que des valeurs relativement similaires accompagnées de présomptions basiques devraient être partagées par les membres qui la composent, formant ainsi une culture commune.<sup>29</sup>

Dans le cas contraire, des tensions voire des résistances risquent d'apparaître et pourraient neutraliser l'effet recherché des réformes. Certains ont par exemple remarqué, en 1975 déjà, que si les parties prenantes du procès ne partagent pas les mêmes idées sur les bonnes pratiques à implémenter pour améliorer le rendement

---

<sup>20</sup> Ceci peut par ailleurs s'expliquer par des liens historiques, puisque la bureaucratie professionnelle puise son origine dans différentes formes d'expertises provenant de divers corpus de connaissances, mais principalement de celui du droit ; on en veut pour preuve le nombre important de responsables publics ayant une formation juridique (MEYER/HAMMERSCHMID (2006a)).

<sup>21</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

<sup>22</sup> PALLEZ (2000).

<sup>23</sup> VIGOUR (2007).

<sup>24</sup> Même si les magistrats des tribunaux cantonaux sont en général élus, la grande majorité des postes de collaborateurs de la justice sont ouverts à tous.

<sup>25</sup> EMERY (2010).

<sup>26</sup> EMERY/GIAUQUE (2012).

<sup>27</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hybride/40717>, site consulté le 03.09.2015.

<sup>28</sup> BYRKJEFLOT/JESPERSEN (2014).

<sup>29</sup> Cependant, selon MEYER/HAMMERSCHMID (2006a), une situation hybride diffère de chaque identité ou logique auparavant en place. Il s'agit donc d'une situation véritablement nouvelle et pas de l'effacement d'une logique au profit d'une autre déjà préexistante.

de la cour,<sup>30</sup> toute tentative managériale sera vaine. En d'autres termes, c'est l'ouverture et l'homogénéité de la culture locale,<sup>31</sup> ainsi que la sensibilité du contexte organisationnel,<sup>32</sup> et par extension institutionnel, aux nouvelles techniques de gestion qui détermineront le succès ou l'échec des réformes.<sup>33</sup>

Les nouvelles méthodes managériales ont provoqué des questionnements profonds sur les logiques et les valeurs qui sont à la base de la légitimité des acteurs publics en général,<sup>34</sup> ce qui a modifié la situation de beaucoup de professionnels au sein de l'administration, de manière souvent non-intentionnelle.<sup>35</sup> Certains ont par exemple vu leur autonomie être remise en question.<sup>36</sup> Pour les magistrats,<sup>37</sup> c'est leur culture professionnelle dans son ensemble qui risque d'être touchée. Celle-ci trouve sa quintessence dans l'ethos professionnel des juges qui se fonde notamment sur l'autonomie, l'indépendance au travail, la valorisation de la rigueur technique et la pondération,<sup>38</sup> ainsi que leur croyance en la « spécificité »<sup>39</sup> de la justice.

Il est donc intéressant d'interroger, comme nous le ferons ci-après, les agents publics (ici les acteurs de la justice) sur les attentes et les perceptions qu'ils ont au sujet de leur institution<sup>40</sup> (la justice), et des représentations idéales qu'ils peuvent en avoir, afin de déterminer la culture qui prévaut au sein de celle-ci. Nous nous concentrons particulièrement sur les « attentes » des acteurs de la justice car, comme le démontrent Kodeih et Greenwood<sup>41</sup> dans un contexte de complexité institutionnelle où les organisations reçoivent des injonctions contradictoires, comme c'est le cas de la justice, les organisations ne sont pas uniquement motivées par leur statut actuel lorsqu'elles réagissent aux changements, mais surtout par leurs « aspirations » pour le futur.<sup>42</sup> Selon ces chercheurs, les organisations jouissant d'un statut privilégié au

---

<sup>30</sup> LEVIN (1975).

<sup>31</sup> La littérature anglo-saxonne parle de « *local legal culture* » pour désigner ce phénomène qui naît d'un accord implicite entre les membres (internes et externes) d'un tribunal sur la « bonne » manière de rendre la justice en termes de procédure principalement (durée acceptable de traitement d'une affaire et nécessité d'aller jusqu'au procès ou au contraire de favoriser une négociation entre les parties). La « *local legal culture* » est définie comme les normes (informelles) acceptées communément par les praticiens en matière de gestion des affaires et de comportement des acteurs au sein d'une cour. Voir à ce sujet CHURCH (1985).

<sup>32</sup> BAXTER/SCHOEMAN, et al. (2011).

<sup>33</sup> CHURCH (1982), CHURCH (1985), RAINE/WILLSON (1993).

<sup>34</sup> DU GAY (2005), EMERY (2006), FORTIER (2010).

<sup>35</sup> FRIEDLAND/ALFORD (1991), BYRKJEFLOT/JESPERSEN (2014).

<sup>36</sup> BEZES/DEMAZIÈRE, et al. (2011).

<sup>37</sup> Même si certaines définitions font une différence entre juges et magistrats, nous utiliserons ces termes comme des synonymes dans notre recherche.

<sup>38</sup> GAUTRON (2014).

<sup>39</sup> D'après BOILLAT/LEYENBERGER (2008), la justice serait « un service public tout à fait à part, dont l'administration peut être partagée entre différents acteurs appartenant aux trois pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire mais dont la production – les jugements – ne peut relever que du seul juge ». Cette spécificité ne l'affranchit toutefois pas de certaines exigences (gestionnaires) posées par la relation avec le politique et avec le citoyen, d'après ces mêmes auteurs.

<sup>40</sup> L'institution représente un processus d'interaction continu entre des groupes d'acteurs qui créent et transforment des valeurs, normes et attentes (BLOOR/DAWSON (1994)) qui doivent être conformes à la mission de l'organisation et à ses caractéristiques institutionnelles. Dans notre exposé, l'institution « justice » est à comprendre comme un agrégat des tribunaux que nous avons étudiés. Voir la section 1.6.1 pour plus de précisions.

<sup>41</sup> KODEIH/GREENWOOD (2014).

<sup>42</sup> Dans leur recherche, Kodeih et Greenwood (2014) emploient le terme d'« identité » institutionnelle qui consiste en des « éléments identitaires » qui, ensemble, aboutissent à un accord sur la façon dont les organisations (membres de l'institution) sont censées se comporter, une définition assez

sein de l'institution n'accepteraient jamais le changement (afin de conserver leurs avantages) si elles ne considéraient que la situation actuelle et non la situation post-changement lorsqu'elles doivent décider de l'implémentation ou non d'un changement. Or, les organisations considérées comme « privilégiées » dans la recherche de Kodeih et Greenwood ne résistent pas plus aux changements que les organisations « périphériques » (celles qui ne bénéficient pas des mêmes avantages que les organisations privilégiées avant le changement). Force est donc de constater que les aspirations, soit ce que l'organisation souhaite devenir dans le futur (les attentes), sont plus importantes que la manière dont elle est perçue aujourd'hui (les perceptions) lorsqu'elle doit décider d'implémenter ou non un changement découlant d'une réforme. Avant d'aborder ces attentes en particulier, et parce que nous étudions la justice sous l'angle managérial, il est important de revenir quelque peu sur l'évolution de la gestion au sein de l'institution judiciaire.

## 1.4 Le management dans la justice

### 1.4.1 Management public et management de la qualité

En introduction à ce chapitre, il nous faut expliquer ce que nous entendons par management public. Depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les sciences de gestion des entreprises privées et des organisations publiques se développent parallèlement comme disciplines académiques.<sup>43</sup> Depuis leurs genèses, c'est la gestion privée qui essaie de s'implanter au sein du secteur public, plutôt que l'inverse. En 1937, en se basant sur les travaux du Français Fayol,<sup>44</sup> L. Gulick<sup>45</sup> tente déjà d'unifier management privé et administration publique avec son acronyme POSDCoRB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting*) qui caractérise les tâches des managers publics. Toutefois, ce n'est qu'à la fin des années 1970 qu'apparaît le terme « management public ». Celui-ci « dénote d'une volonté d'introduire dans les administrations des techniques ayant fait leurs preuves dans les entreprises privées » et « correspond à une certaine perte de confiance du public dans l'administration ».<sup>46</sup> Aujourd'hui encore, le management public est donc d'abord l'application du management (privé) aux organisations publiques selon Chappelet (2013), phénomène que nous étudions ici sous l'angle de la justice. Nous utilisons comme acception réduite du management public, le NPM, celui-ci étant certainement la forme la plus radicale de tentative d'implémentation de techniques managériales venant du privé dans les organisations publiques. Bien entendu, étant donné la diversité et les spécificités des organisations publiques, les techniques du privé doivent être adaptées et ne peuvent en aucun cas être transposées telles

---

proche de celle que nous faisons de la culture (voir 1.6). Cela nous permet de considérer les termes culture et identité comme des synonymes et de relever la forte interaction des niveaux organisationnels et institutionnels en ce qui concerne l'adoption ou non de diverses attentes.

<sup>43</sup> CHAPPELET (2013).

<sup>44</sup> FAYOL (1918).

<sup>45</sup> GULICK (1937) cité par CHAPPELET (2013).

<sup>46</sup> CHAPPELET (2013).

quelles au secteur public. Ceci indépendamment du fait que l'opportunité d'introduire de telles méthodes reste une question ouverte.

Nous devons aussi nous attarder succinctement sur le management de la qualité puisque, derrière certains des courants de pensées que nous définissons ci-dessous, notamment le NPM et la Nouvelle gouvernance publique (voir 1.5), se cachent en fait des « fondamentaux » de bonne gestion publique qui peuvent être imputés au management de la qualité selon Emery (2009). Ce dernier définit le management de la qualité grâce à cinq concepts majeurs : 1) l'orientation-client, qui implique une identification des bénéficiaires et la prise en compte de la qualité des prestations perçues par ces bénéficiaires, 2) la qualité qui résulte d'un système de production intégrant les différents services et membres de l'organisation, ainsi que les parties prenantes, et non d'individus ou de services pris isolément,<sup>47</sup> 3) la maîtrise des filières de travail (processus) qui est essentielle à l'amélioration de la qualité. Ces filières doivent être appréhendées en considérant non seulement les processus administratifs, mais aussi les processus sous-jacents aux politiques publiques, 4) les erreurs qui sont sources d'apprentissage permettant de parfaire le système de production, dans un processus d'amélioration continue,<sup>48</sup> 5) la qualité qui suppose une réelle implication du personnel de base, associé à la définition, à l'évaluation et à l'amélioration du travail fourni.<sup>49</sup>

#### 1.4.2 Management de la justice

En second lieu, il est nécessaire de définir plus précisément le « management de la justice ». Dans la suite de notre exposé, les termes « administration », « gestion » et « management » de la justice sont utilisés au sens large comme des synonymes, et s'entendent, à distinguer 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.).<sup>50</sup> En ce qui concerne l'objectif (idéal) du management de la justice, nous retiendrons celui proposé par plusieurs auteurs<sup>51</sup> qui est de soutenir le personnel de l'institution en lui facilitant le travail, ce qui devrait se concrétiser en gains d'efficacité et de qualité, tout en garantissant aux magistrats de pouvoir continuer à exercer leur activité librement et sans pression externe, afin de ne pas aller à l'encontre du principe constitutionnel de l'indépendance des juges. Voyons maintenant comment ce management de la justice s'est développé au cours du temps.

---

<sup>47</sup> DUPUY (1998).

<sup>48</sup> FRYER/ANTONY et al. (2007).

<sup>49</sup> DEMING (1986).

<sup>50</sup> LIENHARD/KETTIGER et al. (2012).

<sup>51</sup> LIENHARD (2009), LANGBROEK (2008), JEAN (2008).

Le début du management de la justice « moderne » date du discours de Roscoe Pound devant l'association américaine du Barreau en 1906,<sup>52</sup> dans lequel il nous apprend que le mécontentement vis-à-vis de l'administration judiciaire « est aussi vieux que la loi ». S'ensuit toute une série de réformes de l'administration du troisième pouvoir aux USA. L'une de ses conséquences majeures est l'apparition des premiers gestionnaires de cours (*court managers*) aux États-Unis en 1920, bien que la propagation de ceux-ci dans les divers tribunaux du pays ne se soit généralisée qu'à partir des années 1950. Un peu plus tard, Burger<sup>53</sup> explique que le temps où certains juges s'opposaient à l'entrée de gestionnaires dans les tribunaux américains par peur qu'ils ne nuisent à l'indépendance de la justice est déjà révolu. Au niveau de la recherche, la première étude connue sur le sujet date quant à elle de 1970.<sup>54</sup>

À l'époque, le manager occupe un rôle « secondaire » et est censé « soulager » le juge de certaines tâches de gestion mais, pour le public et les professionnels de la justice notamment, c'est le magistrat qui doit rester le responsable d'une administration efficace de la justice. L'une des conclusions du rapport de Saari (1970) exhorte déjà les gestionnaires américains à rendre les tribunaux plus « réactifs » aux besoins des justiciables, en d'autres termes à adopter une certaine « orientation-client ». Plus récemment, après s'être aperçu que certaines pratiques procédurales des juridictions et des avocats entraînaient des délais et des coûts inutiles, le législateur fédéral américain a promulgué le *Civil Justice Reform Act (CJRA)*<sup>55</sup> de 1990 dont le but avoué est d'« inciter les juridictions fédérales à imposer aux avocats et à elles-mêmes des règles qui permettront de réduire à la fois les coûts et les délais de traitement des affaires ». Le succès de ce dernier reste cependant très mitigé.<sup>56</sup>

En Europe, c'est dans les années 1990-2000 avec l'arrivée du courant du NPM qui influence les pratiques de management au sein du secteur public,<sup>57</sup> qu'un « tournant managérial » s'opère dans la justice. Une distinction apparaît entre la justice comme valeur non-négociable et la justice comme administration et service public susceptible d'être réformée comme les autres organisations ; les fonctions de direction et de management sont alors progressivement valorisées.<sup>58</sup> Les idées essentielles caractérisant ce mouvement sont largement importées du secteur privé et destinées à améliorer l'efficacité et l'efficacé des administrations publiques.<sup>59</sup>

Cette déferlante finit également par atteindre les organisations judiciaires helvétiques<sup>60</sup> avec un retard d'une décennie environ par rapport aux premières expérimentations menées dans les autres services de l'État.<sup>61</sup> Le point de départ des récentes réformes de la justice date de la modification de la Constitution de 1999.<sup>62</sup>

---

<sup>52</sup> POUND (1906).

<sup>53</sup> BURGER (1969).

<sup>54</sup> SAARI (1970).

<sup>55</sup> Voir 28 U.S.C. § 476.

<sup>56</sup> SIBONY (2002).

<sup>57</sup> POLLITT/BOUCKAERT (2011).

<sup>58</sup> VIGOUR (2008b).

<sup>59</sup> Les termes d'efficacité et d'efficacé sont souvent considérés comme des synonymes dans l'évaluation de la justice puisque, pour beaucoup, une justice efficace est une justice rapide (CONTINI/MOHR (2008)), et donc efficace car elle délivre un jugement (*output*) rapidement avec les ressources dont elle dispose (*input*).

<sup>60</sup> KETTIGER (2003), LIENHARD/KETTIGER ET AL. (2012).

<sup>61</sup> GIAUQUE/EMERY (2008).

<sup>62</sup> ASSEMBLÉE FÉDÉRALE (1999).

Le but était alors, entre autres, d'alléger la charge du Tribunal Fédéral (TF) en limitant son accès à une valeur litigieuse minimale, ainsi que de contenir les dépenses des cantons liées à la justice qui peuvent désormais instituer des autorités judiciaires communes.<sup>63</sup> Plus tard, c'est l'entrée en vigueur des nouveaux codes de procédure fédéraux en 2011 qui a poussé certains cantons à réformer le fonctionnement de leur justice.

À Fribourg<sup>64</sup> par exemple, il est question d'améliorer la flexibilité et la réactivité organisationnelle du troisième pouvoir en instaurant le juge itinérant,<sup>65</sup> en élargissant les compétences du Conseil de la magistrature<sup>66</sup> ou encore en réorganisant le Tribunal Cantonal (TC). À Neuchâtel, c'est l'autonomisation de la justice afin de « permettre une gestion efficiente des ressources humaines et le rendu d'une meilleure justice en renforçant l'indépendance du pouvoir judiciaire » qui est au centre de la réforme.<sup>67</sup> À Berne, au sujet de la mise en œuvre de la réorganisation de l'administration de la justice et des tribunaux, un rapport nous dit que « la juridiction doit être aménagée de manière plus efficace grâce à des principes et à des instruments choisis de la Nouvelle gestion publique ». <sup>68</sup> Finalement, à Genève, l'introduction des nouvelles procédures civiles et pénales de 2011 a entraîné des modifications importantes de la Loi sur l'organisation judiciaire<sup>69</sup> et une augmentation massive des charges de fonctionnement du pouvoir judiciaire contrairement au but initial. Ceci a poussé la Commission des finances à solliciter un audit de la Cour des comptes pour que cette dernière apprécie la « qualité de l'organisation administrative » de la justice genevoise.<sup>70</sup>

Aujourd'hui, certaines discussions ont lieu entre le TF et les tribunaux cantonaux concernant notamment un projet de statistiques en matière d'administration de la justice et la problématique des objectifs et indicateurs de performance pour les tribunaux.<sup>71</sup> Néanmoins, même si les principes du NPM ont été testés dans les tribunaux bernois ainsi qu'au niveau des tribunaux de la Confédération,<sup>72</sup> il s'agit plus d'exceptions, la grande majorité des législateurs cantonaux ayant décidé de ne pas appliquer de tels préceptes,<sup>73</sup> indiquant une première résistance à cette approche.

Cependant, des tendances spécifiques à la justice la poussent aussi à se réformer : l'augmentation de la charge de travail, la complexité croissante des problématiques juridiques, les exigences procédurales et la stagnation des ressources amènent le

---

<sup>63</sup> Art. 191b, al. 2, *ibid.*

<sup>64</sup> RSF 130.1 - Loi sur la justice (LJ) du 31.05.2010. Voir à ce sujet le projet de loi du 08.09.2014 modifiant la loi sur la justice et d'autres lois ainsi que le communiqué de presse du pouvoir judiciaire fribourgeois : [http://www.fr.ch/pj/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction\\_pre=Detail&NewsID=48187](http://www.fr.ch/pj/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction_pre=Detail&NewsID=48187).

<sup>65</sup> Celui-ci sera appelé à officier selon les besoins en première instance afin de pallier les manques temporaires de personnel en cas de surcharge ou d'absence.

<sup>66</sup> Le Conseil de la magistrature pourra par exemple donner des directives contraignantes aux autorités judiciaires en termes d'organisation et de processus ou décider, avec l'accord du Conseil d'État, de centraliser certaines tâches administratives.

<sup>67</sup> CANTON DE NEUCHÂTEL (2013).

<sup>68</sup> CANTON DE BERNE (2011).

<sup>69</sup> LOJ, voir [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg\\_e2\\_05.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_e2_05.html).

<sup>70</sup> COUR DES COMPTES DU CANTON DE GENÈVE (2012).

<sup>71</sup> TRIBUNAL FÉDÉRAL (2014), CANTON DE NEUCHÂTEL (2013).

<sup>72</sup> En vue notamment de l'introduction du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale (NMG) prévue en 2017.

<sup>73</sup> LIENHARD/KETTIGER et al. (2012).

pouvoir judiciaire à envisager des moyens et des mesures propres à garantir l'efficacité, l'efficacité et la qualité de son activité.<sup>74</sup> Cette modernisation publique, à l'instar du NPM, est loin d'être évidente, au-delà des aspects techniques, car elle impacte fortement les valeurs essentielles de la culture des institutions publiques et plus généralement de l'ethos public,<sup>75</sup> particulièrement en Suisse.<sup>76</sup>

À bien des égards, le NPM s'est d'ailleurs développé dans l'administration autant comme un projet technique que culturel selon certains auteurs.<sup>77</sup> Toutefois, alors qu'il est reconnu que la réussite d'une réforme dépend de sa compatibilité avec les normes et valeurs des organisations qu'elle touche,<sup>78</sup> et donc du rapprochement des principes prônés par la réforme avec les valeurs culturelles (de l'institution) pour qu'elle soit ainsi « acceptée » culturellement,<sup>79</sup> il a été montré que le NPM sous-évalue grossièrement l'importance des valeurs institutionnelles et organisationnelles.<sup>80</sup> Bien que, même en cas de succès de la réforme, l'adaptation culturelle ne se fasse en général que partiellement,<sup>81</sup> les ingénieurs des réformes ont fréquemment pour but de transformer la culture des organisations publiques,<sup>82</sup> transformation qui ne s'opère pas de manière mécanique à court terme mais qui s'établit plutôt dans la durée.

Le NPM essaie malgré tout de transformer la culture classique webérienne, que l'on retrouve fréquemment au sein de la justice, en une forme d'entrepreneuriat public<sup>83</sup> où le tribunal fournirait des prestations à des « clients »,<sup>84</sup> cette orientation-client impliquant que « le bénéficiaire des prestations publiques détermine (au moins en partie) et apprécie la qualité produite ». <sup>85</sup> De plus, les techniques managériales ont tendance à « déspécifier »<sup>86</sup> la justice en la transformant en une organisation « productive » comme les autres, avec comme corollaire un impact profond sur les attentes auxquelles le pouvoir judiciaire doit faire face de la part de ses différentes parties prenantes<sup>87</sup> (citoyens, justiciables, avocats, médias, etc.). L'une des conséquences en est un inévitable « trade-off » entre efficacité et procédures justes d'après certains auteurs.<sup>88</sup>

Bien plus que de nouvelles méthodes de gestion, le NPM se révèle en effet être un « projet identitaire »,<sup>89</sup> imposant aux agents publics de nouvelles manières de raisonner et de se comporter, qui peuvent entrer en conflit avec certaines valeurs classiques de l'administration et de l'État, formant l'ethos public.<sup>90</sup> Pour le pouvoir

---

<sup>74</sup> TOBLER (2001), KETTIGER (2003), LIENHARD/KETTIGER (2009), LIENHARD (2009).

<sup>75</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2007).

<sup>76</sup> RIEDER/FARAGO (2000), LEUENBERGER (2005), LIENHARD/RITZ, et al. (2005), SCHMIDT (2007).

<sup>77</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007a).

<sup>78</sup> YESILKAGIT (2004), LÆGREID/RONESS, et al. (2011).

<sup>79</sup> KOCI (2007), OSTROM/HANSON (2010).

<sup>80</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007b).

<sup>81</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

<sup>82</sup> OSBORNE/GAEBLER (1992).

<sup>83</sup> DENHARDT/DENHARDT (2003).

<sup>84</sup> WIPFLI (2006).

<sup>85</sup> EMERY (2009).

<sup>86</sup> VIGOUR (2006).

<sup>87</sup> Les parties prenantes sont des groupes ou personnes « qui peuvent affecter ou sont affectés par la réalisation des objectifs de l'organisme », FREEMAN (2010).

<sup>88</sup> SPIGELMAN (2001).

<sup>89</sup> MEYER/HAMMERSCHMID (2006b).

<sup>90</sup> FORTIER/EMERY (2012).

judiciaire, il s'agit particulièrement de la remise en question de l'indépendance de la justice<sup>91</sup> et des juges,<sup>92</sup> bien que certains estiment que ce danger affecte peu la Suisse, la tendance récente des cours cantonales à l'auto-administration ayant eu pour conséquence de réduire l'influence tant du législatif que de l'exécutif sur la justice.<sup>93</sup>

De récentes études ont néanmoins montré que les valeurs présentes au sein des services publics « post-bureaucratiques » oscillent aujourd'hui entre deux extrêmes : les valeurs « traditionnelles » inspirées du modèle wébérien (honnêteté, intégrité, altruisme, bien commun, égalité de traitement, objectivité, etc.) et celles proposées par le NPM et son orientation « commerciale » comme la productivité, la compétitivité, l'innovation, etc.<sup>94</sup> Dans ce contexte, les agents publics sont souvent confrontés à des attentes et injonctions contradictoires,<sup>95</sup> surtout lorsque l'on sait que les Suisses ont développé « une sainte horreur de la bureaucratie ». <sup>96</sup> Un conflit pourrait donc bien voir le jour entre les objectifs managériaux et les standards professionnels.<sup>97</sup>

Des professionnels qualifiés ayant une forte socialisation secondaire,<sup>98</sup> comme les juges, pourraient en effet avoir des difficultés à travailler au sein d'un environnement qui ne serait plus en harmonie avec leurs valeurs et standards professionnels. Ceci provoquerait des dilemmes moraux et augmenterait le stress professionnel,<sup>99</sup> particulièrement si l'on attend des juges qu'ils acquièrent de nouvelles compétences<sup>100</sup> afin de satisfaire une plus grande complexité institutionnelle.

D'un autre côté, au sein de la bureaucratie professionnelle qu'est la justice, où l'éthique et les valeurs professionnelles sont généralement au cœur de la culture,<sup>101</sup> il se peut que la culture professionnelle dominante, en l'occurrence celle des juges, vienne contrecarrer les initiatives managériales. Il semble cependant indubitable que les professionnels de la justice sont confrontés à l'introduction de nouvelles valeurs organisationnelles dans leurs institutions,<sup>102</sup> et que l'interaction entre le travail judiciaire en tant que tel et le management du tribunal est au final bien plus complexe qu'attendue.<sup>103</sup>

Une modernisation durable du 3<sup>ème</sup> pouvoir nécessite donc de mieux comprendre quels sont la place et le rôle du management dans le fonctionnement de la justice et

---

<sup>91</sup> BELL (2006).

<sup>92</sup> LUDEWIG (2004).

<sup>93</sup> KIENER (2012).

<sup>94</sup> MEYER/HAMMERSCHMID (2006b), RONDEAUX/PICHAULT (2007).

<sup>95</sup> HOOD/PETERS (2004).

<sup>96</sup> EICHER/SCHEDLER (2014).

<sup>97</sup> EXWORTHY/HALFORD (1999), KIRKPATRICK/ACKROYD, et al. (2005), ROUBAN (2007), EMERY/MARTIN (2008).

<sup>98</sup> La socialisation est un processus par lequel un individu apprend et intériorise des normes et valeurs et construit son identité sociale dans la société au sein de laquelle il évolue. Contrairement à la socialisation primaire qui est assurée par la famille de l'individu pendant son enfance, la socialisation secondaire est assurée par d'autres institutions (université, profession, employeur, etc.) à l'âge adulte (DUBAR/TRIPIER (2005)).

<sup>99</sup> LUDEWIG/LALLAVE (2011).

<sup>100</sup> JUNG (2006).

<sup>101</sup> PICHAULT/NIZET (2013).

<sup>102</sup> FABRI/LANGBROEK (2000).

<sup>103</sup> AMRANI-MEKKI (2008), LIENHARD/BOLZ (2001), VAUCHEZ (2008).

des tribunaux. Si certains placent l'administration de la justice comme étant subordonnée au juridique, ils admettent que celle-ci peut avoir une « influence non négligeable » sur ce dernier,<sup>104</sup> et qu'il est parfois difficile de définir clairement la frontière entre les activités qui relèvent du management et celles qui sont du ressort juridique. Il faut donc s'intéresser à la manière dont le management public, à l'image du NPM, pourrait le cas échéant contribuer à améliorer la qualité de la justice.

Puisque les réformes découlant du management public, et plus particulièrement du NPM, risquent de fortement impacter les valeurs qui sont au cœur de la culture des institutions du secteur public,<sup>105</sup> et que le conflit potentiel entre les nouvelles attentes des parties prenantes et le travail professionnel des juges pourrait augmenter la complexité, et créer une nouvelle culture au sein de la justice suisse, nous nous intéressons à la dimension culturelle des tribunaux, et plus particulièrement à la justice en tant qu'institution.

Nous nous posons la question de savoir comment la justice, et les juges plus spécifiquement en tant qu'acteurs-clés dans la « production » de la justice, répondent aux attentes des différentes parties prenantes externes (politiciens, avocats, médias, citoyens, etc.) et internes (gestionnaires, greffiers, personnel administratif, etc.). Nous nous demandons également dans quelle mesure les valeurs véhiculées par les nouvelles méthodes de management public peuvent se combiner avec les valeurs propres à l'institution judiciaire, ainsi qu'avec les valeurs des juges en particulier. Cette « réceptivité culturelle » de l'institution judiciaire au management public, et plus particulièrement au NPM, demeure largement inexplorée, tant en Suisse qu'au niveau international.

Ceci est d'autant plus intéressant que, encore plus que par le passé, la motivation première des agents publics de nos jours est bien, selon certains auteurs,<sup>106</sup> l'exécution d'une mission « sensée », et donc compatible avec la culture desdits agents. Malheureusement, le « travail culturel » à entreprendre lors des processus de changements n'est apparemment que trop rarement pris en compte dans les projets de réformes.<sup>107</sup>

Ce manque criant de connaissances et de prise en compte de la culture a fini par entraîner des dissonances profondes avec les interventions formelles lors des processus de changements, la culture devenant trop souvent un frein important à ceux-ci.<sup>108</sup> Cela est particulièrement le cas dans des organisations bureaucratiques, parmi lesquelles la justice est souvent catégorisée, où la prégnance de la règle et de la stabilité ne prépare pas vraiment aux mutations que l'administration a subies ou subira dans les années à venir. La quasi-absence de recherches menées sur le sujet en ce qui concerne la justice, ainsi que les conséquences néfastes du manque de prise en compte de l'aspect culturel des réformes, sont les raisons essentielles qui ont motivé le développement du présent travail de thèse.

---

<sup>104</sup> POLTIER (2012/3).

<sup>105</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2007).

<sup>106</sup> SCHEDLER/EICHER (2013).

<sup>107</sup> SCHEDLER/PROELLER (2010).

<sup>108</sup> Ibid.

Le management de la justice sera donc abordé dans la suite de ce travail via sa dimension culturelle. Nous utilisons la notion de « bonne justice » afin d'estimer l'importance que les valeurs managériales prennent au sein de la culture judiciaire suisse. La place que les arguments liés au management occupent dans le discours des acteurs de la justice quand ils sont interrogés sur ce que représente pour eux la « bonne justice » nous donne en effet un bon aperçu de l'ouverture de ses parties prenantes au management. Avant de nous y atteler, il nous paraît important de situer en toile de fond l'évolution plus générale de l'administration publique au fil du XX<sup>ème</sup> siècle. Ceci dans le but de mieux comprendre les différentes composantes de la culture actuelle du pouvoir judiciaire, ainsi que son rapport au management. Nous exposons les valeurs sous-jacentes les plus importantes dans chacun des courants de pensées présentés, et essayons de les mettre en perspective avec certaines valeurs présentes au sein de la justice suisse, afin de situer plus en avant dans notre recherche le(s)quel(s) parmi ces courants est (sont) le(s) plus représentatif(s) de l'institution judiciaire helvétique.

## 1.5 Évolution de la gestion publique et de ses valeurs sous-jacentes

Avant de nous concentrer sur notre travail de recherche à proprement parler, nous nous attardons sur les quatre courants majeurs qui ont influencé l'administration publique ces dernières décennies, afin de mettre en perspective le contexte dans lequel se déroule notre étude. Il s'agit de : la bureaucratie wébérienne, le NPM, la Nouvelle gouvernance publique et la post-bureaucratie,<sup>109</sup> qui sont des courants de pensées aux contours parfois flous et dont les valeurs et les concepts se chevauchent fréquemment. Il ne faut donc pas comprendre les paragraphes ci-après comme définissant des périodes historiques précises se succédant indépendamment les unes aux autres, mais plutôt comme des courants de pensées imbriqués entre eux qui mettent en avant certaines cultures, valeurs et logiques d'action plus que d'autres à un moment donné. Le but est ici d'exposer les valeurs principales de ces courants afin de comprendre le(s)quel(s) est (sont) le(s) plus proche(s) culturellement de la justice suisse.

### 1.5.1 L'idéal-type de la bureaucratie wébérienne et les valeurs civiques

Commençons tout d'abord par nous intéresser à la bureaucratie qui a été la norme dans la sphère publique dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle environ. Nous la définissons brièvement comme une forme d'organisation qui tire sa légitimité des tâches « techniques » qu'elle est capable d'effectuer grâce aux savoirs de ses experts.<sup>110</sup> Elle est « chargée de mettre en œuvre, de manière professionnelle et neutre, les

---

<sup>109</sup> OLSEN (2008), OSBORNE (2006), BEZES/DEMAZIÈRE et al. (2011).

<sup>110</sup> OLSEN (2006).

décisions des gouvernements, eux-mêmes légitimés démocratiquement par une élection populaire ». <sup>111</sup> Cette organisation, qui se base donc sur une autorité légale-rationnelle au sens de Weber, est composée de fonctionnaires qui sont en principe nommés à vie selon des critères professionnels et occupent une fonction à plein temps. Ces bureaucrates sont soumis à des règles définies par voie hiérarchique, bénéficient d'une rémunération adéquate afin d'éviter la tentation de la corruption, et progressent selon une logique de « plan de carrière ». <sup>112</sup> Leur salaire dépend en général de leur éducation formelle (diplômes, etc.), du mérite, et des années d'expériences. <sup>113</sup>

La bureaucratie peut aussi être vue comme une institution avec ses valeurs culturelles intrinsèques. Elle est alors l'expression d'une certaine manière de gouverner et de valeurs « civiques », comme l'impartialité et l'indépendance <sup>114</sup> par exemple. La rationalité, <sup>115</sup> ainsi que l'égalité de traitement des citoyens devant l'administration, reflètent la volonté populaire et sont par conséquent incorporées dans les procédures bureaucratiques. <sup>116</sup> Ces dernières, et non le résultat auxquelles elles aboutissent, sont censées représenter l'expression de la volonté du peuple. Les autres principes sur lesquels reposent l'organisation wébérienne sont la hiérarchie, la formalisation, la spécialisation et une division claire du travail, la standardisation, l'importance de la règle et la dépersonnification du fonctionnaire. De plus, le rapport de travail doit être formellement établi et l'emploi la seule occupation du titulaire, qui n'est pas propriétaire de son outil de production mais est soumis à un contrôle strict et systématique de son activité. <sup>117</sup>

La plupart des caractéristiques énoncées ci-dessus se retrouvent au sein de l'institution judiciaire. Ainsi, la justice est souvent considérée comme une organisation wébérienne, mais il s'agit d'un type bien particulier de bureaucratie : celle des professionnels. En effet, l'institution judiciaire peut être qualifiée de « bureaucratie professionnelle » pour deux raisons principales. D'abord parce qu'un groupe – les juges – remplit la plupart des critères qui définissent les professionnels selon Mintzberg <sup>118</sup> : un haut degré de spécialisation, un savoir et un pouvoir qui leur permet de faire face à leurs responsabilités, une potentielle résistance au changement et à l'innovation, un haut degré d'indépendance et d'autonomie professionnelle. La seconde raison qui confère à la justice son statut de bureaucratie professionnelle est qu'une séparation entre les activités juridiques et celles de support existe, bien que leurs frontières soient parfois perméables, comme expliqué ci-dessus. Puisque ces professionnels maîtrisent non seulement le cœur stratégique de l'organisation, mais occupent aussi les postes-clés à la tête de celle-ci, les

---

<sup>111</sup> EMERY/GIAUQUE (2012).

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> OLSEN (2006).

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Par rationalité, il faut comprendre que « le sujet cherche à produire (ou, selon son « rôle » social, à repérer sur le marché des idées et à endosser) des explications pour lui crédibles des phénomènes qui l'intéressent ou le préoccupent, de manière à en tirer des lignes de comportement utiles, et il soumet ces explications théoriques à un regard critique, lui-même plus ou moins armé selon l'état des connaissances dont il dispose » (BOUDON (2001)).

<sup>116</sup> OLSEN (2006).

<sup>117</sup> WEBER (1995).

<sup>118</sup> MINTZBERG (1982).

tribunaux sont ainsi dirigés principalement par des juges, donnant à la culture juridique un caractère dominant au sein de l'organisation.<sup>119</sup>

Cette forme organisationnelle que représente la bureaucratie est cependant critiquée par divers mouvements. S'il est vrai que le NPM (voir ci-après) est une opposition quasiment frontale à la bureaucratie, il n'est pas le premier à la désapprouver. En effet, le philosophe et historien écossais Thomas Carlyle parle de la bureaucratie comme d'un « fléau continental »<sup>120</sup> en 1850 déjà. Même Max Weber, qui pensait pourtant qu'un développement continu du monotype bureaucratique adviendrait, regrette le fait que cette dernière ne sélectionne et ne forme que trop fréquemment des personnalités dépourvues d'initiative, sans créativité et prônant l'obéissance et l'aversion au risque.<sup>121</sup>

Cependant, alors que certains auteurs estiment que l'administration publique est en « réforme perpétuelle » depuis plus longtemps, ce n'est qu'à partir de la fin des années 1970, période qu'Olsen<sup>122</sup> appelle la « débureaucratisation »,<sup>123</sup> et de l'avènement du NPM quelques années plus tard, que la norme bureaucratique est véritablement remise en question.

### 1.5.2 L'arrivée du New Public Management (NPM) et des valeurs entrepreneuriales

Le NPM, que nous utilisons comme acception réduite du management public, mobilise les mêmes techniques et outils que ceux en vigueur dans le monde de l'entreprise privée, et met en avant la suprématie des mécanismes de marché sur toute autre forme de régulation sociale.<sup>124</sup> Le courant du NPM est ainsi considéré lors de son avènement comme « la solution miracle aux dysfonctionnements de la bureaucratie traditionnelle, permettant d'éliminer les problèmes classiquement reprochés au service public et aux fonctionnaires (inefficacité, manque d'investissement au travail, performance minimale, etc.) ».<sup>125</sup>

A ce sujet, Pollitt et Bouckaert<sup>126</sup> nous apprennent que les facteurs principaux ayant déclenché ces réformes (de type NPM) sont au nombre de cinq : 1) des critiques récurrentes envers le fonctionnement de l'administration, 2) des déficits publics incontrôlables, 3) une augmentation de l'exigence des citoyens en termes de qualités des services et prestations fournis, 4) une pression de l'opinion publique et de la presse qui demandent plus de transparence, 5) le fait que les cadres ayant auparavant travaillé dans le privé s'inspirent d'innovations présentes dans leurs

---

<sup>119</sup> EMERY (2015).

<sup>120</sup> Cité par DREWRY (2014).

<sup>121</sup> Il considérait cependant comme crucial que les administrateurs adoptent un éthos prônant l'application de la règle (OLSEN (2008)).

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Bien que, selon Olsen, il n'y ait pas eu un développement uniforme de la débureaucratisation, ni une débureaucratisation totale comme prédit par certains de ses détracteurs.

<sup>124</sup> EMERY/MARTIN (2010).

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Dans *ibid.*

précédentes organisations. Nous y ajoutons un besoin de renforcer la légitimité du secteur public en général, et de la justice en particulier.<sup>127</sup>

À cette époque, il est question d'une ouverture de l'administration publique à la société et d'un changement de paradigme avec l'introduction de logiques<sup>128</sup> de marché de type NPM dans la gestion des services publics. Ces nouvelles logiques remettent en question les fondements du modèle bureaucratique dans ses différentes dimensions : juridiques, politiques et démocratiques, instrumentaux et fonctionnels et finalement valoriels et culturels.<sup>129</sup> C'est sur ce dernier point que se concentrera particulièrement le présent travail de thèse. Mais avant d'aborder cet aspect, résumons succinctement ce que représente le NPM.

Il s'agit d'une logique de managérialisation<sup>130</sup> des organisations publiques qui part du principe que l'État et les administrations sont tenus de « rendre des comptes sur leur action », <sup>131</sup> encore plus qu'auparavant. Cette évolution est le fruit de la volonté des acteurs publics de passer d'une gestion fondée exclusivement sur le respect des règles et des procédures officielles à un mode plus gestionnaire,<sup>132</sup> dans lequel les prestations fournies (*outputs*) et les effets produits (*outcome*) sont prépondérants. En conséquence, les administrations tirent leur légitimité de leur capacité à démontrer qu'elles ont non seulement agi mais aussi atteint les buts qui leurs étaient fixés en utilisant au mieux les ressources mises à leurs disposition pour effectuer les tâches qui leurs sont confiées. Elles doivent donc être à la fois efficaces, efficientes et performantes.<sup>133</sup>

On passe ainsi d'une logique de « réalisation », à une logique de « résultats ».<sup>134</sup> Les décideurs publics sont donc exhortés à ne plus réfléchir uniquement selon une logique d'offre mais également en tenant compte de la demande,<sup>135</sup> les usagers s'estimant de plus en plus en droit de jouir de services personnalisés en fonction de leurs besoins et contraintes, la légitimité du service public dépendant davantage de la satisfaction de ses usagers,<sup>136</sup> parfois appelés « clients ». Pour ce faire, toutes sortes de démarches qualité, chartes, engagements de service, etc. voient le jour dès la fin des années 1980,<sup>137</sup> afin de garantir une certaine « orientation-client » des administrations publiques.

Sur le plan théorique, Bezes définit le NPM non pas comme un courant uniforme et homogène, mais comme un « puzzle doctrinal »<sup>138</sup> composé d'un « esprit

---

<sup>127</sup> VIGOUR (2008b).

<sup>128</sup> Par logique, nous entendons « un système de croyances au niveau macro qui façonne les cognitions et influence les processus de prise de décisions dans les domaines organisationnels » (MCPHERSON/SAUDER (2013)).

<sup>129</sup> EMERY (2013).

<sup>130</sup> Nous entendons par « managérialisation » de la justice la tendance de celle-ci à « adopter une approche de gestion globale qui emprunte et met en œuvre des outils de gestion du secteur privé pour remédier aux dysfonctionnements classiquement identifiés au sein des systèmes bureaucratiques » (WYSER (2010)).

<sup>131</sup> DURAN (2010) cité par DUMOULIN/LICOPPE (2015).

<sup>132</sup> EWANGO-CHATELET (2015).

<sup>133</sup> OLSEN (2008).

<sup>134</sup> DUMOULIN/LICOPPE (2015).

<sup>135</sup> LAUFER/PARADEISE (1982) cités par BARTOLI/CHOMIENNE (2011).

<sup>136</sup> GUIGOU (1998).

<sup>137</sup> BARTOLI/CHOMIENNE (2011).

<sup>138</sup> BEZES (2007), p.18-19.

gestionnaire »<sup>139</sup> et d'une critique des principes fondamentaux de la bureaucratie de Weber. Cependant, même s'il n'y a pas de définition universelle du NPM, les réformes qui y sont apparentées ont des buts similaires : améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public, augmenter l'orientation-client des organismes publics, réduire les dépenses de l'État et accentuer la responsabilité (*accountability*)<sup>140</sup> des gestionnaires publics.<sup>141</sup>

Afin d'atteindre ces buts, cinq principes d'organisation sont généralement recommandés par le NPM<sup>142</sup> : 1) la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage, de contrôle et les fonctions opérationnelles, 2) la fragmentation des bureaucraties verticales en créant des unités autonomes (*des agences*) par décentralisation ou par le renforcement du pouvoir de groupes d'utilisateurs, 3) le recours systématique aux mécanismes de marché tels que la concurrence entre acteurs publics et privés, l'externalisation de l'offre, etc., 4) la transformation de la structure hiérarchique par l'octroi de plus de responsabilités et d'autonomie aux échelons opérationnels, 5) la mise en place d'une gestion par les résultats et les objectifs. Les nouvelles pratiques de management qui en découlent ont comme conséquence de véhiculer de nouvelles valeurs au sein des organisations publiques comme la qualité, la compétition, l'individualisme, l'orientation-client, la souveraineté du consommateur<sup>143</sup> ou encore l'entreprenariat public, des valeurs qui paraissent antagonistes à celles proposées au paragraphe précédent par la bureaucratie, telles que l'impartialité, l'indépendance ou l'égalité de traitement.

Mais le mouvement du NPM en Europe continentale cherche à être plus que l'avènement de valeurs commerciales dans le monde administratif : il a pour but de favoriser des réformes « complètes et entières » ; en Suisse (et en Autriche), apparaît alors le terme *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*. Cette notion désigne le management public orienté vers les résultats ou les conséquences à long terme (*outcome*) des réformes.<sup>144</sup> Le NPM, contrairement au « management public », se sert en effet d'une dialectique plus spécifique aux réformes et n'introduit donc pas uniquement le management dans l'administration mais « intègre l'administration » dans un environnement global pensé pour être orienté presque naturellement vers les résultats à long terme (*outcome*),<sup>145</sup> faisant du NPM une forme « radicale » de management public.

Même si le début et l'intensité des réformes inspirées du NPM varient selon les pays et les institutions en fonction de leurs traditions historico-culturelles,<sup>146</sup> il semble que le NPM soit dans beaucoup de secteurs de l'administration publique une époque aujourd'hui révolue, mais pas complètement abandonnée, certains de ses éléments ayant été intégrés de manière variable dans différents domaines. En définitive, beaucoup estiment que le « tout » NPM n'aura finalement été qu'un moment « bref

---

<sup>139</sup> OGIEN (1995), BEZES (2007) cités par DUMOULIN/LICOPPE (2015).

<sup>140</sup> Il s'agit principalement ici de « rendre des comptes » aux politiques et/ou aux citoyens.

<sup>141</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

<sup>142</sup> BEZES (2007).

<sup>143</sup> OLSEN (2008).

<sup>144</sup> SCHEDLER/PROELLER (2010).

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

et transitoire ». <sup>147</sup> En effet, à partir de la fin des années 1990 déjà, apparaissent des critiques à son encontre. Le reproche lui est fait de n'être qu'une théorie partielle, tout comme la bureaucratie d'ailleurs, et de vouloir directement appliquer des recettes désuètes du monde de l'entreprise privée aux organisations publiques, <sup>148</sup> sans prendre en compte les spécificités de ces dernières. <sup>149</sup>

De plus, le NPM est perçu comme limité et unidimensionnel dans sa capacité à appréhender la gestion des services et organisations publics dans un monde qui devient de plus en plus pluriel et pluraliste, <sup>150</sup> et où les demandes de la société sont souvent en compétition les unes avec les autres, voire en opposition. Le besoin se fait donc sentir d'une théorie qui puisse sortir de la dichotomie stérile entre management et modèle wébérien, et qui permette une approche plus compréhensive et intégrée de l'administration publique. <sup>151</sup> Un courant de chercheurs pense alors que la Nouvelle gouvernance publique répond à ces besoins.

### 1.5.3 La Nouvelle gouvernance publique et les valeurs qui la sous-tendent

La Nouvelle gouvernance publique ne considère plus uniquement l'État et ses réformes comme les seules sources d'innovation et de changements dans le domaine public. Ses adeptes estiment au contraire que les processus collaboratifs ou réseaux participatifs, ainsi que les partenariats incluant d'autres parties prenantes (comme la société civile et les acteurs privés), peuvent aussi promouvoir les innovations dans les services publics. <sup>152</sup>

Par exemple, le *public engagement* <sup>153</sup> est considéré comme indispensable à une gouvernance efficace, car la collaboration de citoyens de plus en plus éduqués et bien informés représente une aubaine face aux défis que rencontrent les gouvernements et améliore leur « performance démocratique » pour plusieurs raisons. D'abord, cela promeut la transparence et l'*accountability*, favorise évidemment la participation du public, et contribue finalement au renforcement de la capacité citoyenne. Inclure une large variété d'individus à chaque étape de la conception des politiques publiques et de l'acheminement des services de l'État jusqu'à leurs bénéficiaires contribuerait donc à améliorer la qualité desdits services. <sup>154</sup> Il est ainsi question de « *co-design* » ou « co-production ». Le citoyen ou la société civile « co-fourissent » donc avec l'État des services à des utilisateurs qui seraient plus satisfaits et à un coût potentiellement moindre, tout en redéfinissant la

---

<sup>147</sup> OSBORNE (2006).

<sup>148</sup> Ibid

<sup>149</sup> OLSEN (2008).

<sup>150</sup> RHODES (1997) cité par OSBORNE (2006).

<sup>151</sup> OSBORNE (2006).

<sup>152</sup> HARTLEY/SØRENSEN, et al. (2013) cités par EWANGO-CHATELET (2015).

<sup>153</sup> Le *public engagement* tel que défini par le Higher Education Funding Council for England (2006) est « l'implication de spécialistes qui écoutent, développent leur compréhension et interagissent avec des non-spécialistes » dans les processus qui aboutissent à la création et la fourniture de prestations publiques.

<sup>154</sup> OECD (2009).

relation entre fournisseur de services et usagers, les agents publics devenant des « conseillers » et non plus des producteurs à part entière.<sup>155</sup>

En d'autres termes, les principales nouveautés de cette mouvance sont d'inclure les autres *stakeholders*<sup>156</sup> (le public, les organisations non-gouvernementales (ONG) ou encore les entreprises privées par exemple) légitimés à intervenir dans un mode de gouvernance élargi, et de reconnaître le lien entre l'élaboration des politiques et les prestations fournies.<sup>157</sup> Au contraire, la bureaucratie traditionnelle place le citoyen (passif) et les élus au centre de la dynamique politique,<sup>158</sup> alors que le NPM s'intéresse principalement aux processus intra-organisationnels et au management.<sup>159</sup>

Dans la Nouvelle gouvernance publique par contre, le citoyen est « mobilisé » à travers la société civile mais aussi plus directement dans le processus administratif, car aucun pouvoir central, même élu démocratiquement, ne peut prétendre représenter légitimement, à lui seul, le public et le bien commun selon cette nouvelle doctrine. Le gouvernement idéal est donc aux antipodes d'un État centralisé et hiérarchique, mais se rapproche plutôt d'une constellation de pouvoirs au sein de la collectivité<sup>160</sup> où les barrières entre société civile et État s'amenuisent.<sup>161</sup>

En ce qui concerne les agents publics, nous citerons deux différences majeures avec le NPM. Premièrement, ils sont ici plus fréquemment consultés et leur avis est pris en compte dans le développement des politiques.<sup>162</sup> Deuxièmement, le pendant de la première différence est qu'ils sont confrontés, en tant que partie prenante essentielle parmi d'autres, à de nouveaux acteurs externes avec qui ils doivent « composer » lors du *design* et de la production des politiques publiques, ce qui pourrait entraîner certaines tensions.

Outre les valeurs d'*accountability* et de transparence mentionnées plus haut, ce mode de « gouvernance par les réseaux », souvent décrit comme la « face humaine »<sup>163</sup> du NPM, se caractérise par des valeurs telles que l'engagement à long terme, la confiance, la réciprocité, la flexibilité ainsi que l'ouverture et l'interaction avec d'autres environnements.<sup>164</sup> L'idéologie démocratique et la coordination des politiques sont mises en avant, tout comme les problèmes d'autorité et de partage du pouvoir. Les formes organisationnelles « plates » sont alors préférées, et le contrôle « populaire » de l'administration par les citoyens est de rigueur. En Suisse, c'est principalement par des groupes et des institutions, plus que par des citoyens isolés que ce contrôle se manifeste.<sup>165</sup> La Nouvelle gouvernance publique exige plus

---

<sup>155</sup> OECD (2011).

<sup>156</sup> Les parties prenantes.

<sup>157</sup> OSBORNE (2006).

<sup>158</sup> EMERY/GIAUQUE (2014).

<sup>159</sup> OSBORNE (2006).

<sup>160</sup> OLSEN (2008).

<sup>161</sup> RHODES (1997) cité par FERLIE/GERAGHTY (2007).

<sup>162</sup> NEWMAN (2001) citée par FERLIE/GERAGHTY (2007).

<sup>163</sup> BUDD (2007).

<sup>164</sup> OLSEN (2008).

<sup>165</sup> TANQUEREL (2008).

d'État que le NPM, mais un État qui doit catalyser des processus et servir la société, et non pas la diriger.<sup>166</sup>

Les frontières entre administration publique et politiques, secteur privé et public, experts et non-professionnels s'atténuent. Des agences sont créées et se développent de manière autonome en se construisant une réputation au sein de la société grâce à leur expertise et aux services qu'elles fournissent aux administrés. Elles sont valorisées et financées par le législatif, mais c'est l'administration, et non le gouvernement, qui doit mobiliser des ressources et gagner du soutien et de la confiance.<sup>167</sup> La coopération (public-privé, gouvernement-société civile), et l'importance de la « communauté » comme acteur central, sont ici au cœur de l'argumentation.

Tout comme le NPM, la Nouvelle gouvernance publique ne s'est jamais imposée comme paradigme dominant, même si l'application de ses préceptes s'est répandue ces quinze dernières années autant dans l'étude que dans la pratique de l'administration publique.<sup>168</sup> Elle est plutôt considérée comme une évolution émanant de la sédimentation progressive des divers courants de pensées qui ont mené à un nouvel état du monde administratif que beaucoup appellent la « post-bureaucratie », ou encore la « bureaucratie managérialisée ».<sup>169</sup>

#### 1.5.4 L'univers hybride contemporain

Le monde post-bureaucratique dans lequel évolue aujourd'hui la plupart des administrations publiques des pays de l'OCDE est communément considéré comme un univers « hybride et polymorphe »<sup>170</sup> qui se nourrit de référentiels venus du NPM, de la bureaucratie au sens de Weber et de la Nouvelle gouvernance publique. Le respect de la loi et des règles administratives ne sont plus les seuls critères d'évaluation des agents publics, bien qu'ils restent non-négligeables. Cependant, d'autres fondements à la base de la légitimité de l'action publique tels que « l'efficacité, la qualité de service, l'ouverture, la flexibilité, et la rapidité de réalisation »<sup>171</sup> deviennent plus importants. Ces critères n'évincent pas les logiques traditionnelles de l'administration mais viennent s'y ajouter,<sup>172</sup> s'y superposer et non « démolir » les anciennes logiques,<sup>173</sup> provoquant des exigences et injonctions contradictoires pour le personnel de l'État.<sup>174</sup>

Quoi qu'il en soit, les acteurs du secteur public sont, depuis l'avènement du NPM et dans une moindre mesure de la Nouvelle gouvernance publique, de plus en plus confrontés à des conditions d'exercice de l'emploi à la croisée entre les mondes

---

<sup>166</sup> OLSEN (2008).

<sup>167</sup> Ibid.

<sup>168</sup> DENHARDT/DENHARDT (2015).

<sup>169</sup> HORTON (2006).

<sup>170</sup> PICHHAULT/SCHOENAERS (2011).

<sup>171</sup> EMERY/GIAUQUE (2014), p.27.

<sup>172</sup> WYSER (2010).

<sup>173</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2008).

<sup>174</sup> EMERY/GIAUQUE (2014).

public et privé,<sup>175</sup> à la suite des réformes entreprises.<sup>176</sup> Par exemple, ils doivent souvent répondre à des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs et sont évalués et récompensés suivant leur performance.<sup>177</sup> Cela étant, des études, en Suisse et dans d'autres pays de l'OCDE, montrent que les conséquences négatives qui en résultent sont nombreuses, et révèlent des employés publics en difficulté face à de nouvelles pratiques et valeurs auxquelles ils ne peuvent s'identifier que de manière très limitée.<sup>178</sup>

La plupart des agents publics ayant commencé leur carrière il y a une vingtaine d'années ont donc vu les référentiels publics en vigueur dans leur organisation devoir cohabiter petit à petit avec de nouvelles valeurs venues du monde de l'entreprise, une cohabitation qui ne va pas de soi, l'humain ayant tendance à mettre l'accent plus facilement sur les différences que sur les similitudes d'une culture.<sup>179</sup> Cet univers post-bureaucratique voit ainsi la progression considérable des logiques professionnelles<sup>180</sup> et managériales<sup>181</sup> qui influencent les identités<sup>182</sup> et la culture « métier » des agents. Ces derniers, contrairement à ce que les adeptes du courant de la bureaucratie classique auraient pu croire, ne sont pas les réceptacles neutres des réformes, mais se les approprient et les interprètent,<sup>183</sup> afin de justifier l'adoption ou non de celles-ci.

D'après certaines recherches « postmodernes » sur les organisations, l'autonomie et la diversité devraient devenir des valeurs centrales au sein de l'administration publique, afin de développer le dialogue et les relations collaboratives.<sup>184</sup> Tant selon l'approche « réseaux » de la Nouvelle gouvernance publique que d'après l'approche « marché » du NPM, l'administration ne posséderait pas toute l'expertise, les compétences et les capacités nécessaires pour remplir correctement sa mission.

L'administration publique centralisée, hiérarchique, rationnelle, basée sur le savoir d'experts et qui offre des emplois protégés à vie et de bonnes retraites aux fonctionnaires est questionnée.<sup>185</sup> L'approche « réseaux » met en avant le droit de participation des citoyens « amateurs », l'ouverture de la chose publique à d'autres acteurs (les ONG notamment), et octroie une place centrale à la communication. Le NPM propose quant à lui un management « moderne » des ressources humaines, ou du moins nouveau au sein de l'administration publique, basé sur un personnel moins nombreux mais plus flexible, un recrutement horizontal et des salaires dépendants du prix du marché et de la performance de l'employé.<sup>186</sup>

---

<sup>175</sup> EMERY /GIAUQUE (2005).

<sup>176</sup> EMERY/GIAUQUE (2012).

<sup>177</sup> EMERY /GIAUQUE (2005).

<sup>178</sup> EMERY/MARTIN (2010).

<sup>179</sup> VAN NISPEN (2015).

<sup>180</sup> KIRKPATRICK/ACKROYD et al. (2005).

<sup>181</sup> BEZES (2003).

<sup>182</sup> Ces identités reflètent les valeurs et les croyances associées aux perceptions du rôle de l'agent public, aux objectifs à atteindre et aux critères par lesquels le succès et les résultats (*outputs*) doivent être mesurés, HORTON (2006).

<sup>183</sup> BERNOUX (2004), ALTER (2005).

<sup>184</sup> OLSEN (2008).

<sup>185</sup> LÆGREID/WISE (2007) cités par OLSEN (2008).

<sup>186</sup> SELDEN (2003) cité par OLSEN (2008).

Beaucoup d'auteurs<sup>187</sup> pensent que, bien que le NPM ou la Nouvelle gouvernance publique aient été des succès dans certains cas, il est trop tôt pour enterrer la « vieille » forme d'organisation bureaucratique. Elle a en effet une capacité d'ajustement considérable et se montre à la fois robuste et flexible.<sup>188</sup> Suite aux demandes variées adressées aux organisations publiques, beaucoup d'entre elles ont en effet développé une culture hybride adaptée à cette complexité mélangeant diverses sous-cultures et traditions, leur permettant de s'adapter aux efforts nécessaires afin de mener à bien les réformes entreprises.

Certains chercheurs affirment même qu'un processus de re-bureaucratisation s'est produit lorsque différents fournisseurs de services, et/ou leurs réseaux, ont dû correspondre aux nouvelles normes de régulation, avec l'arrivée du NPM et de la Nouvelle gouvernance publique notamment.<sup>189</sup> En conséquence, Budd (2007) ne parle pas de post-bureaucratie mais d'une « nouvelle bureaucratie » dans la continuité de celle de Weber, qui ne serait donc pas une forme d'organisation fixe et immuable, mais pourrait prendre divers aspects « multiformes ».<sup>190</sup> Une multitude d'autres appellations existent d'ailleurs pour souligner l'hybridité contemporaine. Certains parlent d'État néo-wébérien,<sup>191</sup> de « nouveau service public »<sup>192</sup> ou encore de « *Public value management* »<sup>193</sup> et la liste n'est pas exhaustive !

Quant au managérialisme ou NPM, il pourrait bien n'être qu'un perfectionnement de la bureaucratie soumise à des réformes perpétuelles dans le but d'assurer et de justifier sa survie,<sup>194</sup> et ne menacerait pas nécessairement l'existence des bureaucraties professionnelles.<sup>195</sup> D'ailleurs, malgré tous les changements advenus, une large partie de la culture traditionnelle de l'administration publique résiste,<sup>196</sup> même dans des pays et institutions où le NPM a été déployé avec force. Les organisations internationales qui avaient, à l'instar de la Banque Mondiale, plaidé pour le démantèlement de la bureaucratie, défendent aujourd'hui le développement d'administrations publiques professionnelles et « bureaucratiques », preuve que même les critiques les plus virulents de la bureaucratie reconnaissent le pouvoir d'acclimatation de celle-ci. Cependant, ces mêmes organisations ne renient pas pour autant certains bienfaits prônés par le NPM, tels que la concurrence et la participation des acteurs locaux au pouvoir *via* la décentralisation.<sup>197</sup>

Il semble donc que l'« hybridité », cette créature « composée d'éléments disparates ne relevant pas que d'une seule logique, d'un seul genre mais d'un mélange de types différents », soit aujourd'hui au goût du jour. La fusion des répertoires privé et public paraît inévitable et les frontières entre organisations étatiques et celles appartenant au monde de l'entreprise s'estompent.<sup>198</sup> Il serait toutefois inexact de penser

---

<sup>187</sup> BRADLEY/PARKER (2006), OLSEN (2006), OLSEN (2008), CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

<sup>188</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2011).

<sup>189</sup> BUDD (2007).

<sup>190</sup> OLSEN (2006).

<sup>191</sup> POLLITT/BOUCKAERT (2011).

<sup>192</sup> DENHARDT/DENHARDT (2003), (2015).

<sup>193</sup> STOKER (2006).

<sup>194</sup> KAMINSKI (2002).

<sup>195</sup> BEZES/DEMAZIÈRE et al. (2011).

<sup>196</sup> HORTON (2006).

<sup>197</sup> BEZES (2007).

<sup>198</sup> EMERY/GIAUQUE (2014).

l'hybridation comme un univers binaire où s'affrontent deux logiques antinomiques. C'est plutôt une multitude de cultures, valeurs et logiques d'action qui semblent cohabiter plus qu'elles ne se combattent, comme nous le verrons plus tard.

Nous allons dans la suite de notre recherche évaluer dans quelle mesure les différentes valeurs mentionnées dans les paragraphes ci-dessus se retrouvent, ou pas, au sein du troisième pouvoir helvétique afin d'identifier, entre autres, le(s) courant(s) de pensées qui prévaut (-alent) au sein de la justice suisse.

### 1.5.5 La justice face à l'évolution de la gestion publique

Nous présentons ici très brièvement quelques exemples sur la manière dont certains acteurs de la justice réagissent face à l'évolution de la gestion publique, et particulièrement à l'introduction de nouvelles techniques de gestion venue du secteur privé au sein de l'institution judiciaire. Cette section n'est évidemment pas exhaustive puisqu'elle se distancie quelque peu du dessein central de notre recherche, qui est d'étudier la culture de la justice sous l'angle institutionnel principalement.

Comme nous le verrons plus tard, la plupart des membres de la justice suisse semble s'accommoder de la nouvelle situation dans laquelle ils se trouvent, non en résistant à toute nouveauté venue du secteur privé comme on aurait pu le supposer, mais en effectuant un processus de « reconstitutions professionnelles »<sup>199</sup> en transformant les activités, les relations entre professionnels et la reconnaissance accordée aux univers public et privé. En d'autres termes, cela confirme que, lorsqu'un changement de culture institutionnelle s'opère, les acteurs n'actionnent pas la totalité des nouvelles logiques mais choisissent de manière sélective des éléments en accord avec le système de croyances auquel ils appartiennent,<sup>200</sup> un processus que certains scientifiques nomment « adaptation culturelle ».

En France par exemple, certains magistrats avouent contourner des dispositions contraignantes interdisant le recours à certaines voies procédurales sous le poids des exigences gestionnaires.<sup>201</sup> En Suisse, un juge fédéral s'alarmait récemment de la perte de pouvoir des juges et d'indépendance de la justice suite à l'augmentation, en nombre et en importance, des affaires confiées au ministère public, advenu parce que « le politique réfléchit avant tout en termes d'efficacité ». Selon lui, la justice n'est pas « une entreprise privée » et se doit de « rendre des comptes au public ».<sup>202</sup> D'un autre côté, la présence d'une pluralité de logiques, au sein d'une même cour par exemple, peut avoir des effets positifs sur les organisations qui finissent par apprendre à mieux répondre aux diverses injonctions institutionnelles.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> BEZES/DEMAZIÈRE et al. (2011).

<sup>200</sup> MEYER/HAMMERSCHMID (2006b).

<sup>201</sup> GAUTRON (2014).

<sup>202</sup> BOSS (2014).

<sup>203</sup> EICHER/SCHEDLER (2015), EICHER/SCHEDLER (2014).

Les organisations aussi réagissent à ces directives en fonction de leurs identités organisationnelles propres, et du degré d'adhésion de leurs acteurs à ces dernières. Elles interprètent, traduisent et transforment parfois ces injonctions.<sup>204</sup> Certains pensent par exemple que les tribunaux sont en train de passer du stade de bureaucraties professionnelles à celui d'organisations de professionnels où le management de la qualité (voir 1.4.1) tiendrait une place importante.<sup>205</sup> Ceci s'explique pour plusieurs raisons. D'abord parce que le management de la qualité représente un outil unique qui s'adapte facilement aux spécificités de chaque cour. Ensuite, parce qu'il est de plus en plus fréquent que les juges soient chargés de tâches de gestion, et ces derniers ont à cœur de servir la justice de la meilleure manière qui soit, et donc de l'organiser au mieux.<sup>206</sup>

Au travers de la dimension culturelle du possible processus de managérialisation de la justice que nous présentons ci-après, la suite de ce travail s'emploie à découvrir le degré d'ouverture de la justice helvétique au management public, à l'image du NPM principalement. Cette quête nous mènera à détecter le(s) courant(s) de pensées actuellement dominant(s) au sein de la justice de notre pays, même si, comme évoqué en introduction à ce chapitre, il est souvent difficile d'individualiser précisément un courant par rapport à un autre tant ceux-ci ont tendance à se chevaucher. Le NPM ou la Nouvelle gouvernance publique dominant-ils ? Ou sont-ce des courants déjà révolus pour l'institution judiciaire ? Le cas échéant, sommes-nous dès lors en présence d'un monde hybride au carrefour de plusieurs tendances ?

## 1.6 Dimension culturelle de la managérialisation potentielle de la justice

La notion de culture est extrêmement complexe à saisir tant les définitions proposées sont nombreuses et les courants de recherche qui l'analysent variés. Dans les sections qui suivent nous ne prétendons pas explorer de manière exhaustive les différents pans de la littérature concernant la culture, mais essayons plutôt d'éclairer le lecteur sur les choix que nous avons effectués afin d'étudier la culture judiciaire suisse, et plus particulièrement sa réceptivité au management public, à l'image du NPM principalement. Nous commençons tout d'abord par définir brièvement le concept général de culture, avant de faire de même avec les notions de cultures institutionnelle et organisationnelle et présentons un schéma explicatif qui résume les différences et similitudes entre ces deux notions. Nous expliquons ensuite succinctement pourquoi la notion de culture est importante lors de l'implémentation d'une éventuelle réforme managériale.

Le concept général de culture est défini par Schedler et Proeller<sup>207</sup> comme « une tentative d'expliquer des différences de comportement de divers groupes d'acteurs

---

<sup>204</sup> KRAATZ/BLOCK (2008) cités par GREENWOOD/RAYNARD, et al. (2011).

<sup>205</sup> CONTINI/MOHR (2008).

<sup>206</sup> NG (2010).

<sup>207</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007b).

dans des situations qui sont objectivement les mêmes ». <sup>208</sup> Pour ce faire, des traits de comportements doivent être identifiés et expliqués par des éléments non-rationnels, éléments qui ne se matérialisent que lors d'un processus de création de sens commun entre les acteurs d'un groupe donné (comme les juges par exemple). <sup>209</sup> C'est particulièrement ces éléments non-rationnels partagés par un groupe donné auxquels s'intéresse la recherche en général, et sur lesquels nous nous concentrons. Au sens large, ces éléments qui constituent une culture sont les valeurs, normes, comportements, règles et symboles que partagent un groupe social spécifique. <sup>210</sup>

Tout comme ses définitions, les niveaux déterminant la culture sont nombreux. Il n'y a en général pas une seule et unique culture au sein d'une institution ou d'une organisation, mais plutôt une mosaïque de plusieurs (sous-)cultures (organisationnelles ou métiers par exemple). <sup>211</sup> Pendant les années 1970 et 1980, les chercheurs ont pointé l'influence de la culture nationale, <sup>212</sup> mais aussi organisationnelle au travers de la notion de « *corporate culture* » principalement. <sup>213</sup> Plus récemment, Bouckaert estime par exemple que les niveaux de culture de l'administration publique sont au nombre de quatre : Macro (civilisation, lieu et structure), Méso (profession), Micro (organisation) et finalement Nano (bureau, tâches). <sup>214</sup> Certains auteurs se focalisent quant à eux sur de multiples niveaux et définissent la culture comme un agrégat de différents aspects tels que les valeurs sociales, les cultures politico-économiques ou d'autres sources d'influence. <sup>215</sup>

En ce qui concerne notre étude, nous plaçons l'institution quelque part entre les niveaux macro et méso définis ci-dessus par Bouckaert, et partageons l'idée que tant la culture institutionnelle que celle de l'organisation ne peuvent pas être comprises indépendamment l'une de l'autre sans tenir compte des divers niveaux qui interagissent en leur sein. En effet, l'institution est influencée par la culture nationale ou par la civilisation qui l'entourent, alors qu'elle « englobe » en quelque sorte une partie des cultures des niveaux inférieurs qui la composent (méso, micro et nano). Les membres de chaque organisation (tribunal) se réfèrent ainsi à certaines normes, croyances, valeurs ou attentes qui règnent au sein de l'institution (la justice), celles-ci étant elles-mêmes influencées par le niveau macro.

### 1.6.1 Culture institutionnelle vs. Culture organisationnelle

Comme expliqué ci-dessus, la culture institutionnelle est influencée par ses sous-cultures (organisationnelles, professionnelles ou autres). <sup>216</sup> En effet, les

---

<sup>208</sup> Traduit librement de l'anglais par l'auteur.

<sup>209</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007b).

<sup>210</sup> JANN (2000) cité par SCHEDLER/PROELLER (2007b).

<sup>211</sup> MATZ/ADAMS, et al. (2011).

<sup>212</sup> HOFSTEDE (1984).

<sup>213</sup> DEAL/KENNEDY (1982), SCHEIN (2010).

<sup>214</sup> BOUCKAERT (2007).

<sup>215</sup> DWIVEDI/GOW (1999).

<sup>216</sup> La relation inverse est aussi vraie: de la culture de l'organisation va dépendre l'adoption ou non des attentes institutionnelles par l'organisation. Ceci fait dire à certains que les organisations ont finalement deux identités: l'une organisationnelle en tant qu'unité individuelle (le tribunal), et

caractéristiques communes des organisations (les tribunaux) qui forment la justice suisse se retrouvent au sein de la culture institutionnelle de la justice. Nous nous intéressons de notre côté principalement à deux facettes de cette culture institutionnelle: la culture régionale (romande vs. alémanique) et la culture professionnelle (métier).

Contrairement à certains académiques qui pensent que la culture est « universelle et homogène »,<sup>217</sup> nous estimons qu'elle est en fait plurielle et variée, raison pour laquelle nous l'explorons à l'aide du concept d'institution. L'institution est définie par Meyer et Hammerschmid<sup>218</sup> comme « un construit social, le résultat d'un processus de négociation (entre les différents acteurs et les différentes logiques présentes au sein de l'institution) toujours temporaire, puisqu'en perpétuelle évolution ». S'il est désiré qu'un changement de logique institutionnelle intervienne, il faut donc inévitablement que de nouvelles identités sociales des acteurs, qui définissent ceux-ci les uns par rapport aux autres dans l'« espace social », soient présentes et activées, afin de légitimer les éventuelles actions nouvelles. Les logiques institutionnelles, influencées par les cultures régionales, professionnelles et organisationnelles entre autres, façonnent ainsi les manières de voir le monde en offrant un cadre de référence pour interpréter les événements et les controverses en fonction de buts et de valeurs spécifiques.

Pour mieux comprendre pourquoi nous utilisons dans nos travaux la culture institutionnelle, il faut distinguer, mais non opposer, l'organisation de l'institution. L'institution est également définie comme un ensemble de « règles formelles et informelles et de normes » qui a une influence majeure sur les interactions sociales et politiques de l'organisation, et vice-versa. L'institution prédétermine donc les options de comportement à disposition des acteurs au sein de l'organisation<sup>219</sup> et participe en conséquence à la création d'un sens commun à ses membres. Les notions d'organisation et d'institution sont ainsi clairement imbriquées l'une dans l'autre et s'influencent mutuellement. Pallard (1999) dit ainsi que l'institution est « animée par un double principe : un principe d'organisation pratique des activités humaines et un principe sous-adjacent à cette organisation (le tribunal) qui renvoie à la dimension du sens de l'institution (la justice) ».

Cependant, des différences demeurent entre organisation et institution. D'abord, si l'ensemble des caractéristiques communes de la culture des organisations sont englobées par l'institution, l'inverse n'est pas vrai. En effet, certaines croyances ou significations qui sont dominantes dans un tribunal (organisation) ne le seront pas nécessairement au niveau de la culture institutionnelle dans son ensemble (la justice). Ensuite, les règles des institutions sont suivies car elles semblent légitimes et naturelles à leurs membres, les institutions étant infusées par des valeurs au-delà de leur utilité instrumentale. Les organisations sont quant à elles « composées de groupes d'individus liés par un but commun afin d'atteindre certains objectifs concrets ».

---

l'autre institutionnelle comme faisant partie d'un groupe d'organisations (la justice), (KODEIH/GREENWOOD (2014)).

<sup>217</sup> KILMANN (1982) cité par WYSER (2010).

<sup>218</sup> MEYER/HAMMERSCHMID (2006b), traduit librement de l'anglais par l'auteur.

<sup>219</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007b).

Les institutions, comme la justice par exemple, sont donc les « règles du jeu », qui définissent le cadre dans lequel évoluent les organisations, alors que les organisations (les tribunaux) sont les « joueurs », qui reflètent les opportunités offertes par le cadre institutionnel.<sup>220</sup> La culture institutionnelle de la justice est ainsi celle que partage, en partie ou complètement, l'ensemble des parties prenantes de l'institution judiciaire, et pas uniquement celle d'un tribunal ou d'une cour en particulier.

L'institution (la justice) influence en effet fortement la culture de chaque organisation (la cour ou le tribunal), puisque l'institution est un processus d'interaction continu entre des groupes d'acteurs qui créent et transforment des valeurs, normes et attentes (sa culture),<sup>221</sup> qui doivent être conformes à la mission de l'organisation et à ses caractéristiques institutionnelles. Nous croyons, à l'instar des néo-institutionnalistes, que les institutions sont « avant tout des produits de l'action humaine », et que leur environnement au sens large, composé d'éléments culturels variés, doit être considéré pour les comprendre, car une institution est une abstraction au niveau macro (voir ci-dessus).<sup>222</sup> Elle est donc façonnée par les perceptions et attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Puisque les organisations judiciaires deviennent graduellement des systèmes ouverts qui interagissent de plus en plus avec leur environnement,<sup>223</sup> nous analysons le pouvoir judiciaire en tant qu'institution et intégrons dans notre recherche les perceptions et attentes des diverses parties prenantes de la justice, y compris celles qui sont externes au tribunal. En conséquence, les phénomènes organisationnels et culturels, particulièrement en ce qui concerne les tribunaux en tant que bureaucraties professionnelles, ne peuvent pas être compris en dehors de leur contexte global.<sup>224</sup>

En ce qui concerne la culture organisationnelle, l'une des références de base est celle de Schein (2010)<sup>225</sup> : « la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes ».

Plus précisément, nous utilisons la définition de Bloor & Dawson<sup>226</sup> qui désignent la culture organisationnelle comme « un système structuré de perceptions, de significations et de croyances au sujet de l'organisation, qui facilite la création de sens parmi un groupe de personnes partageant des expériences communes et qui guide le comportement individuel au travail ». Ces mêmes auteurs affirment que la culture institutionnelle influence non seulement la culture de l'organisation mais aussi ses pratiques opérationnelles, soit son fonctionnement.

---

<sup>220</sup> NORTH (1994).

<sup>221</sup> BLOOR/DAWSON (1994), HALL/TAYLOR (1996).

<sup>222</sup> POWELL/DIMAGGIO (1991), p. 28.

<sup>223</sup> DE SANTIS/EMERY (2015).

<sup>224</sup> HEYDEBRAND (1977).

<sup>225</sup> SCHEIN (2010), cité et librement traduit de l'anglais par WYSER (2010). La définition originale date de la première édition parue en 1985.

<sup>226</sup> BLOOR/DAWSON (1994), p.276, librement traduit de l'anglais par l'auteur.

Table 1: Présentation succincte des concepts de culture organisationnelle et institutionnelle

	<b>Culture organisationnelle</b>	<b>Culture institutionnelle</b>
<b>Définitions</b>	<b>L'organisation</b> est « composée de groupes d'individus liés par un but commun, afin d'atteindre certains objectifs concrets » (North, 1994).	<b>L'institution</b> est « un construit social, le résultat d'un processus de négociation (entre les différents acteurs et les différentes logiques présentes au sein de l'institution) toujours temporaire, puisqu'en perpétuelle évolution » (Meyer/Hammerschmid, 2006). Cela peut être par exemple le mariage, l'armée ou la justice dans notre cas.
	<b>La culture de l'organisation</b> est « un système structuré de perceptions, de significations et de croyances au sujet de l'organisation, qui facilite la création de sens parmi un groupe de personnes partageant des expériences communes et qui guide le comportement individuel au travail », (Bloor & Dawson, 1994), ceci au sein d'une unité organisationnelle, comme le tribunal par exemple.	<b>La culture de l'institution</b> est « l'ensemble des croyances, ou des représentations, qui concernent les pratiques en vigueur au sein de l'institution (rites, tâches ou règles de conduite), et qui définissent leur signification et tendent à justifier leur existence» (Lagroye, 1997). Cette culture « commune » est celle qui est partagée, en partie, par l'ensemble des parties prenantes de l'institution judiciaire, et pas uniquement par celles d'un tribunal ou d'une cour en particulier.
<b>Similitudes</b>	La culture organisationnelle influence la culture de l'institution.	La culture institutionnelle influence également la culture de l'organisation.
<b>Différences</b>	Les organisations, comme les tribunaux, sont les « joueurs », elles reflètent les opportunités offertes par le cadre institutionnel au sein duquel elles évoluent (North, 1994).	Les institutions, comme la justice par exemple, sont les « règles du jeu », elles définissent un cadre dans lequel les organisations évoluent (North, 1994).
	L'ensemble des caractéristiques culturelles de l'institution <b>ne sont pas englobées</b> par toutes les organisations qui la composent, ces dernières englobant uniquement une partie de ces caractéristiques en fonction des perceptions et attentes de leurs membres respectifs, et du rôle de l'organisation au sein de l'institution.	L'ensemble des <b>caractéristiques</b> culturelles <b>communes</b> des organisations qui constituent l'institution <b>sont englobées</b> par cette dernière. Cela ne veut pas dire que toutes les dimensions culturelles de chaque organisation se retrouvent au sein de l'institution, certaines organisations étant « dissidentes ».

Avant d'examiner la culture du troisième pouvoir helvétique à proprement parler, il est nécessaire de préciser pourquoi les cultures institutionnelle et organisationnelle sont importantes lorsque d'éventuelles réformes managériales sont mises en place.

### 1.6.2 Importance de la notion de culture lors de l'implémentation d'une éventuelle réforme managériale

Dans la dernière partie de la définition proposée ci-dessus par Schein (2010), émerge le concept de dépendance au chemin parcouru : les anciens « enseignent » aux nouveaux la culture de l'organisation, un phénomène qui participe pour beaucoup à la construction de celle-ci. Les traditions culturelles et la dépendance au chemin parcouru (*path dependency*) constituent effectivement des explications centrales (bien que complémentaires) de l'action dans le secteur public.<sup>227</sup> Ces notions guideraient ainsi le comportement des acteurs au travail et comportent l'idée que la culture des organisations, qui façonne celle de l'institution, est historiquement, politiquement et socialement construite et ne peut pas être facilement transformée par des techniques managériales.<sup>228</sup> Dans chaque processus de changement,<sup>229</sup> la culture est ainsi considérée comme le facteur le plus critique car profondément ancré dans des schémas cognitifs et des présomptions fondamentales qui sont considérés comme acquis et rarement remis en question.<sup>230</sup>

Les normes et valeurs informelles qui forment la culture jouent donc un rôle prépondérant dans les réformes.<sup>231</sup> Par exemple, dans les pays à majorité germanophone dont la Suisse, mais aussi ailleurs, une réforme administrative ne concerne jamais uniquement les structures, les nouvelles stratégies ou le développement de nouveaux potentiels, mais également la formation d'une nouvelle culture dans l'organisation publique concernée,<sup>232</sup> l'adoption de nouvelles règles formelles ne suffisant pas pour imposer un changement.<sup>233</sup>

L'aspect culturel est donc important pour comprendre les phénomènes qui se développent au sein de l'administration publique, car il met en exergue les valeurs et registres de la légitimité au fondement de l'action publique<sup>234</sup> et explore les nouveaux contours de l'ethos public.<sup>235</sup> Il en va de même pour la justice puisque le processus judiciaire dépend autant des personnes, de leurs valeurs, attitudes et intérêts que de la loi, des politiques et des directives.<sup>236</sup>

En sus, pour qu'une réforme (managériale) soit couronnée de succès, il faut habituellement, d'après les recherches menées à ce sujet, que la culture institutionnelle soit « équilibrée ». Une culture est considérée comme telle lorsque les pratiques reflètent les valeurs<sup>237</sup> souhaitées. Cet équilibre est crucial puisque les

---

<sup>227</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2008).

<sup>228</sup> BELL (2006), BLOOR/DAWSON (1994).

<sup>229</sup> Le changement est « une différence de forme, qualité ou état d'une identité organisationnelle dans le temps » (WALSH/RENAUD (2010). En ce qui concerne notre recherche, ce changement advient lors de l'introduction de nouvelles techniques managériales dans la justice.

<sup>230</sup> SCHEIN (2010).

<sup>231</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID (2008).

<sup>232</sup> SCHEDLER/PROELLER (2010).

<sup>233</sup> CROZIER/FRIEDBERG (1981).

<sup>234</sup> MEYER/HAMMERSCHMID (2006b)

<sup>235</sup> FORTIER/EMERY (2012).

<sup>236</sup> DANDURAND (2014).

<sup>237</sup> SCHREYÖGG (1990) cité par BARMEYER/DAVOINE (2013).

écarts entre la culture proclamée ou souhaitée et la culture vécue réellement par les acteurs<sup>238</sup> peuvent entraîner des dysfonctionnements importants et une performance moindre. En d'autres termes, pour que cet équilibre institutionnel soit atteint, il faut donc que les valeurs des individus, qui sont ici considérées comme étant déterminées culturellement et influençant le comportement individuel, et ceux des groupes sociaux,<sup>239</sup> soient alignées avec celles de l'organisation, de l'institution, et des attentes de la société au sens large.<sup>240</sup>

La clarté du cadre institutionnel (les « règles du jeu ») est donc importante si l'objectif est d'éviter que les acteurs ne se créent une forte identité à travers d'autres points d'ancrage comme l'organisation (le tribunal) ou la profession (juges, greffiers, avocats, etc.),<sup>241</sup> ce qui pourrait exacerber les conflits. Pour qu'une institution fonctionne au mieux suite à une réforme, il vaut donc mieux que les valeurs des individus qui la peuplent soient en adéquation avec les valeurs prônées par l'institution, et que celle-ci soit capable de les exprimer et de les communiquer clairement à ses différentes parties prenantes.

Ceci explique pourquoi nous ne nous sommes pas limités à la culture organisationnelle d'un seul tribunal, mais avons choisi d'étudier le plus grand nombre possible de tribunaux et d'acteurs de la justice suisse. Nous voulons en effet découvrir les traits de la culture « commune » que partagent de manière transversale les membres de l'institution judiciaire, et pas uniquement celle d'une de ses organisations spécifiquement, comme nous aurions pu le faire à travers une étude de cas.

Nous recherchons dans la suite de notre travail à définir ce que signifie la « bonne justice », en 2015, pour les membres internes et externes à l'institution judiciaire suisse, afin d'approcher au mieux la culture prônée par ses acteurs et l'éventuelle distance existante avec la culture souhaitée par ceux-ci. La définition de la « bonne justice », exprimée par les différentes parties prenantes de la justice, nous servira de base pour déterminer la réceptivité culturelle au management public de l'institution, ainsi que le degré de congruence des attentes et valeurs de ses multiples *stakeholders* (avocats, juges, managers de tribunal, greffiers, acteurs politiques, journalistes spécialisés, citoyens, etc.).

### 1.6.3 Le concept de « bonne justice » comme révélateur de la culture institutionnelle de la justice

Afin d'analyser la congruence<sup>242</sup> des attentes et valeurs mises en avant par les différentes parties prenantes de l'organisation judiciaire, nous utilisons une approche

---

<sup>238</sup> THÉVENET (1986) cité par BARMEYER/DAVOINE (2013).

<sup>239</sup> GIDDENS/DUNEIER, et al. (2000) cité par ADAMONIENÉ/SENIUTIENÉ, et al. (2012).

<sup>240</sup> ADAMONIENÉ/SENIUTIENÉ et al. (2012).

<sup>241</sup> UHALDE (2005), WEAVER (2006) cités par EMERY/MARTIN (2010).

<sup>242</sup> Par « congruence » ou « alignement », il faut comprendre « la mesure de la proximité entre deux ou plusieurs dimensions avec des normes théoriques de cohérence mutuelle entre ces dimensions » SABHERWAL/HIRSCHHEIM, et al. (2001) cités par WALSH/RENAUD (2010).

inspirée du « *Person-Organisation Fit* », <sup>243</sup> appelée « *Person-Culture fit* » ou PCF<sup>244</sup> qui se concentre sur le degré de compatibilité des attentes d'un groupe d'acteurs avec les attentes dominantes de l'institution. Il faut noter que plus le PCF est élevé, plus la motivation des acteurs et leur engagement seront importants, ce qui pourra améliorer la qualité des services et *in fine* celle de la justice en général.

Comme mentionné plus haut, le but de la recherche est d'identifier les qualités d'une « bonne justice » en Suisse, telles que définies par les différents acteurs qui forment l'institution judiciaire au sens large (juges, juges laïcs, gestionnaires de tribunaux, avocats, journalistes, politiciens, greffiers, secrétaires, procureurs) et de vérifier si ces qualités peuvent coexister avec les valeurs véhiculées par le monde managérial, le cas échéant d'évaluer la manière dont elles cohabitent (hybridation, dominance des unes sur les autres, etc.). Nous essayons également de déterminer le(s)quel(s) parmi les courants de pensées illustrés au chapitre 1.5 correspond (-ent) le mieux à la culture institutionnelle en vigueur au sein de la justice suisse.

Pour répondre à ces interrogations, nous utilisons le concept de « bonne justice » comme proxy de la culture institutionnelle de la justice. Nous analysons cette culture grâce au concept de « cité » formulé par Boltanski & Thévenot (1991), qui sont des mondes de référence auxquels les acteurs font appel lorsqu'ils s'expriment dans un contexte donné sur un sujet, celui de la « bonne justice » dans notre cas. Cette dernière nous permet d'approximer la culture de l'institution car, lorsqu'un acteur définit les caractéristiques que devrait incorporer le dessein de l'institution dans laquelle il travaille, il exprime en fait de manière sous-jacente les valeurs auxquelles il adhère et qui devraient selon lui être présentes dans la justice et, le cas échéant, être partagées par les autres parties prenantes de l'institution. Autrement dit, déterminer ce que représente la « bonne justice », en termes de fonctionnement pour ses parties prenantes, nous permet d'appréhender la culture institutionnelle qui prévaut au sein de la justice suisse, et plus particulièrement l'ouverture de celle-ci au management public.

La congruence des attentes des juges avec celles des autres groupes d'acteurs internes et externes (avocats, secrétaires, managers de tribunal, greffiers, acteurs politiques, journalistes spécialisés, citoyens, etc.) est au centre de notre analyse pour plusieurs raisons. D'abord, les juges sont au cœur de l'institution judiciaire, tant parce qu'ils la dominent hiérarchiquement que parce que leur activité (juger) est le centre névralgique et la raison d'être de celle-ci. Les magistrats exercent donc une influence certaine sur les autres groupes d'acteurs,<sup>245</sup> la « reproduction institutionnelle »<sup>246</sup> étant d'ailleurs fréquemment associée aux demandes des agents dominants.<sup>247</sup> De plus, lorsqu'un changement se produit au sein d'une institution, c'est souvent par effet d'imitation du groupe de référence.<sup>248</sup>

---

<sup>243</sup> BRETZ/JUDGE (1994).

<sup>244</sup> VIGODA-GADOT/MEIRI (2008).

<sup>245</sup> SULLIVAN/WARREN, et al. (1994).

<sup>246</sup> Stabilité/persistance au sein de l'institution.

<sup>247</sup> POWELL/DIMAGGIO (1991).

<sup>248</sup> SCHEDLER/PROELLER (2007b).

Comme expliqué plus haut, nous étudions la justice sous l'angle culturel. Nous analysons spécifiquement les niveaux implicites de la culture définis par Schein,<sup>249</sup> soit les postulats tacites sur la manière dont le travail doit s'effectuer au sein de la justice suisse selon les parties prenantes externes (légitimité externe), ainsi que les valeurs exprimées par les membres du pouvoir judiciaire sur la façon dont devrait fonctionner l'institution (légitimité interne). Pour ce faire, nous nous intéresserons particulièrement à la question de ce que constitue la notion de « bonne justice » pour les acteurs du troisième pouvoir en Suisse. La compréhension de ce concept est absolument indispensable car les réformes entreprises doivent se faire au service de la « bonne justice », dont chaque magistrat se sent peu ou prou responsable, si le but recherché est que ces derniers soutiennent les réformes.<sup>250</sup> Il n'est ici pas question de dire si une réforme managériale de la justice doit être mise en place mais plutôt de déterminer comment elle devrait être menée le cas échéant, dans l'optique d'éviter de fortes résistances culturelles.

Notre but final concernant la notion de « bonne justice » est donc de construire notre propre définition de ce concept à l'aide des résultats de notre enquête menée auprès des parties prenantes de l'institution judiciaire helvétique, et plus particulièrement des facteurs ainsi découverts (voir chapitre 1.8). Dans tous les cas, nous ne tentons pas ici de définir la « bonne justice » quant au contenu des décisions rendues par cette dernière, mais uniquement de déterminer si le management public, à l'exemple du NPM principalement, a sa place dans le fonctionnement de cette « bonne justice » telle que définie par ses parties prenantes.

Bien évidemment, la justice n'est pas un produit commercial quelconque et la qualité de celle-ci ne peut être considérée simplement comme l'aptitude d'un produit à satisfaire une demande.<sup>251</sup> Une « norme de référence » devra au contraire être déterminée. Il s'agit d'une sorte d'idéal par rapport auquel la réalité, ou du moins la perception de celle-ci, ainsi que les attentes futures (dans un but d'amélioration de la qualité) seront évaluées. Il s'agit donc de définir un « *fit* » (ou un « *misfit* ») de « bonne justice », qui correspond au degré de proximité entre la « bonne justice » comme elle est attendue et la perception de la situation actuelle.

Avant cela, il nous semble pertinent de proposer à ce stade du travail un panorama de la notion de « bonne justice », telle que définie par d'autres institutions et dans d'autres pays, afin d'offrir au lecteur un aperçu des différentes manières d'appréhender ce concept, y compris par des notions plus abstraites telles que les rites et les mythes judiciaires. Bien que le contenu de la justice et son fonctionnement soient parfois associés, comme ce fut quelquefois le cas lors de nos entretiens, nous nous intéressons tout au long de ce travail à l'aspect fonctionnel principalement. Toutefois, la revue de littérature proposée ci-dessous porte sur une vision assez large de la définition de « bonne justice », et pourra parfois aborder brièvement la qualité des jugements. Ceci parce que certains des auteurs retenus englobent la qualité des jugements dans leur approche de la « bonne justice ».

---

<sup>249</sup> SCHEIN (2010).

<sup>250</sup> PALLEZ (2000).

<sup>251</sup> BREEN (2002).

Selon les époques et les points de vue, la représentation de la « bonne justice » peut passablement varier. En France par exemple, jusque vers le milieu des années 1980, la justice en tant qu'institution n'existe pas dans les esprits. Dans ces conditions, les principes d'évaluation de la « qualité » de la justice dépendent des objectifs spécifiques que chaque protagoniste (personnel administratif, avocats, politiciens, etc.) attribue à sa propre juridiction.<sup>252</sup> Il n'existe alors pas d'accord universel sur les objectifs vers lesquels devrait tendre la « bonne justice ».

Plusieurs sources sont d'ailleurs susceptibles de servir de base à la définition de cette « bonne justice ». Par exemple, la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH)<sup>253</sup> peut être prise comme référence puisqu'elle « définit un modèle de justice qui peut servir de fil conducteur pour la recherche des normes de qualité de la justice » et parce que son influence est aujourd'hui grandissante dans « la hiérarchie des normes » et qu'elle a « une portée internationale ».<sup>254</sup> La CEDH définit la qualité de la justice dans un sens élargi, puisqu'elle inclut l'ensemble des institutions qui contribuent au fonctionnement de la justice (comme la police par exemple).

Plus précisément, la CEDH dit que pour qu'un procès soit équitable, « toute personne a droit à ce que sa cause soit entendue équitablement, publiquement et dans un délai raisonnable, par un tribunal indépendant et impartial, établi par la loi, qui décidera, soit des contestations sur ses droits et obligations de caractère civil, soit du bien-fondé de toute accusation en matière pénale dirigée contre elle ». La définition proposée reste donc assez générale. Cependant, même si la CEDH n'emploie jamais le terme « qualité », elle détermine un standard minimal que les États signataires doivent adopter,<sup>255</sup> mais au final, c'est bel et bien à l'État qu'il revient de définir plus précisément et d'appliquer ce qu'il considère être la « bonne justice ».

En se basant sur la CEDH, certains parlent de « critères » qui doivent être pris en compte pour apprécier la performance d'un système judiciaire, soit une « bonne justice » : « l'accès à la justice, la célérité<sup>256</sup> du procès, la stabilité et la prévisibilité des jugements, la qualité de la relation entre le juge et les parties, l'intelligibilité des décisions rendues, la possibilité d'en obtenir l'exécution, l'acceptabilité sociale de la justice rendue, c'est-à-dire la légitimité de cette justice et la confiance qu'elle suscite auprès des justiciables, ainsi que, d'une manière plus générale, l'indépendance et l'impartialité ».<sup>257</sup>

Plus tard, en France particulièrement mais aussi plus généralement en Europe, s'opère un changement radical : la procédure devient centrale dans l'identification « de la bonne forme de la justice, non seulement pour ce qui est des principes directeurs qui doivent régir le procès (droits de la défense, principe du contradictoire, etc.) mais aussi pour ce qui a trait à l'organisation judiciaire (droit au recours effectif, droit au juge naturel, apparences de l'impartialité, double degré de juridiction...) ».<sup>258</sup>

---

<sup>252</sup> VAUCHEZ/WILLEMEZ (2007).

<sup>253</sup> CONSEIL DE L'EUROPE (1950), art. 6, al.1.

<sup>254</sup> PHAM (2002).

<sup>255</sup> Ibid.

<sup>256</sup> Même si certains chercheurs en droit font une différence entre célérité et rapidité, nous utilisons ces termes de manière interchangeable dans nos travaux, comme la majorité des acteurs de la justice que nous avons rencontrés l'ont fait pendant les entretiens. Il faut donc comprendre le terme célérité dans le sens commun de promptitude dans l'exécution.

<sup>257</sup> ALT (2013).

La procédure se voit alors investie d'un sens nouveau par la doctrine et fait « figure de véritable socle fondamental et commun à l'ensemble de l'ordre juridique ». <sup>259</sup> Ceci est probablement lié au fait que le contenu des décisions de justice ne peut être revu que dans les procédures judiciaires elles-mêmes et non par les instances de contrôle de la bonne gestion des tribunaux. <sup>260</sup>

Néanmoins, les textes des professionnels du droit ne sont pas les seules sources auxquelles se référer lorsqu'il s'agit de caractériser la « bonne justice ». Dans un monde où l'importance de l'opinion publique croît, les sondages auprès des justiciables peuvent aussi nous renseigner sur l'idée que se fait la population de cette dernière. D'après Bargues et Ferrey, <sup>261</sup> il est possible de classer en cinq grandes catégories les questions posées dans les enquêtes concernant la « bonne justice ». La première est l'indépendance, qui n'apparaît étonnamment pas comme un critère évoqué spontanément « lorsque l'on demande à des professionnels ou à des usagers ce que serait une justice de qualité », cette notion étant probablement trop « technique ». Par contre, les quatre autres catégories ont été évoquées naturellement dans les entretiens qualitatifs menés par Bargues et Ferrey, tout comme dans les nôtres d'ailleurs. Il s'agit de l'impartialité (égalité de traitement des citoyens), de la compétence des magistrats (qualités tant juridiques qu'humaines), de l'accessibilité (financière, géographique ou langagière) et de la rapidité (souvent combinée à un critère d'effectivité). <sup>262</sup>

De manière générale, tout comme pour la doctrine, les sondages interrogent l'opinion publique sur des questions majoritairement processuelles de nos jours, alors que jusque dans les années 1980, c'est plutôt sur des questions substantielles <sup>263</sup> qu'ils se concentraient. En l'absence de consensus concernant l'idée de « bonne justice », il semble donc plus aisé de se focaliser sur « la reconnaissance des droits des individus et sur l'importance des procédures qui permettent le respect de ces droits », <sup>264</sup> comme s'il était plus simple de définir des critères sur la forme (la bonne procédure) que sur le fond (la « bonne justice » dans son ensemble).

Sibony <sup>265</sup> ne partage pourtant pas cet avis et affirme qu'il n'est pas plus difficile, en théorie, de définir des critères de « bonne justice » que des critères de bonne gestion du flux des affaires. Selon elle, un bon jugement est celui qui est conforme au droit, compris et accepté par les parties et bien motivé. Toutefois, l'évaluation de ces qualités se heurte à l'indépendance des juges. Il est donc primordial d'inclure les magistrats dans la préparation d'éventuels indicateurs servant à mesurer les bons jugements.

---

<sup>258</sup> VAUCHEZ/WILLEMEZ (2007), p.43.

<sup>259</sup> Ibid.

<sup>260</sup> Nous remercions le Professeur Tanquerel pour cette remarque.

<sup>261</sup> BARGUES/FEREY (2002), p.178.

<sup>262</sup> D'où la difficulté de distinguer clairement efficacité et efficience lorsqu'il s'agit de « bonne justice ». En effet, si le but de la justice est d'être rapide, et que l'on définit la justice efficiente comme celle qui rend un bon jugement en utilisant le moins de ressources possibles, donc le plus rapidement, il devient évident qu'efficience et effectivité ou efficacité sont imbriquées.

<sup>263</sup> La qualité substantielle est la qualité des jugements ou, plus généralement, des solutions aux litiges (SIBONY (2002), p.120).

<sup>264</sup> BARGUES/FEREY (2002).

<sup>265</sup> SIBONY (2002), p.120.

Deux techniques peuvent satisfaire à ces critères selon l'auteure. La technique du *mentoring*, qui consiste en « des entretiens réguliers avec un juge expérimenté qui ne pourra être en position de censeur », et celle de l'intervision, qui comprend des discussions dirigées entre magistrats ou l'observation par un magistrat des audiences d'un collègue. Ces techniques seraient « des modalités d'évaluation qui ne sauraient attenter à l'indépendance des juges puisqu'elles ne font intervenir que des regards croisés de magistrats » sur leurs pratiques.<sup>266</sup> Le problème se pose plutôt lors de l'utilisation des résultats de ces évaluations et de leur éventuelle divulgation.

Nonobstant, il semble que questionner la procédure soit considéré comme plus « légitime » que de remettre en question les finalités de l'institution, le public se sentant en droit d'exiger une qualité satisfaisante en termes d'organisation, d'efficacité, etc., les justiciables étant les usagers d'un « service public » de la justice.<sup>267</sup> Ce langage managérial se caractérise par une absence totale de référence aux finalités sociales de l'institution et à son contenu substantiel. Il est plutôt question de « justice accessible, transparente, crédible et responsable, adaptée aux exigences de notre temps », qui doit répondre aux besoins des « clients », de manière « rapide » et éviter l'accumulation d'affaires pendantes.<sup>268</sup>

Dans un registre similaire, le *Trial court performance standards* est publié aux USA en 1990. Il s'agit d'indicateurs et de standards de performance qui mesurent la production des cours en fonction de cinq objectifs mis en place par une commission d'experts (juges, managers et académiciens). Ces cinq objectifs sont : l'accès à la justice, la rapidité, l'égalité, l'impartialité et l'intégrité, l'indépendance et la confiance du public.<sup>269</sup>

Sur le Vieux Continent, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) évalue régulièrement les systèmes judiciaires des États membres du Conseil de l'Europe, dont la Suisse. Ses rapports<sup>270</sup> s'intéressent particulièrement à l'efficacité de la justice, mais aussi à sa qualité, afin d'aider les États à développer des systèmes judiciaires qui rendent une justice avec « équité et rapidité ». Le groupe qualité de la CEPEJ a par exemple développé une *checklist* pour la promotion de la qualité de la justice et des tribunaux<sup>271</sup> qui s'axe autour de cinq thèmes principaux : 1) la stratégie et le développement des missions, des programmes et de l'orientation générale du système judiciaire ou des tribunaux, 2) les processus métier et opérations permettant le bon déroulement des procédures judiciaires dans le respect de la loi, 3) l'accès des citoyens à la justice (accès à l'information, assistance juridique, accès aux bâtiments, etc.), 4) une politique de ressources humaines qui permet d'avoir du personnel motivé et qualifié, 5) les moyens à mettre en œuvre (finance, logistique, informatique, etc.) nécessaires à l'obtention de la « bonne justice ».

---

<sup>266</sup> Ibid, p.127.

<sup>267</sup> BARGUES/FEREY (2002), p.180.

<sup>268</sup> BERNARD/DRUMAUX, et al. (2012).

<sup>269</sup> BACACHE (2002), p.228.

<sup>270</sup> CEPEJ (2014).

<sup>271</sup> CEPEJ (2008).

Une cour d'appel finlandaise (Rovaniemi)<sup>272</sup> a d'ailleurs récemment adopté un système d'évaluation qualité basé sur cet outil développé par la CEPEJ dont les principes centraux d'une « bonne justice » se concentrent autour de quatre sujets cruciaux : l'impartialité, les compétences des acteurs de la justice, leur capacité à travailler ensemble, ainsi que leur efficacité mesurée tant en termes qualitatifs que quantitatifs. Il est intéressant de noter qu'une grande partie du processus d'évaluation est en fait une auto-évaluation des membres du tribunal concernant la qualité de la justice rendue par celui-ci.

En Suisse, depuis les réformes du début des années 2000, un phénomène similaire s'est produit ; la « bonne justice » n'est plus seulement celle qui repose sur l'application et la maîtrise de l'application de la loi, mais elle doit également répondre à des exigences de type gestionnaire comme l'efficacité, la rapidité et l'efficacité selon certains auteurs.<sup>273</sup> Au niveau cantonal, Chautard (2010) nous apprend qu'il s'agit principalement de garantir les délais fixés par la Confédération pour la mise en œuvre des réformes, de modifier l'organisation judiciaire en conséquence et, plus généralement, de maîtriser les coûts.

Au-delà des éléments ci-dessus, certains auteurs nous renseignent sur des notions plus « abstraites » qui servent quelquefois à définir, souvent dans l'imaginaire collectif, la « bonne justice », telles que les rites et les mythes judiciaires que nous explorons dans les paragraphes suivants.

### 1.6.3.1 Les rites judiciaires

Puisque le fonctionnement de l'institution judiciaire est constamment placé sous le signe du rite, celui-ci peut également être constitutif de la « bonne justice », d'après certains auteurs. Le rite est défini par Poullard (1999) comme « un ensemble de comportements structurés, mais aussi un ensemble de significations symboliques ». Il s'agit par exemple des costumes portés par les magistrats, des symboles représentant la justice tels que la balance ou le glaive, des formules et du langage utilisés pendant le procès, ou encore de l'architecture du tribunal (souvent imposante afin de rappeler la puissance de l'institution) et de la cour (où l'espace est divisé en différents secteurs : les bancs pour le public, un espace réservé aux débats, la salle des délibérés, etc.).<sup>274</sup>

Le rituel judiciaire possède en outre une fonction fondamentale. En effet, le mécanisme de tout procès consiste à convertir un conflit, parfois violent, en paroles sensées : cette démarche n'est pas naturelle, et elle nécessite d'avoir recours à certains artifices, comme les rites, pour y parvenir.<sup>275</sup> Lorsqu'ils disparaissent, comme cela semble être le cas actuellement, cela n'est pas sans conséquence. La raréfaction

---

<sup>272</sup> ROVANIEMI COURT OF APPEAL (2014).

<sup>273</sup> CHAUTARD (2010).

<sup>274</sup> POUILLARD (1999).

<sup>275</sup> <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/justice/definition/symboles/quoi-sert-rituel-judiciaire.html>, site consulté le 09.03.2016.

et la déritualisation des audiences sont fréquemment vécues comme une atteinte à l'idéal de justice intégré dans l'éthique professionnelle des magistrats.<sup>276</sup>

Par exemple, le mouvement de la justice informelle a fait sortir celle-ci de la salle d'audience et l'a émancipée des procédures formelles afin de supprimer la violence « symbolique » de l'audience. C'est donc bien l'élaboration symbolique du procès qui est attaquée dans le but d'obtenir une justice plus souple, moins formaliste et plus rapide. Avec ce système, le centre de gravité de la justice émigre progressivement de la salle d'audience vers le cabinet du juge car l'ambiance qui y règne et le contact direct avec le magistrat rendraient la justice « plus humaine ».<sup>277</sup> De plus, l'État préfère le secret du cabinet pour éviter la publicité que le rituel judiciaire donne à son intervention autoritaire, selon Garapon (2000). Mais tout ceci pose divers problèmes.

Tout d'abord, cette diminution du formalisme censée améliorer le sort des justiciables favorise en fait, d'après Garapon (2000), un plus grand contrôle du pouvoir en place. Ce même auteur nous explique ensuite que lorsque la justice émigre de la salle d'audience vers les bureaux de la nouvelle justice « informelle »,<sup>278</sup> « la notion traditionnelle d'instance [...] ou encore la séparation des pouvoirs entre le judiciaire et l'exécutif sont malmenées ».<sup>279</sup> De plus, certains juges ne portent plus la robe alors qu'elle permet à celui qui la revêt « d'incarner » l'institution et de marquer temporairement la supériorité de celle-ci sur l'homme qui rentre dans le tribunal.<sup>280</sup>

De surcroît, l'importance grandissante des médias dans le débat judiciaire nuit à l'aspect cérémonial de la justice d'après certains. Sous couvert d'un droit tacite qu'ils se seraient appropriés, le droit à la transparence, les médias, lorsqu'ils s'emparent d'un procès, ne se limitent pas à expliquer le travail de la justice, mais tentent de se « substituer au juge et de juger à sa place ».<sup>281</sup>

Mais le rituel peut aussi être utilisé afin d'étudier la culture d'après Garapon.<sup>282</sup> Selon lui, le rituel est « "la voie royale" pour saisir une culture juridique parce que celle-ci se laisse plus facilement approcher dans les symboles que dans les textes de loi puisqu'elle agit inconsciemment [...] ». Il nous apprend plus loin que saisir une culture revient en fait à formuler « ce qui est si évident pour ses membres que "cela va sans dire" ».<sup>283</sup>

### 1.6.3.2 Les mythes de la justice

En ce qui concerne l'imaginaire qui entoure souvent l'institution judiciaire, les mythes participent aussi, de manière certes plus abstraite, à constituer la notion de « bonne justice ». Dans ce cadre, la justice, comme d'autres institutions d'ailleurs, se

---

<sup>276</sup> GAUTRON (2014).

<sup>277</sup> GARAPON (2000).

<sup>278</sup> Des exemples de justice informelle sont la conciliation, l'arbitrage, les bons offices et la médiation.

<sup>279</sup> GARAPON (2000).

<sup>280</sup> Ibid.

<sup>281</sup> Ibid.

<sup>282</sup> Ibid.

<sup>283</sup> Ibid.

doit de correspondre effectivement à des « mythes », que certains auteurs<sup>284</sup> définissent comme des représentations communes et stables qui sont établies à partir de ce que devrait être la « bonne » justice ou la « bonne » administration, si elles entendent accroître leur légitimité. Selon cette approche, les « mythes » sont des normes créées socialement qui correspondent dans l’imaginaire collectif à la manière dont les institutions devraient être conçues et fonctionner.

Les organisations qui y sont confrontées dans des environnements institutionnels<sup>285</sup> finiraient, selon certains auteurs, par se ressembler puisqu’elles incorporeraient ces mythes<sup>286</sup> qui se développent lorsque les faits sont absents mais contiennent parfois une part de vérité.<sup>287</sup> Par exemple, un mythe largement répandu au sein de l’institution judiciaire américaine est celui qui veut que les juges fédéraux détesteraient les directives censées les aider à décider de la peine appropriée<sup>288</sup> dans les affaires criminelles.<sup>289</sup> Un autre mythe judiciaire est celui d’une justice totalement indépendante qui réussirait à se prémunir complètement de toute intervention des autres pouvoirs de l’État.<sup>290</sup>

La place et l’importance du jury populaire dans la justice constituent aussi des mythes intéressants. En effet, le public s’imagine souvent que tous les procès criminels se déroulent sous l’égide d’un jury populaire alors que c’est le cas uniquement pour une infime partie d’entre eux. Cependant, le jury populaire est considéré comme important du point de vue « symbolique » car il représente l’impartialité et l’indépendance ainsi que la participation de la communauté au processus judiciaire.<sup>291</sup> Le fait que les juges seraient moins sévères que le public au sujet des peines infligées semble, lui aussi, n’être qu’un mythe.<sup>292</sup>

Finalement, de bons exemples de mythes sont ceux dont la Cour suprême des USA fait l’objet. Elle usurperait le pouvoir, ne serait pas démocratique, les intentions des pères fondateurs de la nation américaine devraient se refléter dans ses décisions actuelles, décisions qui découleraient logiquement et sans conteste de la Constitution, ses juges seraient des machines dépassionnées capables d’appliquer la Loi froidement, elle aurait plus de pouvoir que le législateur, ses décisions feraient augmenter le taux de criminalité et elle aurait les pleins pouvoirs.<sup>293</sup> En d’autres termes, ces différents exemples montrent que les mythes font partie de l’imaginaire collectif au sujet de la justice et participent à l’image de « bonne justice » que peut se faire le public mais sont souvent un construit relativement éloigné de la réalité journalière du monde judiciaire.

En définitive, l’évolution de ce qui constitue l’idée de « bonne justice » correspond, à des degrés divers, aux différentes cultures liées aux courants de pensées concernant l’administration publique que nous avons étudiés précédemment. En effet, jusque

---

<sup>284</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID, et al. (2007) cités par SCHEDLER/EICHER (2013), GOODSSELL (2010).

<sup>285</sup> POWELL/DIMAGGIO (1991), CHRISTENSEN/LÆGREID et al. (2007).

<sup>286</sup> CHRISTENSEN/LÆGREID et al. (2007).

<sup>287</sup> O’NEILL/MAXFIELD (2004).

<sup>288</sup> Ibid.

<sup>289</sup> *Sentencing guidelines*.

<sup>290</sup> KEITH (2001).

<sup>291</sup> DUFF/FINDLAY (1997).

<sup>292</sup> GELB (2009).

<sup>293</sup> MILLER (1965).

dans les années 1980, la « bonne justice » se définissait principalement en fonction de ses attributs « traditionnels » tels que l'indépendance, l'impartialité ou l'équité, qui sont également au cœur de la bureaucratie wébérienne. Comme nous l'avons vu, à partir du milieu des années 1980 environ, une mutation s'amorce et le centre de l'attention se déplace vers des valeurs relevant typiquement du langage managérial porté par le NPM telles que l'efficacité, l'orientation-client, l'efficacité ou encore la transparence.

Plus tard, à partir des années 1990, il est de plus en plus question de mesurer les performances de la « bonne justice » grâce à des critères qui empruntent autant à la bureaucratie (égalité, intégrité, impartialité), au NPM (l'efficacité, la maîtrise des coûts, la rapidité) qu'à la Nouvelle gouvernance publique (la confiance du public, la capacité des acteurs à travailler ensemble), laissant entrevoir les prémices d'une culture judiciaire « hybride ». Aujourd'hui, l'intérêt porté à l'avis et à la satisfaction des justiciables (sondage, importance des médias, accessibilité) et à l'apparition de nouveaux acteurs dans une justice moins formalisée fait penser que les valeurs de la Nouvelle gouvernance publique, entre autres, deviennent primordiales. Mais qu'en est-il spécifiquement en Suisse ?

Nous nous attelons maintenant à décortiquer la situation dans laquelle se trouve la justice suisse de nos jours pour découvrir ce qui est si évident pour ses membres que « cela va sans dire »,<sup>294</sup> soit sa culture. Pour ce faire, nous commençons tout d'abord par présenter les différents enjeux et les questions de recherche abordés dans notre étude.

## 1.7 Enjeux et questions générales de recherche

La modernisation du management public qui touche les administrations en Suisse et ailleurs s'accélère sous l'impulsion du mouvement du NPM<sup>295</sup> et des nouvelles formes de gouvernance de l'État,<sup>296</sup> aboutissant fréquemment à des formes hybrides qualifiées de post-bureaucratiques<sup>297</sup> ou encore d'État néo-wébérien<sup>298</sup> par de nombreux auteurs. Suite à cette évolution récente, l'État est replacé au centre des processus de prise de décision et son influence est renforcée. Cependant, l'idée d'un service public plus « moderne » n'est pas abandonnée. L'administration publique « traditionnelle » est censée devenir plus performante grâce à la professionnalisation<sup>299</sup> des employés et à l'implémentation de nouvelles techniques de gestion.

En conséquence, ce travail de thèse analyse la réceptivité culturelle des organisations du pouvoir judiciaire suisse au management public, entendu au sens du NPM principalement, ce dernier étant certainement la forme la plus radicale

---

<sup>294</sup> GARAPON (2000).

<sup>295</sup> GIAUQUE/EMERY (2008), POLLITT/BOUCKAERT (2009).

<sup>296</sup> OSBORNE (2006), BUDD (2007).

<sup>297</sup> EMERY/GIAUQUE (2012).

<sup>298</sup> OLSEN (2006), POLLITT/BOUCKAERT (2011).

<sup>299</sup> CHARBONNEAU (2012).

d'implémentation du management (privé) au sein des organisations publiques. Aborder l'ouverture de la justice suisse au NPM, que nous considérons comme un « sous-ensemble » du management public, nous donnera ainsi une bonne indication du degré d'ouverture de l'institution judiciaire suisse à de nouvelles techniques de gestion. Ceci indépendamment de l'opportunité ou non d'introduire de telles techniques au sein de la justice.

Plus précisément, cette recherche se concentre sur le management des tribunaux de première et seconde instance du système judiciaire, particulièrement en Suisse romande, et utilise le prisme de la « bonne justice » comme révélateur des valeurs et attentes formulées à l'égard de la justice de la part de ses diverses parties prenantes. Les objectifs de la recherche sont donc, entre autres, d'identifier les valeurs et attentes sous-tendant le concept de « bonne justice » comme révélateur de la culture institutionnelle de celle-ci, la nature et l'importance de ces attentes, ainsi que d'évaluer les différences potentielles entre les attentes (culture souhaitée) et les perceptions (culture vécue) des divers acteurs de la justice suisse, avec une attention particulière portée à celles des magistrats.

Afin de répondre aux objectifs ci-dessus, nous développons les questions générales suivantes dans notre travail de recherche :

- Quelles sont les principales attentes formulées à l'égard de la « bonne justice » et quelles sont les valeurs qui sous-tendent ces attentes ?
- Quelle place les valeurs managériales peuvent prendre au sein de la justice, par rapport aux valeurs « traditionnelles » propres au 3<sup>ème</sup> pouvoir ?
- Comment la prise en considération des attentes des diverses parties prenantes pourrait contribuer à transformer la culture (institutionnelle) de la justice ?
- À quel point ces attentes, formulées tant par des acteurs internes qu'externes au troisième pouvoir, s'accordent-elles ou au contraire s'opposent-elles entre elles ?
- Quelles sont les éventuelles différences entre une culture institutionnelle suisse apparaissant dans l'ensemble des terrains recherchés et les spécificités au niveau régional et des différentes instances ?
- Quelles sont les conséquences pour la justice suisse et quels sont les changements managériaux qui pourraient faciliter la capacité des tribunaux à rendre cette « bonne justice » ?

Nous vérifions également si un univers hybride est présent au sein de l'institution judiciaire suisse, celui-ci pouvant impacter ceux qui y travaillent. Il peut en effet « aboutir au meilleur comme au pire, puisqu'il emprunte à des univers différents, potentiellement contradictoires, des valeurs, principes et règles d'action susceptibles d'influencer et de rendre légitimes » les comportements de ceux qui en font partie.<sup>300</sup>

Il faut noter qu'au début des réformes inspirées par le NPM, les trois institutions « gardiennes » de la bureaucratie - le législatif, l'université et les tribunaux - n'étaient pas ou peu concernées par ces changements puisque ce sont elles qui régulaient les

---

<sup>300</sup> BOLTANSKI/THÉVENOT (1991) cités par EMERY/GIAUQUE (2014).

relations entre l'administration et le public.<sup>301</sup> Il était donc difficile de réformer les trois principes fondateurs de la bureaucratie wébérienne, à savoir : l'autorité hiérarchique (du législatif élu démocratiquement), l'autorité conférée par la Loi (interprétée par les tribunaux) et l'autorité du savoir de l'expert (décerné par les universités). Par la suite, l'université sera réformée alors que la justice ne le sera que très partiellement, à cause de la nature indépendante et autonome du travail des juges, et parce que la comparaison des performances entre tribunaux aurait pu être utilisée à des fins politiques.<sup>302</sup>

C'est pourquoi nous nous demandons si l'institution judiciaire est passée directement de la bureaucratie à l'ère hybride que nous connaissons de nos jours, en « sautant » en quelque sorte le courant du NPM, ce qui constituerait une particularité extrêmement intéressante. Pour ce faire, nous proposons de rechercher, à l'aide des mondes de Boltanski & Thévenot et du concept de « bonne justice », la culture institutionnelle qui prévaut aujourd'hui au sein de la justice helvétique, afin de déterminer le(s)quel(s) parmi les courants de pensées présentés ci-dessus (voir 1.5) correspond (-ent) le mieux à la situation actuelle.

Nous développons ici une étude en deux parties distinctes : il sera tout d'abord question des résultats qualitatifs avant d'aborder la partie quantitative, la première ayant servi de source pour développer la seconde. Nous proposons trois articles dont les deux premiers se basent sur des entretiens semi-directifs, menés auprès de différents acteurs de la justice suisse, alors que le dernier se concentre sur les résultats d'une analyse statistique à grande échelle.

Nous commençons par présenter succinctement les trois articles autour desquels s'articule notre recherche. Puis, nous expliquons la méthodologie de la partie qualitative de notre étude, utilisée dans nos deux premiers articles, avant de discuter et de mettre en perspective les conclusions de ceux-ci. Nous présentons ensuite la méthode employée dans notre enquête quantitative, et exposons les résultats de notre troisième et dernier article. Finalement, nous comparons les constats issus des parties qualitative et quantitative avant de proposer quelques conclusions. Nous terminons en suggérant certaines recommandations pratiques ainsi que des pistes de réflexion pour des recherches futures et introduisons les limites de nos travaux.

## 1.8 Présentation des articles et méthodes utilisées

Nous utilisons une méthode mixte pour étudier la réceptivité culturelle des organisations judiciaires au management public. Nous commençons par une méthode qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs, afin d'appréhender les grandes lignes de la culture judiciaire, puis quantitative, en analysant statistiquement les traits de la culture institutionnelle ressortis de nos entretiens. Ceci est relativement rare. En effet, les recherches concernant la culture prennent communément deux formes distinctes. Il s'agit parfois de recherches

---

<sup>301</sup> OLSEN (2008).

<sup>302</sup> CONTINI/MOHR (2008).

« anthropologiques », purement qualitatives, qui se concentrent sur des études de cas et se déroulent fréquemment avec une immersion du chercheur au sein de l'organisation observée. Le terme de « culture organisationnelle » vient d'ailleurs de l'anthropologie.<sup>303</sup>

Inversement, les travaux quantitatifs explorent généralement la culture nationale avec des statistiques à large échelle et permettent d'effectuer des comparaisons intra ou inter-nations.<sup>304</sup> Dans l'ensemble, le niveau institutionnel est fréquemment oublié par la recherche, et n'est presque jamais étudié au travers d'une approche mixte comme nous le faisons.

Nous présentons ci-dessous un schéma récapitulatif des trois articles comprenant les questions de recherche, les résultats principaux ainsi que les échantillons et les méthodes utilisées. Les résultats détaillés et les questionnaires utilisés sont par ailleurs disponibles dans les annexes (voir 1.12), alors que les articles complets se trouvent à la suite de ce rapport de synthèse (voir 2.1-2.3).

Table II : Présentation succincte des trois articles et de leurs résultats principaux

Titre et revue où l'article est publié	Questions posées	Méthode	Échantillon	Résultats principaux
<i>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</i> (2014).	<p>Quelles sont les divergences et convergences des juges sans responsabilité managériale et des gestionnaires de cours, en ce qui concerne les attentes de « bonne justice » ?</p> <p>Comment les attentes découvertes ci-dessus s'accordent-elles avec les valeurs managériales ?</p>	Qualitative (entretiens semi-directifs).	Juges sans responsabilité de gestion et gestionnaires de tribunal (N=18).	<p>Il existe une certaine congruence des attentes entre les acteurs, même si celles qui sont le fait exclusif d'un groupe se rapportent principalement au rôle exercé par l'acteur qui les émet.</p> <p>En général, les attentes des deux groupes (juges sans responsabilité de gestion et gestionnaires de cours) ne semblent pas s'opposer aux valeurs portées par le NPM.</p>

<sup>303</sup> Le terme fait son apparition en 1979 dans un article de PETTIGREW (1979).

<sup>304</sup> Voir HOFSTEDE (1984).

Titre et revue où l'article est publié	Questions posées	Méthode	Échantillon	Résultats principaux
<p><i>Une justice plus commerciale qu'industrielle ? - comparaison des attentes d'une « bonne justice » en Suisse, Canadian Journal of Law and Society / La Revue Canadienne Droit et Société (2015).</i></p>	<p>Quelles sont les attentes principales auxquelles se réfèrent différents groupes d'acteurs lorsqu'ils évoquent ce que représente pour eux une « bonne justice » ?</p> <p>Les juges avec responsabilité managériale ont-ils les mêmes attentes envers une « bonne justice » que leurs collègues exempts de tâches de gestion ?</p> <p>A quels univers valoriels ces juges font-ils appel lorsqu'ils décrivent la notion de « bonne justice » ?</p>	<p>Qualitative (entretiens semi-directifs).</p>	<p>Juges avec et sans responsabilités de gestion, gestionnaires de tribunal, politiciens, avocats, journalistes (N=56).</p>	<p>Les attentes restent relativement similaires entre elles et compatibles avec le NPM.</p> <p>Une forte homogénéité des attentes entre les magistrats avec et sans responsabilité de gestion est relevée. Une surdétermination de la culture professionnelle (des juges) est remarquée.</p> <p>L'univers auquel les participants font le plus souvent référence est celui de la justice traditionnelle. Les attributs commerciaux continuent cependant d'être plus évoqués que ceux liés à l'industrie.<sup>305</sup></p>

<sup>305</sup> Les mondes commerciaux et industriels, entre autres, sont présentés ci-dessous (section 1.8.1.1).

Titre et revue où l'article est publié	Questions posées	Méthode	Échantillon	Résultats principaux
<i>Comparing stakeholders' expectations of "good justice" in Switzerland -Towards a "hybrid" judicial culture, Justice System Journal (2016).</i>	<p>Quelles sont les valeurs et attentes principales associées à la « bonne justice » en Suisse, et à quel point sont-elles proches des valeurs managériales ?</p> <p>À quel point ces valeurs et attentes se chevauchent-elles entre les diverses parties prenantes de l'institution judiciaire, et plus spécifiquement entre les juges et les autres acteurs ?</p> <p>Quelles sont les autres variables explicatives de ces potentielles différences ?</p> <p>Quelles sont les perceptions actuelles d'une « bonne justice », et en quoi se rapprochent-elles ou s'éloignent-elles des attentes ci-dessus et des perceptions de la population ?</p>	Quantitative (enquête par questionnaires, résultats sous forme statistique).	Juges, juges laïcs, avocats, procureurs, greffiers, personnel administratif, gestionnaires de tribunal (N=1431), citoyens (N=1330).	<p>Les caractéristiques de la « bonne justice » se regroupent en huit facteurs (dont six sont retenus). Les facteurs les plus importants sont composés par les items « classiques » de la « bonne justice ».</p> <p>Une certaine congruence entre les acteurs est présente, mais une surdétermination de la culture professionnelle se confirme. Les juges semblent toutefois avoir des attentes moins élevées et des perceptions plus favorables que les autres acteurs.</p> <p>Au-delà du rôle de l'acteur à proprement parler (avocats, juges, et.), d'autres caractéristiques telles que le genre et les années d'expérience semblent aussi avoir une influence.</p> <p>Les écarts les plus importants entre les attentes et les perceptions sont identifiés sur les items « managériaux ». Les attentes concernant les items traditionnels de la justice semblent quant à elles plus satisfaites.</p>

### 1.8.1 Phase qualitative

Dans la partie qualitative de notre recherche, nous tentons de répondre à cinq questions plus concrètes que nos problématiques générales de recherche proposées plus haut. Notre premier article<sup>306</sup> répond aux deux premières interrogations, alors que nous traitons des suivantes dans le second.<sup>307</sup>

- 1) Quelles sont les divergences et convergences des juges sans responsabilité managériale et des gestionnaires de cours en ce qui concerne les attentes de « bonne justice » ?

<sup>306</sup> EMERY/DE SANTIS (2014).

<sup>307</sup> DE SANTIS (2015).

- 2) Comment les attentes découvertes sous 1) s'accordent-elles avec les valeurs managériales ?
- 3) Quelles sont les attentes principales auxquelles se réfèrent différents groupes d'acteurs lorsqu'ils évoquent ce que représente pour eux une « bonne justice » ?
- 4) Les juges avec responsabilité managériale ont-ils les mêmes attentes envers une « bonne justice » que leurs collègues exempts de tâches de gestion ?
- 5) A quels univers valoriels ces juges font-ils appel lorsqu'ils décrivent la notion de « bonne justice » ?

### 1.8.1.1 Méthodologie de la phase qualitative<sup>308</sup>

La partie qualitative de cette thèse est composée de deux articles publiés dans des revues scientifiques. Le premier,<sup>309</sup> en langue anglaise, se concentre sur les deux groupes d'acteurs que nous avons identifiés comme étant a priori aux deux extrémités des logiques managériales et judiciaires : les juges sans aucune expérience de gestion quelle qu'elle soit et les gestionnaires de tribunaux. Les tensions qui pourraient exister entre ces acteurs découlent, entre autres, du fait que les premiers se concentrent sur des cas spécifiques (les affaires qu'ils traitent) alors que les seconds se focalisent sur un agrégat<sup>310</sup> (le fonctionnement du tribunal).

Pour cette première contribution, nous utilisons les données récoltées suite à 18 entretiens<sup>311</sup> en face à face avec les acteurs concernés. Nous intégrons ensuite d'autres groupes d'acteurs à notre étude (politiciens, avocats, journalistes et juges avec expérience managériale) et analysons 56 entretiens sur lesquels se base le second article<sup>312</sup> présenté ci-après. Nous nous sommes ainsi entretenus tant avec des acteurs internes au tribunal (juges et managers),<sup>313</sup> qu'avec des parties prenantes externes à celui-ci (politiciens, avocats, journalistes).<sup>314</sup> L'échantillon sélectionné comprend un nombre identique de juges avec et sans responsabilité managériale.

Sur un total de 81 entretiens<sup>315</sup> semi-structurés menés dans des tribunaux de première et seconde instance dans des cours civiles, administratives et criminelles de

---

<sup>308</sup> Voir l'annexe de la partie qualitative (1.12.1) pour plus de détails.

<sup>309</sup> EMERY/DE SANTIS (2014).

<sup>310</sup> CONTINI/MOHR (2008).

<sup>311</sup> Le guide d'entretien utilisé pour l'ensemble de nos interviews se trouve à la fin de l'annexe 1 (1.12.1.4).

<sup>312</sup> DE SANTIS (2015).

<sup>313</sup> Les termes « managers » et « gestionnaires de tribunal » font référence au même groupe d'acteurs et seront donc utilisés de manière interchangeable tout au long de notre étude.

<sup>314</sup> 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 à ce stade, tant parce que les acteurs sélectionnés nous semblent être les plus représentatifs que pour des raisons pratiques (longueur de l'analyse).

<sup>315</sup> D'autres articles publiés sous la forme de chapitres dans des ouvrages scientifiques se basent sur la totalité des interviews (EMERY/DE SANTIS, 2015).

neuf cantons<sup>316</sup> dans les trois régions linguistiques du pays, nous en utilisons 18 dans notre premier article et 56 dans le second. Au-delà des questions pratiques liées à l'organisation de la recherche, comme le calendrier du programme d'entretiens par exemple, nous avons sélectionné ces échantillons car nous obtenons ainsi le même nombre de managers de tribunal et de juges dans notre premier article, ainsi qu'un nombre identique de juges avec et sans responsabilités de gestion dans le deuxième texte. Ceci est fondamental puisque nous comparons ici les attentes de ces groupes d'acteurs en fonction de leur rôle respectif. En revanche, la totalité des entretiens a été considérée dans notre analyse concernant les freins au management de la justice, car nous ne cherchions non pas à comparer les divers freins émis par les acteurs en fonction de leur rôle, mais à découvrir les freins à la gestion les plus prégnants au sein de la justice dans son ensemble.

Les interviews, d'une durée d'environ une heure chacun, ont été conduits selon la méthodologie inductive<sup>317</sup> dans le but de découvrir les principales attentes d'une « bonne justice » ainsi que les principaux freins au management de la justice, jusqu'à saturation des arguments.<sup>318</sup> Les enregistrements des entretiens ont ensuite été retranscrits et codés à l'aide du logiciel NVivo 10. Nous avons réparti des passages d'entretiens dans 26 *nœuds* différents,<sup>319</sup> chacun correspondant à un argument défini comme important pour une « bonne justice » par les répondants ou comme étant un frein au management de la justice.

Nous avons finalement classé les différents *nœuds* selon la fréquence avec laquelle ils étaient signalés par les participants : plus un *nœud* est cité par un groupe d'acteur, plus il obtient de « + », proportionnellement au nombre d'acteurs présents dans le groupe. Nous utilisons donc la récurrence des arguments comme proxy de leur importance pour les groupes d'acteurs. Etant donné le nombre de répondants (18+56), il semble qu'une classification en trois, respectivement en cinq différents groupes soit adéquate.<sup>320</sup>

---

<sup>316</sup> 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.

<sup>317</sup> STRAUSS/CORBIN (2004).

<sup>318</sup> MARTINEAU (2005).

<sup>319</sup> A l'origine, nous avons 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, nous n'avons pas conservé le *nœud* « qualité », ce dernier faisant appel à une notion trop vague dont la définition variait considérablement entre les acteurs. De plus, la qualité est extrêmement proche de la notion plus générale de « bonne justice » que nous tentons de découvrir dans un sens plus large. A noter que d'autres *nœuds* ont été retenus pour analyser l'ouverture et les freins au management.

<sup>320</sup> Voir les tables 1 et 2 de l'annexe de la partie qualitative (1.12.1.1 et 1.12.1.2).

Table III : présentation succincte des quatre mondes retenus parmi la typologie de Boltanski & Thévenot<sup>321</sup>

	<b>Monde industriel</b>	<b>Monde civique</b>	<b>Monde commercial</b>	<b>Monde domestique</b>
<b>Principe supérieur commun</b>	Efficacité et rendement « fonctionnel »	Organes collectifs représentatifs	Concurrence et valeur marchande	Relations personnelles, hiérarchie, tradition
<b>Brève présentation de chaque monde</b>	Inspiré des machines, centré sur le rendement fonctionnel, la bonne organisation, le professionnalisme et l'optimisation des ressources	Expression de l'action démocratique, justifiée par la législation, fondée sur la figure emblématique du citoyen	Consacré au marché, aux mécanismes de concurrence entourant les clients potentiels, aux valeurs de rentabilité	Inspiré par la famille, centré sur les relations bienveillantes qui animent une entité collective, un milieu
<b>Caractéristiques valorisées</b>	La performance, la fiabilité, la fonctionnalité, la validité scientifique	Solidarité, équité, liberté	La désirabilité, la « gagne », la valeur, le fait d'être « vendable »	La bienveillance, la bienséance, la distinction, la discrétion, la fidélité
<b>Caractéristiques dévalorisées</b>	L'improductivité, l'inefficacité	La division, l'individualisme, l'arbitraire, l'illégalité	La défaite, l'indésirable, le fait de ne pas être compétitif	L'impolitesse, la vulgarité, la trahison, la nouveauté
<b>Acteurs valorisés</b>	L'expert, le professionnel, l'opérateur	Le Parti, l'Elu, le représentant, le délégué, le citoyen	Le businessman, le vendeur, le "battant"	Le père, le roi, le patron, l'"Ancien"
<b>Epreuves modèles<sup>322</sup></b>	Le test, la réalisation	L'élection, la manifestation	Le marché, la conclusion d'une affaire	Les cérémonies familiales, les réceptions

Pour appréhender les valeurs sous-jacentes aux attentes des parties prenantes de la justice, nous utilisons, à l'instar de plusieurs courants de recherche francophones et anglo-saxons,<sup>323</sup> le concept de « monde » qui permet de définir une communauté et un sens d'appartenance. Plus précisément, nous utilisons la typologie développée par Boltanski et Thévenot,<sup>324</sup> qui consiste en des univers idéal-typiques de référence,<sup>325</sup> auxquels font appel les acteurs lorsqu'ils justifient leurs agissements dans un contexte collectif et organisé pour collaborer. Boltanski et Thévenot (1991) ont

<sup>321</sup> Voir la table 3 de l'annexe de la partie qualitative (1.12.1.3) pour la classification de nos items spécifiques à la justice dans les différents mondes.

<sup>322</sup> Chez Boltanski & Thévenot (1991), l'épreuve modèle a pour but de lever une incertitude et de régler un désaccord grâce au principe supérieur commun du monde dans lequel elle s'accomplit. Pour ce faire, l'épreuve établit les grandeurs relatives des acteurs à l'intérieur d'un monde donné. Il existe plusieurs états de grandeur, mais dans chaque monde les « grands » êtres sont les garants du principe supérieur commun et servent de repères et contribuent à la coordination des actions des autres (PARVAUX).

<sup>323</sup> EMERY/MARTIN (2010).

<sup>324</sup> BOLTANSKI/THÉVENOT (1991).

<sup>325</sup> Cf. table ci-dessus.

découvert des « mondes de référence auxquels les gens se rattachent en référence aux grands courants de la philosophie »<sup>326</sup> occidentale et les ont nommés « mondes communs ». Emery et Martin (2010) nous apprennent que ces mondes sont de « véritables fondements référentiels, chacun fonctionnant selon une logique propre orientée sur un principe supérieur commun, inspiré de philosophies politiques ayant marqué l'Histoire, qui permet de percevoir et d'interpréter la réalité sous un angle particulier ». Ces mondes révèlent des sphères de légitimation auxquelles les acteurs d'une organisation se réfèrent pour justifier leurs décisions et leurs comportements.<sup>327</sup>

Le modèle de Boltanski & Thévenot vise « les moments de disputes, de conflits et de controverses publiques où les personnes mettent en œuvre des critiques ou des justifications prétendant à une validité générale ».<sup>328</sup> Nombreuses sont les situations où se met en place un tel processus argumentatif. Nous retiendrons ici comme situation celle où les acteurs de la justice expriment leur définition de la « bonne justice ». Boltanski et Thévenot montrent que la légitimité publique des arguments dont il est fait usage dans ces disputes est notamment fonction de leurs capacités à renvoyer à des formes de bien commun. Ces formes de bien commun garantissent la généralisation des arguments et des jugements : est juste ce qui participe du bien commun de tous, et dès lors, cela est généralisable. Les auteurs ont relevé six principes se référant chacun à une conception de la justice dans une cité (nous en gardons quatre, voir table III ci-dessus), sur lesquels les acteurs prennent appui pour étayer leurs justifications ou leurs critiques.

Ces principes de justice sont des éléments susceptibles de fonder des « ordres de grandeur », d'établir une hiérarchie entre les êtres présents et de donner des étalons de mesure lors de disputes ou de controverses. Parmi les six cités principales conceptualisées par Boltanski et Thévenot (1991), nous en retenons quatre (industrielle, civique, commerciale et domestique, voir table III). Les deux autres univers, le monde inspiré et celui de l'opinion, ne sont pas considérés dans notre analyse car ils s'écartent largement de la problématique traitée dans nos travaux et des éléments évoqués par les membres de la justice suisse lors de nos entretiens. En effet, le premier est basé sur l'inspiration conçue sous la forme de la grâce<sup>329</sup> et se centre autour de la créativité, de l'imaginaire et du rêve, alors que le second est le monde des célébrités et des vedettes où l'opinion publique, l'image, le succès et le désir d'être reconnu occupent une place essentielle. Même si ces mondes sont étrangers au monde judiciaire helvétique actuel, il n'est pas exclu qu'ils y fassent un jour leur apparition et viennent bousculer le répertoire valoriel de la justice. Ce cas de figure dépasse cependant le cadre de notre étude.

Les réformes qui font écho au NPM 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.<sup>330</sup> Il est cependant possible de concilier ces mondes grâce

---

<sup>326</sup> EMERY/MARTIN (2010), p.54.

<sup>327</sup> GIAUQUE (2004).

<sup>328</sup> BREVIGLIERI/STAVO-DEBAUGE (1999).

<sup>329</sup> BOLTANSKI/THÉVENOT (1987).

<sup>330</sup> Voir à ce sujet : GIAUQUE/CARON (2005), RONDEAUX (2011), MEYER/HAMMERSCHMID (2006b).

au processus que les auteurs appellent le « compromis » par 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 ». <sup>331</sup> Le compromis se réaliserait grâce à un « principe de rang supérieur » capable de rapprocher des mondes qui paraissent à priori en opposition. Les résultats proposés par d'autres chercheurs, <sup>332</sup> qui participent au même projet dont est issu le présent travail, montrent d'ailleurs que des logiques différentes peuvent coexister au sein d'une même cour, sans nécessairement entrer en conflit. Dans ce cas, c'est l'activation d'« agents de changement » ou de « traducteurs » <sup>333</sup> qui servent d'intermédiaires entre les logiques institutionnelles qui est la solution retenue, solution qui s'inscrit dans la lignée de celle(s) que nous proposons plus loin.

Nous adoptons ici l'angle institutionnel afin d'appréhender la culture judiciaire et rapprochons les mondes ci-dessus des quatre grands courants de pensées de l'administration publique mentionnés précédemment. L'« idéal-type » de la bureaucratie selon Weber <sup>334</sup> est apparenté principalement au monde civique (logique du service public) mais aussi, dans une moindre mesure, aux mondes industriel (qui valorise le travail bien fait, la compétence technique, la précision, le professionnalisme) et domestique (monde des relations personnelles où hiérarchie et tradition sont les valeurs centrales). Le monde central du NPM est quant à lui l'univers commercial (monde marchand où les préceptes de l'économie de marché sont rois), <sup>335</sup> même si certains attributs du monde industriel, tels que le rendement et la performance, sont aussi représentés. Les mondes de la Nouvelle gouvernance publique <sup>336</sup> sont par contre le monde civique, où l'expression de l'action démocratique occupe une place centrale, et le monde domestique, puisque l'entité collective, ainsi que les relations personnelles et la confiance, y sont fondamentales. Quant à l'univers hybride contemporain, il se compose d'une base venue du monde civique, auxquels viennent se superposer les autres mondes.

D'après ce qui vient d'être énoncé, il semble que chaque courant comporte une certaine hybridité. En effet, aucun des quatre grands courants mentionnés précédemment ne peut être apparenté à un seul et unique monde au sens de Boltanski et Thévenot. Cependant, c'est sur le « degré d'hybridité » de chaque courant qu'il faut s'attarder. Par exemple, la bureaucratie et le NPM sont particulièrement ancrés dans les mondes civique et commercial. Ils laissent ainsi entrevoir une vision dichotomique entre valeurs issues du domaine de l'administration publique et celles venant de l'univers de l'entreprise privée. Quant à la Nouvelle gouvernance publique, elle reconnaît l'effacement des frontières entre secteur privé et public mais ce constat n'est pas au centre de son argumentaire. C'est plutôt la participation des diverses parties prenantes et la manière d'organiser les processus en « réseau » ou en mode « collaboratif » qui est primordial. L'univers hybride contemporain est quant à lui le courant qui présente le plus fort degré

---

<sup>331</sup> BOLTANSKI/THÉVENOT (1987) , p. 225-226.

<sup>332</sup> EICHER/SCHEDLER (2014).

<sup>333</sup> Au sens de la sociologie de la traduction, le but du traducteur est de convaincre tous les groupes d'acteurs de s'engager dans le processus de changement (WALSH/RENAUD, 2010).

<sup>334</sup> WEBER (1995), DU GAY (2005).

<sup>335</sup> HOOD (1991), BOSTON (2011).

<sup>336</sup> BUDD (2007), OSBORNE (2006), OLSEN (2008).

d'hybridité puisqu'il prend en compte des références des trois autres courants, à savoir les univers public et privé ainsi que les notions de participation des parties prenantes, de transparence et d'*accountability* chères aux adeptes de la Nouvelle gouvernance publique. Mais qu'en est-il de la justice suisse ? Où se situe-t-elle parmi ces exemples ?

### 1.8.1.2 Résultats et discussion de la partie qualitative<sup>337</sup>

Contrairement à certaines autres études mentionnées plus haut, les résultats de notre premier article semblent démontrer qu'il existe une certaine congruence dans les attentes concernant la « bonne justice ». En effet, nous remarquons qu'au moins la moitié des attentes sont communes aux juges et aux managers de tribunaux et que les attentes les plus citées par ces deux groupes<sup>338</sup> ne rejettent pas foncièrement les idées prônées par le NPM. Néanmoins, les attentes qui sont le fait exclusif des juges font appel au côté « humain » de la justice (justice humaine, proche des gens, personnalisée, à l'écoute), alors que celles mentionnées uniquement par les gestionnaires se concentrent sur la manière dont la justice fonctionne, et se rapprochent ainsi d'une logique « orientée client »<sup>339</sup> (pragmatique, efficace, accessible financièrement et géographiquement).<sup>340</sup> Un autre groupe d'attentes évoqué seulement par les juges (juste, impartiale, recherche la conciliation, égalité de traitement) se focalise sur le « *core business* » de la justice et certaines de ses garanties constitutionnelles.<sup>341</sup>

Dans notre second article, lorsque nous élargissons l'étude de nos entretiens aux autres acteurs de la justice helvétique (juges et gestionnaires de tribunaux mais aussi politiciens, avocats et journalistes), les attentes restent relativement similaires entre elles et compatibles avec le NPM,<sup>342</sup> même si l'univers auquel les participants font le plus souvent référence demeure le monde civique. Ensuite, le monde commercial continue d'être plus invoqué que le monde industriel,<sup>343</sup> contrairement à d'autres études menées auprès d'employés du secteur public suisse,<sup>344</sup> renforçant l'idée que la culture hybride post-bureaucratique<sup>345</sup> est bien présente chez les juges de première et seconde instance en Suisse.

---

<sup>337</sup> Voir les tables de l'annexe 1 (1.12.1) pour plus de détails.

<sup>338</sup> Rapide, orientée client, ouverte au public et au média, indépendante, transparente. Voir la table 1 de l'annexe 1 (1.12.1.1).

<sup>339</sup> Nous entendons par « orientation-client » que la justice est un service public dont l'objectif doit être de satisfaire le justiciable, et que cette satisfaction devrait être au centre des préoccupations des acteurs judiciaires. Il ne s'agit évidemment pas d'un client au sens commercial du terme puisque la justice n'opère pas dans un marché à proprement parler. Certains refusent d'ailleurs le terme de client et lui préfère celui d'usager.

<sup>340</sup> EMERY/DE SANTIS (2014).

<sup>341</sup> TOPHINKE (2013).

<sup>342</sup> Les six attentes auxquelles les juges font le plus fréquemment référence lorsqu'ils évoquent l'idée de « bonne justice » sont : rapide, communicative, indépendante, accessible, simple et pragmatique, transparente. Voir la table 2 de l'annexe 1 (1.12.1.2).

<sup>343</sup> Voir le deuxième article (2.2) : DE SANTIS (2015).

<sup>344</sup> EMERY/WYSER, et al. (2008), EMERY/MARTIN (2010).

<sup>345</sup> EMERY (2013).

En effet, les deux attentes citées le plus fréquemment par tous les types d'acteurs, sans exception, sont identiques (rapide et communicative).<sup>346</sup> De plus, nous observons que les neuf attentes les plus évoquées par les juges sont aussi mentionnées par tous les autres types de répondants. Au total, ce ne sont pas moins de la moitié des attentes qui sont invoquées 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, mais ils ne mentionnent que très rarement une caractéristique fondamentale pour les juges : l'indépendance.

Sans surprise, les avocats plaident quant à eux pour une justice simple et pragmatique,<sup>347</sup> 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. 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 constitue pourtant une source de légitimité pour les magistrats.<sup>348</sup> Finalement, les journalistes se font le relais de l'opinion publique en mentionnant plus fréquemment que les autres des attentes telles que la sévérité ou la légitimité d'une justice rendue par des non-professionnels.

Pour ce qui est de la comparaison entre les juges avec et sans responsabilité de gestion, environ 70% des attentes sont mentionnées par les deux groupes, démontrant une forte homogénéité des attentes entre ces deux classes de magistrats. Nous pensons que cela pourrait être dû à la notion de surdétermination de la culture professionnelle<sup>349</sup> 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.

À cet égard, il est intéressant de retourner dans les verbatim des entretiens, afin de mettre en exergue différents freins qui ont été, directement ou indirectement, relevés par nos interlocuteurs au sujet de la managérialisation de la justice. Il nous faut ici spécifier que, comme nous l'avons vu ci-dessus, si nous prenons en considération la globalité de notre étude, une ouverture générale au management semble se dessiner. En d'autres termes, la justice suisse serait, d'après nos résultats, culturellement prête à intégrer de nouvelles techniques de gestion en son sein.

Néanmoins, des résistances continuent d'être exprimées. En effet, une organisation ne sera jamais totalement ouverte ou totalement hermétique au management, mais se situera quelque part entre les deux extrêmes. Ces résistances révèlent ainsi, directement ou indirectement, la propre réceptivité de l'acteur interrogé aux pratiques de management. Voilà pourquoi nous présentons ici quelques exemples tirés de nos entretiens qui illustrent la persistance de ces freins au management.

---

<sup>346</sup> Voir la table 2 de l'annexe 1 (1.12.1.2).

<sup>347</sup> 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 ».

<sup>348</sup> VIGOUR (2008a).

<sup>349</sup> EXWORTHY/HALFORD (1999).

À commencer par le fait que le management et l'administration sont un art mineur (« *eine niedrigere Kunst* ») par rapport au droit et qu'il s'agit d'un phénomène de mode (sous-entendu amené à disparaître). Le management est inapproprié à l'institution judiciaire (« qui n'est pas une fabrique de chaussettes »), car son adoption conduirait à assimiler de manière simplifiée les tribunaux à des entreprises de production industrielle, ce qui n'est absolument pas comparable. Dans le même registre, le vocabulaire du management ne convient pas au pouvoir judiciaire : des mots tels que productivité, clients, produits, ne correspondent guère à la spécificité de l'activité des tribunaux. De manière plus spécifique, le management serait inapproprié parce que la majorité de son répertoire lexical ne s'applique pas à l'action du pouvoir judiciaire, comme le démontrent, entre autres, quelques citations tirées de nos entretiens :

- **Les objectifs** : le pouvoir judiciaire ne travaille pas par objectifs, il doit traiter les cas qui lui sont soumis, en respect du droit.
- **Les indicateurs** : pas pertinents car la « mesure » de l'activité est trompeuse et uniquement quantitative alors que la qualité est essentielle dans le travail du tribunal/du juge, et « qu'on peut faire dire n'importe quoi à des indicateurs ». En sus, la saisie et la gestion des indicateurs nécessitent des ressources disproportionnées par rapport à leur utilité réelle.
- **Les clients** : particulièrement inapproprié à la justice, ce terme met en exergue le choix et le niveau de qualité souhaité par le client, au contraire du « justiciable » qui, dans la logique démocratique et constitutionnelle, bénéficie du même niveau de prestation que tout autre citoyen ayant affaire avec la justice. Au demeurant, la justice et les parties ne sont pas sur le même niveau : « [...] die « Kunden » sind keine freiwilligen Vertargspartner, die auf gleicher Augenhöhe mit der Justiz stehen ».<sup>350</sup> De surcroît, il est relevé que « le management ne sert pas les clients », ne contribue donc pas à la qualité des jugements prononcés.
- **Les produits** : même type d'argument que pour les clients, « on n'a pas un produit qu'on va vendre, on chercherait même à diminuer notre clientèle idéalement... ».
- **La reddition de compte/imputabilité (*accountability*)** : le travail du juge doit être conforme au droit, mais il ne doit rendre de comptes à personne, même pas aux collègues : « quand on est juge et qu'on a rendu son verdict, on est en paix avec soi-même, on n'a plus de justification à faire ». À cet égard, il est encore relevé que le tribunal et le juge ne reçoivent guère de *feedbacks* sur leur activité (hormis par le biais des recours éventuels).
- **Le budget** : s'applique difficilement, car « on doit traiter ce qui vient », l'utilité d'une « enveloppe budgétaire » n'est ainsi pas comprise.
- **Le chef/la hiérarchie** : le juge n'a pas de chef qui le dirigerait véritablement, et s'il existe (Président de cour par exemple), celui-ci n'a pas d'ordre à

---

<sup>350</sup> Les « clients » ne sont pas des co-contractants libres se situant au même niveau que la justice, traduit librement par l'auteur.

donner, ni ne contrôle l'activité exercée : « comment vous permettez-vous de vous mêler des affaires de ma secrétaire, c'est mon affaire ». L'autonomie et l'indépendance des juges (cf. ci-dessus), l'individualisme de leurs méthodes de travail, ainsi que leur caractère généralement fort, sont autant d'éléments défavorables à la position de chef : « dans la justice, on a affaire à des rois qui ont de la peine à lâcher du lest à quelqu'un ». De plus, l'introduction de techniques managériales pourrait casser la logique de la confiance, pour la remplacer par celle des ordres et du contrôle d'exécution. Or, « tant que ça va, pas besoin d'intervenir ».

- **L'équipe** : très présente dans les pratiques de management actuelles, la notion d'équipe se heurte au légendaire individualisme des juges.
- **La valorisation (*incentives*)** : pratique inexistante, et qui serait inappropriée au fonctionnement de la justice.

En outre, il est relevé que les managers, là où ils ont été introduits, « ne connaissent ou ne comprennent pas l'activité des juges », contribuent à une forme de technocratisation qui aurait tendance à dépersonnaliser ou déshumaniser l'activité du tribunal, et peuvent amener une forme de déresponsabilisation des juges lorsque ceux-ci leur délèguent l'essentiel de leurs tâches managériales (« le secrétaire général se charge des problèmes dont les juges ne veulent pas s'occuper »). Ainsi, les managers doivent faire face à une méfiance fondamentale de la part des juges, surtout si ces derniers ne sont pas intégrés dans les décisions prises. Pour autant, si le management devient une « fonction » exercée par les magistrats, ceux-ci auront de la peine à exercer les deux rôles (juges et managers, cf. ci-dessus) correctement.

Finalement, nos interlocuteurs ont relevé le fait que la justice est, d'une manière générale, un milieu conservateur assimilable par certains de ses traits à l'administration publique, et serait peuplée d'individualistes et de fortes personnalités. Tous ces éléments sont peu susceptibles de rendre la justice réceptive aux pratiques managériales. Cela dit, voyons maintenant si les constats tirés de nos entretiens se confirment dans notre analyse statistique à large échelle ou si, au contraire, des différences émergent.

### 1.8.2 Phase quantitative

Dans notre dernier article, également écrit en anglais, nous répondons à trois questions centrales :

- 1) Quelles sont les valeurs et attentes principales associées à la « bonne justice » en Suisse, et à quel point sont-elles proches des valeurs managériales ?
- 2) À quel point ces valeurs et attentes se chevauchent-elles entre les diverses parties prenantes de l'institution judiciaire, et plus spécifiquement entre les juges et les autres acteurs ? Quelles sont les autres variables explicatives de ces potentielles différences ?

- 3) Quels sont les principaux *fits* et *misfits*<sup>351</sup> (entre les attentes et les perceptions de « bonne justice ») selon les différentes parties prenantes et la population ?

### 1.8.2.1 Méthodologie de la phase quantitative<sup>352</sup>

Les qualités découvertes lors de la phase qualitative ci-dessus (plus quelques autres mentionnées dans la littérature)<sup>353</sup> ont été soumises aux parties prenantes (juges laïcs, procureurs, avocats, managers, greffiers et secrétaires) de la justice des cantons précédemment étudiés. Il leur a été demandé d'apprécier l'importance accordée à ces différentes qualités<sup>354</sup> sur une échelle de Likert,<sup>355</sup> ainsi que la perception qu'ils en avaient dans leur propre canton.<sup>356</sup> La différence entre ces deux situations (attentes – perception de la réalité = *misfit* ou *gap*) nous a permis de découvrir sur quels items les attentes insatisfaites sont les plus importantes selon les répondants.

À cette fin, un questionnaire<sup>357</sup> électronique a été envoyé à plus de 7000 acteurs de la justice helvétique. Nous avons reçu 1513 réponses dont 1448<sup>358</sup> exemplaires complets et utilisables, ce qui correspond à un taux de réponse global d'environ 20%. Ce taux est relativement élevé pour une enquête comme la nôtre, si l'on considère qu'il s'agit de 20% de la population totale (et non d'un échantillon), et que ce taux est vraisemblablement sous-évalué comme nous l'expliquons plus loin (voir la section méthode du troisième article (2.3)). Nous avons décidé de pondérer les résultats afin de les rendre comparables car les taux de réponse varient considérablement entre les cantons (entre 10% et 46%).

Nous avons ensuite traité nos données à l'aide du logiciel SPSS 21, en effectuant d'abord une analyse en composantes principales<sup>359</sup> sur les résultats concernant

---

<sup>351</sup> Voir VIGODA-GADOT/MEIRI (2008).

<sup>352</sup> Voir l'annexe 2 pour plus de détails (1.12.2).

<sup>353</sup> Voir la table 4 de l'annexe 2 (1.12.2.1) pour un tableau complet et les statistiques descriptives correspondantes.

<sup>354</sup> Il était demandé aux participants d'apprécier ces qualités dans le cadre de leur activité principale.

<sup>355</sup> La question était : « Quelle importance faudrait-il, selon vous, accorder à ces différents attributs de la justice ? » L'échelle est la suivante : 1=Pas du tout important, 2=Plutôt pas important, 3=Ni important, ni pas important, 4=Plutôt important, 5=Très important. Voir le questionnaire de l'annexe 2 (1.12.2.16).

<sup>356</sup> La question était : « A quel point, selon vous, les attributs suivants décrivent la justice de votre canton ? » avec l'échelle : 1=Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 3=Ni d'accord, ni pas d'accord, 4=Plutôt d'accord, 5=Tout à fait d'accord. Voir le questionnaire de l'annexe 2 (1.12.2.16).

<sup>357</sup> Le questionnaire complet se trouve dans l'annexe 2 (1.12.2.16). Le lecteur attentif y trouvera une série de questions générales portant sur le management de la justice dont les résultats ne sont pas traités dans cette thèse. Ces questions ont été posées pour éviter que le répondant ne doive estimer ses perceptions tout de suite après avoir évalué ses attentes de « bonne justice ». Voir les tables 19 et 20 de l'annexe 2 (1.12.2.17 et 1.12.2.18) pour un aperçu des questionnaires envoyés et reçus par canton et par fonction.

<sup>358</sup> Marge d'erreur : +-0.1%, intervalle de confiance à 99%.

<sup>359</sup> N=1044. Comme nos données ne suivent pas une loi normale, nous avons refait l'analyse factorielle avec la procédure d'extraction des moindres carrés non pondérés (ULS), voir Durand (2003). Le résultat peut être considéré comme identique : seuls les facteurs 2 et 6 diffèrent quelque peu mais corrélent respectivement à 0.962 et 0.978 avec les facteurs présentés ici. Voir l'annexe 2 (1.12.2) pour plus de détails concernant les résultats statistiques.

l'importance attribuée<sup>360</sup> aux 40 items proposés, afin de réduire le nombre de qualités à analyser. Sur les huit facteurs obtenus, nous en conservons six dont l'alpha de Cronbach est supérieur à 0.6.<sup>361</sup> Les items retenus pour chaque facteur sont ceux qui obtiennent un *factor loading* (saturation) d'au moins 0.5 sur un facteur.<sup>362</sup> Nous avons ensuite construit manuellement ces facteurs (en agrégeant les moyennes des items qui les composent), dans le but d'augmenter le nombre de cas retenus dans nos calculs.

Après cela, nous introduisons ces facteurs comme variables dépendantes dans des régressions multiples, afin de découvrir quelles variables indépendantes les influencent significativement. Nous nous intéressons principalement à l'effet des variables du rôle professionnel<sup>363</sup> (juges, managers, avocats, greffiers, secrétaires, juges laïcs, procureurs), en contrôlant l'effet de celles-ci à l'aide de paramètres sociodémographiques (âge, sexe, diplôme de gestion, canton romand vs. autres, urbanité, langue maternelle allemande). Nous nous demandons donc si les facteurs sous-jacents à une « bonne justice » sont appréciés différemment selon le rôle exercé.

Finalement, la manière dont ces éléments concordent (*person-culture fits*)<sup>364</sup> ainsi que les attentes dominantes d'une « bonne justice » serviront à définir la culture institutionnelle, ainsi que les éventuelles sous-cultures selon les variables indépendantes retenues.

### 1.8.2.2 Résultats et discussion de la partie quantitative<sup>365</sup>

Les résultats de l'analyse factorielle<sup>366</sup> sont présentés dans les tables 5, 6 et 7 de l'annexe 2.<sup>367</sup> La table 6 dévoile les huit facteurs révélés par la factorisation ainsi que la variance expliquée par chacun. Ces résultats permettent de définir les dimensions constitutives d'une « bonne justice » selon les acteurs de l'institution judiciaire

---

<sup>360</sup> Nous utilisons l'importance (ou les attentes) pour définir la culture des différents acteurs.

<sup>361</sup> Nous utilisons l'alpha de Cronbach comme mesure des facteurs à conserver. La limite usuelle est de 0.7 mais comme le démontre un pan entier de la littérature (SCHMITT (1996), CORTINA (1993), TAVAKOL/DENNICK (2011), PETERSON (1994), CHO/KIM (2015)), cette limite est purement arbitraire et n'est pas confirmée par des études empiriques.

<sup>362</sup> Ce choix est aussi dicté par le fait qu'aucun item ne reflète des concepts sur plus d'un facteur au niveau de saturation supérieur à 0.5.

<sup>363</sup> Un rôle est « une construction logique d'un individu ou d'un groupe de sa propre réalité, un filtre qui influence la perception et l'évaluation des faits qui se produisent dans son environnement », EICHER/SCHEDLER (2015). On teste ici si la profession est un rôle. En d'autres termes, nous vérifions si la profession influence ou non la façon d'appréhender l'environnement de la part des acteurs de la justice suisse, s'ils voient la « bonne justice » différemment.

<sup>364</sup> VIGODA-GADOT/MEIRI (2008).

<sup>365</sup> Voir l'annexe 2 (1.12.2) pour plus de détails.

<sup>366</sup> La littérature fait une différence entre analyse en composantes principales et analyse factorielle (COSTELLO/OSBORNE 2005). Pour des raisons pratiques nous utiliserons ici ces termes de manière interchangeable.

<sup>367</sup> Le test de signification de Bartlett étant significatif à  $p < 0.001$ , nous pouvons conclure que des corrélations positives entre les variables existent, alors que l'indice KMO de 0.921 indique que la solution factorielle est statistiquement acceptable et que nos facteurs sont donc fiables. Voir la table 7 de l'annexe 2 (1.12.2.4) pour visualiser l'ensemble de l'analyse factorielle.

suisse. Les six dimensions (facteurs) retenues ici, que nous avons nommées en fonction des items les plus représentatifs qui les composent, ainsi que leurs vingt-huit items respectifs, sont les suivants :

( $\alpha$ =alpha de Cronbach, M=moyenne, N=nombre d'observations)

1) une justice « **partenaire, fiable** » : respecte le secret de fonction, courtoise et respectueuse des justiciables, crédible, respecte l'égalité de traitement entre les justiciables, digne de confiance, prend au sérieux les justiciables ( $\alpha=0.78$ , M=4.57, N=1360). La majorité des items vient du monde **civique**.

2) une justice « **intégrée à la société, au service du citoyen** » : humaine et proche des gens, un service pour le public, à l'écoute, communicatrice (média, public), rendue aussi par des non-juristes ( $\alpha=0.72$ , M=3.47, N=1297). La majorité des items vient du monde **civique**.

3) une justice « **accessible et performante** » : simple et pragmatique, rapide, compréhensible (décisions clairement motivées), transparente et ouverte sur la société, efficace pour réparer le préjudice ( $\alpha=0.67$ , M=4.20, N=1340). La majorité des items provient des mondes **industriel et commercial**.

4) une justice « **orientée vers le résultat, effective** » : <sup>368</sup> sévère<sup>369</sup> (dans les sanctions), intimidante, efficace pour éviter la récidive (pénal)<sup>370</sup>, peu coûteuse pour le contribuable (% du budget de l'État) ( $\alpha=0.68$ , M=3.38, N=1310). La plupart des items se retrouvent dans le monde **domestique**.

5) une justice « **compétente, bien outillée et fonctionnelle** » : dispose de personnel suffisant, bien équipée (infrastructure), dispose de personnel compétent, efficiente et bien organisée ( $\alpha=0.7$ , M=4.42, N=1402). La majorité des items vient du monde **industriel**.

6) une justice « **libre de toute pression, juste** » : impartiale, pas arbitraire, indépendante, pas corrompue<sup>371</sup> ( $\alpha=0.62$ , N=1356, M=4.83). Le monde **civique** est ici prédominant.

Les caractéristiques de la « bonne justice » semblent donc pouvoir être regroupées en huit facteurs (dont six sont retenus ici) qui expliquent environ 51% de la variance. Les facteurs les plus importants (selon la moyenne M) confirment la partie descriptive de l'analyse quantitative : il s'agit de ceux qui sont composés par les items « classiques » de la justice (facteur 6 « *libre de toute pression, juste* » et facteur

---

<sup>368</sup> Au sens de « *Wirkungsvoll* ».

<sup>369</sup> Par « sévère », les participants à notre enquête expriment le fait qu'il y a souvent un écart entre le jugement populaire et celui des tribunaux, que le public voudrait une justice plus sévère que ce qu'elle n'est en réalité.

<sup>370</sup> Avec cet item, nous souhaitons évaluer si les parties prenantes de la justice suisse estiment que les mesures prises par celle-ci sont en général efficaces pour éviter la récidive d'une personne condamnée au pénal.

<sup>371</sup> En éliminant les items « impartiale » et « pas corrompue » nous obtenons un  $\alpha=0.67$ . Malgré cela, ces deux items étant très importants aux yeux des répondants, nous avons décidé de les conserver. De plus, la littérature déconseille de supprimer des items dans l'unique but d'augmenter l'alpha de Cronbach, pour ne pas biaiser les résultats (RAYKOV (2007), RAYKOV (2008) cité par CHO/KIM (2015)).

1 « *partenaire, fiable* ») que l'on classerait dans le monde « civique »<sup>372</sup> de Boltanski & Thévenot.

La persistance des items « classiques » de la justice indique que les attentes traditionnelles, qui sont fortement ancrées dans la culture métier du groupe dominant<sup>373</sup> (les juges), sont encore les plus prégnantes au sein de la justice suisse, ses acteurs non-judiciaires s'étant probablement accoutumés à la suprématie de la logique judiciaire.<sup>374</sup> Une autre explication quant à la dominance des juges concerne la composition du pouvoir.<sup>375</sup> En effet, les acteurs participant régulièrement aux décisions de l'organisation, comme c'est le cas pour les juges qui sont représentés dans tous les organes de décisions du tribunal, ont généralement plus d'influence que ceux qui n'y participent que de manière irrégulière (comme les managers de tribunaux qui ont un avis uniquement consultatif dans la majorité des instances décisionnelles des tribunaux) ou ceux qui n'y prennent jamais part (les secrétaires, les avocats, etc.).<sup>376</sup> Finalement, la légitimité est aussi un facteur important permettant aux acteurs de faire entendre leurs voix,<sup>377</sup> et les juges sont souvent considérés comme les représentants « légitimes » de la justice.

L'univers décrit par nos résultats paraît dépasser les approches gestionnaires et favoriser l'« art judiciaire » traditionnel qui semble reprendre (ou garder) le dessus.<sup>378</sup> Peut-être cela indique-t-il également une forme de « colonisation » du management par les juges, qui serait par hypothèse en marche,<sup>379</sup> tout en soulignant le caractère hybride des facteurs dévoilés par notre analyse, qui relèvent autant de l'univers traditionnel bureaucratique, que des mondes marchand, industriel, ou encore domestique ? Cette hybridation serait, entre autres, le fait de certains magistrats qui reprendraient des éléments du discours managérial afin de « changer l'image de la justice »,<sup>380</sup> des sortes d'interprètes au sens de la sociologie de la traduction.<sup>381</sup>

Afin de découvrir quelles sont les variables qui influencent significativement les résultats attribués aux divers facteurs, nous introduisons ces derniers dans des régressions multiples en tant que variables dépendantes.<sup>382</sup> Nous nous intéressons ici à la question de l'importance attribuée par les répondants aux divers facteurs, car nous utilisons l'importance des attentes comme proxy de la culture judiciaire des différents groupes d'acteurs. Nous choisissons comme population de base les juges

---

<sup>372</sup> Même si des items du monde civique se retrouvent dans quatre des six facteurs, les facteurs 1 et 6 sont ceux qui en comptent la plus grande proportion, respectivement 83% et 75%.

<sup>373</sup> BLOOR/DAWSON (1994), SCHEIN (2010).

<sup>374</sup> EICHER/SCHEDLER (2014).

<sup>375</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011), p.344.

<sup>376</sup> HEIMER (1999) cité par GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011), p.349.

<sup>377</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

<sup>378</sup> VAUCHEZ/WILLEMEZ (2007).

<sup>379</sup> FERLIE/GERAGHTY (2007).

<sup>380</sup> VIGOUR (2006).

<sup>381</sup> Selon cette approche, la traduction est le résultat d'une négociation entre différentes parties. « Elle agit comme un lien entre des activités hétérogènes, des déclarations et des enjeux. Le traducteur est l'acteur qui aide et nourrit le lien qui relie les membres de ces entités hétérogènes qui constituent un réseau ». La traduction est réussie lorsque les positions des acteurs sont « alignées » (CALLON/LATOURET (1991) cités par WALSH/RENAUD (2010)).

<sup>382</sup> Seuls les tableaux de régressions dont au moins une différence significative ( $p < 0.05$ ) apparaît entre les acteurs sont reportés ici. Voir la table 8 de l'annexe 2 (1.12.2.5).

pour trois raisons : d'abord, ils sont les acteurs centraux de la justice.<sup>383</sup> Ensuite, ils savent mieux que quiconque comment le pouvoir judiciaire fonctionne réellement<sup>384</sup> et, finalement, ils représentent tant la loi que la volonté du souverain.<sup>385</sup> Nous vérifions donc si leurs vues diffèrent de celles des autres répondants (managers, secrétaires, avocats, juges laïcs, procureurs, greffiers).

Nous remarquons que des différences significatives existent entre les juges et les autres membres de la justice suisse sur cinq de nos six facteurs. Cependant, dans la majorité des situations (58%)<sup>386</sup> où une différence entre les juges et les autres acteurs de la justice serait théoriquement possible (indépendamment du facteur), les réponses des juges ne diffèrent pas significativement des autres acteurs, confirmant la congruence des attentes déjà observée plus haut. En ce qui concerne les acteurs avec lesquels la culture des juges semble être la plus proche, il s'agit des greffiers et des procureurs.<sup>387</sup> Nous pensons que cela s'explique par le fait que ces trois groupes d'acteurs sont au cœur de l'activité principale de la justice : juger. En effet, les greffiers ont des interactions quotidiennes avec les juges concernant les jugements et participent parfois à la rédaction de ceux-ci, alors que les procureurs sont également des magistrats qui rendent des jugements,<sup>388</sup> bien que dans un cadre différent de celui des juges.

Malgré tout, des différences sont aussi relevées. Il est par exemple intéressant de noter que, lorsque les réponses des juges sont significativement différentes de celles des autres acteurs, ceux-ci donnent généralement une importance moindre aux facteurs, laissant supposer des attentes moins importantes chez les juges que chez les autres acteurs de la justice. Nous proposons ici deux explications : en ce qui concerne les items sur lesquels les juges ont une influence directe (justice humaine, à l'écoute et communicative par exemple), nous pensons que les juges (les offreurs) sont relativement satisfaits alors que les autres acteurs (les demandeurs) s'attendent à un « service » encore plus performant. La deuxième explication est que les items commerciaux/industriels et domestiques (comme l'efficacité, l'orientation-client ou l'accessibilité financière de la justice) ne font pas partie de la culture « métier » des magistrats et ne sont simplement pas des priorités pour ces derniers.

Quant aux facteurs qui sont significativement plus importants pour les juges (facteurs 1 et 6), nous observons qu'ils sont principalement composés d'items issus du monde civique et se rapportent directement à leur activité (impartialité, indépendance, corruption, etc.). Ce lien entre importance des attentes et activité des répondants est aussi relevé chez d'autres groupes d'acteurs, les avocats et les managers notamment (voir ci-dessous). C'est d'ailleurs la variable concernant le rôle des acteurs qui

---

<sup>383</sup> HEYDEBRAND (1977), GALLAS (1976).

<sup>384</sup> DALLARI (2008) cité par GUIMARÃES (2015).

<sup>385</sup> CONTINI/MOHR (2008).

<sup>386</sup> Seuls 15 des 36 termes sont significatifs (6 facteurs X 6 rôles : juges laïcs, procureurs, avocats, managers, greffiers et secrétaires). Voir la table 8 de l'annexe 2 (1.12.2.5).

<sup>387</sup> On remarque dans le tableau 8 de l'annexe 2 (1.12.2.5) que les différences significatives sont moins fréquentes avec ces deux groupes d'acteurs qu'avec les autres.

<sup>388</sup> Depuis l'introduction de la nouvelle procédure pénale en 2011 et de la possibilité pour le ministère public de conclure des « *deals* » à l'américaine avec les accusés depuis 2007, les procureurs assument de plus en plus une fonction de juge. Par exemple, le nombre de procédures bouclées par ordonnance pénale par le Ministère public de la Confédération a décuplé entre 2011 et 2013. Voir à ce sujet BOSS (2014).

présente le plus de différences significatives et qui explique donc au mieux les différences apparaissant sur l'idée de « bonne justice ». Cela confirme que le rôle occupé par l'acteur au sein de la justice a une importance déterminante lorsqu'il évalue les différentes caractéristiques de la « bonne justice ». Il place en général les qualités importantes pour son propre rôle au sein de l'institution comme étant les plus importantes pour la justice dans son ensemble.

Le même type d'analyse menée entre les acteurs qui ont (ou ont eu par le passé) une responsabilité managériale<sup>389</sup> et ceux qui n'en ont jamais eue montre que cette distinction n'est pas significative (une divergence n'apparaît que sur le facteur 4,<sup>390</sup> qui représente une justice « orientée vers le résultat, effective », que les répondants avec responsabilité managériale jugent étonnement moins importante que ceux qui n'ont pas de responsabilité de gestion). Le même phénomène apparaît lorsque les réponses des juges avec responsabilité managériale sont comparées avec celles des juges qui n'ont jamais eu une telle responsabilité.<sup>391</sup> En d'autres termes, le fait d'assumer une position avec responsabilité de gestion au sein d'un tribunal suisse ne semble pas modifier les attentes vis-à-vis de la « bonne justice ».

Nous avons également défini un groupe nommé « juriste » dont font partie ceux qui sont directement impliqués dans le « processus judiciaire » de la justice, soit les juges, les greffiers et les procureurs.<sup>392</sup> Ce groupe diverge des autres acteurs sur les facteurs 2 (justice « intégrée à la société, au service du citoyen »), 4 (justice « orientée vers le résultat, effective ») et 6 (justice « libre de toute pression, juste »). Les juristes estiment les facteurs 2 et 4<sup>393</sup> comme moins importants que les autres acteurs alors que le facteur 6 apparaît comme plus important à leurs yeux. Ceci est peu surprenant puisque le facteur 6 est celui qui comporte les items « classiques » de la justice (impartialité, indépendance, etc.) et touche directement le cœur de métier des juristes, alors que les autres facteurs relèvent plus de l'orientation « client » ou du « service » rendu au justiciable.

Nous testons aussi l'existence de différences potentielles entre juges et managers.<sup>394</sup> Le tableau 11 (1.12.2.8) nous informe que des différences significatives apparaissent entre juges et managers sur les facteurs 2 (justice « intégrée à la société, au service du citoyen »), 4 (justice « orientée vers le résultat, effective ») et 6 (justice « libre de toute pression, juste »), mais dans des sens différents. En effet, comme le montrent les coefficients Bêtas de la dernière variable, les juges attribuent moins d'importance que les managers aux facteurs 2 et 4, alors que c'est l'inverse qui se produit sur le facteur 6. Cela confirme que des différences existent mais aussi qu'une certaine congruence domine dans l'ensemble (sur 50% des facteurs il n'y a pas de différence

---

<sup>389</sup> Nous nous intéressons ici à l'ensemble des acteurs. Par exemple, un juge avec responsabilité managériale sera classé dans le même groupe que le manager du tribunal car on s'intéresse au fait qu'un acteur ait exercé à un certain moment de sa carrière une activité de gestion. À l'inverse, quand il s'agit du rôle de l'acteur, un juge avec responsabilité de gestion ne sera pas classé dans le même groupe que le manager du tribunal, leur rôle respectif au sein de la justice étant différents.

<sup>390</sup> Voir table 9, annexe 2 (1.12.2.6).

<sup>391</sup> Voir DE SANTIS (2015).

<sup>392</sup> Nous avons aussi choisi cette classification car ces trois groupes d'acteurs ont des attentes relativement proches quant à la « bonne justice », voir ci-dessus.

<sup>393</sup> Voir table 10, annexe 2 (1.12.2.7).

<sup>394</sup> DE SANTIS/EMERY (2016), voir aussi la table 11, annexe 2 (1.12.2.8).

d'appréciation entre les juges et les managers et sur les autres 50% les différences (de moyennes) ne sont pas extrêmes).<sup>395</sup>

Cependant, sur certaines questions qui se rattachent spécifiquement à leurs fonctions respectives, une surdétermination de la culture professionnelle, déjà observée dans la précédente phase de notre étude persiste. En effet, les juges semblent attacher plus d'importance aux qualités « classiques » de la justice telles que l'indépendance et l'impartialité (facteur 6), alors que les managers ont une plus haute estime des notions de résultats et de satisfaction du client (facteur 2 et 4), des qualités qui s'inscrivent parfaitement dans le courant du NPM, un constat déjà relevé ci-dessus et dans nos articles.

Si nous considérons maintenant l'ensemble des groupes d'acteurs, dans le deux-tiers des cas, les groupes de répondants<sup>396</sup> n'attribuent pas une importance significativement différente aux items, réaffirmant l'idée d'une culture judiciaire suisse passablement homogène, mais hybride, puisque plusieurs « mondes » se côtoient en son sein. Cependant, les facteurs n'apparaissent pas tous égaux. Une forte congruence ressort en effet sur les facteurs 1 (une justice « partenaire, fiable »), 3 (une justice « accessible et performante ») et 5 (une justice « compétente, bien outillée et fonctionnelle »), alors que les facteurs 2 (justice « intégrée à la société, au service du citoyen »), 4 (justice « orientée vers le résultat, effective ») et 6 (justice « libre de toute pression, juste ») recueillent moins de consensus.

Nous pouvons en tirer une première conclusion: il semble y avoir unanimité quant aux efforts que la justice doit entreprendre sur les items managériaux, qui ressortent des statistiques descriptives comme étant ceux sur lesquels les plus grandes améliorations sont attendues,<sup>397</sup> puisqu'ils se retrouvent principalement dans les facteurs 1, 3 et 5. Au contraire, la congruence est moins forte concernant les items « traditionnels » qui sont les plus importants pour la « bonne justice », comme nous allons le voir dans la prochaine section, et qui composent majoritairement les facteurs 2, 4 et 6. En d'autres termes, ces résultats indiquent que le degré d'accord entre les acteurs concernant les items les plus importants au regard de la conception de la « bonne justice » en Suisse est moins important qu'en ce qui concerne les qualités sur lesquelles les améliorations les plus profondes sont attendues.

Au regard des autres variables testées, nous remarquons que, contrairement à ce que nous pouvions imaginer, le type de justice (administrative, civile ou pénale) dans lequel le répondant travaille principalement et le fait de posséder une formation en gestion n'expliquent jamais pourquoi des différences apparaissent sur l'importance attribuée à nos facteurs.<sup>398</sup> De même, le fait d'exercer sa profession en première ou

---

<sup>395</sup> Les statistiques descriptives nous disent que le classement de l'importance attribuée aux facteurs reste le même que l'on soit juge ou manager ou que l'on s'intéresse à l'ensemble des acteurs judiciaires interrogés. Dans l'ordre décroissant, les facteurs les plus importants sont : 6, 1, 5, 3, 2, 4. Sur les facteurs où la moyenne diffère significativement entre juges et managers, la moyenne est respectivement de 3.45 vs. 3.65 (facteur 2), 3.08 vs. 3.6 (facteur 4), 4.89 vs. 4.68 (facteur 6).

<sup>396</sup> Nous nous basons sur les résultats d'une analyse MANOVA (voir table 12, annexe 2, section 1.12.2.9) qui montre que seules 86 des 252 (34%) possibilités de désaccords quant à l'importance attribuée aux facteurs par les différents groupes d'acteurs sont significatives. Des différences peuvent apparaître avec les tables de régressions car nous ne comparons plus les juges avec les autres acteurs mais tous les acteurs entre eux.

<sup>397</sup> Voir la table 13, annexe 2 (1.12.2.10).

<sup>398</sup> Nous ne présentons pas les tables car aucune différence significative n'apparaît.

en deuxième instance n'est significatif que sur un seul de nos facteurs : le premier, qui décrit une justice « partenaire et fiable ».<sup>399</sup> Étonnamment, ce sont les répondants qui officient en seconde instance qui estiment ce facteur plus important pour la « bonne justice », alors que les contacts avec les justiciables sont plus fréquents en première instance. Certes, la manière et le contenu du travail diffèrent entre les types de justice et les instances, mais nos résultats montrent qu'en ce qui concerne la culture judiciaire, une congruence domine.

En ce qui concerne les variables dites « de contrôle », nous ne présentons que celles qui sont parfois significatives dans l'analyse qui est au centre de nos travaux quantitatifs, soit l'importance attribuée à nos facteurs par les différents acteurs et les juges (table 8). Ces variables sont le genre, les années d'expérience, le fait de parler allemand ou d'habiter en Romandie. Nous avons également contrôlé l'urbanité.<sup>400</sup> Nous voulions vérifier à l'aide de cette variable si le fait d'exercer dans un canton urbain ou rural influait sur l'ouverture culturelle au management. Puisque cette variable n'est jamais significative dans le modèle qui est au cœur de notre analyse (table 8), nous ne traitons pas l'urbanité dans la suite de ce document. Cependant, pour ne pas biaiser le modèle, nous la conservons dans les autres régressions comme variable de contrôle.

Intéressons-nous maintenant aux perceptions des différents acteurs. Par perceptions, nous entendons l'idée de la réalité que se font les répondants de la justice de leur propre canton.<sup>401</sup> Lorsque nous comparons les perceptions de la justice entre les acteurs judiciaires et la population,<sup>402</sup> notre étude statistique montre que ces dernières sont presque systématiquement meilleures chez les acteurs de la justice,<sup>403</sup> renforçant l'hypothèse émise auparavant concernant les attentes : les acteurs externes à l'institution ont en général une vue plus critique de celle-ci que ceux qui y œuvrent au quotidien. Un phénomène similaire s'observe entre les acteurs de la justice eux-mêmes : plus l'acteur est proche du cœur de métier de la justice, plus il semble satisfait de la situation actuelle. Par exemple, les juges sont tendanciellement plus satisfaits (la différence entre attentes et perceptions est moindre) que les autres acteurs<sup>404</sup> (juges laïcs, managers, greffiers, procureurs,

---

<sup>399</sup> Voir la table 14, annexe 2 (1.12.2.11).

<sup>400</sup> Nous définissons les cantons de notre échantillon comme urbains s'ils ont une population urbaine supérieure à 57.5% selon l'OFS (2014), soit : Genève, Tessin, Vaud, Neuchâtel et Schaffhouse. Inversement, sont considérés comme ruraux les cantons de Lucerne, Valais, Jura et Fribourg.

<sup>401</sup> La question était : « A quel point, selon vous, les attributs suivants décrivent la justice de votre canton ? », 1=Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 3=Ni d'accord, ni pas d'accord, 4=Plutôt d'accord, 5=Tout à fait d'accord.

<sup>402</sup> Seuls 17 items ont été proposés à la population pour des questions pratiques, le sondage ayant été effectué en collaboration avec une autre équipe de recherche, nous ne pouvions pas décider seuls du nombre d'items et du *timing* de l'enquête. Les comparaisons avec les acteurs de la justice sont donc limitées à ces items. Voir table 15, annexe 2 (1.12.2.12).

<sup>403</sup> La table 15 de l'annexe 2 montre qu'à chaque fois qu'une différence est significative entre la population et les acteurs de la justice (14 fois sur 17), les citoyens ont une perception moins bonne de l'item (moyenne) que les acteurs judiciaires, sauf sur l'item « personnel compétent à disposition ».

<sup>404</sup> On remarque dans la table 16 de l'annexe 2 (1.12.2.13) qu'à chaque fois qu'une différence entre les juges et les autres acteurs est significative, le signe du Bêta est positif, indiquant que les juges expriment une différence moindre entre leurs attentes et leurs perceptions, se traduisant en un « *gap* » ou « *misfit* » plus faible et donc une satisfaction plus élevée.

secrétaires et avocats) et que la population.<sup>405</sup> Un bémol doit toutefois être apporté ici : à la question de l'image globale de la justice, il n'y a pas de différence significative entre la population suisse et les acteurs du monde judiciaire ; tous ont une image relativement positive de la justice puisqu'ils l'estiment entre « moyenne » et « bonne ».<sup>406</sup>

Nous synthétisons maintenant les différences et les similitudes éventuelles entre les résultats de nos analyses qualitative et quantitative que nous venons de présenter.

### 1.8.3 Comparaisons des résultats des parties qualitative et quantitative

Suite à l'étude des entretiens de la phase qualitative, les valeurs et attentes des différentes parties prenantes semblaient relativement convergentes et compatibles avec celles du NPM.<sup>407</sup> Les analyses du questionnaire (statistiques descriptives)<sup>408</sup> révèlent par contre que les qualités les plus importantes d'une « bonne justice » pour les participants sont des valeurs plutôt « traditionnelles » (telles que l'indépendance, l'impartialité, l'équité, l'honnêteté, la confiance, etc.), qui sont plus proches de celles du monde civique que du NPM, bien que les améliorations principales soient attendues sur des items issus des univers commerciaux et industriels.<sup>409</sup> Cette dominance de la logique judiciaire a également été relevée par d'autres.<sup>410</sup>

Nous émettons ici plusieurs hypothèses indiquant la présence probable d'un « biais de désirabilité sociale » chez les interviewés lors des entretiens en face à face, afin d'expliquer la différence entre les résultats des phases qualitative et quantitative.

Premièrement, les répondants savaient que les chercheurs officient dans une unité de recherche en management public. Ils ont donc certainement évoqué fréquemment des arguments liés à la gestion quand ils se sont retrouvés face à eux, pensant répondre ainsi aux attentes des enquêteurs. À l'inverse, lorsqu'ils ont dû répondre au questionnaire anonyme, ils ont préféré les arguments du monde civique.

La seconde explication possible est celle de la différence d'échantillon : en effet, afin de rendre celui-ci représentatif de la justice suisse lors de la phase quantitative, nous avons introduits des acteurs qui n'étaient pas inclus dans la première phase de l'étude,<sup>411</sup> ce qui a peut-être influencé les résultats.

---

<sup>405</sup> La table 17 de l'annexe 2 (1.12.2.14) montre qu'à chaque fois qu'une différence est significative (13 fois sur 17), les citoyens ont une perception plus faible de l'item (moyenne) que les juges, sauf pour l'item « formaliste ».

<sup>406</sup> La question posée était : « Globalement, l'image que j'ai de la justice de mon canton est : 1=Très mauvaise, 2=Mauvaise, 3=Moyenne, 4=Bonne, 5= Très bonne ». La moyenne pour les acteurs de la justice est de 3.68 alors que celle de la population se situe à 3.65, mais la différence n'est pas significative au niveau  $p < 0.05$ .

<sup>407</sup> DE SANTIS (2015).

<sup>408</sup> Voir table 4, annexe 2 (1.12.2.1).

<sup>409</sup> Voir table 13, annexe 2 (1.12.2.10).

<sup>410</sup> EICHER/SCHEDLER (2014).

<sup>411</sup> Il s'agit du personnel administratif, des procureurs et des juges laïcs.

Une troisième explication plausible est que les participants à l'étude quantitative aient relativisé l'importance des éléments managériaux par rapport à ceux tirés du registre « classique » de la justice, lorsque toutes les propositions leurs ont été soumises en simultanément dans le questionnaire. Par contre, lors de la phase qualitative, les acteurs de la justice n'avaient pas la possibilité de « comparer » les différentes qualités entre elles et ont donc spontanément parlé de ce qui n'allait pas (les éléments de gestion), et non de ce qui était plus important à leurs yeux (les attributs traditionnels de la justice).

Quatrièmement, les écarts les plus grands entre l'importance et la réalité perçue relèvent peu ou prou du registre managérial (manque de personnel, efficacité, rapidité, efficacité et bonne organisation, etc.), à l'image des réformes entreprises dans d'autres pays occidentaux afin de renforcer la légitimité et l'efficacité de la justice.<sup>412</sup> En d'autres termes, ce sont sur ces attributs que les améliorations les plus conséquentes sont attendues, comme déjà constaté par d'autres.<sup>413</sup> Nous pouvons donc supposer que, bien que les acteurs ayant participé à l'enquête estiment que les valeurs les plus importantes pour une « bonne justice » sont relativement similaires à celles défendues par le modèle bureaucratique « classique », les attentes managériales que le management public propose de combler ne sont pas indifférentes aux membres de la justice suisse. Ils souhaiteraient même une plus grande prise en compte de ces dernières dans leurs cantons.

L'un des défis majeurs de la justice suisse dans les années à venir sera donc de mettre en place des réformes qui amélioreront les qualités sur lesquelles les efforts les plus importants sont attendus, comme le personnel à disposition, l'efficacité pour éviter la récidive et réparer le préjudice, la capacité à se remettre en question, la rapidité, l'efficacité, la bonne organisation ainsi que la simplicité et le pragmatisme. Tout ceci devra cependant advenir sans que les items considérés comme décisifs pour la « bonne justice » comme l'incorruptibilité, l'impartialité, l'équité et l'indépendance ne soient affectés, si la justice suisse entend conserver sa relativement bonne image et son bon fonctionnement.

Après avoir brièvement présenté les diverses méthodes que nous avons utilisées et discuté nos principaux résultats, nous revenons maintenant sur nos questions générales de recherche et y répondons de manière synthétique avant de conclure et d'exposer les limites de notre recherche.

## 1.9 Discussion des questions générales de recherche<sup>414</sup>

De manière générale, notre étude, fondée sur une approche originale combinant des méthodes quantitatives et qualitatives, apporte de nouvelles connaissances à la compréhension du management de la justice en Suisse, mais pourrait également

---

<sup>412</sup> VIGOUR (2008A).

<sup>413</sup> OSTROM/HANSON, et al. (2005).

<sup>414</sup> Il s'agit ici uniquement d'une synthèse. Les discussions détaillées des résultats en lien avec la littérature sont intégrées dans les articles présentés ci-après.

avoir un impact hors de nos frontières. En effet, nous n'avons à ce jour pas trouvé d'études similaires proposant ce type d'analyse dans d'autres pays. Notre recherche pourrait donc être répliquée à l'étranger, afin d'améliorer la connaissance de la culture managériale de la justice et de développer des comparaisons entre différents systèmes judiciaires. Nous pouvons imaginer *in fine* l'élaboration de recommandations au niveau international en fonction des résultats ainsi recueillis.<sup>415</sup> Une telle étude permettrait de vérifier, entre autres, l'influence du contexte national (niveau macro, voir 1.6) sur la perception et les attentes de la « bonne justice ».

En sus, nos résultats montrent que la culture « métier », et donc l'importance du rôle que chaque acteur joue au sein de l'institution judiciaire, a une influence sur les attentes de « bonne justice », ce qui semble moins vrai pour la région linguistique, l'instance<sup>416</sup> dans laquelle l'acteur est majoritairement impliqué, la formation en management ou le fait d'avoir des responsabilités de gestion.<sup>417</sup> Toutes ces observations doivent faire l'objet d'approfondissements dans les recherches postérieures à la nôtre, afin de renforcer nos résultats ou au contraire de démontrer l'existence d'autres sous-cultures basées sur des caractéristiques qui nous auraient échappées.

Nous allons maintenant répondre plus précisément aux questions principales que nous nous sommes posées au début de nos travaux.

*- Quelles sont les principales attentes formulées à l'égard de la « bonne justice » et quelles sont les valeurs qui sous-tendent ces attentes ?*

Les principales attentes formulées à l'égard de l'institution judiciaire restent celles qui sont « classiquement » attribuées à la justice : indépendance, impartialité, égalité, etc. Les valeurs qui sous-tendent ces attentes sont les valeurs « constitutionnelles » liées à la fonction première de l'institution judiciaire : rendre de « bons » jugements et dire le droit de la meilleure manière possible en traitant équitablement les justiciables. Stabilité et continuité, dans la plus pure tradition helvétique,<sup>418</sup> paraissent ainsi dominer les attentes des acteurs officiant au sein de la justice suisse.

*- Quelle place les valeurs managériales peuvent prendre au sein de la justice, par rapport aux valeurs « traditionnelles » propres au 3<sup>ème</sup> pouvoir ?*

Nos résultats dénotent une certaine congruence entre les acteurs concernant les améliorations attendues sur les items managériaux, bien que les valeurs les plus importantes restent les valeurs « traditionnelles » propres au troisième pouvoir. Il semble donc qu'opposer les discours managériaux et judiciaires est inutile puisqu'ils cohabitent déjà au sein de la justice suisse et paraissent se compléter plus que s'opposer.<sup>419</sup> Cependant, il faudrait que les valeurs, attentes et critères de qualité

---

<sup>415</sup> Des recommandations seraient émises par des organisations internationales qui s'intéressent à la gestion judiciaire comme la CEPEJ (Commission Européenne pour l'efficacité de la justice), par exemple.

<sup>416</sup> Rappelons toutefois que cette thèse n'explore que les deux premières instances, la cour suprême (TF) faisant l'objet d'une autre thèse de doctorat.

<sup>417</sup> Voir tables 8, 9 et 14 de l'annexe 2 (sections 1.12.2.5, 1.12.2.6 et 1.12.2.11).

<sup>418</sup> EMERY/GIAUQUE (2012).

<sup>419</sup> KIRAT (2010), PAULIAT (2005).

soient définis par les juges principalement, mais aussi par les autres acteurs de la justice afin d'éviter de trop grandes résistances.

Dans tous les cas, ils ne doivent pas être imposés par le management du tribunal mais plutôt introduits par des experts qui connaissent bien l'organisation judiciaire et les aspirations de ses parties prenantes.<sup>420</sup> Car c'est bien aux tribunaux, en tant qu'organisation, qu'il incombera en définitive d'identifier les groupes qui ont des attentes divergentes afin de mettre en place des modes de gestion adaptés. En effet, la littérature nous dit que les membres d'une même cour répondent parfois à des intérêts différents,<sup>421</sup> en fonction de leur profession (un juge n'aurait pas les mêmes intérêts qu'un greffier par exemple).

En ce qui concerne les attentes qui pourraient éventuellement entrer en conflit, certaines études montrent que le NPM véhicule un potentiel d'accompagnement gestionnaire qui, avec l'aide de « médiateurs », peut aboutir à une forme d'hybridation entre méthodes de management publiques et privées. Cela permettrait de dépasser la vision pessimiste du contrôle et de remise en cause des logiques professionnelles (des juges) par celles de la gestion.<sup>422</sup> À l'instar d'autres recherches,<sup>423</sup> nous montrons que, bien qu'une certaine congruence domine, nous sommes en présence non pas d'une culture unidimensionnelle mais bien d'une culture institutionnelle hybride au sein de laquelle coexistent des courants venant de différentes cités au sens de Boltanski & Thévenot. Les valeurs managériales sont déjà présentes au sein de la justice suisse, et ses acteurs aimeraient apparemment qu'elles le soient encore davantage, la question est de savoir jusqu'à quel point et comment elles se combineront avec les attentes traditionnelles qui restent les plus importantes aux yeux des répondants.

Nos résultats statistiques montrent en effet que les items les plus importants pour la « bonne justice » sont issus des mondes civique et domestique (une justice non-corrompue, impartiale, équitable, indépendante, digne de confiance et pas arbitraire),<sup>424</sup> alors que ceux sur lesquels l'insatisfaction est la plus grande relèvent des registres industriel et commercial (une justice qui dispose d'assez de personnel, qui est efficace pour empêcher la récidive et réparer les torts, capable d'autocritique, rapide, efficiente et bien organisée, simple et pragmatique).<sup>425</sup> Cela ne semble cependant pas représenter un obstacle insurmontable pour un terrain « mature » comme l'est celui de la justice, tant que les relations entre les différentes logiques en présence sont bien comprises et prédites,<sup>426</sup> ce que notre étude tente de faire.

*- Comment la prise en considération des attentes des diverses parties prenantes pourrait contribuer à transformer la culture (institutionnelle) de la justice ?*

L'exploitation de nos résultats nous permet d'entrevoir plusieurs scénarios, dont l'un est celui d'une managérialisation de la justice puisque les items managériaux sont ceux que les acteurs aimeraient voir devenir plus prégnants au sein de l'institution

---

<sup>420</sup> VICENTINI (2011).

<sup>421</sup> FIERRO (2003).

<sup>422</sup> KLETZ/HÉNAUT, et al. (2014).

<sup>423</sup> RONDEAUX (2014).

<sup>424</sup> Voir table 4, annexe 2 (1.12.2.1).

<sup>425</sup> Voir table 13, annexe 2 (1.12.2.10).

<sup>426</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

dans les années à venir. Nous remarquons en effet que les qualités issues des mondes commercial et industriel sont somme toute importantes aux yeux des acteurs de la justice suisse et qu'elles sont celles sur lesquelles les améliorations les plus profondes sont attendues en ce qui concerne la « bonne justice ». Toute la question réside principalement dans l'ouverture culturelle de l'institution face à ces attentes, et nous avons remarqué lors de nos entretiens que de nombreux freins au management persistent au sein de la justice.<sup>427</sup>

Cela laisse entendre que le chemin à parcourir est encore long, mais si les demandes viennent du sérail de l'institution judiciaire suisse, il y a de fortes chances que les changements adviennent dans un futur proche. Ceci d'autant plus que l'opinion publique helvétique, à laquelle la justice semble devoir prêter une attention grandissante, y est plutôt favorable. Il semble donc que les attentes plurielles envers la « bonne justice » tendront à renforcer la culture « hybride » au sein de la justice romande, voire au niveau national. En somme, les valeurs managériales ne paraissent pas évincer celles issues du monde « civique » traditionnel de la justice mais se mélangent à elles au sein d'une justice « moderne » qui évolue avec son époque.

*- À quel point les attentes ci-dessus, formulées tant par des acteurs internes qu'externes au troisième pouvoir, s'accordent-elles ou au contraire s'opposent-elles entre elles ?*

Il semble que les attentes des acteurs tant internes qu'externes au tribunal soient compatibles, puisque les différents groupes étudiés classent les facteurs que nous avons découverts dans le même ordre : les attentes traditionnelles de la justice, qui sont au cœur du métier des juges, arrivent toujours en tête. Ensuite, les dissonances rencontrées sont relativement rares : en effet, plus de la moitié des attentes concernant la « bonne justice » ont été mentionnées par tous les types d'acteur lors de nos recherches qualitatives. En ce qui concerne les résultats de notre questionnaire quantitatif, l'importance donnée par les différents acteurs de la justice aux divers items est aussi relativement similaire. Certaines divergences apparaissent cependant au niveau de la satisfaction des répondants : plus les acteurs sont proches de la mission première de la justice : juger, plus ils sont satisfaits et plus leur perception des différentes qualités de la justice suisse, et principalement romande, est positive.

*- Quelles sont les éventuelles différences entre une culture institutionnelle suisse apparaissant dans l'ensemble des terrains recherchés et les spécificités au niveau régional et des différentes instances ?*

Finalement, les cultures des cantons que nous avons évaluées sont assez proches les unes des autres, et les supposées spécificités régionales ou des différentes instances (entre la première et la seconde instance), pourtant souvent évoquées lors de nos entretiens, ne sont pas confirmées par nos résultats statistiques. Nous pouvons donc parler, à l'heure actuelle, d'une culture « hybride », dont certains éléments sont plus ou moins proches de tel ou tel « univers » au sens de Boltanski & Thévenot.

Comme supposé au début de nos travaux, il semble bel et bien que la justice de notre pays soit entrée dans ce monde post-bureaucratique et « hybride », alors qu'elle

---

<sup>427</sup> Voir 1.7.1.2.

s'est affranchie de l'étape du « tout managérial » représenté par le NPM. En effet, la culture de l'institution judiciaire suisse est aujourd'hui un panaché entre univers managérial et valeurs traditionnelles de la justice. D'un autre côté, la justice n'ayant pas été réformée lorsque le NPM était en vogue, il est peu probable qu'une réforme de ce type y soit tentée un jour, surtout lorsque l'on connaît la nature somme toute conservatrice de l'institution et les résultats mitigés de nombreuses expériences inspirées du NPM.

Quoiqu'il en soit, par le seul fait que des discussions autour du sacro-saint principe d'indépendance aient lieu, montre qu'un changement culturel est amorcé.<sup>428</sup> Il en va de même en ce qui concerne la notion de « gestion » de la justice, notion qui semblait jusqu'il y a peu relativement étrangère au pouvoir judiciaire, ou tout du moins était loin d'être au centre des préoccupations de l'institution.<sup>429</sup> Il sera précieux de vérifier si ces constats se confirment au niveau du Tribunal Fédéral de Lausanne, suite à la recherche doctorale actuellement en cours à ce sujet.

En ce qui concerne la dernière question qui traite des conséquences pour la justice suisse et des changements managériaux qui pourraient faciliter la capacité des tribunaux à rendre cette « bonne justice », nous y répondons de manière détaillée dans la section suivante. Nous proposons également quelques recommandations pour le management de la justice helvétique.

## 1.10 Conclusions et recommandations pour le management de la justice en Suisse

Nous synthétisons maintenant les quatre conclusions principales découlant de cette étude et proposons des recommandations pour chacune d'entre-elles. Avant cela, il nous faut spécifier ici que nos recommandations, en accord avec la politique de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), sont des recommandations « pratiques » à l'attention de l'organisation étudiée, soit l'institution judiciaire suisse dans notre cas. Durant cet exercice, nous essayons de nous « extraire » quelque peu de notre travail scientifique afin de proposer, avec un certain recul, des recommandations applicables plus ou moins concrètement, d'où une possible déconnexion des résultats de notre recherche à proprement parler, bien que des liens évidents subsistent.

Par ailleurs, les recommandations formulées dans ce travail le sont dans le cas où une réforme managériale profonde devait avoir lieu. Le sujet de notre thèse n'est pas d'établir si une telle refonte doit être opérée, mais plutôt d'offrir quelques pistes de réflexion sur la compatibilité culturelle de l'institution judiciaire helvétique et de ses parties prenantes avec d'éventuelles nouvelles méthodes de gestion.

---

<sup>428</sup> PIRAUX/BERNARD (2006), CONSEIL DE L'EUROPE (2010), DENIS/LAVOISIER (2012), JEAN (2000), KIENER (2012), LANGBROEK (2011), FRISON-ROCHE/HAENEL (1998).

<sup>429</sup> HAMEL (2011), FRYDMAN (2011), MARSHALL (2011), SERVERIN (2011).

### *Première conclusion*

Tout d'abord, étant donné la culture hybride qui paraît dominer au sein de l'institution judiciaire suisse, il semble crucial de réussir à harmoniser les diverses sensibilités, représentations, et valeurs sous-jacentes, en particulier celles relevant du processus judiciaire et de la culture juridique plus généralement, et celles issues des projets de managérialisation des tribunaux. Il faudrait pour cela qu'une « troisième culture », une sorte « d'interculture hybride », se renforce, comme cela semble être le cas. Il s'agirait de créer un environnement interactif mutuellement bénéfique où les individus, et les sous-cultures auxquelles ils appartiennent, arriveraient à communiquer et négocier de manière optimale pour le bien de tous.<sup>430</sup>

S'il est estimé qu'un changement est nécessaire, il est important que les individus voient ce changement (culturel)<sup>431</sup> comme étant dans leur propre intérêt, un changement qu'ils puissent s'approprier et qui ne soit pas imposé par un corps étranger, afin de dépasser les logiques de confrontations.<sup>432</sup> Cela dans le but de créer cette « supra-culture hybride » qui permettra aux acteurs d'obtenir une performance supérieure à la somme de leurs performances individuelles<sup>433</sup> dans un environnement où le plus grand nombre se sent à sa place, étant entendu que la majorité participe activement à son développement et se sent « partie prenante ». Cela ne semble pas impossible puisqu'une certaine congruence des attentes entre les différents acteurs persiste et qu'une approche coopérative,<sup>434</sup> où les oppositions se transforment en partenariats et où le management est vu comme un soutien et non comme une entrave au travail juridique, semble par conséquent envisageable. Mais il ne faut pas se leurrer, un changement culturel est dans tous les cas un processus lent et complexe.

Malgré tout, les juges ont dans certains cas déjà abandonné une partie des tâches qu'ils effectuaient par le passé. Au Tribunal Fédéral par exemple, ce sont les greffiers qui ont repris certaines de ces tâches (comme les ébauches de jugement),<sup>435</sup> montrant qu'une répartition différente du travail au sein des tribunaux helvétiques est possible, malgré les résistances aux changements fréquemment attribuée aux magistrats. D'autres études<sup>436</sup> démontrent également que deux facteurs déjà présents dans le monde judiciaire suisse permettent d'éviter de trop fortes tensions entre les logiques des acteurs présents en son sein et les conflits potentiels qui pourraient s'ensuivre.

Il s'agit en premier lieu de la socialisation des acteurs non-juridiques aux valeurs et règles de la cour dans laquelle ils travaillent en collaboration étroite avec des acteurs juridiques, ce qui aboutit à une bonne compréhension, voire une adoption de la logique juridique. Le deuxième facteur correspond aux pratiques de recrutement selon lesquelles un Président de cour engagera préférablement du personnel, administratif ou autre, qui n'a pas de divergences fondamentales avec lui quant à la manière d'appréhender le travail quotidien du pouvoir judiciaire. Il n'est pas question ici de ne choisir que des employés qui ont exactement la même représentation de la

---

<sup>430</sup> CASRNIR (1999).

<sup>431</sup> Entendu ici comme renforcement de la culture hybride.

<sup>432</sup> CASRNIR (1999).

<sup>433</sup> SAUVIAT/ALLO, et al. (2015).

<sup>434</sup> CONTINI/MOHR (2008).

<sup>435</sup> DONZALLAZ (2008) cité par BIERI (2015).

<sup>436</sup> EICHER/SCHEDLER (2015), EICHER/SCHEDLER (2014).

« bonne justice » que le Président de cour, mais plutôt des acteurs assez ouverts et flexibles qui deviendront de véritables partenaires. Il faut pour cela que les personnes choisies aient comme bagage des attentes qui peuvent « s'hybrider » avec la logique dominante en place, afin d'éviter les chocs frontaux et les blocages qui pourraient apparaître dans le cas contraire.

Néanmoins, des différences persistent relativement au rôle que chaque acteur occupe au sein de l'institution. Le fait que les cours suisses soient souvent administrées de manière hétérogène, et les personnes qui y sont actives étant socialisées en conséquence,<sup>437</sup> la résolution de certains désaccords au niveau organisationnel ne sera possible que si des arrangements ou compromis<sup>438</sup> sont trouvés. Ceci afin de panacher les différents univers auxquels les acteurs de l'institution judiciaire font appel lorsqu'ils développent l'idée de « bonne justice ». Afin de réussir une hybridation satisfaisante, le tribunal devra construire une identité et un sens d'appartenance de ses parties prenantes suffisamment forts pour réussir à réconcilier et dépasser les multiples influences présentes, comme le préconisent certaines études,<sup>439</sup> tout en respectant les injonctions organisationnelles comme discuté plus haut.

De plus, s'il est décidé que de nouvelles techniques managériales doivent être implémentées au sein de la justice, il faudra que les freins que nous avons identifiés plus haut (voir 1.8.1.2) soient déconstruits afin de pouvoir apprécier le potentiel réel de soutien des pratiques de management aux activités de jurisprudence. Pour cela, des « principes de rang supérieur »<sup>440</sup> doivent être trouvés et portés par certains acteurs, des traducteurs,<sup>441</sup> des acteurs-relais ou des leaders faisant le lien entre les réseaux<sup>442</sup> de juristes et ceux de managers au sein des tribunaux, dans le but de faciliter la compréhension entre les individus et de favoriser la recherche de l'intérêt (général) des justiciables. Ces « principes de rang supérieur », qui permettent de lever une incertitude et de régler un désaccord, pourraient par exemple se « calquer » sur les six facteurs proposés plus haut.

Nous pouvons par exemple imaginer des « binômes managériaux » entre secrétaire général (ou premier greffier) et Président de cour (ou procureur général) qui fonctionneraient en « équipe » comme c'est déjà le cas dans certains cantons suisses, à condition que les zones de compétences soient bien définies et que le dialogue entre eux et avec les autres acteurs du tribunal soit constant, comme préconisé par certains chercheurs.<sup>443</sup> Les gestionnaires de tribunaux à profil juridique devraient

---

<sup>437</sup> EICHER/SCHEDLER (2015).

<sup>438</sup> Le compromis permet de rapprocher des mondes qui paraissent à priori en opposition. D'après Boltanski et Thévenot (1987), le compromis est un processus par 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 ».

<sup>439</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

<sup>440</sup> BOLTANSKI/THÉVENOT (1987).

<sup>441</sup> WALSH/RENAUD (2010).

<sup>442</sup> Au sens de la sociologie de la traduction, le réseau est constitué par un « traducteur » qui crée des « alliances » autour du changement. Le réseau est constitué lorsque les différents acteurs sont « alignés » par la traduction (CALLON/LATOURET (1991), cités par WALSH/RENAUD (2010)).

<sup>443</sup> PRIGIONI (2014).

avoir bénéficié d'une formation en management de niveau « CAS » au minimum afin de mener à bien leur mission.

Ces binômes auraient notamment pour mission de définir, avec l'appui de groupes de travail composés de porte-paroles qui « portent en eux les perspectives » des acteurs qu'ils représentent,<sup>444</sup> une vision/charte reflétant les qualités d'une « bonne justice » révélées par cette étude, ainsi qu'une stratégie, des objectifs et indicateurs<sup>445</sup> permettant d'en assurer la mise en œuvre. De la sorte, ces qualités seraient opérationnalisées et feraient l'objet d'un *monitoring* au moyen de systèmes d'(auto)-évaluation appropriés. La communication institutionnelle devrait également s'inspirer de ces dimensions, et les mettre en avant de manière circonstanciée, par exemple au moyen d'une « charte des parties prenantes » du tribunal qui mettrait en avant les qualités d'une « bonne justice » sur lesquelles le tribunal s'engage, et qui seront régulièrement évaluées.

En termes de responsabilités, une initiative intéressante nous vient des Pays-Bas: il s'agit du « management intégral » qui consiste à rendre conjointement responsables les Présidents et les managers au niveau des juridictions et des sections (civile, criminelle, administrative), afin d'inciter les premiers à adopter une attitude plus managériale.<sup>446</sup> Ceci a permis d'améliorer la collégialité dans les Conseils de juridiction, où les managers siègent aux côtés des Présidents et vice-Présidents, en ce sens qu'elle a permis une meilleure coordination de la politique de juridiction et de sa gestion qu'auparavant, lorsque les responsabilités étaient distinctes (le Président répondait de la politique jurisprudentielle de la cour, alors que le manager avait une responsabilité administrative envers le ministère). Aujourd'hui, les managers sont employés directement par la juridiction et non plus par le ministère de la Justice, ce qui permet d'éviter l'impression d'une intrusion de l'administration centrale dans la gestion des juridictions. De plus, le Conseil est « collégalement » responsable du fonctionnement et des résultats de la juridiction. Cet exemple ne signifie en aucun cas que seuls les acteurs juridiques doivent faire l'effort d'aller dans la direction des acteurs managériaux, mais constitue le pendant de la socialisation nécessaire des acteurs gestionnaires à la logique juridique décrite plus haut.

Si la solution du binôme n'est pas envisageable, l'acteur « gestionnaire » de la direction bicéphale proposée n'obtenant pas la légitimité nécessaire à assumer sa fonction dans un tribunal donné, comme nous l'avons parfois observé, la solution du leader « ambidextre » pourrait être considérée en second lieu. Cependant, la concentration d'un tel pouvoir (juridique et managérial) dans une seule fonction accroît sensiblement les risques d'abus.<sup>447</sup> Le dirigeant ambidextre doit pouvoir comprendre les différentes sensibilités en vigueur, et bénéficier de l'autorité nécessaire à la mise en place d'incitations dont le but final est de minimiser la résistance interne à l'institutionnalisation de cette approche. De plus, ce dirigeant

---

<sup>444</sup> WALSH/RENAUD (2010).

<sup>445</sup> Il sera très important que les objectifs et les indicateurs comprennent également des éléments qualitatifs au risque de ne pas être acceptés par les magistrats dans le cas contraire.

<sup>446</sup> SIBONY (2002).

<sup>447</sup> Les juges pourraient par exemple imposer des limites de temps de préparation au procès que les parties ne pourraient pas contester. De plus, les règles de management ne doivent pas nécessairement être écrites ni soumises à une approbation externe de la population ou des pairs, et échappent donc à tout contrôle, contrairement aux textes de loi (RESNIK 1985).

doit posséder des compétences communicationnelles aigües pour contrecarrer le scepticisme éventuel de certaines parties prenantes, dont les médias par exemple,<sup>448</sup> ainsi qu'une formation tant juridique que managériale.

En d'autres termes, ce leader se doit d'être un « professionnel hybride »,<sup>449</sup> capable de faire le lien avec des mondes extérieurs au sien, de prendre en compte les diverses rationalités organisationnelles et de favoriser les relations entre les professionnels présents dans l'institution. Il doit être en mesure d'adopter, de manière pragmatique,<sup>450</sup> les logiques institutionnelles d'autres acteurs quand cela est nécessaire afin d'obtenir le soutien de ceux-ci, comme préconisé par certains chercheurs :<sup>451</sup> ce sera un vrai « caméléon ». <sup>452</sup> Il va sans dire qu'il sera difficile de trouver la « perle rare » possédant toutes ces compétences, raison pour laquelle nous ne recommandons cette solution qu'en cas d'échec de la solution du binôme présentée plus haut.

Le gestionnaire « post-bureaucratique » tire donc sa légitimité d'une autorité qu'il ne pourra obtenir que s'il partage, ou au minimum saisi correctement, les attentes et perceptions des autres membres de l'organisation et des autres parties prenantes de l'institution. Son rôle étant en effet de « connecter » l'organisation et sa structure à son environnement en filtrant et traduisant l'information externe pour la rendre compréhensible au sein de son unité (la cour par exemple), comme l'ont remarqué d'autres chercheurs participant au même projet que le nôtre.<sup>453</sup> Il est donc primordial que ce manager « hybride » (qui n'est pas forcément un juge mais fréquemment un juriste en Suisse) soit très au fait des différentes cultures de la justice s'il en est, et partage ou du moins comprenne celles-ci. Ceci car son « autorité dépend de sa vision du monde, du projet (de l'organisation et/ou de l'institution) et de sa capacité à le faire partager ». <sup>454</sup> Ce leader organise la qualité des relations avec et entre les autres acteurs et détermine pour eux le sens de l'action en mettant les acteurs en résonance avec les valeurs de l'organisation<sup>455</sup> et de l'institution. Il peut, avec l'aide d'autres collaborateurs, mettre en place une vision/charte reflétant les qualités d'une « bonne justice », comme proposé plus haut dans la solution du binôme.

Le management, pour autant que son objectif soit de réussir au mieux un éventuel changement plus ou moins profond, doit donc prendre en compte la logique des biens communs<sup>456</sup> pour que l'organisation soit vue comme un tout et que toutes les parties prenantes se sentent concernées : « c'est alors que ces différentes parties prenantes peuvent se rencontrer dans la recherche de la satisfaction de tous, dans

---

<sup>448</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

<sup>449</sup> NOORDEGRAAF (2007), BLOMGREN/WAKS (2015).

<sup>450</sup> Par pragmatisme, nous entendons la capacité à mobiliser les moyens les plus adéquats aux circonstances, tout en respectant les valeurs en jeu. En d'autres termes, il s'agira de choisir l'approche managériale la plus adaptée à la valeur produite, le contexte ou la nature de la tâche à accomplir, (ALFORD/HUGHES (2008)) même s'il faut pour ce faire s'éloigner de sa propre logique.

<sup>451</sup> MCPHERSON/SAUDER (2013).

<sup>452</sup> EICHER/SCHEDLER (2015).

<sup>453</sup> Ibid.

<sup>454</sup> SILVA/LACAN (2015).

<sup>455</sup> Ibid.

<sup>456</sup> Dans son célèbre article, Ostrom (1990) démontre que certaines méthodes de gestion mobilisant des logiques autres que l'intérêt particulier mais privilégiant l'intérêt collectif, sinon général, fonctionnent, pour gérer des biens collectifs.

l'envie de produire l'intérêt collectif le plus grand ». <sup>457</sup> Pour ce faire, il est important que le « climat éthique » <sup>458</sup> en place favorise des décisions prises en tenant compte des conséquences qui pourraient affecter les autres membres de l'organisation, et qui soient donc bénéfiques à l'ensemble (des parties prenantes du tribunal) plus qu'à l'individu. Puisque les problématiques éthiques rencontrées par les agents publics proviennent d'un manque de repères au niveau des valeurs institutionnelles, <sup>459</sup> notre étude comble ce manque et propose six facteurs auxquels les membres de la justice suisse peuvent maintenant s'identifier. La gestion de la justice devra donc favoriser particulièrement les facteurs qui englobent des items « collectifs ».

C'est particulièrement le cas du facteur numéro un, l'un des plus importants en moyenne pour les répondants à notre questionnaire, qui représente la justice « partenaire et fiable ». Il comporte en effet des items comme l'égalité de traitement, la courtoisie et le respect envers les parties ou encore le fait de considérer sérieusement les justiciables, des notions qui privilégient l'intérêt collectif. De même, l'un des facteurs qui explique le plus de variance, le numéro deux qui décrit une justice « intégrée à la société et au service du citoyen », est également composé de qualités qui mettent en avant l'ensemble plus que le particulier, comme le fait d'être humaine et proche des gens, à l'écoute, communicatrice ou encore un service pour le public. Le dernier facteur que nous relevons ici est le numéro trois, le facteur désignant la justice « accessible et performante » qui, avec des caractéristiques définissant la « bonne justice » comme la transparence et l'ouverture sur la société ou encore le fait de rendre des jugements compréhensibles, fait aussi la part belle au groupe plus qu'à l'individu.

Cela étant dit, cette nécessité de gérer le collectif plus que l'individu ne peut pas s'affranchir d'une formation en management, même pour les juges. En effet, ceux-ci sont de plus en plus fréquemment amenés à assumer des tâches managériales, ce qui fait même dire à certains auteurs que leurs compétences sociales et de conduite d'équipe (« leadership ») deviennent au moins aussi importantes que leurs qualifications professionnelles. <sup>460</sup> Ils sont aujourd'hui fréquemment assimilés à un agent public « composite » entre le juge professionnel et le manager professionnel, <sup>461</sup> une sorte de « nouveau juge » multitâches. <sup>462</sup> Une telle formation permettrait aussi aux juges de mieux « comprendre » le point de vue des managers et de pouvoir parler le même langage qu'eux lorsqu'il s'agit d'aborder les aspects managériaux, qui semblent d'ailleurs être ceux sur lesquels les points d'achoppement sont les plus fréquents. <sup>463</sup>

Mais ce n'est pas uniquement la fonction du juge qui évolue. Il est également souhaitable d'« institutionnaliser » la fonction de gestionnaire de cours/tribunal en la « professionnalisant », comme le proposait Gallas en 1967 <sup>464</sup> déjà, afin de la

---

<sup>457</sup> SILVA/LACAN (2015).

<sup>458</sup> MARTIN/CULLEN (2006).

<sup>459</sup> WYSER (2010).

<sup>460</sup> FELBER (2007), WURZBURGER (2014) cités par BIERI (2015).

<sup>461</sup> NOORDEGRAAF (2007).

<sup>462</sup> DE HOON/VERBERK (2014).

<sup>463</sup> EICHER/SCHEDLER (2015).

<sup>464</sup> GALLAS (1967).

légitimer, de créer une « identité » professionnelle et un sens d'appartenance à cette dernière.<sup>465</sup> Cela favoriserait aussi la considération des juges envers les gestionnaires.

Pour conclure ce premier point, relevons finalement l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes le plus tôt possible lorsqu'une réforme (managériale) est entreprise afin d'éviter son rejet. Intégrer les acteurs est particulièrement important lorsque des changements potentiellement contestés, comme l'introduction d'indicateurs quantitatifs de la charge de travail des magistrats par exemple,<sup>466</sup> sont mis en place, ce qui est fréquent lors des processus de managérialisation des tribunaux.

### *Deuxième conclusion*

Notre recherche révèle une seconde conséquence pour le management de la justice helvétique : les points sur lesquels les acteurs de la justice sont le moins satisfaits concernent avant tout des questions de gestion. Il n'est pas impossible que, à l'instar d'autres études,<sup>467</sup> les membres de la justice suisse veuillent développer une culture plus entrepreneuriale/commerciale mais n'y parviennent pas à cause de certains freins (voir 1.8.1.2) inhérents au système actuel (en particulier des appréhensions liées au caractère inadapté des pratiques et outils management à l'activité judiciaire). Il serait donc judicieux de repenser les éléments du système favorisant ces freins au management afin d'améliorer la situation sur les thèmes où l'écart entre la réalité perçue et l'importance attribuée est le plus grand, dans une optique où la direction du tribunal souhaiterait implémenter avec succès de nouveaux outils de gestion. Il se pourrait aussi que l'approche managériale soit peu connue de certains et chargée de stéréotypes : il faudrait dans ce cas entreprendre un travail de familiarisation dont le but final serait l'appropriation des outils de gestion par les acteurs locaux, afin qu'ils puissent les adapter aux besoins et spécificités des cours/tribunaux dans lesquels ils exercent, comme le montre une étude antérieure à la nôtre.<sup>468</sup>

Il nous faut également mentionner une technique parfois employée comme stratégie « marketing » à très court terme : celle de la décomposition ou compartimentalisation.<sup>469</sup> Cette méthode consiste à ne s'engager que symboliquement dans certaines logiques managériales, tout en préservant dans les faits son identité d'origine (les valeurs traditionnelles de la justice). Par exemple, en réponse à des pressions institutionnelles, les pouvoirs judiciaires de certains cantons pourraient communiquer dans leur rapport annuel qu'ils mettent tout en œuvre pour améliorer l'efficacité de la justice, y compris l'utilisation de techniques de management moderne à large échelle, alors qu'en réalité ils n'appliqueraient que certaines méthodes au compte-gouttes dans certains services. Le but de cette stratégie est d'orienter l'attention, via une importante campagne de communication, sur une logique qui reste très minoritaire au sein de l'institution, mais que le tribunal veut faire paraître comme étant au centre de celle-ci. Cela ne constitue certainement pas une solution pérenne, l'opposition des acteurs soutenant sincèrement les valeurs managériales dans l'organisation devenant en général rapidement ingérable.

---

<sup>465</sup> NOORDEGRAAF (2007).

<sup>466</sup> PALLEZ (2000).

<sup>467</sup> OSTROM/OSTROM, et al. (2007), BRADLEY/PARKER (2006).

<sup>468</sup> PRIGIONI (2014).

<sup>469</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

Au contraire, si l'objectif est d'implémenter avec succès une réforme, il sera judicieux d'approcher celle-ci avec une perspective « contextualiste » : qui identifie la culture en place et qui tient compte tant du « contenu »<sup>470</sup> que du « contexte » et favorise un « processus de changement » progressif et adapté aux divers intérêts des parties prenantes, afin d'éviter les échecs découlant des incohérences identifiées par Pichault.<sup>471</sup> Pour cela, il est extrêmement important de reconnaître les potentiels leaders qui porteront le changement comme proposé plus haut, mais également de comprendre quels sont les éléments du programme de réforme qui ont incité ces acteurs à s'impliquer dans le processus. De plus, il est nécessaire de déterminer les éléments qui ont favorisé la création et la transmission d'un nouveau savoir (« *knowledge transfer* »),<sup>472</sup> ce qui ne peut se faire indépendamment de la culture dominante de l'organisation et/ou de l'institution et du contexte.

### *Troisième conclusion*

Troisièmement, nous observons que les acteurs internes à la justice, et plus particulièrement les juristes qui sont au plus près du cœur de métier de l'institution, voient la réalité plus positivement que les acteurs externes (principalement les avocats et la population). Nous pensons qu'un renforcement des rencontres, partenariats ou événements concernant les éléments où les différences d'appréciation entre les acteurs internes et externes au troisième pouvoir sont les plus importantes seraient bénéfiques à la justice, afin que chacun puisse exprimer ses besoins et se faire entendre. Ces réunions devront bien entendu être suivies de décisions sur les sujets identifiés comme cruciaux. Par exemple, la création de commissions ad hoc sur le modèle d'un conseil de la magistrature élargi, composées d'experts internes et externes ainsi que d'utilisateurs des tribunaux<sup>473</sup> intéressés par une thématique particulière serait une solution envisageable, tout comme la mise en place ou le renforcement des réunions entre le barreau et les Tribunaux cantonaux. En effet, des interactions fréquentes entre groupes ayant des vues opposées au départ permettent souvent de les rapprocher en favorisant des ajustements mutuels et des apprentissages communs.<sup>474</sup>

D'après certaines expériences menées en Scandinavie, il semble important de commencer par un dialogue entre les membres internes au tribunal avant d'élargir la discussion aux acteurs externes (avocats, utilisateurs, agents de police, etc.). Un autre projet intéressant a été testé au Canada, alors qu'un projet similaire existe aussi à Genève. Il s'agit d'une évaluation de la qualité de la justice, centrée sur les pratiques des juges, à travers l'opinion des magistrats eux-mêmes et celle des avocats. Ceci afin de permettre aux juges de s'autoévaluer et de recevoir un retour sur information concernant la manière dont les avocats perçoivent leurs pratiques. Les magistrats, « voyant le reflet de leur action dans le jugement des avocats », seraient à la fois désireux et mieux à même d'améliorer leurs propres pratiques là où

---

<sup>470</sup> Selon Pichault (2007), le contenu se rapporte au domaine soumis au changement (le recrutement, les procédures d'évaluation, etc.), alors que le contexte concerne les facteurs capables d'influencer le contenu et son évolution.

<sup>471</sup> Ibid.

<sup>472</sup> PAWSON (2013).

<sup>473</sup> Comme c'est déjà le cas en Finlande ou en Suède par exemple (HAGSGARD (2008)).

<sup>474</sup> BUSETTI/VECCHI (2015).

le besoin s'en fait sentir, selon les résultats issus de l'expérience canadienne.<sup>475</sup> Dans tous les cas, il est indispensable que les changements proposés soient perçus comme étant « *evidence-based* » afin d'accroître leur légitimité,<sup>476</sup> et tenant compte de l'environnement local, celui-ci ayant un impact déterminant sur la manière de fonctionner des cours.<sup>477</sup>

Certaines recherches ont d'ailleurs démontré qu'une approche coopérative incluant les différents « *stakeholders* » permet de réconcilier les approches managériales et juridiques, tant qu'elles visent le même but : défendre les valeurs centrales sur lesquelles le système judiciaire se base, telles que l'indépendance et l'impartialité.<sup>478</sup> Poussant dans ce sens, une littérature abondante met en exergue la nécessité pour les organisations publiques en général de mieux intégrer leurs parties prenantes,<sup>479</sup> tant au niveau opérationnel (processus de co-production au sens large), qu'au niveau de la gouvernance, comme l'illustre précisément les conseils de la magistrature.

#### *Quatrième conclusion*

Au final, il semble qu'une hybridation entre modèle bureaucratique et managérial domine dans la justice suisse, comme observé par exemple chez les élites administratives au niveau fédéral,<sup>480</sup> mais ceci devra être confirmé par d'autres études portant sur le management de la justice. Dans tous les cas, cette hybridation nécessitera la conclusion de conventions et de compromis adaptés à la situation,<sup>481</sup> ceux-ci étant avec la négociation « les instruments essentiels du management » dans l'environnement judiciaire.<sup>482</sup>

Il faudrait donc découvrir la forme que prendra cette cohabitation entre valeurs managériales et juridiques. Nous prenons ici l'exemple du binôme managérial proposé plus haut afin d'illustrer nos propos. La question centrale est celle du partage du pouvoir des juges ; s'ils acceptent de déléguer tout ou partie de leur autorité en termes de management, le tribunal devra vraisemblablement choisir entre deux archétypes : celui de l'« alter ego » et celui du « spécialiste ».<sup>483</sup> Dans le cas du modèle de l'« alter ego », le Président de cour et le gestionnaire du tribunal prennent tous deux une part active au management. À contrario, dans le système du « spécialiste » c'est uniquement l'administrateur, spécialiste du management, qui s'occupe de la gestion déchargeant ainsi totalement le magistrat de ses tâches administratives.<sup>484</sup>

À l'inverse, les juges pourraient vouloir conserver l'entièreté de leur pouvoir sur la gestion du tribunal, voire, par un sursaut de défense de leur culture professionnelle,

---

<sup>475</sup> SIBONY (2002), p. 97.

<sup>476</sup> BLOMGREN/WAKS (2015).

<sup>477</sup> GALLAS (2005), CHURCH (1985), SULLIVAN/WARREN et al. (1994), KRITZER/ZEMANS (1993), STEELMAN (1997), BURKE/BROCCOLINA (2005), COOLSEN (2008).

<sup>478</sup> CONTINI/MOHR (2007).

<sup>479</sup> KINDER (2012), PIENING (2013), RHYS/BEYNON, et al. (2015).

<sup>480</sup> EMERY /GIAUQUE, et al. (2014).

<sup>481</sup> Le compromis est une tentative d'associer durablement et légitimement deux principes différents, AMBLARD/BERNOUX et al. (1996).

<sup>482</sup> GALLAS (1976), p.39.

<sup>483</sup> TOBLER (2001).

<sup>484</sup> PRIGIONI (2014).

tenter de coloniser<sup>485</sup> le management en transformant les outils de gestion à leur avantage, dans le but de défendre leur statut. Ce cas de figure favorisera alors vraisemblablement un modèle du type « juge-administrateur »<sup>486</sup> dans lequel seul le magistrat assume les responsabilités de gestion, appuyé par un administrateur dont le rôle se limite à des conseils « techniques », comme c'est déjà souvent le cas en Suisse. Afin d'assumer au mieux cette position, il est évident que le magistrat doit être capable de connecter les mondes managérial et judiciaire pour rester crédible dans les deux univers, ce qui ferait de lui un « professionnel hybride ».<sup>487</sup> Une partie de la réponse viendra évidemment de la profondeur et de l'étendue de la managérialisation de la justice helvétique ces prochaines années.

Nous examinons à présent les limites de notre recherche et proposons des pistes de réflexion pour les recherches à venir.

## 1.11 Limites de la recherche et pistes de réflexion pour les recherches futures

Les principales limites de notre étude méritent d'être mentionnées et peuvent inspirer de nouvelles recherches. Il faut tout d'abord relever que le modèle de régressions multiples présenté dans nos résultats n'explique qu'une part relativement faible de la variance de nos facteurs (entre 6% et 13% environ). Il faudra donc chercher d'autres variables explicatives des différentes conceptions de la « bonne justice », comme l'appartenance politique des acteurs par exemple,<sup>488</sup> dans les recherches à venir concernant la culture judiciaire.

Il sera par exemple nécessaire de mener une étude au niveau d'un seul tribunal, pour vérifier si les dissonances culturelles sont mieux expliquées par les variables que nous proposons (principalement la fonction du répondant). Si, au contraire, ces variables expliquent encore moins bien les divergences organisationnelles (par opposition à l'aspect institutionnel que nous proposons), il faudra chercher d'autres variables spécifiques au tribunal ou à la cour étudié. Une recherche qualitative approfondie, où le chercheur serait immergé au sein de l'organisation analysée, serait recommandable dans une telle situation. Au-delà des entretiens en face à face, des « *focus groups* » pourraient révéler de nouveaux éléments.

Aussi, notre étude n'a été conduite qu'une seule fois dans un contexte donné, et elle se cantonne à neuf des vingt-six cantons suisses. L'apparente similitude culturelle entre acteurs romands et alémaniques, par exemple, mériterait d'être explorée plus en profondeur. En effet, l'objet central de notre étude étant la Suisse romande, nos observations relevées dans la partie germanique du pays ne sont basées que sur deux cantons choisis comme « groupe de contrôle ». Une telle démarche nous permettrait de vérifier si l'absence d'un « *Röstigraben* » se confirme, infirmant ce

---

<sup>485</sup> FERLIE/GERAGHTY (2007).

<sup>486</sup> PRIGIONI (2014).

<sup>487</sup> FERLIE/GERAGHTY (2007).

<sup>488</sup> Une hypothèse serait que suivant l'appartenance politique (droite ou gauche), les acteurs sont plus ou moins favorables à l'introduction de techniques de gestion au sein de la justice.

que certains prédisaient :<sup>489</sup> que la justice (suisse) serait influencée par la culture administrative du pays. Dans la même veine, comparer les cultures des cantons où le management public est plus fortement implémenté que dans les autres serait aussi riche d'enseignements.

Il serait aussi intéressant de rechercher si les perceptions de la « bonne justice » diffèrent réellement entre la population et les acteurs de la justice, puisque nos résultats sont mitigés à ce sujet. En effet, bien que les perceptions des acteurs judiciaires semblent meilleures que celles de la population concernant l'état de la justice en Suisse, l'image globale de celle-ci est similaire que l'on considère le simple citoyen ou celui qui prend une part active à son fonctionnement. Une étude plus approfondie se concentrant sur les perceptions les plus importantes relatives à l'image de la « bonne justice » pour les citoyens et les acteurs judiciaires pourrait être intéressante. En effet, nous n'avons proposé que dix-sept items lors de notre enquête auprès de la population, un chiffre certainement trop faible pour évaluer avec précision une notion aussi vaste et complexe que celle de l'image de l'institution judiciaire. Une solution serait d'effectuer un nouveau sondage représentatif auprès de la population concernant sa perception de la justice, mais en offrant cette fois aux répondants la possibilité de choisir parmi les quarante items de notre questionnaire soumis aux membres de la justice suisse.

Il faudrait également questionner la population helvétique au sujet des qualités les plus importantes d'une « bonne justice », afin de pouvoir comparer les attentes des citoyens avec celles des acteurs de la justice suisse et pas uniquement leurs perceptions respectives. Il sera ainsi possible de déterminer si une conception véritablement différente de la « bonne justice » existe entre acteurs de la justice et citoyens, mais aussi entre les citoyens eux-mêmes en fonction de certaines catégories sociodémographiques telles que l'âge, le lieu d'habitation, le genre ou encore le niveau d'éducation par exemple. Les résultats d'une telle recherche permettraient de diriger la politique judiciaire en fonction des attentes des justiciables et de faire des comparaisons au niveau international.

De même, l'influence positive que semblent avoir deux de nos variables de contrôle (le genre et les années d'expériences) mériterait d'être étudiée plus en profondeur.

En ce qui concerne les années d'expériences des répondants, nos résultats quantitatifs ne permettent pas de confirmer l'hypothèse selon laquelle les nouvelles générations seraient plus ouvertes que les anciennes aux techniques managériales. En effet, les Bêtas positifs de la variable « années d'expérience » sur les facteurs 2 (une justice « intégrée à la société, au service du citoyen »), 3 (une justice « accessible et performante ») et 4 (une justice « orientée vers le résultat, effective »)<sup>490</sup> indiquent au contraire une situation plutôt floue : plus les acteurs de la justice ont d'expérience, plus ils apprécient les items de ces facteurs, qui se rapportent tant aux mondes civique, industriel, commercial que domestique, alors que rien ne peut être dit à propos des autres facteurs (les résultats n'étant pas significatifs).

---

<sup>489</sup> LANGBROEK (2000), LANGBROEK (2010).

<sup>490</sup> Voir table 8, annexe 2 (1.12.2.5).

Quant à l'âge des répondants, nous remarquons que plus ils sont âgés, plus ils ont tendance à donner de l'importance à deux facteurs composés d'items majoritairement issus du monde « civique » : le facteur 2 (une justice « intégrée à la société, au service du citoyen ») et le 6 (une justice « libre de toute pression, juste »).<sup>491</sup> Cela nous permet d'affirmer que les valeurs traditionnelles de la justice semblent devenir de plus en plus importantes avec l'âge. Rien ne peut cependant être dit concernant les autres facteurs, puisqu'ils ne sont pas sensibles à la variable « âge ». Nous ne pouvons donc pas confirmer ou infirmer qu'un « effet générationnel » serait en marche au sein de la justice suisse, et que les plus jeunes seraient plus enclins que les anciens à la culture gestionnaire, comme nous l'ont affirmés certains acteurs lors de nos entretiens. Le sujet mériterait donc d'être creusé plus en profondeur.

Pour ce qui est de l'influence du genre, nous remarquons que les femmes accordent plus d'importance que les hommes aux facteurs 2 (une justice « intégrée à la société, au service du citoyen »), 3 (une justice « accessible et performante »), 4 (une justice « orientée vers le résultat, effective ») et 5 (une justice « compétente, bien outillée et fonctionnelle »). Nous émettons ici l'hypothèse, qui devra être confirmée par de futures études, que les femmes actives au sein de la justice suisse sont plus ouvertes que leurs collègues masculins aux techniques de gestion, puisque qu'elles notent mieux les facteurs issus des mondes commercial et industriel (facteurs 3 et 5). Il faut cependant prendre ces résultats avec précautions car, ne connaissant pas la répartition hommes/femmes des acteurs de la justice suisse, nous ne pouvons pas affirmer que notre échantillon, composé à 55% de femmes, est représentatif de l'institution.

Similairement, il est important de vérifier si ces constats restent les mêmes au fil du temps ou dans un contexte différent, plus représentatif de l'ensemble de la Suisse, voire en comparaison internationale, la manière dont réagissent les organisations (judiciaires et autres) étant un construit social dynamique et évolutif, d'après certains auteurs.<sup>492</sup> Il serait par exemple intéressant d'explorer plus en profondeur si des différences fondamentales existent en ce qui concerne la conception de « bonne justice » entre le ministère public<sup>493</sup> et les tribunaux, y compris les cours spécialisées comme le tribunal des baux, des prud'hommes ou des assurances sociales. De même, élargir l'étude à d'autres organisations qui gravitent autour de l'institution judiciaire au sens large, telles que la police ou les prisons, serait un apport non-négligeable à la compréhension de la culture du système judiciaire dans son ensemble. De plus, étudier plus finement les possibles dissonances entre les instances (première et deuxième mais aussi avec le TF) apporterait également une complémentarité à notre étude, puisque les différences fondamentales que nous annonçions certains membres de la justice helvétique lors de nos entretiens ne sont pas confirmées par notre étude statistique.

Il serait aussi profitable de mesurer l'impact des cultures organisationnelles et institutionnelles sur les jugements rendus, et de vérifier si l'introduction du

---

<sup>491</sup> Voir table 18, annexe 2 (1.12.2.15).

<sup>492</sup> GREENWOOD/RAYNARD et al. (2011).

<sup>493</sup> Nous avons pris en compte la différence entre les procureurs et les autres acteurs dans notre recherche, mais n'avons pas comparé le ministère public dans son ensemble avec les autres tribunaux suisses.

management et la subséquente modification de ces cultures pourrait avoir, *in fine* un effet sur les jugements. Pour cela, il faudrait intégrer les enseignements de l'approche dite du « *judicial behavior* » et donc aller au-delà du langage juridique comme préconisé par Dyevre,<sup>494</sup> et considérer non seulement le niveau institutionnel mais aussi les niveaux personnel et organisationnel. Dyevre analyse le « *judicial behavior* » à l'aide de différents niveaux d'analyse micro, méso et macro, lesquels correspondent respectivement aux théories attitudinale (préférences personnelles), institutionnaliste interne (organisation) et externe (institution). Selon cette approche, qui emprunte beaucoup à la théorie des jeux, les variables des niveaux micro, méso et macro sont liées entre elles et ont un impact plus ou moins important sur les jugements rendus. L'effet des facteurs attitudinaux sur le « *judicial behavior* », soit les décisions ou les avis judiciaires, serait influencé par la sensibilité du processus de délibération interne de la cour aux variables organisationnelles (méso) ou institutionnelles (macro). Il serait donc intéressant d'étudier non seulement la culture institutionnelle comme nous l'avons fait, mais aussi la culture organisationnelle et les caractéristiques attitudinales, afin de comprendre ce qui pousse les juges à rendre tel ou tel jugement.

En d'autres termes, les décisions prises par les juges ne dépendent pas uniquement de leurs convictions personnelles et de leur « stratégie politique » au sein du collège des juges, mais également du contexte institutionnel dans lequel ils doivent prendre des décisions. Ils considéreraient donc, d'après cette approche, diverses parties prenantes de la justice, y compris celles qui sont externes au tribunal, comme l'opinion publique ou encore le politique, lorsqu'ils rendent des décisions. Les juges rendront par exemple plus facilement des décisions contraires à la majorité politique en place si la rigidité constitutionnelle est telle qu'il est difficile pour le législatif d'annuler l'effet de la décision par une modification constitutionnelle.

Dans un environnement institutionnel favorable, comme la cour Suprême américaine (ou le Tribunal Fédéral) où : 1) les juges sont en place indéfiniment, 2) leurs décisions ne peuvent pas faire l'objet d'un procès en appel dans une autre cour, 3) il est extrêmement difficile pour les autres pouvoirs de l'État d'annuler leur jugement (pour inconstitutionnalité), 4) l'opinion publique a une image positive de la cour et 5) le processus législatif est relativement transparent, il est aisé de comprendre que les préférences intrinsèques des juges (niveau attitudinal) seront un bon prédicteur de leurs jugements, car il y a peu de facteurs organisationnels ou institutionnels qui peuvent les influencer.

À l'inverse, si certains des éléments ci-dessus sont absents, les valeurs et idéologies personnelles des juges se refléteront moins dans leurs décisions. Ils seront en effet plus « enclins » à prendre en compte, lors de leur prise de décisions, d'autres éléments que leurs propres convictions (des éléments propres à l'institution ou à l'organisation, comme l'éventuel soutien de l'opinion publique ou les relations entre les juges du collège, par exemple). Le jugement sera donc le résultat d'interactions entre la cour et son environnement politique et institutionnel.<sup>495</sup>

---

<sup>494</sup> DYEVRE (2010).

<sup>495</sup> Ibid.

Les contextes institutionnel et politique mais aussi organisationnel (le rapport que les juges ont au sein du collège par exemple) ont donc une importance non-négligeable dans le processus juridique, les juges anticipant les réactions des autres acteurs face à leurs décisions d'après l'approche proposée par Dyevre. Il en ressort des confrontations et négociations d'attentes façonnant les rôles (de la justice, de l'organisation judiciaire, des juges) et forgeant la culture institutionnelle (niveau macro) et organisationnelle (niveau méso) de la justice. Une étude de cas qui se focaliserait sur l'importance relative des niveaux micro, méso et macro, et donc des cultures organisationnelle et institutionnelle d'un tribunal ou d'une cour serait particulièrement intéressante dans ce cadre.

Si la managérialisation de la justice se précise en Suisse, étudier ses effets sur les dimensions éthiques de l'institution judiciaire, à l'aide du concept de « climat éthique organisationnel »<sup>496</sup> dans le sillage des travaux de Wyser (2010), pourrait également être extrêmement précieux. En effet, vérifier si la conception d'un comportement éthique au sein de la justice change suite à l'introduction de techniques managériales, pourrait être d'un intérêt non-négligeable dans un domaine comme celui de la justice, où l'éthique est une question qui se pose quotidiennement.

Nous essayons maintenant de réfléchir à la manière dont les prochaines études portant sur le management public et la justice pourraient s'articuler plus spécifiquement. Tout d'abord, il est indispensable d'approcher le problème de manière interdisciplinaire incluant des matières comme la science politique, la sociologie, l'économie, le management et le droit, une vue purement légale étant trop réductrice puisque la justice doit aujourd'hui rendre des comptes tant aux politiciens (au sujet du fonctionnement des tribunaux et de leurs coûts), au public (à propos de l'équité des jugements) qu'aux acteurs internes occupant des postes administratifs ou juridiques.<sup>497</sup> Une étude pluridisciplinaire d'envergure menée par des chercheurs de divers horizons permettrait d'éviter les biais induits par le fait qu'un chercheur aborde une étude avec son propre bagage intellectuel et sa vision du monde façonnée par la discipline dont il est expert. Cela minimiserait aussi l'occurrence des biais de désirabilité sociale dont nous parlions plus haut, puisqu'il sera plus difficile aux répondants de connaître la spécialisation du chercheur et donc de tenter de satisfaire les attentes supposées de celui-ci.

Nous invitons à présent le lecteur à consulter les trois articles ci-après qui résument le contenu de notre recherche. Puisque tous les articles ont été publiés dans différentes revues scientifiques, chacun a été rédigé de façon à pouvoir être lu et compris indépendamment des autres.

---

<sup>496</sup> VICTOR/CULLEN (1987) cités par WYSER (2010) définissent le « climat éthique organisationnel » comme « la perception partagée de ce qu'est un comportement éthiquement correct, ainsi que la façon dont devraient être gérées les problématiques éthiques ». En d'autres termes, la typologie qu'ils ont développée sur la base d'un vaste éventail de perceptions, permet de répondre à la question « que devrais-je faire ? » lors d'un processus de prise de décision dans une organisation.

<sup>497</sup> NG (2011).



## 1.12 Annexes

### 1.12.1 Annexe 1 : Tables et questionnaire de la partie qualitative (articles 1 et 2)

#### 1.12.1.1 Table 1 : Principales attentes mentionnées par les juges et les gestionnaires de tribunaux lors de nos entretiens, classés selon la fréquence décroissante avec laquelle les attentes sont ressorties

+++ : mentionnée fréquemment (par au moins 2/3 des participants)

++ : mentionnée parfois (par plus d'un quart des participants)

+ : mentionnée par un ou deux participants

N=18

	Principales attentes relatives à la "bonne justice"	Attentes des juges	Attentes des gestionnaires de tribunaux
1	<b>Rapide</b> 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	<b>Orientée client</b> La justice est un service public orienté client dont l'objectif doit être de satisfaire le justiciable.	+++	+++
3	<b>Ouverte au public et aux médias (communicative)</b> La justice doit expliquer ce qu'elle fait de manière compréhensible via les médias.	++	+++
4	<b>Indépendante</b> La justice doit être indépendante de toute sorte de pressions, particulièrement politique.	++	++
5	<b>Transparente</b> La justice doit être transparente à propos de son fonctionnement. Cacher des choses aux citoyens n'est pas concevable.	++	++
6	<b>Humaine</b> 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.	++	
7	<b>Proche des gens</b> La justice doit être proche des justiciables qu'elle sert. Elle est donc tenue de prendre en considération ce que vit l'homme de la rue et de jouer son rôle social.	++	+
8	<b>Personnalisée</b> La justice doit tenir compte, autant que possible, des spécificités- tés de chaque cas/situation. Elle ne peut pas appliquer les règles aveuglement de la même manière à tout un chacun.	++	
9	<b>À l'écoute</b> La justice doit être à l'écoute des justiciables et de leurs besoins, il ne suffit pas de les entendre, de les considérer comme des numéros.	++	
10	<b>Juste</b> La justice doit être juste dans son fonctionnement et dans sa manière de rendre les jugements.	+	

11	<b>Pas trop formaliste</b> La justice ne doit pas être trop à cheval sur les règles. Elle doit être flexible et adapter ses procédures si nécessaire.	+	+
12	<b>Les non-juristes doivent aussi participer</b> Même le citoyen lambda doit pouvoir rendre la justice car il personnifie la volonté du peuple autant que les juristes.	+	+
13	<b>Doit rendre des comptes</b> 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.	+	++
14	<b>Respecte les procédures</b> Les procédures doivent être scrupuleusement respectées dans toutes les affaires pour une question d'uniformité de la justice.	+	+
15	<b>Efficiente</b> La justice doit utiliser ses ressources avec parcimonie et en retirer le plus grand bénéfice possible.	+	++
16	<b>Impartiale</b> La justice ne doit subir aucune pression des parties. Elle doit pouvoir juger chaque justiciable selon les mêmes critères objectifs.	+	
17	<b>Recherche la conciliation</b> La justice doit tenter de réconcilier les parties et non favoriser systématiquement l'ouverture d'un procès.	+	
18	<b>Qualité globale</b> Une justice de bonne qualité est indispensable. Des caractéristiques comme l'équité, la rapidité et l'impartialité sont présentes en son sein.	+	+
19	<b>Egalité de traitement</b> La justice doit traiter tous les citoyens de la même manière.	+	
20	<b>Pragmatique</b> Elle doit être intelligente et adapter ses procédures aux diverses situations afin d'obtenir le meilleur résultat.		++
21	<b>Proche (accessible géographiquement)</b> Les tribunaux doivent être situés à proximité des citoyens qui en ont besoin.		++
22	<b>Efficace</b> La justice doit atteindre les objectifs fixés et améliorer son efficacité.		++
23	<b>Inspirer confiance</b> L'institution judiciaire doit inspirer confiance, elle doit être perçue comme fiable par les citoyens et les parties.		++
24	<b>Accessible facilement</b> La justice doit être facilement accessible, avec le moins de difficultés possibles.		++
25	<b>Non-corrumpue</b> La corruption doit être bannie du monde judiciaire		+
26	<b>Abordable financièrement</b> Les coûts des procédures doivent être aussi bas que possible pour les parties.		+
27	<b>Résout tous les conflits</b> La justice doit résoudre toutes les sortes de conflits, elle doit donner une réponse claire dans toutes les situations.		+

<b>28</b>	<b>Service public</b> La justice est considérée comme un service public comme les autres.	2ème article	2ème article
<b>29</b>	<b>Légitime, crédible</b> Pour gagner/conservé la confiance des justiciables, la justice doit être crédible et légitime.	2ème article	2ème article
<b>30</b>	<b>Sévère</b> 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.	2ème article	2ème article
<b>31</b>	<b>Donne raison</b> Les justiciables veulent que la justice leur donne raison, peu importe ce qu'ils demandent, ils veulent gagner.	2ème article	2ème article
<b>32</b>	<b>Prévisible</b> Les procédures doivent être connues et clairement expliquées aux justiciables. Ils ont le droit de savoir en avance ce qui va leur arriver.	2ème article	2ème article

Source: Emery & De Santis (2014).

### 1.12.1.2 Table 2 : Attentes d'une bonne justice en Suisse de différents acteurs

++++: 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'acteur

	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	+	+	+	+	/	+	+
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	Donner raison	+	/	+	+	+	+	+
25	Non corrompue	+	/	+	+	+	/	/
26	Prévisible	+	/	+	/	++	++	/

Source : DE SANTIS (2015)

1.12.1.3 Table 3 : Attentes d'une bonne justice (évoquées par les acteurs de la table 2), classées selon la méthodologie de Boltanski & Thévenot

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	A 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		

Source : DE SANTIS (2015)

1.12.1.4 Guide d'entretien de la phase qualitative

- 1) Comment voyez-vous les changements des modes de gestion et d'organisation du tribunal des dernières années, dus aux réformes du pouvoir judiciaire ?
  
- 2) Quelles sont les attentes les plus importantes auxquelles doit répondre le tribunal, notamment en tant qu'autorité de recours (si pertinent)? Par quelle(s) partie(s) prenante(s) (particuliers, institutions, catégories professionnelles, etc.) ces attentes ont-elles été émises ? Ces attentes ont-elles évolué lors des dix dernières années ?
  
- 3) Quelles sont les attentes influençant le plus le travail du juge aujourd'hui ? Par quelle(s) partie(s) prenante(s) (personnes, institutions, catégories professionnelles, etc.) ont-elles été émises ? Ces attentes ont-elles évolué lors des dix dernières années ?
  
- 4) Quelles réformes de ces dernières années ont, selon vous, le mieux/moins bien répondu aux attentes émises à l'encontre du tribunal ?
  
- 5) Selon vous, peut-on parler aujourd'hui « d'orientation-client » dans le cadre de la justice en Suisse ? Si oui, qui est le « client » du tribunal ? Ce client a-t-il toujours été le même ou a-t-il changé au fil de ces dix dernières années ?

- 6) Comment définiriez-vous en quelques mots l'activité managériale au sein d'un tribunal ? Selon vous, qui ou quelle instance est responsable du management au sein d'un tribunal ?
- 7) Qui sont au tribunal les acteurs juridiques et ceux chargés du management ? Comment qualifieriez-vous le niveau de collaboration entre les acteurs jurisprudentiels et ceux chargé du management au tribunal ?
- 8) Comment percevez-vous le management de la justice (dans son ensemble) au sein du tribunal ? Le tribunal est-il bien/mal géré ? Selon vous, quels sont les points forts et les éléments qui devraient être améliorés dans le management du tribunal ? (notamment bilan des rapports entre organes directeurs d'une part et organes directeurs et secrétariat général d'autre part, ainsi que de l'organisation et de la structure actuellement en place).
- 9) En quoi le management peut-il, selon vous, contribuer à répondre aux attentes définies dans les questions 2) et 3) ?
- 10) Comment évalueriez-vous le degré d'acceptation par les juges des outils de management public (réformes législatives et organisationnelles) ? Avez-vous remarqué une évolution dans ce degré d'acceptation ces dix dernières années ?
- 11) Quelles sont selon vous les qualités d'un « bon juge » ?
- 12) Quelles sont selon vous les qualités d'un « bon manager » ?
- 13) Au final pourriez-vous définir ce que devrait être une « bonne justice » et un « bon tribunal » selon vous ?

## 1.12.2 Annexe 2 : Tables et questionnaire de la partie quantitative (article 3)

### 1.12.2.1 Table 4 : Statistiques descriptives (des qualités de la justice), classées selon l'importance attribuée<sup>498</sup>

(Les items retenus dans l'analyse factorielle sont en gras)

	<b>Moyenne Importance (I)</b>	<b>Moyenne Réalité (R)</b>	<b>Moyenne (I-R)</b>	<b>Monde attribué</b>
<b>Pas corrompue</b>	4.95 (.271)	4.38 (.803)	.57 (.829)	Civique
<b>Impartiale</b>	4.89 (.349)	3.97 (.881)	.93 (.891)	Civique
Equitable	4.78 (.524)	3.82 (.830)	.96 (.945)	Civique
<b>Indépendante</b>	4.74 (.600)	3.98 (.933)	.77 (1.005)	Civique
<b>Digne de confiance</b>	4.73 (.514)	3.90 (.807)	.85 (.908)	Domestique
<b>Pas arbitraire</b>	4.71 (.593)	4.01 (.850)	.72 (.911)	Domestique
<b>Dispose de personnel compétent</b>	4.69 (.490)	3.61 (.910)	1.09 (1.027)	Industriel
<b>Respectueuse de l'égalité de traitement entre les justiciables</b>	4.68 (.517)	3.86 (.886)	.83 (.949)	Civique
<b>Crédible</b>	4.66 (.556)	3.80 (.792)	.87 (.904)	Civique
<b>Respecte le secret de fonction</b>	4.62 (.634)	4.10 (.837)	.54 (.975)	Civique
<b>Compréhensible (motivation des décisions)</b>	4.50 (.590)	3.50 (.903)	1.00 (1.054)	Civique
<b>Efficiente, bien organisée</b>	4.50 (.597)	3.23 (.927)	1.28 (1.084)	Industriel
<b>Dispose de personnel suffisant</b>	4.49 (.581)	2.73 (1.153)	1.77 (1.410)	Industriel
<b>Courtoise, respecte les justiciables</b>	4.37 (.658)	3.81 (.813)	.57 (1.005)	Civique

<sup>498</sup> Ecart-types entre parenthèses

	<b>Moyenne Importance (I)</b>	<b>Moyenne Réalité (R)</b>	<b>Moyenne (I- R)</b>	<b>Monde attribué</b>
<b>Prend au sérieux les justiciables</b>	4.35 (.649)	3.82 (.807)	.53 (.955)	Civique
Constante (sécurité du droit)	4.34 (.659)	3.67 (.827)	.68 (1.005)	Domestique
<b>Efficace pour éviter la récidive (pénal)</b>	4.28 (.750)	2.64 (.965)	1.65 (1.277)	Industriel
<b>Efficace pour réparer le préjudice</b>	4.20 (.716)	3.07 (.914)	1.13 (1.106)	Industriel
Permet aux justiciables de défendre leur point de vue	4.15 (.731)	3.79 (.762)	.36 (.921)	Commercial
<b>Transparente, ouverte sur la société</b>	4.13 (.783)	3.29 (.944)	.84 (1.151)	Civique
<b>Rapide</b>	4.12 (.678)	2.72 (1.031)	1.41 (1.286)	Industriel
Autocritique/capable de se remettre en question	4.10 (.764)	2.69 (.990)	1.42 (1.258)	Commercial
<b>Simple, pragmatique</b>	4.08 (.760)	3.00 (.990)	1.09 (1.239)	Commercial
Capable de résoudre tous les cas/conflits	4.05 (.809)	3.38 (.930)	.67 (.983)	Commercial
Financièrement abordable	4.04 (.790)	3.29 (1.024)	.76 (1.368)	Commercial
<b>Bien équipée (infrastructure)</b>	4.00 (.773)	3.06 (1.080)	.95 (1.394)	Industriel
<b>Humaine, proche des gens</b>	3.98 (.874)	3.14 (.911)	.83 (1.176)	Domestique
<b>A l'écoute</b>	3.95 (.856)	3.31 (.884)	.65 (1.101)	Commercial
<b>Un service pour le public</b>	3.89 (.947)	3.51 (.905)	.39 (1.059)	Civique
Orientée vers la conciliation	3.89 (.777)	3.57 (.849)	.32 (1.017)	Domestique
Formaliste, respecte les procédures	3.88 (.865)	3.94 (.650)	-.06 (.963)	Civique

	<b>Moyenne Importance (I)</b>	<b>Moyenne Réalité (R)</b>	<b>Moyenne (I-R)</b>	<b>Monde attribué</b>
Prévisible (déroulement de la procédure)	3.81 (.798)	3.56 (.829)	.26 (1.028)	Domestique
Rend des comptes sur son fonctionnement	3.76 (.873)	3.37 (.950)	.39 (1.277)	Civique
Personnalisée (sur mesure, au cas par cas)	3.71 (.944)	3.40 (.891)	.31 (1.047)	Commercial
<b>Sévère (dans les sanctions)</b>	3.42 (.972)	2.78 (.874)	.66 (1.425)	Domestique
Proche (géographiquement)	3.34 (.927)	3.92 (.821)	-.58 (1.221)	Commercial
<b>Peu coûteuse pour le contribuable (% du budget de l'État)</b>	3.11 (1.074)	3.23 (1.026)	-.11 (1.666)	Commercial
<b>Communicatrice (média, public)</b>	3.02 (1.024)	3.06 (.877)	-.01 (1.216)	Civique
<b>Intimidante</b>	2.71 (1.134)	2.68 (.974)	.05 (1.394)	Domestique
<b>Rendue aussi par des non-juristes</b>	2.50 (1.262)	3.02 (1.231)	-.54 (1.416)	Civique

1.12.2.2 Table 5 : Indice KMO et test de Bartlett de l'analyse factorielle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.921
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	12147.977
Bartlett ddl	780
Signification de Bartlett	0.000

La table 6 présente les huit facteurs retenus par l'analyse factorielle, auxquels nous avons donné un titre, ainsi que la variance expliquée par chacun.

1.12.2.3 Table 6 : Variance totale expliquée par l'analyse factorielle

Facteurs	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
<b>1</b> <i>Partenaire, fiable</i>	9.34	23.34	23.34	3.59	8.98	8.98
<b>2</b> <i>Intégrée à la société, au service du citoyen</i>	2.40	6.00	29.34	3.38	8.46	17.44
<b>3</b> <i>Accessible et performante</i>	1.94	4.85	34.18	2.88	7.21	24.65
<b>4</b> <i>Orientée vers le résultat</i>	1.64	4.11	38.29	2.35	5.87	30.53
<b>5</b> <i>Compétente, bien outillée</i>	1.36	3.41	41.70	2.27	5.67	36.19
<b>6</b> <i>Libre de toute pression, juste</i>	1.31	3.28	44.97	2.11	5.28	41.47
<b>7</b> exclu	1.17	2.92	47.89	2.06	5.16	46.63
<b>8</b> exclu	1.09	2.72	50.61	1.59	3.98	50.61

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

1.12.2.4 Table 7 : Matrice des composantes après rotation (analyse factorielle)

Matrice des composantes après rotation <sup>a</sup>								
	Composante							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Respecte le secret de fonction	.621							
Crédible	.616							
Courtoise, respecte les justiciables	.606							
Respectueuse de l'égalité de traitement entre les justiciables	.593							
Digne de confiance	.588							
Prend au sérieux les justiciables	.559							
Rendue aussi par des non-juristes		.610						
A l'écoute		.610						
Un service pour le public		.605						
Communicatrice (média, public)		.602						
Humaine, proche des gens		.534						
Simple, pragmatique			.620					
Rapide			.576					
Compréhensible (motivation des décisions)			.535					
Efficace pour réparer le préjudice			.514					
Transparente, ouverte sur la société			.504					
Sévère (dans les sanctions)				.756				
Intimidante				.701				
Efficace pour éviter la récidive (pénal)				.555				
Peu coûteuse pour le contribuable (budget de l'État)				.502				

Matrice des composantes après rotation <sup>a</sup>								
	Composante							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Dispose de personnel suffisant					.644			
Bien équipée (infrastructure)					.632			
Dispose de personnel compétent					.620			
Efficiente, bien organisée					.559			
Pas arbitraire						.684		
Impartiale						.681		
Indépendante						.598		
Pas corrompue						.546		
Prévisible (déroulement de la procédure)							.658	
Constante (sécurité du droit)							.545	
Orientée vers la conciliation								.7
Méthode d'extraction: Analyse en composantes principales. Méthode de rotation: Varimax avec normalisation de Kaiser.								
a. La rotation a convergé en 9 itérations.								

1.12.2.5 Table 8 : Régressions multiples sur l'importance des facteurs en fonction du rôle du répondant (population de base : les juges)<sup>499</sup>

Variable dépendante <sup>500</sup>	1 partenaire fiable, N=1336, R <sup>2</sup> =.022, σ=.4		2 intégrée à la société, au service des citoyens, N=1333, R <sup>2</sup> =.126, σ=.7		3 accessible et performante, N=1336, R <sup>2</sup> =.026, σ=.47		4 orientée vers le résultat, N=1332, R <sup>2</sup> =.144, σ=.72		6 libre de toute pression, juste N=1335, R <sup>2</sup> =.146, σ=.32	
	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.
Constante	4.583	.000*** (.055)	3.198	.000*** (.089)	4.136	.000*** (0.063)	2.914	.000*** (.091)	4.911	.000*** (.041)
Années d'expérience σ=9.3	.002	.202 (.001)	.007	.001** (.002)	.003	.034* (.001)	.005	.019** (.002)	.000	.783 (.001)
Genre, σ=.5	.058	.015* (.024)	.018	.640 (.039)	.071	.010* (.027)	.151	.000*** (.040)	-.001	.940 (.018)
Romandie, σ=.36	-.011	.740 (.033)	.186	.000*** (.053)	-.104	.006** (.038)	.038	.483 (.054)	-.025	.304 (.025)
Langue maternelle allemande, σ=.23	.051	.331 (.052)	.147	.084 (.085)	-.048	.422 (.060)	-.277	.001** (.087)	.054	.167 (.039)
Juge laïc, σ=.3	.045	.327 (.046)	.514	.000*** (.074)	.146	.006** (.053)	.421	.000*** (.076)	-.093	.007** (.034)
Procureur, σ=.2	.022	.725 (.062)	-.060	.557 (.102)	-.079	.273 (.072)	.279	.007** (.104)	.029	.531 (.047)
Avocat, σ=.43	-.107	.004** (.037)	-.242	.000*** (.060)	.097	.023* (.043)	.053	.393 (.062)	.009	.754 (.028)
Manager, σ=.26	-.029	.563 (.051)	.254	.002** (0.082)	.079	.175 (.058)	.478	.000*** (.084)	-.207	.000*** (.038)
Greffier, σ=.41	-.006	.867 (.038)	-.055	.366 (0.061)	.062	.154 (.043)	.288	.000*** (.063)	.008	.785 (.028)
Secrétaire, σ=.38	-.024	.553 (.040)	.258	.000*** (.065)	.072	.121 (.046)	.660	.000*** (.066)	-.303	.000*** (.030)

Note : Ecart standards entre parenthèses, σ=écart-type, b=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante  
Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

<sup>499</sup> Seules les régressions dont la différence entre les juges et les autres acteurs est significative sont présentées ici. Des tests de Durbin-Watson ont été effectués pour vérifier l'absence d'autocorrélation dans les résidus. Ils sont tous concluants : 1.88<d<2.03. De même la multicollinéarité entre les variables semble exclue (1.041<VIF<2.079, avec des tolérances ≥ 0.481). De plus, toutes les distances de Cook sont largement en dessous de 1, indiquant qu'aucune valeur extrême n'influence fortement le modèle.

<sup>500</sup> Les régressions sur le facteur 5 ne sont pas présentées ici car seul deux variables de contrôle sont significatives (genre, Sig.=.006, Romandie, Sig. =.022).

1.12.2.6 Table 9 : Régressions sur l'importance attribuée au seul facteur (4) où une différence significative s'observe entre les acteurs avec et sans responsabilité managériale

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta	t		Tolérance	VIF
(Constante)	3.176	.100		31.839	.000***		
années d'expérience	.003	.003	.036	1.046	.296	.921	1.085
femme=1, homme=0	.216	.050	.146	4.323	.000***	.954	1.049
diplôme en gestion=1, pas de diplôme en gestion=0	-.115	.060	-.064	-1.909	.057	.973	1.028
urbain=1, rural=0	.138	.069	.073	2.000	.046*	.822	1.217
Romandie=1, autres cantons=0	.073	.060	.042	1.209	.227	.907	1.102
langue maternelle allemande=1, autres=0	-.268	.104	-.095	-2.572	.010*	.800	1.249
répondant avec responsabilités de gestion=1, autres=0	-.124	.056	-.077	-2.220	.027*	.912	1.096

Variable dépendante : Facteur no. 4 (justice "orientée vers les résultats, effective"), N=869, R<sup>2</sup>= .061, écart-type=.072

Note : B=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante

Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

1.12.2.7 Table 10 : Régressions multiples sur l'importance accordée aux facteurs<sup>501</sup> par les juristes et les autres acteurs<sup>502</sup>

<u>Variable dépendante</u>	<i>intégrée à la société, au service des citoyens (2), N=1333, R<sup>2</sup>=.026, σ=.7</i>		<i>orientée vers le résultat (4), N=1332, R<sup>2</sup>=.066, σ=.72</i>		<i>libre de toute pression, juste (6), N=1335, R<sup>2</sup>=.058, σ=.32</i>	
<u>Variable indépendante</u>	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.
Constante	3.305	.000*** (.092)	3.332	.000*** (.093)	4.746	.000*** (.042)
Années d'expérience, σ=9.3	.001	.547 (.002)	-.001	.785 (.002)	.002	.068 (.001)
Femme=1 Homme=0	.059	.128 (.039)	.257	.000*** (.039)	-.049	.006** (.018)
Diplôme en gestion=1, Pas de diplôme en gestion=0	-.013	.783 (.046)	-.068	.144 (.047)	.030	.156 (.021)
Urbain=1 Rural=0	.037*	.531 (.059)	.061	.305 (.059)	.015	.570 (.027)
Romandie=1, Autres cantons=0	.174	.002** (.055)	-.036	.524 (.056)	.006	.823 (.025)
Langue maternelle allemande=1, autres=0	.191	.033* (.089)	-.270	.003** (.090)	.054	.190 (.041)
Juriste=1 autres=0	-.152	.000*** (.041)	-.201	.000*** (.041)	.148	.000*** (.019)

Note : Ecart standards entre parenthèses, σ=écart-type, b=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

<sup>501</sup> Seules les régressions dont la différence entre les juristes et les autres acteurs est significative sont présentées ici. Des tests de Durbin-Watson ont été effectués pour vérifier l'absence d'autocorrélation dans les résidus. Ils sont tous concluants :  $1.72 < d < 2.01$ . De même la multicollinéarité entre les variables semble exclue ( $1.005 < VIF < 1.168$ , avec des tolérances  $\geq 0.857$ ).

<sup>502</sup> Les juristes sont ceux qui sont directement impliqués dans le « processus judiciaire » de la justice, soit les juges, les greffiers et les procureurs. L'échantillon comprend 230 juges, 308 greffiers et 63 procureurs.

1.12.2.8 Table 11 : Régressions multiples sur l'importance accordée aux facteurs<sup>503</sup> par les juges et les managers<sup>504</sup>

<u>Variable dépendante</u>	<i>intégrée à la société, au service des citoyens(2), N=299, R<sup>2</sup>=.066, σ=.69</i>		<i>orientée vers le résultat (4), N=299, R<sup>2</sup>=.142, σ=.74</i>		<i>libre de toute pression (6), juste N=300, R<sup>2</sup>=.189, σ=.34</i>	
<u>Variable indépendante</u>	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.
Constante	3.349	.000*** (.178)	3.153	.000*** (.182)	4.693	.000*** (.087)
Années d'expérience, σ=8.8	.007	.143 (.005)	.006	.213 (.005)	.002	.394 (.002)
Femme=1 Homme=0	.000	.995 (.080)	.086	.294 (.082)	-.004	.913 (.039)
Diplôme en gestion=1, Pas de diplôme en gestion=0	.064	.494 (.094)	-.042	.662 (.096)	-.003	.940 (.046)
Urbain=1 Rural=0	.030	.778 (.107)	.087	.427 (.109)	-.015	.768 (.052)
Romandie=1, Autres cantons=0	.244	.021* (.105)	.330	.002* (.108)	-.012	.818 (.051)
Langue maternelle allemande=1, autres=0	.400	.014* (.162)	-.003	.984 (.166)	.083	.291 (.079)
Juge=1 Manager=0	-.258	.003* (.087)	-.509	.000*** (.089)	.202	.000*** (.043)

Note : Ecart standards entre parenthèses, σ=écart-type, b=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante  
Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

<sup>503</sup> Seules les régressions dont la différence entre juges et managers est significative sont présentées ici. Des tests de Durbin-Watson ont été effectués pour vérifier l'absence d'autocorrélation dans les résidus. Ils sont tous concluants :  $1.92 < d < 2.25$ . De même la multicollinéarité entre les variables semble exclue ( $1.032 < VIF < 1.233$ , avec des tolérances  $\geq 0.812$ ).

<sup>504</sup> L'échantillon final contient 230 juges et 97 managers.

1.12.2.9 Table 12 : Test post-hoc de Games-Howell<sup>505</sup> suite à une MANOVA (différence des moyennes) entre l'importance attribuée aux facteurs par les acteurs en fonction de leur rôle respectif

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
Facteur 1, une justice partenaire, faible	Juge	Juge laïc	-.0240177	.04356819	.998	-.1532910	.1052556
		Greffier	-.0072623	.03606080	1.000	-.1140884	.0995639
		Manager	.0369030	.04992956	.990	-.1117619	.1855678
		Secrétaire	-.0021435	.03711394	1.000	-.1120866	.1077996
		Procureur	.0102106	.06443620	1.000	-.1843564	.2047777
		Avocat	.1022936	.03814058	.105	-.0106308	.2152180
	Juge laïc	Juge	.0240177	.04356819	.998	-.1052556	.1532910
		Greffier	.0167555	.03864393	.999	-.0980761	.1315870
		Manager	.0609207	.05182598	.903	-.0933821	.2152234
		Secrétaire	.0218742	.03962848	.998	-.0958391	.1395875
		Procureur	.0342283	.06591658	.999	-.1644957	.2329524
		<b>Avocat</b>	<b>.1263113*</b>	<b>.04059156</b>	<b>.033</b>	<b>.0058235</b>	<b>.2467991</b>
	Greffier	Juge	.0072623	.03606080	1.000	-.0995639	.1140884
		Juge laïc	-.0167555	.03864393	.999	-.1315870	.0980761
		Manager	.0441652	.04569602	.960	-.0922948	.1806252
		Secrétaire	.0051187	.03118670	1.000	-.0871737	.0974112
		Procureur	.0174729	.06121429	1.000	-.1683018	.2032476
		<b>Avocat</b>	<b>.1095559*</b>	<b>.03240168</b>	<b>.013</b>	<b>.0137261</b>	<b>.2053856</b>
	Manager	Juge	-.0369030	.04992956	.990	-.1855678	.1117619
		Juge laïc	-.0609207	.05182598	.903	-.2152234	.0933821
		Greffier	-.0441652	.04569602	.960	-.1806252	.0922948
		Secrétaire	-.0390465	.04653159	.980	-.1779051	.0998122

<sup>505</sup> Le test *post hoc* de Games-Howell a été choisi car il offre les meilleures performances en cas de doute quant à l'équivalence des variances entre les différentes populations testées (FIELD 2013).

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Procureur	-.0266923	.07028349	1.000	-.2378457	.1844610
		Avocat	.0653906	.04735449	.811	-.0758056	.2065869
Facteur 1, une justice partenaire, faible	Secrétaire	Juge	.0021435	.03711394	1.000	-.1077996	.1120866
		Juge laïc	-.0218742	.03962848	.998	-.1395875	.0958391
		Greffier	-.0051187	.03118670	1.000	-.0974112	.0871737
		Manager	.0390465	.04653159	.980	-.0998122	.1779051
		Procureur	.0123541	.06184054	1.000	-.1751165	.1998247
		<b>Avocat</b>	<b>.1044371*</b>	<b>.03356981</b>	<b>.032</b>	<b>.0051207</b>	<b>.2037536</b>
	Procureur	Juge	-.0102106	.06443620	1.000	-.2047777	.1843564
		Juge laïc	-.0342283	.06591658	.999	-.2329524	.1644957
		Greffier	-.0174729	.06121429	1.000	-.2032476	.1683018
		Manager	.0266923	.07028349	1.000	-.1844610	.2378457
		Secrétaire	-.0123541	.06184054	1.000	-.1998247	.1751165
		Avocat	.0920830	.06246208	.759	-.0970640	.2812300
	Avocat	Juge	-.1022936	.03814058	.105	-.2152180	.0106308
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.1263113*</b>	<b>.04059156</b>	<b>.033</b>	<b>-.2467991</b>	<b>-.0058235</b>
		<b>Greffier</b>	<b>-.1095559*</b>	<b>.03240168</b>	<b>.013</b>	<b>-.2053856</b>	<b>-.0137261</b>
		Manager	-.0653906	.04735449	.811	-.2065869	.0758056
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.1044371*</b>	<b>.03356981</b>	<b>.032</b>	<b>-.2037536</b>	<b>-.0051207</b>
		Procureur	-.0920830	.06246208	.759	-.2812300	.0970640
Facteur 2, une justice intégrée à la société, au service du citoyen	Juge	<b>Juge laïc</b>	<b>-.4895900*</b>	<b>.06773113</b>	<b>.000</b>	<b>-.6905129</b>	<b>-.2886672</b>
		Greffier	.1149295	.06029124	.477	-.0636157	.2934747
		Manager	-.1971217	.08264755	.210	-.4433032	.0490598
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.2596117*</b>	<b>.06174798</b>	<b>.001</b>	<b>-.4424940</b>	<b>-.0767293</b>
		Procureur	.1682787	.09600250	.583	-.1210775	.4576348
		<b>Avocat</b>	<b>.2063928*</b>	<b>.06054228</b>	<b>.012</b>	<b>.0271258</b>	<b>.3856599</b>
	Juge laïc	<b>Juge</b>	<b>.4895900*</b>	<b>.06773113</b>	<b>.000</b>	<b>.2886672</b>	<b>.6905129</b>

Variable dépendante		Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%		
					Borne inférieure	Limite supérieure	
		<b>Greffier</b>	<b>.6045195*</b>	<b>.06175867</b>	<b>.000</b>	<b>.4212124</b>	<b>.7878267</b>
		<b>Manager</b>	<b>.2924684*</b>	<b>.08372405</b>	<b>.010</b>	<b>.0430114</b>	<b>.5419254</b>
<b>Facteur 2, une justice intégrée à la société, au service du citoyen</b>	Juge laïc	<b>Secrétaire</b>	<b>.2299784*</b>	<b>.06318158</b>	<b>.006</b>	<b>.0424665</b>	<b>.4174902</b>
		<b>Procureur</b>	<b>.6578687*</b>	<b>.09693080</b>	<b>.000</b>	<b>.3658288</b>	<b>.9499086</b>
		<b>Avocat</b>	<b>.6959829*</b>	<b>.06200376</b>	<b>.000</b>	<b>.5119755</b>	<b>.8799902</b>
	Greffier	Juge	-.1149295	.06029124	.477	-.2934747	.0636157
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.6045195*</b>	<b>.06175867</b>	<b>.000</b>	<b>-.7878267</b>	<b>-.4212124</b>
		<b>Manager</b>	<b>-.3120512*</b>	<b>.07782830</b>	<b>.002</b>	<b>-.5443224</b>	<b>-.0797799</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.3745412*</b>	<b>.05513112</b>	<b>.000</b>	<b>-.5376891</b>	<b>-.2113932</b>
		Procureur	.0533492	.09188638	.997	-.2246500	.3313484
		Avocat	.0914633	.05377727	.616	-.0675814	.2505080
	Manager	Juge	.1971217	.08264755	.210	-.0490598	.4433032
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.2924684*</b>	<b>.08372405</b>	<b>.010</b>	<b>-.5419254</b>	<b>-.0430114</b>
		<b>Greffier</b>	<b>.3120512*</b>	<b>.07782830</b>	<b>.002</b>	<b>.0797799</b>	<b>.5443224</b>
		Secrétaire	-.0624900	.07896217	.986	-.2980307	.1730507
		<b>Procureur</b>	<b>.3654003*</b>	<b>.10788277</b>	<b>.016</b>	<b>.0419750</b>	<b>.6888257</b>
		<b>Avocat</b>	<b>.4035145*</b>	<b>.07802294</b>	<b>.000</b>	<b>.1706945</b>	<b>.6363345</b>
	Secrétaire	<b>Juge</b>	<b>.2596117*</b>	<b>.06174798</b>	<b>.001</b>	<b>.0767293</b>	<b>.4424940</b>
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.2299784*</b>	<b>.06318158</b>	<b>.006</b>	<b>-.4174902</b>	<b>-.0424665</b>
		<b>Greffier</b>	<b>.3745412*</b>	<b>.05513112</b>	<b>.000</b>	<b>.2113932</b>	<b>.5376891</b>
		Manager	.0624900	.07896217	.986	-.1730507	.2980307
		<b>Procureur</b>	<b>.4278903*</b>	<b>.09284873</b>	<b>.000</b>	<b>.1472467</b>	<b>.7085339</b>
		<b>Avocat</b>	<b>.4660045*</b>	<b>.05540554</b>	<b>.000</b>	<b>.3020674</b>	<b>.6299415</b>
	Procureur	Juge	-.1682787	.09600250	.583	-.4576348	.1210775
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.6578687*</b>	<b>.09693080</b>	<b>.000</b>	<b>-.9499086</b>	<b>-.3658288</b>
		Greffier	-.0533492	.09188638	.997	-.3313484	.2246500
		<b>Manager</b>	<b>-.3654003*</b>	<b>.10788277</b>	<b>.016</b>	<b>-.6888257</b>	<b>-.0419750</b>

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Secrétaire	<b>-.4278903*</b>	<b>.09284873</b>	<b>.000</b>	<b>-.7085339</b>	<b>-.1472467</b>
		Avocat	.0381142	.09205129	1.000	-.2403301	.3165584
Avocat	Juge	Juge	<b>-.2063928*</b>	<b>.06054228</b>	<b>.012</b>	<b>-.3856599</b>	<b>-.0271258</b>
		Juge laïc	<b>-.6959829*</b>	<b>.06200376</b>	<b>.000</b>	<b>-.8799902</b>	<b>-.5119755</b>
		Greffier	-.0914633	.05377727	.616	-.2505080	.0675814
		Manager	<b>-.4035145*</b>	<b>.07802294</b>	<b>.000</b>	<b>-.6363345</b>	<b>-.1706945</b>
		Secrétaire	<b>-.4660045*</b>	<b>.05540554</b>	<b>.000</b>	<b>-.6299415</b>	<b>-.3020674</b>
		Procureur	-.0381142	.09205129	1.000	-.3165584	.2403301
Facteur 3, une justice accessible et performante	Juge	Juge laïc	-.1229901	.05445601	.268	-.2846531	.0386729
		Greffier	-.0842717	.04223808	.419	-.2093957	.0408522
		Manager	-.0957014	.05874033	.664	-.2706142	.0792115
		Secrétaire	-.0952363	.04371259	.309	-.2247210	.0342483
		Procureur	.1100584	.07766001	.791	-.1245946	.3447115
		Avocat	-.0995153	.04225773	.221	-.2246883	.0256578
	Juge laïc	Juge	.1229901	.05445601	.268	-.0386729	.2846531
		Greffier	.0387184	.04915747	.986	-.1074696	.1849064
		Manager	.0272888	.06389701	1.000	-.1628422	.2174197
		Secrétaire	.0277538	.05043007	.998	-.1221398	.1776473
		Procureur	.2330486	.08163013	.075	-.0127033	.4788005
		Avocat	.0234749	.04917435	.999	-.1227565	.1697063
	Greffier	Juge	.0842717	.04223808	.419	-.0408522	.2093957
		Juge laïc	-.0387184	.04915747	.986	-.1849064	.1074696
		Manager	-.0114296	.05386489	1.000	-.1722914	.1494322
		Secrétaire	-.0109646	.03690245	1.000	-.1201742	.0982449
		Procureur	.1943302	.07404105	.134	-.0304705	.4191309
		Avocat	-.0152435	.03516696	.999	-.1192490	.0887620
	Manager	Juge	.0957014	.05874033	.664	-.0792115	.2706142

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Juge laïc	-.0272888	.06389701	1.000	-.2174197	.1628422
		Greffier	.0114296	.05386489	1.000	-.1494322	.1722914
Facteur 3, une justice accessible et performante	Manager	Secrétaire	.0004650	.05502874	1.000	-.1637358	.1646659
		Procureur	.2057598	.08454850	.195	-.0483682	.4598878
		Avocat	-.0038139	.05388030	1.000	-.1647155	.1570877
	Secrétaire	Juge	.0952363	.04371259	.309	-.0342483	.2247210
		Juge laïc	-.0277538	.05043007	.998	-.1776473	.1221398
		Greffier	.0109646	.03690245	1.000	-.0982449	.1201742
		Manager	-.0004650	.05502874	1.000	-.1646659	.1637358
		Procureur	.2052948	.07489201	.103	-.0218057	.4323953
		Avocat	-.0042789	.03692493	1.000	-.1135421	.1049842
	Procureur	Juge	-.1100584	.07766001	.791	-.3447115	.1245946
		Juge laïc	-.2330486	.08163013	.075	-.4788005	.0127033
		Greffier	-.1943302	.07404105	.134	-.4191309	.0304705
		Manager	-.2057598	.08454850	.195	-.4598878	.0483682
		Secrétaire	-.2052948	.07489201	.103	-.4323953	.0218057
		Avocat	-.2095737	.07405226	.084	-.4344029	.0152555
	Avocat	Juge	.0995153	.04225773	.221	-.0256578	.2246883
		Juge laïc	-.0234749	.04917435	.999	-.1697063	.1227565
		Greffier	.0152435	.03516696	.999	-.0887620	.1192490
Manager		.0038139	.05388030	1.000	-.1570877	.1647155	
Secrétaire		.0042789	.03692493	1.000	-.1049842	.1135421	
Procureur		.2095737	.07405226	.084	-.0152555	.4344029	
Facteur 4	Juge	<b>Juge laïc</b>	<b>-.4349995*</b>	<b>.07579728</b>	<b>.000</b>	<b>-.6600352</b>	<b>-.2099639</b>
		<b>Greffier</b>	<b>-.3300626*</b>	<b>.05957745</b>	<b>.000</b>	<b>-.5065156</b>	<b>-.1536095</b>
		<b>Manager</b>	<b>-.5377702*</b>	<b>.08435752</b>	<b>.000</b>	<b>-.7891039</b>	<b>-.2864366</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.7479894*</b>	<b>.06320324</b>	<b>.000</b>	<b>-.9351673</b>	<b>-.5608116</b>

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Procureur	-.2188510	.08730397	.168	-.4813085	.0436065
		Avocat	-.0860579	.06051653	.790	-.2652543	.0931386
Facteur 4, une justice orientée vers le résultat, effective	Juge laïc	<b>Juge</b>	<b>.4349995*</b>	<b>.07579728</b>	<b>.000</b>	<b>.2099639</b>	<b>.6600352</b>
		Greffier	.1049369	.06967702	.741	-.1022040	.3120779
		Manager	-.1027707	.09176930	.921	-.3759003	.1703589
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.3129899*</b>	<b>.07280154</b>	<b>.000</b>	<b>-.5292392</b>	<b>-.0967406</b>
		Procureur	.2161485	.09448490	.258	-.0668926	.4991896
		<b>Avocat</b>	<b>.3489417*</b>	<b>.07048166</b>	<b>.000</b>	<b>.1394794</b>	<b>.5584039</b>
	Greffier	<b>Juge</b>	<b>.3300626*</b>	<b>.05957745</b>	<b>.000</b>	<b>.1536095</b>	<b>.5065156</b>
		Juge laïc	-.1049369	.06967702	.741	-.3120779	.1022040
		Manager	-.2077077	.07890406	.123	-.4433414	.0279260
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.4179269*</b>	<b>.05571633</b>	<b>.000</b>	<b>-.5828283</b>	<b>-.2530254</b>
		Procureur	.1112116	.08204658	.823	-.1366116	.3590347
		<b>Avocat</b>	<b>.2440047*</b>	<b>.05264893</b>	<b>.000</b>	<b>.0882976</b>	<b>.3997118</b>
	Manager	<b>Juge</b>	<b>.5377702*</b>	<b>.08435752</b>	<b>.000</b>	<b>.2864366</b>	<b>.7891039</b>
		Juge laïc	.1027707	.09176930	.921	-.1703589	.3759003
		Greffier	.2077077	.07890406	.123	-.0279260	.4433414
		Secrétaire	-.2102192	.08167636	.140	-.4538060	.0333676
		<b>Procureur</b>	<b>.3189192*</b>	<b>.10148083</b>	<b>.033</b>	<b>.0152605</b>	<b>.6225779</b>
		<b>Avocat</b>	<b>.4517124*</b>	<b>.07961550</b>	<b>.000</b>	<b>.2140565</b>	<b>.6893683</b>
	Secrétaire	<b>Juge</b>	<b>.7479894*</b>	<b>.06320324</b>	<b>.000</b>	<b>.5608116</b>	<b>.9351673</b>
		<b>Juge laïc</b>	<b>.3129899*</b>	<b>.07280154</b>	<b>.000</b>	<b>.0967406</b>	<b>.5292392</b>
		<b>Greffier</b>	<b>.4179269*</b>	<b>.05571633</b>	<b>.000</b>	<b>.2530254</b>	<b>.5828283</b>
		Manager	.2102192	.08167636	.140	-.0333676	.4538060
		<b>Procureur</b>	<b>.5291384*</b>	<b>.08471611</b>	<b>.000</b>	<b>.2739259</b>	<b>.7843510</b>
		<b>Avocat</b>	<b>.6619316*</b>	<b>.05671937</b>	<b>.000</b>	<b>.4940920</b>	<b>.8297711</b>
Procureur	Juge	.2188510	.08730397	.168	-.0436065	.4813085	

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Juge laïc	-.2161485	.09448490	.258	-.4991896	.0668926
		Greffier	-.1112116	.08204658	.823	-.3590347	.1366116
Facteur 4, une justice orientée vers le résultat, effective	Procureur	<b>Manager</b>	<b>-.3189192*</b>	<b>.10148083</b>	<b>.033</b>	<b>-.6225779</b>	<b>-.0152605</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.5291384*</b>	<b>.08471611</b>	<b>.000</b>	<b>-.7843510</b>	<b>-.2739259</b>
		Avocat	.1327931	.08273100	.679	-.1169042	.3824905
	Avocat	Juge	.0860579	.06051653	.790	-.0931386	.2652543
		<b>Juge laïc</b>	<b>-.3489417*</b>	<b>.07048166</b>	<b>.000</b>	<b>-.5584039</b>	<b>-.1394794</b>
		<b>Greffier</b>	<b>-.2440047*</b>	<b>.05264893</b>	<b>.000</b>	<b>-.3997118</b>	<b>-.0882976</b>
		<b>Manager</b>	<b>-.4517124*</b>	<b>.07961550</b>	<b>.000</b>	<b>-.6893683</b>	<b>-.2140565</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.6619316*</b>	<b>.05671937</b>	<b>.000</b>	<b>-.8297711</b>	<b>-.4940920</b>
		Procureur	-.1327931	.08273100	.679	-.3824905	.1169042
	Facteur 5, une justice compétente, bien outillée	Juge	Juge laïc	.0133251	.04891960	1.000	-.1319176
Greffier			-.0449840	.03833328	.904	-.1585166	.0685487
Manager			-.0390271	.05040273	.987	-.1890439	.1109896
Secrétaire			-.0589159	.03998633	.761	-.1773438	.0595119
Procureur			-.0007743	.07288456	1.000	-.2212593	.2197106
Avocat			.0822751	.03980212	.374	-.0355640	.2001142
Juge laïc		Juge	-.0133251	.04891960	1.000	-.1585678	.1319176
		Greffier	-.0583090	.04502166	.854	-.1921569	.0755388
		Manager	-.0523522	.05565919	.966	-.2179217	.1132172
		Secrétaire	-.0722410	.04643723	.711	-.2102165	.0657344
		Procureur	-.0140994	.07661376	1.000	-.2449525	.2167536
		Avocat	.0689500	.04627870	.751	-.0685351	.2064352
Greffier		Juge	.0449840	.03833328	.904	-.0685487	.1585166
		Juge laïc	.0583090	.04502166	.854	-.0755388	.1921569
		Manager	.0059568	.04662894	1.000	-.1331362	.1450498
		Secrétaire	-.0139320	.03511024	1.000	-.1178395	.0899756

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		Procureur	.0442096	.07032767	.996	-.1693320	.2577513
		<b>Avocat</b>	<b>.1272591*</b>	<b>.03490030</b>	<b>.005</b>	<b>.0240421</b>	<b>.2304761</b>
Facteur 5, une justice compétente, bien outillée	Manager	Juge	.0390271	.05040273	.987	-.1109896	.1890439
		Juge laïc	.0523522	.05565919	.966	-.1132172	.2179217
		Greffier	-.0059568	.04662894	1.000	-.1450498	.1331362
		Secrétaire	-.0198888	.04799713	1.000	-.1629286	.1231510
		Procureur	.0382528	.07756917	.999	-.1953688	.2718744
		Avocat	.1213023	.04784377	.153	-.0212694	.2638740
	Secrétaire	Juge	.0589159	.03998633	.761	-.0595119	.1773438
		Juge laïc	.0722410	.04643723	.711	-.0657344	.2102165
		Greffier	.0139320	.03511024	1.000	-.0899756	.1178395
		Manager	.0198888	.04799713	1.000	-.1231510	.1629286
		Procureur	.0581416	.07124218	.983	-.1578711	.2741543
		<b>Avocat</b>	<b>.1411911*</b>	<b>.03670827</b>	<b>.003</b>	<b>.0325818</b>	<b>.2498004</b>
	Procureur	Juge	.0007743	.07288456	1.000	-.2197106	.2212593
		Juge laïc	.0140994	.07661376	1.000	-.2167536	.2449525
		Greffier	-.0442096	.07032767	.996	-.2577513	.1693320
		Manager	-.0382528	.07756917	.999	-.2718744	.1953688
		Secrétaire	-.0581416	.07124218	.983	-.2741543	.1578711
		Avocat	.0830495	.07113895	.904	-.1326758	.2987748
	Avocat	Juge	-.0822751	.03980212	.374	-.2001142	.0355640
		Juge laïc	-.0689500	.04627870	.751	-.2064352	.0685351
		<b>Greffier</b>	<b>-.1272591*</b>	<b>.03490030</b>	<b>.005</b>	<b>-.2304761</b>	<b>-.0240421</b>
		Manager	-.1213023	.04784377	.153	-.2638740	.0212694
		<b>Secrétaire</b>	<b>-.1411911*</b>	<b>.03670827</b>	<b>.003</b>	<b>-.2498004</b>	<b>-.0325818</b>
		Procureur	-.0830495	.07113895	.904	-.2987748	.1326758
Facteur 6	Juge	<b>Juge laïc</b>	<b>.1056539*</b>	<b>.03379440</b>	<b>.032</b>	<b>.0052166</b>	<b>.2060913</b>

Variable dépendante		Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%		
					Borne inférieure	Limite supérieure	
		Greffier	-.0187845	.02231508	.980	-.0849159	.0473470
		<b>Manager</b>	<b>.2219080*</b>	<b>.04925480</b>	<b>.000</b>	<b>.0744912</b>	<b>.3693248</b>
<b>Facteur 6, une justice libre de toute</b>	Juge	<b>Secrétaire</b>	<b>.3126330*</b>	<b>.03193384</b>	<b>.000</b>	<b>.2180483</b>	<b>.4072177</b>
		Procureur	-.0182005	.04850408	1.000	-.1651440	.1287429
		Avocat	-.0054098	.02246972	1.000	-.0719902	.0611706
	Juge laïc	<b>Juge</b>	<b>-.1056539*</b>	<b>.03379440</b>	<b>.032</b>	<b>-.2060913</b>	<b>-.0052166</b>
		<b>Greffier</b>	<b>-.1244384*</b>	<b>.03068482</b>	<b>.001</b>	<b>-.2158767</b>	<b>-.0330001</b>
		Manager	.1162541	.05356894	.317	-.0435475	.2760556
		<b>Secrétaire</b>	<b>.2069791*</b>	<b>.03825396</b>	<b>.000</b>	<b>.0935100</b>	<b>.3204482</b>
		Procureur	-.1238545	.05287950	.235	-.2829526	.0352436
		<b>Avocat</b>	<b>-.1110638*</b>	<b>.03079747</b>	<b>.007</b>	<b>-.2028235</b>	<b>-.0193040</b>
	Greffier	Juge	.0187845	.02231508	.980	-.0473470	.0849159
		<b>Juge laïc</b>	<b>.1244384*</b>	<b>.03068482</b>	<b>.001</b>	<b>.0330001</b>	<b>.2158767</b>
		<b>Manager</b>	<b>.2406925*</b>	<b>.04717555</b>	<b>.000</b>	<b>.0991269</b>	<b>.3822581</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>.3314175*</b>	<b>.02862284</b>	<b>.000</b>	<b>.2465505</b>	<b>.4162845</b>
		Procureur	.0005839	.04639119	1.000	-.1406757	.1418436
		Avocat	.0133747	.01744665	.988	-.0382232	.0649725
	Manager	<b>Juge</b>	<b>-.2219080*</b>	<b>.04925480</b>	<b>.000</b>	<b>-.3693248</b>	<b>-.0744912</b>
		Juge laïc	-.1162541	.05356894	.317	-.2760556	.0435475
		<b>Greffier</b>	<b>-.2406925*</b>	<b>.04717555</b>	<b>.000</b>	<b>-.3822581</b>	<b>-.0991269</b>
		Secrétaire	.0907250	.05241507	.596	-.0656840	.2471341
		<b>Procureur</b>	<b>-.2401085*</b>	<b>.06387656</b>	<b>.005</b>	<b>-.4311306</b>	<b>-.0490865</b>
<b>Avocat</b>		<b>-.2273178*</b>	<b>.04724890</b>	<b>.000</b>	<b>-.3690880</b>	<b>-.0855476</b>	
Secrétaire	<b>Juge</b>	<b>-.3126330*</b>	<b>.03193384</b>	<b>.000</b>	<b>-.4072177</b>	<b>-.2180483</b>	
	<b>Juge laïc</b>	<b>-.2069791*</b>	<b>.03825396</b>	<b>.000</b>	<b>-.3204482</b>	<b>-.0935100</b>	
	<b>Greffier</b>	<b>-.3314175*</b>	<b>.02862284</b>	<b>.000</b>	<b>-.4162845</b>	<b>-.2465505</b>	
	Manager	-.0907250	.05241507	.596	-.2471341	.0656840	

Variable dépendante			Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Limite supérieure
		<b>Procureur</b>	<b>-.3308336*</b>	<b>.05171025</b>	<b>.000</b>	<b>-.4865858</b>	<b>-.1750813</b>
		<b>Avocat</b>	<b>-.3180428*</b>	<b>.02874357</b>	<b>.000</b>	<b>-.4032597</b>	<b>-.2328259</b>
<b>Facteur 6, une justice libre de toute</b>	<b>Procureur</b>	Juge	.0182005	.04850408	1.000	-.1287429	.1651440
		Juge laïc	.1238545	.05287950	.235	-.0352436	.2829526
		Greffier	-.0005839	.04639119	1.000	-.1418436	.1406757
		<b>Manager</b>	<b>.2401085*</b>	<b>.06387656</b>	<b>.005</b>	<b>.0490865</b>	<b>.4311306</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>.3308336*</b>	<b>.05171025</b>	<b>.000</b>	<b>.1750813</b>	<b>.4865858</b>
		Avocat	.0127907	.04646577	1.000	-.1286668	.1542483
	<b>Avocat</b>	Juge	.0054098	.02246972	1.000	-.0611706	.0719902
		Juge laïc	<b>.1110638*</b>	<b>.03079747</b>	<b>.007</b>	<b>.0193040</b>	<b>.2028235</b>
		Greffier	-.0133747	.01744665	.988	-.0649725	.0382232
		<b>Manager</b>	<b>.2273178*</b>	<b>.04724890</b>	<b>.000</b>	<b>.0855476</b>	<b>.3690880</b>
		<b>Secrétaire</b>	<b>.3180428*</b>	<b>.02874357</b>	<b>.000</b>	<b>.2328259</b>	<b>.4032597</b>
		Procureur	-.0127907	.04646577	1.000	-.1542483	.1286668
En fonction des moyennes observées. Le terme d'erreur est Carré moyen (Erreur) = .095.							
*. La différence des moyennes est significative au niveau .05. Les différences significatives sont en gras.							

1.12.2.10 Table 13 : Items classés selon la différence (*gap* ou *misfits*) entre les attentes et les perceptions moyennes

N=1044	Moyenne Importance = E	Ecart type	Moyenne Perception= P	Ecart type	Moyenne Gap (E-P)	Ecart type	Monde
Dispose de personnel suffisant	4.49	.581	2.73	1.153	<b>1.77</b>	1.410	Industriel
Efficace pour éviter la récidive (pénal)	4.28	.750	2.64	.965	<b>1.65</b>	1.277	Industriel
Autocritique/capable de se remettre en question	4.10	.764	2.69	.990	<b>1.42</b>	1.258	Commercial
Rapide	4.12	.678	2.72	1.031	<b>1.41</b>	1.286	Industriel
Efficiente, bien organisée	4.50	.597	3.23	.927	<b>1.28</b>	1.084	Industriel
Efficace pour réparer le préjudice	4.20	.716	3.07	.914	<b>1.13</b>	1.106	Industriel
Simple, pragmatique	4.08	.760	3.00	.990	<b>1.09</b>	1.239	Commercial
Dispose de personnel compétent	4.69	.490	3.61	.910	<b>1.09</b>	1.027	Industriel
Compréhensible (motivation des décisions)	4.50	.590	3.50	.903	<b>1.00</b>	1.054	Civique
Equitable	4.78	.524	3.82	.830	<b>.96</b>	.945	Civique
Bien équipée (infrastructure)	4.00	.773	3.06	1.080	<b>.95</b>	1.394	Industriel
Impartiale	4.89	.349	3.97	.881	<b>.93</b>	.891	Civique
Crédible	4.66	.556	3.80	.792	<b>.87</b>	.904	Civique
Digne de confiance	4.73	.514	3.90	.807	<b>.85</b>	.908	Domestique
Transparente, ouverte sur la société	4.13	.783	3.29	.944	<b>.84</b>	1.151	Civique
Humaine, proche des gens	3.98	.874	3.14	.911	<b>.83</b>	1.176	Domestique
Respectueuse de l'égalité de traitement entre les justiciables	4.68	.517	3.86	.886	<b>.83</b>	.949	Civique
Indépendante	4.74	.600	3.98	.933	<b>.77</b>	1.005	Civique

<b>N=1044</b>	<b>Moyenne Importance = E</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne Perception= P</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne Gap (E-P)</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Monde</b>
Financièrement abordable	4.04	.790	3.29	1.024	<b>.76</b>	1.368	Commercial
Pas arbitraire	4.71	.593	4.01	.850	<b>.72</b>	.911	Domestique
Constante (sécurité du droit)	4.34	.659	3.67	.827	<b>.68</b>	1.005	Domestique
Capable de résoudre tous les cas/conflits	4.05	.809	3.38	.930	<b>.67</b>	.983	Commercial
Sévère (dans les sanctions)	3.42	.972	2.78	.874	<b>.66</b>	1.425	Domestique
A l'écoute	3.95	.856	3.31	.884	<b>.65</b>	1.101	Commercial
Pas corrompue	4.95	.271	4.38	.803	<b>.57</b>	.829	Civique
Courtoise, respecte les justiciables	4.37	.658	3.81	.813	<b>.57</b>	1.005	Civique
Respecte le secret de fonction	4.62	.634	4.10	.837	<b>.54</b>	.975	Civique
Prend au sérieux les justiciables	4.35	.649	3.82	.807	<b>.53</b>	.955	Civique
Un service pour le public	3.89	.947	3.51	.905	<b>.39</b>	1.059	Civique
Rend des comptes sur son fonctionnement	3.76	.873	3.37	.950	<b>.39</b>	1.277	Civique
Permet aux justiciables de défendre leur point de vue	4.15	.731	3.79	.762	<b>.36</b>	.921	Commercial
Orientée vers la conciliation	3.89	.777	3.57	.849	<b>.32</b>	1.017	Domestique
Personnalisée (sur mesure, au cas par cas)	3.71	.944	3.40	.891	<b>.31</b>	1.047	Commercial
Prévisible (déroulement de la procédure)	3.81	.798	3.56	.829	<b>.26</b>	1.028	Domestique
Intimidante	2.71	1.134	2.68	.974	<b>.05</b>	1.394	Domestique
Communicatrice (média, public)	3.02	1.024	3.06	.877	<b>-.01</b>	1.216	Civique
Formaliste, respecte les procédures	3.88	.865	3.94	.650	<b>-.06</b>	.963	Civique

<b>N=1044</b>	<b>Moyenne Importance = E</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne Perception= P</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Moyenne Gap (E-P)</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Monde</b>
Peu coûteuse pour le contribuable (% du budget de l'État)	3.11	1.074	3.23	1.026	<b>-.11</b>	1.666	Commercial
Rendue pas seulement par des juges, mais aussi par des non-juristes	2.50	1.262	3.02	1.231	<b>-.54</b>	1.416	Civique
Proche (géographiquement)	3.34	.927	3.92	.821	<b>-.58</b>	1.221	Commercial

1.12.2.11 Table 14 : Régressions sur l'importance attribuée au seul facteur (1) où une différence significative s'observe entre les instances (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup>)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	4.532	0.059		76.875	0		
années d'expérience	0	0.002	-0.005	-0.161	0.872	0.958	1.044
femme=1, homme=0	0.076	0.028	0.093	2.75	0.006**	0.959	1.043
diplôme en gestion=1, pas de diplôme en gestion=0	0.031	0.032	0.032	0.966	0.334	0.988	1.012
urbain=1, rural=0	-0.011	0.04	-0.01	-0.277	0.782	0.875	1.143
Romandie=1, autres cantons=0	-0.016	0.038	-0.014	-0.422	0.673	0.932	1.073
langue maternelle allemande=1, autres=0	0.068	0.061	0.04	1.125	0.261	0.86	1.163
2 <sup>ème</sup> instance=1, 1 <sup>ère</sup> instance=0	0.074	0.032	0.079	2.329	0.02*	0.95	1.052

Variable dépendante : Facteur no. 1 (justice "partenaire fiable"), N=914, R<sup>2</sup> = .019, écart-type=.4

Note : B=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante

Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

1.12.2.12 Table 15 : ANOVA (différence des moyennes) à un facteur sur la perception des items relatifs à la justice entre la population suisse et les acteurs judiciaires

		Significativité	Rôle	N	Moyenne
intimidante	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1232	3.08
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1274	3.32
	Total		Total	2506	3.20
communicatrice	Inter-groupes	.020*	Citoyens	1215	2.97
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1265	3.06
	Total		Total	2480	3.01
efficente	Inter-groupes	.310	Citoyens	1217	3.19
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1323	3.23
	Total		Total	2540	3.21
pas corrompue	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1218	3.97
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1338	4.38
	Total		Total	2556	4.18
sévère	Inter-groupes	.970	Citoyens	1226	3.22
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1260	3.22
	Total		Total	2485	3.22
personnel compétent à disposition	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1247	3.73
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1353	3.61
	Total		Total	2600	3.67
rapide	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1229	2.32
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1345	2.72
	Total		Total	2574	2.53
transparente	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1230	3.08
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1321	3.29
	Total		Total	2550	3.19
humaine	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1214	3.34
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1309	3.14
	Total		Total	2523	3.24

		Significativité	Rôle	N	Moyenne
impartiale	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1224	3.34
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1331	3.97
	Total		Total	2555	3.67
pas arbitraire	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1200	3.49
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1299	4.01
	Total		Total	2499	3.76
digne de confiance	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1257	3.68
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1335	3.90
	Total		Total	2592	3.80
compréhensible	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1220	2.87
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1345	3.50
	Total		Total	2565	3.20
financièrement abordable	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1150	2.70
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1317	3.29
	Total		Total	2467	3.02
indépendante	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1198	3.41
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1322	3.98
	Total		Total	2520	3.71
formaliste	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1147	2.42
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1317	2.06
	Total		Total	2464	2.23
autocritique	Inter-groupes	.700	Citoyens	1165	2.71
	Intra-groupes		Acteurs judiciaires	1273	2.69
	Total		Total	2438	2.70

Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

1.12.2.13 Table 16: Régressions sur les différences (*gap ou misfits*) entre les attentes et les perceptions des facteurs

Variable dépendante <sup>506</sup>	Gap 1 <i>partenaire fiable</i> , N=1272, R <sup>2</sup> =.059		Gap 2 <i>intégrée à la société, au service des citoyens</i> , N=1261, R <sup>2</sup> =.056		Gap 3 <i>accessible et performante</i> , N=1270, R <sup>2</sup> =.075		Gap 4 <i>Orientée vers les résultats</i> , N=1249, R <sup>2</sup> =.127		Gap 6 <i>Libre de toute pression, juste</i> N=1277, R <sup>2</sup> =.039	
	<i>b</i>	Sig.	<i>b</i>	Sig.	<i>b</i>	Sig.	<i>b</i>	Sig.	<i>b</i>	Sig.
Constante	.219	.095	-.222	.045*	.520	.000***	-.254	.065	.298	.003**
Années d'expérience	.007	.002**	.010	.000***	.008	.001**	.009	.004**	.004	.059
Genre	.135	.042*	.091	.063	.132	.007**	.316	.000***	.155	.000***
Urbanité	.171	.060	.077	.270	.230	.001**	.184	.034*	.099	.119
Romandie	.018	.057	.196	.003**	.119	.074	-.077	.347	-.004	.949
Langue maternelle allemande	.113	.091	.176	.097	-.047	.658	-.196	.136	.074	.442
Juge laïc	.151	.080	.258	.006**	.218	.019*	.652	.000***	.325	.000***
Procureur	.116	.108	.075	.553	-.046	.717	.339	.030*	-.006	.956
Avocat	.345	.065	.053	.481	.348	.000***	.257	.006**	.451	.000***
Manager	.139	.087	.263	.009**	.021	.836	.685	.000***	.111	.223
Greffier	.071	.066	-.045	.555	-.044	.568	.428	.000***	.163	.019**
Secrétaire	.224	.070	.318	.000***	.152	.065	.884	.000***	.233	.002**

Note : Ecart standards entre parenthèses,  $\sigma$ =écart-type, b=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante  
 Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

<sup>506</sup> La régression sur le facteur no. 5 n'est pas présentée ici car une seule variable de contrôle (Romandie=.006) était significative.

1.12.2.14 Table 17 : ANOVA (différence des moyennes) à un facteur sur la perception des items par la population suisse et les juges

		Significativité	Rôle	N	Moyenne
intimidante	Inter-groupes	.006**	Citoyens	1232	3.08
	Intra-groupes		Juges	201	3.31
	Total		Total	1433	3.11
communicatrice	Inter-groupes	.138	Citoyens	1215	2.97
	Intra-groupes		Juges	201	3.07
	Total		Total	1416	2.99
efficente	Inter-groupes	.014*	Citoyens	1217	3.19
	Intra-groupes		Juges	208	3.37
	Total		Total	1425	3.22
pas corrompue	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1218	3.97
	Intra-groupes		Juges	209	4.67
	Total		Total	1426	4.07
sévère	Inter-groupes	.114	Citoyens	1226	3.22
	Intra-groupes		Juges	198	3.10
	Total		Total	1424	3.20
personnel compétent à disposition	Inter-groupes	.312	Citoyens	1247	3.73
	Intra-groupes		Juges	211	3.79
	Total		Total	1458	3.73
rapide	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1229	2.32
	Intra-groupes		Juges	208	2.95
	Total		Total	1437	2.41
transparente	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1230	3.08
	Intra-groupes		Juges	204	3.34
	Total		Total	1434	3.12
humaine	Inter-groupes	.746	Citoyens	1214	3.34
	Intra-groupes		Juges	201	3.36
	Total		Total	1416	3.34

		<b>Significativité</b>	<b>Rôle</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>
impartiale	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1224	3.34
	Intra-groupes		Juges	209	4.28
	Total		Total	1433	3.48
pas arbitraire	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1200	3.49
	Intra-groupes		Juges	207	4.31
	Total		Total	1407	3.61
digne de confiance	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1257	3.68
	Intra-groupes		Juges	207	4.11
	Total		Total	1464	3.74
compréhensible	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1220	2.87
	Intra-groupes		Juges	210	3.48
	Total		Total	1429	2.96
financièrement abordable	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1150	2.70
	Intra-groupes		Juges	205	3.58
	Total		Total	1355	2.83
indépendante	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1198	3.41
	Intra-groupes		Juges	208	4.34
	Total		Total	1406	3.55
formaliste	Inter-groupes	.000***	Citoyens	1147	2.42
	Intra-groupes		Juges	203	1.98
	Total		Total	1350	2.36
autocritique	Inter-groupes	.001**	Citoyens	1165	2.71
	Intra-groupes		Juges	200	2.93
	Total		Total	1365	2.74

Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

1.12.2.15 Table 18 : Régressions sur l'importance des deux seuls facteurs (2 et 6) où une différence significative s'observe sur l'âge

Variable dépendante	2 intégrée à la société, au service des citoyens, N=1322, R <sup>2</sup> =.134, σ=.7		6 libre de toute pression, juste N=1322, R <sup>2</sup> =.157, σ=.32	
Variable indépendante	b	Sig.	b	Sig.
Constante	2.849	.000*** (.125)	4.786	0.000*** (.058)
Age σ=11.76	.008	.000*** (.002)	.002	.009** (.001)
Genre, σ=.5	.033	.397 (.039)	.005	.780 (.018)
Romandie, σ=.36	.184	.001** (.053)	-.023	.352 (.025)
Langue maternelle allemande, σ=.23	.147	.088 (.086)	.060	.133 (.040)
Juge laïc, σ=.3	.457	.000*** (.074)	-.110	.001** (.034)
Procureur, σ=.2	-.058	.569 (.102)	.036	.449 (.047)
Avocat, σ=.43	-.158.	.009** (.060)	.025	.380 (.028)
Manager, σ=.26	.291	.000*** (.083)	-.199	.000*** (.038)
Greffier, σ=.41	.010	.873 (.065)	.036	.225 (.030)
Secrétaire, σ=.38	.323	.000*** (.068)	-.290	.000*** (.031)

Note : Ecart standards entre parenthèses, σ=écart-type, b=coefficient de régression non-standardisé qui représente le changement dans le facteur associé suite à une variation d'une unité de la variable indépendante  
 Sig. : \*p<0.05. \*\*p<0.01. \*\*\*p<0.001.

### 1.12.2.16 Questionnaire pour la partie quantitative

#### Questionnaire : Quelle justice aujourd'hui en Suisse ?

Dans le cadre d'un projet de recherche sur le management de la justice (financé par le fonds national pour la recherche scientifique, Sinergia, [www.justizforschung.ch](http://www.justizforschung.ch)), nous cherchons à évaluer les qualités essentielles d'une « bonne justice » en Suisse, et la contribution que peuvent éventuellement y apporter les techniques de management. **Votre expérience des tribunaux de votre canton est précieuse et nous intéresse en premier lieu !**

Nous avons réalisé un programme d'entretiens auprès des principaux acteurs de la justice (juges, avocats, greffiers, procureurs, secrétaires généraux, etc.) dans différentes cours de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> instance de plusieurs cantons dans les différentes régions linguistiques de Suisse, ce qui a permis de dresser une liste des qualités d'une bonne justice. Celles-ci vous sont maintenant soumises dans le but d'apprécier **l'importance que vous y accordez, ainsi que la perception que vous en avez dans votre canton.**

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Si vous exercez plusieurs fonctions et/ou dans plusieurs instances/cours, **veuillez répondre par rapport à votre activité principale** (celle que vous indiquerez sous « *profil du répondant* » en fin de questionnaire). Veuillez noter que le terme « *greffier* » se réfère tout au long du questionnaire au personnel **juridique** qui assiste les juges.

Vous trouverez également différentes affirmations traitant des **rapports entre la justice et le management**. Nous utilisons le terme de « *management* » au sens large selon Lienhard, Kettiger et al.<sup>507</sup>, pour signifier l'ensemble des méthodes et techniques touchant la conduite stratégique des Tribunaux (stratégie, objectifs, tableaux de bord), l'organisation (structure, répartition des tâches, définition des responsabilités, charge de travail, système de gestion de la qualité), la gestion des ressources supportant l'activité judiciaire (ressources humaines, financières, informations, bâtiments, etc.) ainsi que l'administration opérationnelle des activités (par ex. convocation, planification des audiences, etc.).

Les réponses traitées dans le cadre de cette enquête sont **anonymes et ne seront présentées que sous une forme agrégée**, ne permettant pas d'identifier un ou une répondante individuellement. Après traitement des données récoltées, les informations seront effacées de notre base de données et définitivement détruites.

Remplir le questionnaire vous **prendra environ 20 minutes**.

L'équipe de recherche vous **informera dès que possible de la publication des résultats**, et vous remercie chaleureusement d'avoir accepté de participer à cette étude.

**L'équipe de recherche** : prof. Y. Emery, L. De Santis, V. Hertig, Institut de hautes études en administration publique, IDHEAP, Université de Lausanne.

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M. Lorenzo De Santis: [lorenzo.desantis@unil.ch](mailto:lorenzo.desantis@unil.ch). Tél. : 021 557 40 72.

<sup>507</sup> "Status of Court Management in Switzerland", International Journal For Court Administration (Special Issue): 27, 2012.

**Question 1 : Quelle importance faudrait-il, selon vous, accorder à ces différents attributs de la justice ?**

**Si vous n'avez pas d'avis, laissez blanc**

	Pas du tout important	Plutôt pas important	Ni important, ni pas important	Plutôt important	Très important
Simple, pragmatique					
Equitable					
Impartiale					
Compréhensible (motivation des décisions)					
Pas corrompue					
Transparente, ouverte sur la société					
Dispose de personnel compétent					
Rapide					
Efficace pour réparer le préjudice					
Humaine, proche des gens					
Pas arbitraire					
Indépendante					
Financièrement abordable					
Sévère (dans les sanctions)					
Efficace pour éviter la récidive (pénal)					
Digne de confiance					
Efficente, bien organisée					
Intimidante					
Autocritique/capable de se remettre en question					
Proche (géographiquement)					
Formaliste, respecte les procédures					
Respecte le secret de fonction					
A l'écoute					

	Pas du tout important	Plutôt pas important	Ni important, ni pas important	Plutôt important	Très important
Communicatrice (média, public)					
Un service pour le public					
Orientée vers la conciliation					
Permet aux justiciables de défendre leur point de vue					
Rend des comptes sur son fonctionnement					
Constante (sécurité du droit)					
Personnalisée (sur mesure, au cas par cas)					
Prend au sérieux les justiciables					
Peu coûteuse pour le contribuable (% du budget de l'État)					
Prévisible (déroulement de la procédure)					
Rendue pas seulement par des juges, mais aussi par des non-juristes					
Bien équipée (infrastructure)					
Crédible					
Courtoise, respecte les justiciables					
Capable de résoudre tous les cas/conflits					
Respectueuse de l'égalité de traitement entre les justiciables					
Dispose de personnel suffisant					
<b>Veillez préciser ici d'éventuels attributs manquants dans le tableau précédent:</b>					
Attribut 1					
Attribut 2					
Attribut 3					
Attribut 4					
Attribut 5					

## Questions 2 : Management de la justice<sup>508</sup>

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<b>2.1 Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes concernant les responsabilités du management des tribunaux?</b>					
Le management des tribunaux doit être confié à des non-juristes					
La justice doit être gérée complètement indépendamment de l'Administration cantonale (finances, personnel, informatique, etc.)					
Le secrétaire général (ou le responsable de la gestion administrative) doit faire partie à part entière de la direction du tribunal					
Les juges doivent être déchargés des activités de management					
Il est important que les décisions concernant le fonctionnement/la gestion de chaque tribunal/cour soient centralisées					
La surveillance disciplinaire des juges (par l'organe compétent) est appropriée.					
La surveillance portant sur la <b>gestion de la justice</b> de mon canton (par l'organe compétent) est appropriée.					
Si vous estimez que cela n'est pas le cas, pensez-vous que la surveillance portant sur la <b>gestion</b> de la justice est : <input type="radio"/> trop importante <input type="radio"/> pas assez importante					
<b>2.2. Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'utilité du management au sein des tribunaux ?</b>					
Un tribunal bien managé produit de meilleurs jugements					
Un tribunal bien managé rend la justice plus rapidement					
Un tribunal bien managé bénéficie d'une confiance accrue dans la population					
Les instruments suivants sont utiles pour améliorer le fonctionnement du tribunal/des cours :					
• fixation d'objectifs annuels pour le tribunal/cours					
• méthode de gestion de la charge de travail des juges					
• standardisation des processus de travail des juges (au-delà de la procédure juridique en tant que telle)					
• évaluation interne du travail réalisé par le tribunal/cour					
• évaluation interne du travail réalisé individuellement par les juges					
• valorisation des prestations fournies par les juges grâce à des incitatifs monétaires					
• audit externe régulier du tribunal/cours					
• évaluation de la satisfaction des justiciables					
• évaluation de la satisfaction des avocats / des autres partenaires					
• spécialisation des juges, plutôt que polyvalence					
• formation des juges ayant des responsabilités de gestion au management (par ex. CAS en magistrature, etc.)					

<sup>508</sup> Cette section (2.1-2.4) n'est pas traitée dans notre thèse. Ces questions ont été posées pour éviter que le répondant ne doive estimer ses perceptions tout de suite après avoir évalué ses attentes de « bonne justice ».

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
• introduction d'un système de gestion de la qualité au sein du tribunal/cour					
• contrat de prestations pour chaque tribunal/cour					
• certaines prestations payantes pour le justiciable					
• Enveloppe budgétaire attribuée à chaque tribunal/cour					
<b>2.3. Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'ouverture des tribunaux au management?</b>					
D'une manière générale, le management est utile à la justice					
Les tribunaux sont ouverts aux techniques de management					
Les techniques de management sont incompatibles avec les principes fondamentaux du droit (impartialité, indépendance, unicité du droit, sécurité et accessibilité)					
Les techniques de management ne changeront pas la manière de travailler des juges					
Ce sont les ressources, et pas les techniques de management, qui manquent pour améliorer le fonctionnement de la justice					
<b>2.4. Quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'évolution en matière de management des tribunaux?</b>					
Le management des Tribunaux est une mode qui passera					
Les juges vont neutraliser les techniques de management et garder le pouvoir au sein des Tribunaux					
Les managers (non-juges) prendront le pouvoir au sein des Tribunaux					

**Question 3: A quel point, selon vous, les attributs suivants décrivent la justice de votre canton ?**

**Si vous n'avez pas d'avis, laissez blanc**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Simple, pragmatique					
Equitable					
Impartiale					
Compréhensible (motivation des décisions)					
Pas corrompue					
Transparente, ouverte sur la société					
Dispose de personnel compétent					
Rapide					
Efficace pour réparer le préjudice					
Humaine, proche des gens					
Pas arbitraire					
Indépendante					
Financièrement abordable					
Sévère (dans les sanctions)					
Efficace pour éviter la récidive (pénal)					
Digne de confiance					
Efficente, bien organisée					
Intimidante					
Autocritique/capable de se remettre en questions					
Proche (géographiquement)					
Formaliste, respecte les procédures					
Respecte le secret de fonction					
A l'écoute					
Communicatrice (média, public)					

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Un service pour le public					
Orientée vers la conciliation					
Permet aux justiciables de défendre leur point de vue					
Rend des comptes sur son fonctionnement					
Constante (sécurité du droit)					
Personnalisée (sur mesure, au cas par cas)					
Prend au sérieux les justiciables					
Peu coûteuse pour le contribuable (% du budget de l'État)					
Prévisible (déroulement de la procédure)					
Rendue pas seulement par des juges, mais aussi par des non-juristes					
Bien équipée (infrastructure)					
Crédible					
Courtoise, respecte les justiciables					
Capable de résoudre tous les cas/conflits					
Respectueuse de l'égalité de traitement entre les justiciables					
Dispose de personnel suffisant					
<b>3.1. En ce qui concerne les attributs que vous avez ajoutés en première page, à quel point, selon vous, décrivent-ils la justice de votre canton? Si vous n'avez pas d'avis, laissez blanc.</b>					
Attribut 1					
Attribut 2					
Attribut 3					
Attribut 4					
Attribut 5					

**Question 4 : Globalement, l'image que j'ai de la justice de mon Canton est :**

Très mauvaise	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne
---------------	----------	---------	-------	------------

**Profil du ou de la répondante :**

**Fonction principale actuelle :**

- Juge
- Juge avec responsabilité managériale actuelle ou passée (président-e de cour ou membre d'une commission de gestion par exemple)
- Juge laïc (en principe non-juriste)
- Greffier-ère (juriste)
- Greffier-ère (juriste) avec responsabilité managériale actuelle ou passée
- Personnel administratif et/ou technique avec responsabilité managériale
- Personnel administratif et/ou technique sans responsabilité managériale
- Procureur
- Procureur avec responsabilité managériale actuelle ou passée
- Responsable politique
- Avocat-e
- Journaliste / média
- Autre : précisez

**Canton où vous exercez principalement :**

- GE  VD  NE  FR  VS  JU  LU  SH  TI  autre: précisez :

**Pour les membres de la justice uniquement, y compris auxiliaires de la justice :**

**Vous exercez principalement :**

- En 1ère instance (y compris la justice de paix)  En 2ème instance

**Vous exercez principalement dans :**

- la justice civile  la justice pénale  la justice administrative

**Vous êtes :**

- une femme  un homme

**Depuis combien d'années exercez-vous votre fonction principale actuelle ? (cf. votre réponse ci-dessus) \_\_\_\_\_**

**Quel est votre âge ? (en années) \_\_\_\_\_**

**Possédez-vous un diplôme (brevet, maîtrise, bachelor, master, CAS en magistrature ou équivalent) dans le domaine du management/de l'économie ?**

- oui  non

**Quelle est votre langue maternelle ?**  Français  Allemand  Italien  Autre

1.12.2.17 Table 19 : Nombre de questionnaires électroniques envoyés par canton et par fonction<sup>509</sup>

Canton/fonction	Juges	Juges laïcs	Greffiers	Personnel admin. <sup>510</sup>	Procureurs	Politiciens	Avocats	Journalistes	Total
TI	46	0	87	75	21	6	737	0	972
GE	201	579	151	308	36	15	1913	2	3205
VD	125	10	226	685	48	8	835	4	1941
NE	34	0	15	93	11	6	131	0	290
FR	45	13	108	129	15	7	128	0	445
VS	44	0	48	68	26	13	218	0	417
JU	13	0	8	26	6	14	38	0	105
LU	24	0	42	24	11	13	0	0	114
SH	14	7	15	33	13	0	0	1	83
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>609</b>	<b>700</b>	<b>1441</b>	<b>187</b>	<b>82</b>	<b>4000</b>	<b>7</b>	<b>7572</b>

1.12.2.18 Table 20 : Nombre de questionnaires électroniques valides reçus par canton et par fonction

Canton/fonction	Juges	Juges laïcs	Greffiers	Personnel admin.	Procureurs	Politiciens	Avocats	Journalistes	Total
TI	17	0	40	24	6	1	11	0	99
GE	81	138	78	77	9	4	197	0	584
VD	50	1	107	184	22	1	44	2	411
NE	5	0	1	6	2	3	38	0	55
FR	26	0	27	10	0	2	23	0	88
VS	24	0	21	28	10	0	17	0	100
JU	6	0	4	8	1	1	7	0	27
LU	11	0	18	6	8	3	0	0	46
SH	10	1	12	10	5	0	0	0	38
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>140</b>	<b>308</b>	<b>353</b>	<b>63</b>	<b>15</b>	<b>337</b>	<b>2</b>	<b>1448</b>

<sup>509</sup> Vu le faible nombre de réponses, les catégories « journalistes » et « politiciens » ont été exclues des calculs et sont présentées ici à titre informatif. De même, le trop faible nombre de répondants dans certains cantons nous empêchent de faire une analyse statistique par canton.

<sup>510</sup> La catégorie « personnel administratif » comprend aussi les gestionnaires de tribunaux, parfois appelés « managers ».

## 1.13 Bibliographie

Adamonienė, R./Seniutienė, D./Vitkauskas, K. (2012). The institution and its employees compatibility values: Case of the Lithuanian police. *Human Resources Management and Ergonomics*, p. 6-18, vol. 6, no. 2.

Alford, J./Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, p. 130-148, vol. 38, no. 2.

Alt, E. (2013). La justice au défi du nouveau management. In: Marchandise, T. (Ed.). Quel management pour quelle justice? Bruxelles: Larcier.

Alter, N. (2005). L'innovation ordinaire. Paris: Presses Universitaires de France.

Amblard, H./Bernoux, P./Herreros, G., et al. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris: Seuil.

Amrani-Mekki, S. (2008). Le principe de célérité. *Revue française d'administration publique*, p. 43-53, vol. 125, no. 1.

Assemblée Federale (1999). Arrêté fédéral relatif à la réforme de la justice du 08.10.1999, RO 2002, p.3148-3150.

Bacache, M. (2002). Les indicateurs de performance au sein des services publics: Difficultés et effets pervers. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Bargues, C./Ferey, S. (2002). Les référents de l'image publique de la justice. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Barmeyer, C. I./Davoine, E. (2013). «Traduttore, traditore»? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, p. 26-39, vol. 18, no. 1.

Bartoli, A./Chomienne, H. (2011). Le développement du management dans les services publics: Évolution ou révolution? *Informations sociales*, p. 24-35, vol. 5, no. 167.

Baxter, D./Schoeman, M./Goffin, K. (2011). Innovation in justice - new delivery models and better outcomes. Bedfordshire: Cranfield University and Steria Consulting.

Bell, J. (2006). Judiciaries within Europe. A comparative review. Cambridge: Cambridge University Press.

Bernard, B./Drumaux, A./Mattijs, J. (2012). La justice pénale en prospective - six scénarios à l'horizon 2020. Bruxelles: Bruylant.

Bernoux, P. (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Paris: Seuil.

Bezes, P. (2003). Du management public au New Public Management: Fabrique, diffusion et appropriation des idées néo-managériales dans les réformes administratives en France. Une comparaison entre les années 1980 et les années 1990. Strasbourg: 13<sup>ème</sup> conférence internationale de politiques et management public.

Bezes, P. (2007). Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management? *Critique internationale*, p. 9-29, vol. 35, no. 2.

Bezes, P./Demazière, D./Le Bianic, T., et al. (2011). New Public Management et professions dans l'État: Au-delà des oppositions, quelles recompositions? *Sociologie du travail*, p. 293-348, vol. 53, no. 3.

Bieri, P. (2015). Court clerks in Switzerland - a solution to cope with the caseload? Toulouse: EGPA annual conference.

Blomgren, M./Waks, C. (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization*, p. 78-102, vol. 2, no. 1.

Bloor, G./Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, p. 275-295, vol. 15, no. 2.

Boillat, P./Leyenberger, S. (2008). L'administration et l'évaluation du service public de la justice, vu du Conseil de l'Europe. *Revue française d'administration publique*, p. 55-66, vol. 125, no. 1.

Boltanski, L./Thévenot, L. (1987). Les économies de la grandeur. Gap: Presses Universitaires de France.

Boltanski, L./Thévenot, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard.

Boss, C. (2014). Les accusés ne passent plus devant le juge. *Le Matin Dimanche* du 03.08.2014, p.3.

Boston, J. (2011). Basic NPM ideas and their development. In: Christensen, T. and Lægreid, P. (Ed.). The Ashgate research companion to New Public Management. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.

Bouckaert, G. (2007). Cultural characteristics from public management reforms worldwide. In: Schedler, K. and Proeller, I. (Ed.). Cultural aspects of public management reform. UK: Elsevier.

Boudon, R. (2001). La rationalité du religieux selon Max Weber. *L'Année sociologique*, p. 9-50, vol. 51, no. 1.

Bradley, L./Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of New Public Management? *Australian Journal of Public Administration*, p. 89-99, vol. 65, no. 1.

Breen, E. (2002). Les indicateurs de performance de la justice: Un test pour la réforme des finances publiques. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Bretz, R. D./Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, p. 32-54, no. 44.

Breviglieri, M./Stavo-Debaugue, J. (1999). Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Antropolítica*, p. 7-22, vol. 7.

Budd, L. (2007). Post-bureaucracy and reanimating public governance: A discourse and practice of continuity? *International Journal of Public Sector Management*, p. 531-547, vol. 20, no. 6.

Burger, W. E. (1969). Court administrators-where would we find them? *Judicature*, p. 108-110, vol. 53.

Burke, K. J./Broccolina, F. (2005). Another view of local legal culture: More than court culture. *Court Manager*, p. 29-30, vol. 20, no. 4.

Buseti, S./Vecchi, G. (2015). Opening the black box of administrative innovation: A process tracing application. Milan: ICPP International Conference in Public Policy.

Byrkjeflot, H./Jespersen, P. K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, p. 441-458, vol. 27, no. 5.

Callon, M./Latour, B. (1981). Unscrewing the big leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, K. D. and Cicourel, A. V. (Ed.). Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies. Boston: Routledge.

Callon, M./Latour, B. (1991). La science telle qu'elle se fait: Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise. Paris: La découverte.

Canton de Berne (2011). Rapport de gestion 2011 des autorités judiciaires et du Ministère public du canton de Berne.

Canton de Neuchâtel (2013). Rapport d'évaluation portant sur la nouvelle organisation judiciaire pour la période 2011- 2012 (article 101 OJN).

Casrnir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, p. 91-116, vol. 23, no. 1.

CEPEJ (2008). Check-list pour la promotion de la qualité de la justice et des tribunaux. Strasbourg: Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ).

CEPEJ (2014). Rapport sur les "systèmes judiciaires européens – édition 2014 (2012): Efficacité et qualité de la justice". Strasbourg: Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ).

Chappelet, J.-L. (2013). Tétraèdre du management public. In: Ladner, A./Chappelet, J.-L./Emery, Y., et al. (Ed.). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Charbonneau, M. (2012). Nouveau management public. In: Côté, L. and Savard, J.-F. (Ed.). Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. Québec: École nationale d'administration publique (ENAP).

Chautard, M.-P. (2010). Vers une gestion intégrée et stratégique des ressources humaines au tribunal cantonal vaudois, Mémoire de Diplôme exécutif en action publique (DEAP). Lausanne: Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).

Cho, E./Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha well known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, p. 207-230, vol. 18, no. 2.

Christensen, T./Lægreid, P. (2007). NPM and beyond : Leadership, culture and demography. University of Delaware, USA: *Leading the Future of the Public Sector : The Third Transatlantic Dialogue*.

Christensen, T./Lægreid, P. (2008). Le NPM et au-delà: Structure, culture et démographie. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 7-17, vol. 74, no. 1.

Christensen, T./Lægreid, P. (2011). Introduction. In: Christensen, T. and Lægreid, P. (Ed.). The Ashgate research companion to New Public Management. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.

Christensen, T./Lægreid, P./Roness, P. G., et al. (2007). Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. Abingdon: Routledge.

Church, T. W. (1982). Examining local legal culture: Practitioner attitudes in four criminal courts. Washington, DC: National Institute of Justice.

Church, T. W. (1985). Examining local legal culture. *American Bar Foundation Research Journal*, p. 449-518, vol. 10, no. 3.

Cohen, D./Garapon, A. (2002). Préface. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Conseil de L'Europe (1950). Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) du 4.11.1950.

Conseil de L'Europe (2010). Recommandation CM/REC(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges: Indépendance, efficacité et responsabilités.

Contini, F./Mohr, R. (2007). Reconciling independence and accountability in judicial systems. *Utrecht Law Review*, p. 26-43, vol. 3, no. 2.

Contini, F./Mohr, R. (2008). Judicial evaluation: Traditions, innovations and proposals for measuring the quality of court performance. Saarbrücken.

Coolsen, J. P. (2008). From the benches and trenches. Case management innovation in a large, urban trial court: The critical importance of legal stakeholder attitudes. *The Justice System Journal*, p. 70-90, vol. 30, no. 1.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, p. 98-104, vol. 78, no. 1.

Costello, A. B./Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, p. 1-9, vol. 10, no. 7.

Cour des comptes du canton de Genève (2012). Audit de gestion du pouvoir judiciaire, organisation administrative et processus budgétaire. Genève: Cour des comptes du canton de Genève.

Crozier, M./Friedberg, E. (1981). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.

Dallari, D. D. A. (2008). O poder dos juízes. Rev. São Paulo: Saraiva.

Dandurand, Y. (2014). Criminal justice reform and the system's efficiency. *Criminal Law Forum*, p. 383-440, vol. 25.

De Hoon, M. W./Verberk, S. (2014). Towards a more responsive judge: Challenges and opportunities. *Utrecht Law Review*, p. 27-40, vol. 10, no. 4.

De Santis, L. G. (2015). Une justice plus commerciale qu'industrielle ? - comparaison des attentes d'une « bonne justice » en suisse. *Canadian Journal of Law and Society / La Revue Canadienne Droit et Société*, p. 421-443, vol. 30, no. 3.

De Santis, L. G./Emery, Y. (2015). Court managers and judges about "good" justice: Their main expectations and how they fit with the perceptions of the Swiss population. In: Emery, Y./De Santis, L.G. and Hertig, V. (Ed.). Peut-on manager la justice? Bern: Stämpfli-Verlag.

De Santis, L. G./Emery, Y. (2016). La culture judiciaire suisse comme nouveau territoire du NPM – quelle(s) ouverture(s) des juges aux valeurs managériales? In: Pyun, H.-O. and Edey Gamassou, C. (Ed.). Réformes publiques : Expériences et enseignements. Paris: L'Harmattan.

De Santis, L. G./Emery, Y. (2016). Comparing Stakeholders' Expectations of "Good Justice" in Switzerland: Toward a "Hybrid" Judicial Culture. *Justice System Journal*, published online: <http://dx.doi.org/10.1080/0098261X.2016.1169960>.

Deal, T. E./Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley Publishing Compagny.

Deming, E. W. (1993). The new economics for industry, government, education. Cambridge: MIT.

Denhardt, J. V./Denhardt, R. B. (2003). The new public service : Serving, not steering. Armonk, NY: M.E.Sharpe.

Denhardt, J. V./Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, p. 664-672, vol. 75, no. 5.

Denis, J.-P./Lavoisier, L.-M. (2012). De la dépendance du juge à l'indépendance du gestionnaire: Quelques leçons du procès (dit) "kerviel".

Donzallaz, Y. (2008). Loi sur le tribunal fédéral: Commentaire. Berne: Stämpfli.

Drewry, G. (2014). Les sciences administratives à travers l'histoire (en faisant quelques détours). *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 5-24, vol. 80, no. 1.

Du Gay, P. (2005). The values of bureaucracy. Oxford: Oxford University Press.

Dubar, C./Tripièr, P. (2005). Sociologie des professions. Paris: Armand Colin.

Duff, P./Findlay, M. (1997). Jury reform: Of myths and moral panics. *International Journal of the Sociology of Law*, p. 363-384, vol. 25, no. 4.

Dumoulin, L./Licoppe, C. (2015). La visioconférence comme mode de comparution des personnes détenues, une innovation «managériale» dans l'arène judiciaire. *Droit et Société*, p. 287-302, vol. no. 2.

Dupuy, F. (1998). Le client et le bureaucrate. Paris: Dunod.

Duran, P. (2010). Penser l'action publique. Paris: LGDJ.

Durand, C. (2003). L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples. *Université de Montréal*, p. 1-25.

Dwivedi, O. P./Gow, J. I. (1999). From bureaucracy to public management: The administrative culture of the government of Canada. Toronto: Institute of Public Administration & Broadview Press.

Dyevre, A. (2010). Unifying the field of comparative judicial politics: Towards a general theory of judicial behaviour. *European Political Science Review*, p. 297-327, vol. 2, no. 02.

Eicher, A./Schedler, K. (2014). Co-existing logics in court administration: Micro-level substantiations of institutional pluralism. Speyer: EGPA annual conference.

Eicher, A./Schedler, K. (2015). The capability of being a chameleon: Forms of institutional complexity in court management and professionals' respective coping strategies. Toulouse: EGPA annual conference.

Emery, Y. (2006). Réformes et légitimités du secteur public. In: Tanquerel, T. and Bellanger, F. (Ed.). Le service public. Genève: Schulthess.

Emery, Y. (2009). L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique. *Revue de l'Innovation*, p. 1-24, vol. 14, no. 3.

Emery, Y. (2010). Les réformes de l'administration publique en Suisse. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, p. 53-70, no. 19.

Emery, Y. (2013). Gestion publique des ressources humaines. Introduction. In: Ladner, A./Chappelet, J.-L./Emery, Y., et al. (Ed.). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Emery, Y. (2015). Introduction. In: Emery, Y./De Santis, L.G. and Hertig, V. (Ed.). Peut-on manager la justice? Bern: Stämpfli.

Emery, Y./De Santis, L. G. (2014). 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*, p. 63-75, vol. 6, no. 12.

Emery, Y./De Santis, L. G. (2015). Quels freins culturels au management de la justice en suisse ? In: Emery, Y./De Santis, L.G. and Hertig, V. (Ed.). Peut-on manager la justice? Bern: Stämpfli-Verlag.

Emery, Y./Giauque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé: Vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 681-699, vol. 71, no. 4.

Emery, Y./Giauque, D. (2012). Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes. Laval: PUL.

Emery, Y./Giauque, D. (2014). Introduction : L'univers hybride de l'administration au XX<sup>e</sup> siècle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 25-34, vol. 80, no. 1.

Emery, Y./Giauque, D./Rebmann, F. (2014). The slow transformation of the Swiss federal administrative elites. *International Review of Administrative Sciences*, p. 687-708, vol. 80, no. 4.

Emery, Y./Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui? Représentations et valeurs au sein du service public suisse. *Revue française d'administration publique*, p. 559-578, vol. 127, no.3.

Emery, Y./Martin, N. (2010). Le service public au XXIème siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat. Paris: L'Harmattan & Schulthess Editions.

Emery, Y./Wyser, C./Martin, N., et al. (2008). Swiss public servants' perceptions of performance in a fast-changing environment. *International Review of Administrative Sciences*, p. 281-297, vol. 74, no. 2.

Ewango-Chatelet, A. (2015). Faire des recherches en management public: Pourquoi, pour quoi? Enjeux et conceptions des transformations publiques. Lyon: Conférence AIRMAP.

Exworthy, M./Halford, S. (1999). Professionals and the new managerialism in the public sector. Buckingham: Open University Press.

Fabri, M./Langbroek, P. (2000). Developing a public administration perspective on judicial systems in Europe. In: Fabri, M. and Langbroek, P. (Ed.). The challenge of change for judicial systems: Developing a public administration perspective. Amsterdam: IOS Press.

Fayol, H. (1918). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.

Felber, M. (2007). Traditionelles Richterbild und Wirklichkeit am Bundesgericht. *Schweizerische Juristen-Zeitung/Revue suisse de jurisprudence*, p. 435 ff.

Ferlie, E./Geraghty, K. J. (2007). Professionals in public services organizations. Implications for public sector "reforming". In: Ferlie, E./Lynn, L. E. and Pollitt, C. (Ed.). The Oxford handbook of public management. Oxford: Oxford University Press.

Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics, 4th edition. London: Sage.

Fierro, H. F. (2003). Courts, justice and efficiency: A socio-legal study of economic rationality in adjudication. Portland: Hart Publishing.

Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, p. 35-50, vol. 22, no. 2.

Fortier, I./Emery, Y. (2012). L'ethos public en tant que processus social dynamique. *Pyramides*, p. 83-114, vol. 22, no. 2.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press.

Friedland, R./Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W. W. and Dimaggio, P. J. (Ed.). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, USA: The University of Chicago Press.

Frison-Roche, M.-A./Haenel, H. (1998). Le service public de la justice - conclusions ouvertes. In: Guigou, E./Anton, G./Bredin, J.-D., et al. (Ed.). Le service public de la justice. Paris: Odile Jacob.

Frydman, B. (2011). Le management comme alternative à la procédure. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management et l'indépendance des juges. Paris: Dailloz.

Fryer, K. J./Antony, J., et al. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, p. 497-517, vol. 19, no. 5.

Gallas, E. C. (1967). The profession of court management. *Judicature*, p. 334-336, vol. 51.

Gallas, G. (1976). The conventional wisdom of state court administration: A critical assessment and an alternative approach. *The Justice System Journal*, p. 35-55.

Gallas, G. (2005). Local legal culture: More than court culture. *The Court Manager*, p. 23-28, vol. 20, no. 4.

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

Gautron, V. (2014). Les juridictions françaises face à des injonctions politiques paradoxales: Des pratiques pénales diversifiées mais convergentes. Brussels: Modernization of the criminal justice chain conference: The importance of trust, cooperation and human capital.

Gelb, K. (2009). Myths and misconceptions: Public opinion versus public judgment about sentencing. *Federal Sentencing Reporter*, p. 288-290, vol. 21, no. 4.

Giauque, D. (2004). La bureaucratie libérale. Paris: L'Harmattan.

Giauque, D./Caron, D. J. (2005). L'identité des agents publics à la croisée des chemins : De nouveaux défis pour les administrations publiques. Berne : Conférence annuelle du GEAP.

Giauque, D./Emery, Y. (2008). Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Giddens, A./Duneier, M./Appelbaum, R. P., et al. (2000). Introduction to sociology. New York: WW Norton.

Goodsell, C. T. (2010). Mission mystique: Belief systems in public agencies. Washington: SAGE.

Greenwood, R./Raynard, M./Kodeih, F., et al. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, p. 317-371, vol. 5, no. 1.

Guigou, E. (1998). La justice au service du citoyen. In: Guigou, E./Anton, G./Bredin, J.-D., et al. (Ed.). Le service public de la justice. Paris: Odile Jacob.

Guimarães, T. (2015). Administration, career and judicial performance: The Portuguese judges' viewpoint. Toulouse: EGPA annual conference.

Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In: (Ed.). Papers on the science of administration. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

Hagsgard, M. B. (2008). Internal and external dialogue: A method for quality court management. *International Journal For Court Administration*, p. 10-18, vol. 1. no. 2.

Hall, P. A./Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, p. 936-957, vol. 44, no. 5.

Hamel, D. J. (2011). La "gestionnarisation" de la justice. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management et l'indépendance des juges. Paris: Dalloz.

Hartley, J./Sørensen, E./Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship? *Public Administration Review*, p. 821-830, vol. 73, no. 6.

Heimer, C. A. (1999). Competing institutions: Law, medicine, and family in neonatal intensive care. *Law and Society Review*, p. 17-66, vol. 33, no. 1.

Heydebrand, W. V. (1977). The context of public bureaucracies: An organizational analysis of federal district courts. *Law & Society Review*, p. 759-821, vol. 11, no. 5.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences : International differences in work-related values, abridged edition. Beverly Hills: Sage.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, p. 3-19, vol. 69, no. 1.

Hood, C./Peters, G. B. (2004). The middle aging of New Public Management : Into the age of paradox ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, p. 267-282, vol. 14, no. 3.

Horton, S. (2006). New Public Management: Its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium. *International Journal of Public Sector Management*, p. 533-542, vol. 19, no. 6.

Jann, W. (2000). Verwaltungskulturen im Vergleich. *Die Verwaltung*, p. 325-349, vol. 33, no. 3.

Jean, J.-P. (2000). Justice. Quels modes d'administration et d'évaluation pour un service public complexe qui doit rendre des décisions en toute indépendance? In: Fabri, M. and Langbroek, P. (Ed.). Developing a public administration perspective on judicial systems in Europe. Amsterdam: IOS Press.

Jean, J.-P., Salas, D. (2008). Culture judiciaire et culture administrative. *Revue française d'administration publique*, p. 5-6, vol. 1, no. 125.

Jung, H. (2006). Richterbilder. Ein interkultureller Vergleich. Baden-Baden: Nomos.

Kaminski, D. (2002). Troubles de la pénalité et ordre managérial. *Recherches sociologiques*, p. 87-107, vol. 33, no. 1.

Keith, L. C. (2001). Judicial independence and human rights protection around the world. *Judicature*, p. 195-200, vol. 85, no. 4.

Kettiger, D. (2003). Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz. Bern: Société suisse des sciences administratives.

Kiener, R. (2012). Judicial independence in Switzerland. In: Seibert-Fohr, A. (Ed.). Judicial independence in transition. Heidelberg: Springer.

Kilmann, R. H. (1982). Getting control of the corporate culture. *Managing (USA)*, p. 11-17, vol. 12, no. 3.

Kinder, T. (2012). Learning, innovating and performance in post New Public Management of locally delivered public services. *Public Management Review*, p. 403-428, vol. 14, no. 3.

Kirat, T. (2010). Performance-based budgeting and management of judicial courts in France: An assessment. *International Journal For Court Administration*, p. 12-20, vol. 2, no. 2.

Kirkpatrick, I./Ackroyd, S./Walker, R. (2005). The new managerialism and public service professions. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Kletz, F./Hénaut, L./Sardas, J.-C. (2014). Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles: Une hybridation peut en cacher une autre. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 91-111, vol. 80, no. 1.

Koci, M. (2007). Culture and public management reform: A review and research agenda on the basis of experiences in Switzerland. In: Schedler, K. and Proeller, I. (Ed.). Cultural aspect of public management reform. UK: Elsevier.

Kodeih, F./Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, p. 7-39, vol. 35, no. 1.

Kraatz, M. S./Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In: Greenwood, R./Oliver, C./Sahlin, K., et al. (Ed.). The sage handbook of organizational institutionalism. London: Sage.

Kritzer, H. M./Zemans, F. K. (1993). Local legal culture and the control of litigation. *Law & Society Review*, p. 535-557, vol. 27, no. 3.

Lægreid, P./Roness, P. G./Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, p. 1321-1347, vol. 32, no. 10.

Lægreid, P./Wise, L. (2007). Reforming human resource management in civil service systems: Recruitment, mobility, and representativeness. In: Van Der Meer, F./Toonen, T. and Raadschelders, J. (Ed.). Comparative civil systems in the 21st century. London: Palgrave.

Lagroye, J. (1997). Sociologie politique. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Langbroek, P. (2000). Reinventing the least dangerous branch of government: Judicial independence and the accountability for the administration of justice, courts and judges in the Netherlands. In: Fabri, M. and Langbroek, P. (Ed.). The challenge of change for judicial systems: Developing a public administration perspective. Amsterdam: IOS Press.

Langbroek, P. (2008). La réorganisation du système judiciaire des Pays-Bas. *Revue française d'administration publique*, p. 67-79, vol. 125, no. 1.

Langbroek, P. (2010). Quality management in courts and in the judicial organisations in 8 council of Europe member states: A qualitative inventory to hypothesis factors for success or failure. Strasbourg: The European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ).

Langbroek, P. (2011). Towards a socially responsive judiciary? Judicial independence and accountability in the constitutional contexts of Italy, the USA and Netherlands. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. Paris: Dailloz.

Laufer, R./Paradeise, C. (1982). Le prince bureaucrate. Paris: Flammarion.

Leuenberger, D. (2005). FLAG für die Bundesverwaltung - eine Standortbestimmung. In: Lienhard, A./Ritz, A./Steiner, R., et al. (Ed.). 10 Jahre NPM in der Schweiz : Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern: Haupt.

Levin, M. A. (1975). Delay in five criminal courts. *The Journal of Legal Studies*, p. 83-131, vol. 4, no. 1.

Lienhard, A. (2009). Oberaufsicht und Justizmanagement. *Justice - Justiz - Giustizia*, p. 1-21, no. 1.

Lienhard, A./Bolz, U. (2001). Staatsrechtliche Kernfragen der wirkungsorientierten Steuerung in den Kantonen. *ZBL*, p. 1-30.

Lienhard, A./Kettiger, D. (2009). Geschäftslastbewirtschaftung bei Gerichten: Methodik, Erfahrungen und Ergebnisse einer Studie bei den kantonalen Verwaltungs und Sozialversicherungsgerichten. *ZBL*, p. 413-441, vol. 8.

Lienhard, A./Kettiger, D./Winkler, D. (2012). Status of court management in Switzerland. *International Journal For Court Administration*, p. 41-67, vol. 4, no. 3.

Lienhard, A./Ritz, A./Steiner, R., et al. (2005). 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern: Haupt.

Ludewig, R. (2004). Berufsschwierigkeiten und Moraldilemmata von Richtern und Rechtsanwälten : Forschung und Weiterbildung zu einem tabuisierten Thema. *Anwaltsrevue*, p. 435-441, no. 11.

Ludewig, R./Lallave, J. (2011). Professional stress, discrimination and coping strategies: Similarities and differences between female and male judges in Switzerland. In: Schultz, U. and Shaw, G. (Ed.). Gender and judging. Oxford: Hart Publishing.

Marshall, D. (2011). Les tribunaux à l'heure de la performance. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. Paris: Dalloz.

Martin, K. D./Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, p. 175-194, vol. 69, no. 2.

Martineau, S. (2005). L'observation en situation: Enjeux, possibilités et limites. *Recherches qualitatives*, p. 5-17, Hors Série, vol. 2.

Matz, A. K./Adams, J. H./Williamson, D. (2011). Understanding culture in Kentucky's courtrooms: An essential tool for management and long-range planning. *Juvenile and Family Court Journal*, p. 25-42, vol. 62, no. 3.

Mcpherson, C. M./Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, p. 1-32.

Meyer, J. W./Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, p. 340-363, vol. 83.

Meyer, R. E./Hammerschmid, G. (2006a). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, p. 1000-1014, vol. 49, no. 7.

Meyer, R. E./Hammerschmid, G. (2006b). Public management reform: An identity project. *Public Policy and Administration*, p. 99-115, vol. 21, no. 1.

Miller, A. S. (1965). Some pervasive myths about the United States Supreme Court. *Saint Louis University Law Journal*, p. 153-189, vol. 10, no. 2.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris: Les Editions d'Organisation.

Newman, J. (2001). Modernising governance. London: Sage.

Ng, G. (2010). Quality management in the justice system in England and Wales. In: Langbroek, P. (Ed.). Quality management in courts and in the judicial organizations in 8 council of Europe member states: A qualitative inventory to hypothesis factors for success or failure. Strasbourg: European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ).

Ng, G. Y. (2011). A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*, p. 102-116, vol. 7, no. 1.

Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, p. 761-785, vol. 39, no. 6.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American economic review*, p. 359-368, vol. 84, no. 3.

O'Neill, M. E./Maxfield, L. D. (2004). Judicial perspectives on the federal sentencing guidelines and the goals of sentencing: Debunking the myths. *Alabama Law Review*, p. 85-119, vol. 56, no. 1.

OECD (2009). Focus on citizens - public engagement for better policy and services. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

OECD (2011). Together for better public services - partnering with citizens and civil society. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Ogien, A. (1995). L'esprit gestionnaire , une analyse de l'air du temps. Paris: EHESS.

Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, p. 1-24, vol. 16, no. 1.

Olsen, J. P. (2008). The ups and downs of bureaucratic organization. *Annual Review of Political Science*, p. 13-37, vol. 11.

Osborne, D./Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government. Reading: Addison Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, p. 377-387, vol. 8, no. 3.

Ostrom, B. J./Hanson, R. A. (2010). Understanding court culture is key to successful court reform. In: National Center for State Courts (Ed.). Future trends in state courts 2010.

Ostrom, B. J./Hanson, R. A./Kleiman, M. (2005). Examining court culture. *Caseload Highlights*, p. 1-6, vol. 11, no. 2.

Ostrom, B. J./Ostrom, C./Hanson, R. A., et al. (2005). The mosaic of institutional culture and performance: Trial courts as organizations. Philadelphia: Temple university Press.

Ostrom, B. J./Ostrom, C. W./Hanson, R. A., et al. (2007). Trial courts as organizations. Philadelphia, USA: Temple University Press.

Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press.

Pallez, F. (2000). De la mesure dans un service public régalién. Peut-on et faut-il quantifier la charge de travail des magistrats? *Politiques et management public*, p. 91-118, vol. 18, no. 4.

Parvaux, S. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, "De la justification, les économies de la grandeur", *Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O.*, [http://mipms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHER=1295877017868](http://mipms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877017868), dernière consultation le 09.03.2016.

Pauliat, H. (2005). Les différents modes d'administration de la justice en Europe et au Québec et leur influence sur la qualité. In: Fabri, M./Jean, J.-P./Langbroek, P., et al. (Ed.). L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité. Paris: Montchrestien.

Pawson, R. (2013). The science of evaluation: A realist manifesto. London: Sage.

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, p. 381-391, vol. 21, no. 2.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, p. 570-581, vol. 24, no. 4.

Pham, C. (2002). La Convention européenne des droits de l'homme, fil directeur pour la recherche de normes de qualité de la justice. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organisations: Problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, p. 265-282, vol. 17, no. 3.

Pichault, F./Nizet, J. (2013). Les pratiques de gestion des ressources humaines: Conventions, contextes et jeux d'acteurs. Paris: Points.

Pichault, F./Schoenaers, F., Middle management under pressure: The problematic integration of performance control systems in services of general interest. Paris: The 6th Organization Studies Workshop: "bringing public organization and organizing back in.

Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations. *Public Management Review*, p. 209-245, vol. 15, no. 2.

Piroux, A./Bernard, B. (2006). Peut-on gérer la justice? Entre responsabilité et indépendance. *Pyramides*, p. 9-18, vol. 11.

Pollitt, C./Bouckaert, G. (2003). Evaluating public management reforms: An international perspective. In: Wollmann, H. (Ed.). Evaluation in public-sector reform. Concepts and practice in international perspective. Cheltenham: Edward Elgar.

Pollitt, C./Bouckaert, G. (2009). Continuity and change in public policy and management. Cheltenham: Edward Elgar.

Pollitt, C./Bouckaert, G. (2011). Public management reform : A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press.

Poltier, E. (2012/3). Le pouvoir judiciaire s'administre lui-même. *Justice - Justiz - Giustizia*, p. 1-10, no. 3.

Poullard, A. (1999). Manières de juger : La représentation du pouvoir dans la fonction du juge. Mémoire de Mastère. Paris: École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Pound, R. (1906). The causes of popular dissatisfaction with the administration of justice. Annual Report of the American Bar Association.

Powell, W. W./Dimaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.

Prigioni, M.-C. (2014). Le management de juridiction: Analyse comparative de l'organisation et du fonctionnement managérial de cinq juridictions du pouvoir judiciaire genevois, Mémoire de Mastère en administration publique (MPA). Lausanne: Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).

Raine, J. W./Willson, M. J. (1993). Organizational culture and the scheduling of court appearances. *Journal of Law and Society*, p. 237-252, vol. 20, no. 2.

Raykov, T. (2007). Reliability if deleted, not "alpha if deleted": Evaluation of scale reliability following component deletion. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, p. 201-216, vol. 60, no. 2.

Raykov, T. (2008). Alpha if item deleted: A note on loss of criterion validity in scale development if maximizing coefficient alpha. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, p. 275-285, vol. 61, no. 2.

Resnik, J. (1985). Managerial judges: The potential costs. *Public Administration Review*, p. 686-690.

Rhodes, R. (1997). Understanding governance. Policy networks, reflexivity and accountability. Buckingham: Open University Press.

Rhys, A./Beynon, M. J./Mcdermott, A. M. (2015). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, advance access 9th of April 2015.

Rieder, S./Farago, P. (2000). Vergleichende Evaluation der NPM-Projekte in den kantonen Aargau, Luzern, Solothurn, Wallis and Zürich. Luzern: Interface.

Rondeaux, G. (2011). Identification organisationnelle et changement : Le New Public Management à l'épreuve des logiques identitaires, Thèse de Doctorat. Liège: Université de Liège.

Rondeaux, G. (2014). Quelles dynamiques d'identification organisationnelles lors de processus de modernisation? Analyse d'une administration belge. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p. 113-132, vol. 80, no. 1.

Rondeaux, G./Pichault, F. (2007). Identity dynamics in post-NPM administration : A subtle two-step between contents and context. Vienna: Beyond Waltz – Dances of Individuals and Organization.

Rouban, L. (2007). Les systèmes d'incitation entre cultures nationales et régulations professionnelles. In: Emery, Y. and Giaucque, D. (Ed.). Dilemmes de la GRH publique. Lausanne: LEP.

Rovaniemi Court of Appeal (2014). Model for the quality assessment system. Oikarinen, E./Nenonen, E./Wagner-Prenner, M., et al. (Ed).

Saari, D. J. (1970). Modern court management - trends in the role of the court executive. Washington, D.C.: National Criminal Justice Reference Service (NCJRS).

Sabherwal, R./Hirschheim, R./Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, p. 179-197, vol. 12, no. 2.

Sauviat, I./Allo, C./Brillet, F. (2015). Une mise en perspective publique du management interculturel: Le cas d'une coopération de défense. Lyon: Conférence AIRMAP.

Schedler, K./Eicher, A. (2013). Rapports entre l'administration et la politique. In: Ladner, A./Chappelet, J.-L./Emery, Y., et al. (Ed.). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Schedler, K./Proeller, I. (2007a). Public management as a cultural phenomenon. Revitalizing societal culture in international public management research. *International Public Management Review*, p. vol. 8, no. 1.

Schedler, K./Proeller, I. (2010). Outcome-oriented public management: A responsibility-based approach to the New Public Management. Charlotte, NC: IAP.

Schedler, K./Proeller, I. (2007b). Research in public policy analysis and management, Vol. 16. Cultural aspects of public management reform. Elsevier: Amsterdam.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership: A dynamic view - 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schmidt, N. (2007). New Public Management in Parlament. Auswirkungen des NPM auf die Steuerungsfähigkeit der kantonalen Parlamente, Mémoire de Mastère en administration publique (MPA). Lausanne: Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).

Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, p. 350-353, vol. 8, no. 4.

Schreyögg, G. (1990). Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, p. 379-390, vol. 42, no. 5.

Selden, S. (2003). Innovations and global trends in human resource management practices. In: Peters, B. G. and Pierre, J. (Ed.). Handbook of public administration. London: Sage.

Serverin, É. (2011). Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. Paris: Dalloz.

Sibony, A.-L. (2002). Quelles leçons tirer des expériences étrangères. In: Breen, E. (Ed.). Évaluer la justice. Paris: Presses Universitaires de France.

Silva, F./Lacan, A. (2015). Pour une intégration de la gestion des biens communs dans le management public. Lyon: Conférence AIRMAP.

Spigelman, J. (2001). The 'New Public Management' and the courts. *Australian Law Journal*, p. 748, vol. 75.

Steelman, D. C. (1997). What have we learned about court delay, local legal culture, and caseflow management since the late 1970s. *The Justice System Journal*, p. 145-166, vol. 19, no. 2.

Stoker, G. (2006). Public value management - a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, p. 41-57, vol. 36, no. 1.

Strauss, A./Corbin, J. (2004). Les fondements de la recherche qualitative: Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. Fribourg: Academic Press Fribourg.

Sullivan, T. A./Warren, E./Westbrook, J. L. (1994). The persistence of local legal culture: Twenty years of evidence from the federal bankruptcy courts. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, p. 801-865, vol. 17, no. 3.

Tanquerel, T. (2008). Le contrôle de l'administration par les citoyens en Suisse. In: Bellanger, F. and Tanquerel, T. (Ed.). Surveillance et contrôles de l'administration. Genève: Schulthess.

Tavakol, M./Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, p. 53-55, vol. 2.

Thévenet, M. (1986). Audit de la culture d'entreprise. Éditions d'Organisation.

Tobler, A. (2001). Rapport de l'organe parlementaire de contrôle de l'administration (opca) à l'attention de la sous-commission élargie DFJP/tribunaux de la commission de gestion du Conseil des États dans le cadre de l'inspection "haute surveillance parlementaire sur la justice", p.7094-7140.

Tophinke, E. (2013). Tribunaux et jurisprudence. In: Ladner, A./Chappelet, J.-L./Emery, Y., et al. (Ed.). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Tribunal fédéral (2014). Rapport de gestion 2014. Tribunal fédéral de la Confédération.

Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamiques des identités de métier dans les organisations. *Revue de l'IRES*, p. 135-154, vol. 47, no. 1.

Van Nispen, P. (2015). Cultural competence, theory and practice.

Vachez, A. (2008). Le chiffre dans le "gouvernement" de la justice. *Revue française d'administration publique*, p. 111-120, vol. 125, no. 1.

Vachez, A./Willemez, L. (2007). La justice face à ses réformateurs (1980-2006). Entreprises de modernisation et logiques de résistances. Paris: Presses Universitaires de France.

Vicentini, J.-P. (2011). Le management et l'action du parquet. In: Frydman, B. and Jeuland, E. (Ed.). Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. Paris: Dalloz.

Victor, B./Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, p. 51-71, vol. 9, no. 1.

Vigoda-Gadot, E./Meiri, S. (2008). New Public Management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, p. 111-131, vol. 86, no. 1.

Vigour, C. (2006). Justice : L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques. *Droit et Société*, p. 425-455, vol. 63, no. 2.

Vigour, C. (2007). Les recompositions de l'institution judiciaire. In: Commaille, J. and Kaluszynski, M. (Ed.). La fonction politique de la justice. Paris: La Découverte.

Vigour, C. (2008a). Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale: Le cas de la justice belge. *Sociologie du travail*, p. 71-90, vol. 50, no. 1.

Vigour, C. (2008b). Politiques et magistrats face aux réformes de la justice en Belgique, France et Italie. *Revue française d'administration publique*, p. 21-31, vol. 125, no. 1.

Walsh, I./Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management & Avenir*, p. 283-302, vol. 39, no. 9.

Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, p. 341-368, vol. 27, no. 3.

Weber, M. (1995). Economie et société (1921). Paris: Pocket.

Wipfli, H. (2006). Justizmanagement am Beispiel eines Steuergerichts: Struktur, Organisation und Führung, Mémoire de Mastère, Université Bern.

Wurzburger, A. (2014). Art. 24 ltf. In: Corboz, B./Wurzburger, A./Ferrari, P., et al. (Ed.). Commentaire de la ltf. Bern Stämpfli Verlag AG.

Wyser, C. (2010). Climats éthiques dans le secteur public. L'effet de la managérialisation sur les dimensions éthiques de l'environnement de travail des organisations publiques. Thèse de doctorat. Lausanne: Lausanne: Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).

Yesilkagit, K. (2004). Bureaucratic autonomy, organizational culture and habituation. *Administration and Society*, p. 528-552, vol. 36, no. 5.

## 2 Les trois articles

2.1 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

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

2.3 Comparing stakeholders' expectations of "good justice" in Switzerland - Towards a "hybrid" judicial culture



## ***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*** By Yves Emery and Lorenzo Gennaro De Santis<sup>1</sup>

### **Abstract:**

This research aims toward a better understanding of the organizational culture(s) of the judiciary in Switzerland by analysing what 'good justice' means nowadays in this country. It seeks to clarify whether, and to what extent, expectations of 'good justice' of judicial actors (judges without managerial experience) and of managerial actors (court managers) are similar and to describe possible managerial implications that may result from this. As judges are at the heart of the judicial organization and exert a strong influence on other groups of actors ([Sullivan, Warren et al. 1994](#)), the congruence of their expectations with those of court managers will be at the centre of the analysis. Additionally, referring to the conceptual worlds of Boltanski and Thévenaut ([1991](#)), we analyze how closely these expectations are to management-oriented values. We found that almost half of expectations are common to the two groups examined and the main quoted ones are compatible to new public management (NPM) concepts. On the other hand, those expectations shared exclusively by judges relate to the human side of justice, whereas those specific to court managers focus on the way justice functions.

**Keywords:** good justice, judges, court managers, Switzerland, expectations, court culture

### **1. Introduction**

Nowadays, organizations within the judicial branch are targets for modernization strategies inspired by the NPM. The new public management (NPM) movement started in the Anglo-Saxon world in the 1970s prior to spreading elsewhere. Its main claim is the superiority of private-sector managerial techniques over those of the more traditional public administration ([Osborne 2006](#)).

Its strategies, which consider justice systems as any other public service ([Boillat and Leyenberger 2008](#)), do not contest a basic principle of the third power—that judges are constitutionally independent and must be able to work free from any source of influence ([Klopfer 2007](#); [Langbroek 2008](#)). However, courts and tribunals are organizations which must be properly managed in order to improve their efficiency, their efficacy and their accountability ([Lienhard 2009](#)), as well as the quality of justice and its 'customer' orientation. In this regard, management should have a supportive role in the courts to enhance justice quality as there would be no 'good justice' without good management of the tribunals. Judicial and organizational work are entangled and the organizational side of the court can guarantee judicial work only if judges are involved in it. According to [Mattijs \(2006\)](#), judges must assume some administrative tasks in both the organic and functional sense but a cultural shock for magistrates is deemed necessary for that to happen. If not, the disconnection between the administrative and judicial worlds may lead to profound misunderstandings between judges and court managers.

---

<sup>1</sup> Yves Emery, Professor, Swiss Graduate School of Public Administration, University of Lausanne, [yves.emery@unil.ch](mailto:yves.emery@unil.ch); Lorenzo De Santis, PhD Candidate, Chair of Public Management and Human Resources, Swiss Graduate School of Public Administration, University of Lausanne, [lorenzo.desantis@unil.ch](mailto:lorenzo.desantis@unil.ch).

---

In practice, however, the proper interaction between judicial work and court management seems far more complex than expected ([Lienhard and Bolz 2001](#); [Amrani-Mekki 2008](#); [Vauchez 2008](#)). The problem comes from an inevitable conflict between goals, values and functions of each group ([Cameron, Zimmermann et al. 1987](#); [Langbroek 2008](#)).

As judges are at the heart of the judicial organization and exert a strong influence on other groups of actors ([Sullivan, Warren et al. 1994](#)), the congruence of their expectations with those of court managers will be at the centre of our analysis, which focuses on the following research questions:

- What are the divergences and convergences when it comes to the expectations of 'good justice' according to judges without managerial responsibilities and court managers?
- How do these expectations fit with management-oriented values?

## 2. Theoretical Background and Review of the Literature

### 2.1 The Judiciary and (New) Public Management (NPM)

All public organizations are accountable to the citizens and governments for the way that they spend their money ([Langbroek 2005](#)). NPM techniques are aimed at rendering public institutions more efficient and thus, more valuable for the population (so-called 'value for money') and consequently are supposed to help politicians achieve good management of public resources by enhancing the legitimacy of public institutions. Not surprisingly, as NPM is the son of two opposites, namely the new institutional economics and the business-type managerialism (Hood, 1991), it created lively debates in both research and practice. As for its methods, Hood (1991) defines seven doctrinal components: professional management in the public sector, the use of measures and standards of performance, emphasis on outputs, disaggregation of units, greater competition, stress on private-sector styles and on greater discipline and parsimony in resource use. Others emphasise the centrality of quantitative measurement together with notions such as efficiency, effectiveness and economy. When applied to the judiciary, this led the chief justice of New South Wales to declare that, 'there is clearly a trade-off between efficiency and expedition on the one hand, and fair procedures on the other hand' ([Spigelman 2001](#)), p. 7.

This turns out to be valid as the quality of a judicial norm, a trial and a judgement can't be differentiated from the quality of their elaboration process and thus, from a good organization of the judiciary ([Pauliat 2007](#); [Cadiet 2011](#)). As a consequence, separating the management of courts from the politics of the judiciary would be hardly possible ([Pauliat 2005](#); [Kirat 2010](#)), underpinning that judges and court administrators work closely together to improve the quality of the courts.

Nevertheless, the generalization of NPM is far from evident as 'different administrative values have different implications for fundamental aspects of administrative design' ([Hood 1991](#)), p. 9, which means the particularities of each organization have to be accounted for. Overall, what Hamel calls the managerial model ([Hamel 2011](#)) can't be imported as a one size fits all but has to be tailored in order to fit with the mission and the culture of the targeted organization. As explained below, this argument is particularly important for the judiciary, an institution with a strong professional and administrative culture mainly inspired by traditional public administration values such as legality, equality, objectivity, impartiality and general interest (see 2.2). NPM encountered many problems when applied to the judiciary in general and to judges in particular. For instance, evaluation standards and indicators are more than instruments because they reflect what is deemed important and valuable for the internal actors of the tribunal. These values, expectations and quality criteria have to be accepted by judges and can't be imposed from management but by professional experts who are accustomed to the organization of the judiciary and the aspirations of stakeholders ([Böttcher 2004](#); [Langbroek 2005](#)). Even those in favour of the introduction of managerial techniques in the judiciary believe that indicators must be chosen with great care and their pertinence should be unanimously recognized in order to be accepted by all ([Vicentini 2011](#)).

The underestimated cultural dimension of NPM explains at least partly the difficulties encountered by its implementation in the judiciary ([Lienhard 2009](#)), as it can be considered a cultural project

---

([Schedler and Proeller 2007](#); [Bezès 2008](#)) which may fail to consider some central principles of the justice system, such as freedom and equality ([Frydman 2011](#)). Values such as efficiency, efficacy, productivity, customer-orientation, or even return on investment are far from being prevalent in the judiciary and may lead to a cultural shock or even an identity crisis, as is the case in other administrative contexts ([Giauque and Emery 2008](#); [Rondeaux 2011](#)).

Since managerial knowledge is usually not present in the judiciary, there is also the danger to render magistrates more dependent to court administrators ([Schmetz 2006](#)). In many ways, it is very important to determine a commonly accepted definition of an efficient court and in a broader sense, of 'good justice' ([Wipfli 2006](#)).

## **2.2. What Do We Know About the Culture of the Judiciary?**

### **2.2.1. General Concepts and Determinants of 'Culture'**

Organizational culture can be defined as 'a patterned system of perceptions, meanings, and beliefs about the organization which facilitates sense-making amongst a group of people sharing common experiences and guides individual behaviour at work' ([Bloor and Dawson 1994](#)), p. 276. Put differently, culture is central to the understanding of any organization's functioning.

The determinants of culture are manifold and there is usually no uniform culture in one organization but a mosaic of (sub-)cultures ([Matz, Adams et al. 2011](#)). During the seventies and eighties, scholars pointed out the importance of the national level ([Hofstede 1980](#)) as well as the organizational level through the concept of organizational or corporate culture ([Deal and Kennedy 1982](#); [Schein 1990](#)). More recently, Bouckaert classifies culture from a public administration point of view in four categories: macro (civilisation, place and structure), meso (professional administration), micro (organizational level) and nano (offices, job clusters) ([Bouckaert 2007](#)). Others put the emphasis on several levels and describe administrative culture as an aggregate of various elements such as social values, economic and political cultures and other sources of influence ([Dwivedi and Gow 1999](#)). Institutions (as the judiciary) strongly contribute to shaping the culture of any organization (as courts), as they represent a continuous sociological interaction process between actors who enact the values, norms and objectives related to their mission ([DiMaggio 1991](#); [Bloor and Dawson 1994](#); [Hall and Taylor 1996](#)).

### **2.2.2. Focusing on Judicial Culture**

There is little knowledge about culture within the justice system. Comparative research has been done in several countries ([Bell 2006](#); [Vigour 2006](#)), and also focused on specific (court) organizations ([Ostrom, Hanson et al. 2005](#)). Most of them try to explain the link between court culture and performance ([Ostrom, Ostrom et al. 2007](#); [Matz, Adams et al. 2011](#)), therefore considering culture an antecedent of court performance.

Previous studies researching the culture of the judiciary analyzed the relationships between internal actors of courts (lawyers, judges, attorney, parties etc.) but rarely included external stakeholders (media, citizens etc.). Even though Eisenstein and Flemming mention the idea of a national culture and common values, the core of their research is on county legal culture which they define as the values and perceptions of the principal members of the court community about how they are expected to act and how they believe they act in reality when performing their tasks ([Eisenstein, Flemming et al. 1988](#)). Furthermore, others only consider informal relations between judges, lawyers, defence attorneys and prosecutors in their research ([Church, Carlson et al. 1978](#)). More recently, some authors focused their conceptualisation of court culture on the importance of cooperation and coordination between judges, prosecutors and defence attorneys in the efficient resolution of criminal affairs ([Ostrom, Hanson et al. 1999](#)). This is probably related to the belief that getting the consent of internal stakeholders is more relevant than the one of others ([Langbroek 2005](#)). What Church (1985) calls the local legal culture is this mix of attitudes and practices which influence, among others, the pace of litigation and corresponds to Bouckaert's meso and micro levels. In this regard, the cultural dimension of courts is crucial as it is one of the key factors linked to a successful implementation of managerial values and methods into the judiciary and most of the time, those in charge of introducing changes within tribunals are precisely court administrators. Burke and Broccolina (2005) try to integrate both approaches,

---

saying that court culture as defined by Ostrom (2005) is complementary to local legal culture discovered by Church (Church 1982; Church 1985).

### **2.2.3. Judges and Court Managers**

It is interesting to note that professional standards of judges and managerial expectations of court administrators may contradict each other (Kirkpatrick, Ackroyd et al. 2005; Emery and Giaque 2012; Fortier and Emery 2012), leading to possible value clashes. This is extremely important if we consider that judges, maybe more than any other public servants, have a very strong common identity as they are being educated as members of a group of remarkable professionals (Langbroek 2005). Expanding the influence of new role expectations from different internal (stakeholders) and external actors (e.g., politicians, citizens, lawyers, attorneys, clerical and managerial staff) that potentially conflict with judges' professional ethos and their vision of 'good justice' may gradually transform the culture of the judiciary.

Despite the fact that justice management is seen as being subordinated to the judiciary, management-related expectations of 'good justice' may have a non-negligible influence on it (Kirat 2010; Poltier 2012). When it comes to court administrators, if we except the study of Cameron and Zimmermann dated from the pre-NPM era (Cameron, Zimmermann et al. 1987), they are rarely considered as actors who influence court culture to our knowledge, although they are probably those with the best bird's-eye view of court organization, practices and values.

To the opposite, a flow of literature says that giving more managerial power to certain judges may lead to bad management and cause problems in terms of the independence of some judges towards those who consider the new management as nothing else than a sophisticated way to retain power (Jeuland 2011; Labrusse-Riou 2011). Legendre quoted in Jeuland (2011) even goes further arguing that management is in direct competition with the law. In all cases, the additional problem of the blurring frontiers between judicial and administrative duties has to be considered (Poltier 2012).

Some Authors put in opposition the efficiency of the tribunal and the institution itself, defending the idea that judicial life is now more focused on the former rather than on the way the organizations of the judiciary and the social relations within them function (Labrusse-Riou 2011).

Similarly Mattijs say that judges will try to please the chiefs of courts in one way or the other when their work is assessed on quantitative standards only (Mattijs 2006) and some drifts can consequently be expected (Piroux and Bernard 2006). Justice should therefore be managed in such a manner that other worlds, such as the economical one, don't interfere with the judiciary (Rousseau 2011). If those spheres are mixed up, there is a risk that the use of the scarcity of resources' concept would weaken the rational-legal foundation of the administrative bureaucracy, which guarantees judicial security (Serverin 2011).

This may be the reason why judges tend to appoint court administrators who are 'non-threatening individuals who will not actively seek reform or disturb the status quo' (Berkson and Hays 1977), p. 87. More recently, the experience of a Belgian court sent a contradictory but nevertheless promising message. The relationship between the president of the court and the new human resources advisor went from the withdrawal of the former HR advisor, due to the lack of legitimacy of his position, to 'the shared conviction of the complementarity of the two functions, which together with trust and mutual support, will lead to a true partnership for a common and shared construction'<sup>2</sup> (Dewart and Leroy 2013), p. 22. Nonetheless, the introduction of NPM-like techniques may eventually lead to cultural resistance by further polarizing the relations between judges and court managers.

### **3. Contextual background: NPM and Court Management in Switzerland**

The NPM movement appeared in the 90s in Switzerland as a reaction to the perceived weaknesses of public sector organizations (input-oriented, rules predominance etc.) and to the

---

<sup>2</sup> Freely translated from French by the authors.

---

excessive political control of operative decisions ([Schedler 2003](#); [Lienhard, Ritz et al. 2005](#)) with the aim of increasing the performance of public services and rendering them more efficient and effective ([Emery and Martin 2010](#)). The Swiss context is rather receptive to private sector methods and values ([Thom and Ritz 2013](#)). The reforms conducted in the country include, among other things, the search for an increased efficiency, a decentralisation process, the flattening of hierarchies together with the introduction of market-type mechanisms ([Schedler 2003](#)).

Nonetheless, the implementation of NPM programmes is happening at a much-reduced pace as compared to what was initially anticipated ([Emery and Giauque 2012](#)). Many advocates of public sector reforms deeply underestimated the importance of administrative culture and the institutional dimension of reforms in Switzerland ([Giauque 2013](#)), considering NPM only as a set of managerial techniques. In that respect, it is not surprising that the judiciary has been one of the latest institutions to have experienced NPM ([Wipfli 2006](#)). Nevertheless, a culture shift seems to have happened in Switzerland's court management practices. In the canton of Vaud, second instance judges (tribunal cantonal) failed to be elected by the political authority as they were believed to lack some of the required competences for the positions to be filled<sup>3</sup> showing a shift toward skills rather than political affiliation and a traditional routinized election. The recent issues of an overloaded justice system in Fribourg brought court administration back into the spotlight.<sup>4</sup> Finally, the management of the justice system in Geneva was heavily criticized by a recent report published by the Court of Auditors.<sup>5</sup>

In Switzerland, a nascent literature exists when it comes to court management. It focuses on reforms from the perspective of constitutional and administrative law ([Lienhard 2011](#); [Poltier 2011](#)), on organizational, structural and leadership aspects of the court ([Wipfli 2006](#); [Mosimann 2011](#); [Poltier 2011](#)), on the effects of the recent unification of Swiss procedural laws on the organization of the tribunals ([Berne 2011](#)) or on the implementation of NPM instruments into courts following the reorganization of judicial institutions ([Berne 2011](#)). Moreover, certain authors investigated the degree of autonomy required for court administration to guarantee the independence of the judiciary ([Poltier 2012](#)) or the way courts' workload is managed ([Lienhard and Kettiger 2009](#)). Moral dilemmas and stress experienced by judges were also investigated by some scholars ([Ludewig 2009](#)), but we could not find publications comparing the expectations of judges and court managers in Switzerland.

#### 4. Methodology

This research is part of a larger study on the cultural aspects of the judiciary in Switzerland, which is itself performed under the umbrella of an extensive national research project on court management across the country.<sup>6</sup> The larger study involved approximately 80 semi-structured interviews of which more than 70 have already taken place in seven cantons<sup>7</sup> in the three linguistic regions of the nation with both internal (judges, clerks, court managers, general secretaries, attorneys) and external actors (politicians, lawyers, journalists and researcher) of the tribunals.

For the present paper, we analyzed 18 in-depth interviews lasting on average one hour. Court managers and judges without any managerial experience from ten Swiss courts in the three linguistic parts of the country were questioned according to the inductive methodology ([Strauss and Corbin 2004](#)) to obtain an overview of the main expectations related to a 'good justice', until saturation appeared.<sup>8</sup> During the interviews, respondents described and defined the qualities required for 'good justice' and whether they think there is a plurality of role expectations from the main stakeholders to be considered.

---

<sup>3</sup> <http://www.arcinfo.ch/fr/suisse/val-de-romandie/val-de-romandie-les-candidats-au-tribunal-cantonal-tous-recales-566-1197103> [dernière consultation le 28.06.2013]

<sup>4</sup> <http://www.rts.ch/info/regions/fribourg/4980074-la-justice-fribourgeoise-fonctionne-bien-mais-est-surchargee.html> [19.06.2013]

<sup>5</sup> <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-d-audit/2012.html> (11.07.2013), report Nr.54.

<sup>6</sup> See : [www.justizforschung.ch](http://www.justizforschung.ch)

<sup>7</sup> Fribourg, Vaud, Luzern, Valais, Jura, Neuchâtel, Ticino

<sup>8</sup> This means that interviews were stopped when no new arguments were put forward by the interviewee.

---

Due to the relatively small number of interviews taken into account, we decided not to disaggregate the results according to the characteristics of the respondent or the courts in which he works. We will perform this in the next phase of the research when data will be analyzed with a more quantitative approach. At this point, we will also investigate the values underlying the expectations found in the present work.

The audio recordings were transcribed and coded with the NVivo 10 software in order to identify the main expectations that came out of the statements of participants. Subsequently, we classified interview sections (phrases or entire paragraphs) in 27 different 'knots'. Each knot corresponds to one argument that was individualized as important for 'good justice' by a respondent. Some expectations formulated by one participant can be competing or complementary, as the interviewees were asked to describe how 'good justice' should be according to them first, and then what they believed these expectations were for the other stakeholders. An interviewee could obviously mention several arguments, but one argument mentioned several times by the same respondent was counted only once. We eventually put the knots in an order according to the amount of respondents who mentioned each argument. Since the amount of interviews was somehow modest, we believed that a classification in three different groups of frequency (see Table 2) was sufficient.

We must add that the interviewees did not necessarily mention the exact term as such, but we coded similar ideas in the same 'knot'. Afterwards, we formulated a definition of the term inspired by the citations of the participants.<sup>9</sup> Finally, we are aware that some expectations are very similar and could be potentially combined but we refrained from doing so as we wanted to analyze the discourse of the interviewees as subtly as possible. In the next phase of the research, a quantitative methodology using factor analysis will allow us to identify similar and competing values.

In order to analyze the management-orientation of these expectations, we used the theoretical approach developed by Boltanski and Thévenot (1991)<sup>10</sup> who classified the reference worlds to which people relate when they justify their actions in collective contexts. Their typology is made of ideal-type reference worlds (civic, commercial/business, domestic, industrial and others, see below), inspired by political philosophies that have marked history (Giauque 2004). NPM-inspired reforms have been analyzed by several scholars using this methodology as a direct confrontation between the civic world (the classical Weberian administration) and the commercial/business world, the latter being supported by management initiatives (Giauque and Caron 2005; Meyer and Hammerschmid 2006; Rondeaux 2011). This kind of classification will help us determine the spheres of legitimisation to which judges and court managers appeal when they define what 'good justice' means for them and whether those are similar or not. Additionally, this will allow us to discover how our results relate to previous analogous studies in the public sector.

More practically, we performed a review of comparable studies before brainstorming among the members of the research team to finally allocate the expectations in the various universes following the methodology of Boltanski and Thévenot (1991).

---

<sup>9</sup> For example, if a judge said "good justice has to be quick" and another explained that "celerity is the most important parameter for the users of justice" we would classify both sentences under the knot "fast".

<sup>10</sup> See also the English translation : BOLTANSKI, L., THEVENOT L., 2006, *On justification : Economies of Worth*, Princeton, Princeton University Press

	<b>Industrial world</b>	<b>Civic world</b>	<b>Commercial/ Business world</b>	<b>Domestic world</b>
Higher common principle	Efficiency and 'functional' performance	Representative collective bodies	Competition and market value	Personal relationships, hierarchy, tradition
Succinct presentation of each world	Inspired by machines, the industrial world places functional performance, professionalism, appropriate action and perfecting resources at the heart of its legitimacy	Expression of democratic action, legitimised by legislation, the civic world is based on the emblematic figure of the citizen	Devoted to the market, competition mechanisms surrounding potential 'clients' and profitability are the central themes of the commercial world	Inspired by the family, the domestic world reflect benevolent relationships that animate a collective entity, a milieu, a community
Typical organizational form	Plant	Public sector organization	Enterprise	Tribe

**Table 1: Main reference worlds by Boltanski and Thévenot (1991)**

Management-oriented values are obviously related to the industrial and commercial worlds, the industrial one referring to the more classical 'Taylorist' approach while the commercial universe has more to do with NPM-inspired techniques.

## 5. Results and Discussion

The following Table 2 gives an overview of the main expectations mentioned by our interviewees, classified by decreasing frequency:

+++ : frequently mentioned (by at least two-thirds of the interviewees)

++ : mentioned sometimes (by more than 1/4 of the interviewees)

+ : mentioned by one or two interviewees

	Main expectations related to <i>good justice</i>	Expectations of judges	Expectations of court managers
1	<b>Fast</b> Justice must solve problems as fast as possible in order to avoid troubles to the parties due to lengthy procedures. This is what people call the « celerity » of justice.	+++	+++
2	<b>Client-oriented</b> Justice is a public service whose aim is to satisfy the needs of the citizens.	+++	+++
3	<b>Open to the public and the media</b> Justice has to explain what she does to the public in a comprehensible manner via the media.	++	+++
4	<b>Independent</b> Justice has to be independent from any kind of political pressure.	++	++
5	<b>Transparent</b> Justice must be transparent when it comes to the way it works. Hiding things to the citizens is not conceivable anymore.	++	++
6	<b>Humane</b> Justice is not simply the application of the law. It has to carefully take into account that its raw material is <i>human beings</i> and it may have heavy consequences on their lives.	++	
7	<b>Close to the people</b> Justice must be close to the citizens it serves. It must try to understand what the “man of street” lives when it deals with him. This is the idea of a “street-level” justice.	++	+
8	<b>Personalised</b> Justice should consider as much as possible the particularities of every case and situation. It can't apply a “one size fits all” solution to all cases.	++	
9	<b>Receptive</b> Justice must be receptive to what the citizens expect from it. It must have its ear open and listen to the requirements addressed to it.	++	
10	<b>Fair</b> Justice has to be fair both in the way it functions and in the manner it renders judgements.	+	
11	<b>Not too formalistic</b> Justice shouldn't be too fussy on the rules. It should apply a flexible system that allows to adapt procedures when necessary.	+	+

	<b>Main expectations related to <i>good justice</i></b>	<b>Expectations of judges</b>	<b>Expectations of court managers</b>
12	<b>Non-jurists, lay people, render judgements</b> Even the “lambda citizen” should be permitted to render justice as it represents the “will of the people” as much as jurists do.	+	+
13	<b>Accountable</b> Justice in its ivory tower is not accepted anymore. It is accountable towards society for both its judicial work and for the way it spends the money the State allocates to its functioning.	+	++
14	<b>Respectful of the procedures</b> Procedures must be closely followed in every situation.	+	+
15	<b>Efficient</b> Justice must use its resources with parsimony and take out the most of them.	+	++
16	<b>Impartial</b> Justice has to be freed from any kind of pressures from the parties. It has to judge everyone with the same lenses.	+	
17	<b>Look for arbitration</b> Justice should try to reconcile the parties instead of favouring trials.	+	
18	<b>Global quality</b> A good quality justice is paramount. Attributes such as fairness, celerity and impartiality are parts of it.	+	+
19	<b>Treatment fairness</b> Justice must treat all citizens in an equal mode.	+	
20	<b>Pragmatic</b> A “smart” justice is needed. It has to adapt itself to the various situations it encounters in order to produce the best results.		++
21	<b>Close to people (geographically)</b> Courts should be located as closely to people as possible.		++
22	<b>Efficacy</b> Justice has to reach objectives and must be able to improve its effectiveness.		++
23	<b>Inspiring confidence</b> The whole justice institution must inspire confidence and must be perceived as reliable by the citizens and parties.		++
24	<b>Easily accessible</b> Access to justice must be easy, without any barriers.		++
25	<b>No corrupted</b> Justice has to be free from any sort of corruption.		+
26	<b>Affordable (not too expensive)</b> The cost related to any procedures must be as low as possible (for the parties)		+
27	<b>Solve all conflicts, all cases</b> Justice should try to solve any kind of conflicts, should give a clear answer to all situations.		+

**Table 2:** main expectations related to ‘good justice’, as quoted by judges and court managers

## 5.1 Discussion

A careful analysis of the transcripts showed the issue that is the most frequently (+++) quoted by judges as well as by court managers is the one of celerity (fast justice), followed by the notion of justice as a public service oriented towards clients. We then have a group of arguments mentioned by some interviewees (++) including: open to the public and the media, independent, and transparent. These five expectations were shared by our two groups of actors, and without considering the frequency of these expectations; about half of the expectations (12 out of 27) were common. Except for the issue of the independence of justice, which is the most frequently quoted when it comes to managerial initiatives within the judiciary ([Lienhard 2009](#); [Lienhard 2011](#)), the four remaining items give a picture of a modern public service, customer-oriented and fast; a picture which would perfectly describe agencies managed according to NPM principles ([Pollitt 2006](#)). These features of good justice uncover a judicial culture which seems to be at least compatible with managerial values and initiatives.

It is interesting to note that other judges' expectations (++) , not shared with court managers, focus more or less on the human side of justice (humane, personalised, receptive), whereas other court managers' expectations not shared with judges are more or less related to an efficient functioning of justice (pragmatic, geographically close to people, efficacy, inspiring confidence). According to this second category of expectations, the managerial orientation seems to be supported by court managers rather than by judges, who support the humane side of justice. This argument, where judges expressed their apprehension against a strong focus on productivity through workload indicators, is frequently mentioned in the literature ([Böttcher 2004](#)).

Finally the last group of statements used to define 'good justice' by judges (+), which don't overlap with those of court managers, are the following: fair, impartial, look for arbitration, and treatment fairness. They are all related to the judicial core process which involves constitutional guarantees ([Tophinke 2013](#)) and are frequently incorporated in ethical codes. The same expectations for court managers are: easily accessible, not corrupted, financially affordable and solve all conflicts, which is a mix of different qualities of justice more or less customer-oriented (except not corrupted of course). In that sense, these first results are in line with other evaluations of NPM projects conducted in Switzerland, showing that customer-orientation is one of the main consequences of these reform initiatives ([Ritz 2003](#); [Giauque and Emery 2008](#)).

We will now focus on the classification of judges' and court managers' expectations according to the worlds of Boltanski and Thévenot ([1991](#)).

Industrial world	Civic world	Commercial (business) world	Domestic world
Fast	Open to the public and the media	Client-oriented	Humane
Efficient	Independent	Not too formalistic	Close to the people
Quality	Transparent	Close to people (geogr.)	Look for arbitration
	Fair	Efficacy	Inspiring confidence
	Non-jurists render judgments	Easily accessible	
	Accountable	Financially affordable	
	Impartial	Personalised	
	Respectful of the procedures	Receptive	
	Treatment fairness	Solve all conflicts all cases	
	Not corrupted		

**Table 3:** Classification of judges' and court managers' expectations according to the worlds of Boltanski and Thévenot (1991)

---

One would expect to find the civic world as the dominant one when it comes to ideas of 'good justice' as it is representative of collective bodies and is based on the figure of the citizen. These results are not in line with those of similar research conducted in Switzerland five years ago ([Emery, Wyser et al. 2008](#)): the dominant world was the industrial one, followed by the civic and the domestic world. It is therefore very interesting that the dominant worlds of reference from internal actors of the judiciary are civic and commercial, almost well-balanced. This hybrid culture is archetypical for what we call the post-bureaucratic environment ([Emery 2013](#)). According to Boltanski and Thévenot, the so-called conventions which may then be used by judges and court managers to sublimate the potential conflicts between these two logics will be decisive for a successful reform agenda in the judiciary. The same proposition is also expressed by many authors dealing with court culture, who emphasise the importance of a shared vision about what 'good justice' means ([Langer 1994](#); [Klein 2002](#)).

Nonetheless, the expectations mentioned most frequently by judges and court managers (fast and client-oriented) relate respectively to the industrial and commercial worlds. This is significant if we consider that the majority of values embedded in NPM indeed relate to those worlds as well. This seems to confirm the idea of a new managerial logic invading the judiciary expressed earlier and gives interesting clues about the evolution of its culture.

The other world that emerges in this analysis is the domestic one. In this universe, the main principle is based on personal relationships that animate a collective body. It is not by coincidence that this universe is the one where we find the majority of expectations from judges after the civic one, as the underlying image of a 'caring justice' has been mentioned by several judges. According to an experienced judge, 'we should render justice without using any legal argument, without any judicial procedure...', and just listening to humane feelings. This is probably an enduring feature of good justice supported by judges, which may notably impede management initiatives.

## **6. Conclusions, Limitations and Further Research**

The way judges and court managers define 'good justice' is one of the central elements of a court culture, since it will have a strong impact on the particularities of the latter and will legitimate and influence judicial actors in the way they conduct their daily business.

If we accept the idea that judges' professional culture represents a part of their identity ([Bouckaert 2007](#)), we may suppose that the industrial and commercial worlds will be increasingly important for judges in the future compared to expectations focused on the civic universe. This suggests that classical values of the judiciary, inspired by the civic world, are going to be potentially colonized by more private sector-orientated expectations as the former would no longer be in total adequacy with the current society ([Emery and Giauque 2012](#)).

Additionally, as the impact of court organization on the reputation of the judiciary has been reinforced ([Langbroek 2011](#)), the importance of the industrial and commercial universes go without saying. Still, the importance of the civic world prevents governments from focusing only on the economical angle ([Langbroek 2005](#)). Moreover, the blurring boundaries between administration and judicial work ([Poltier 2012](#)), the presence of a public ethos which should guarantee that administrative acts are performed with embedded values such as equity, ethics and justice ([du Gay 2009](#)) and the reduced pace to which NPM programs are implemented in Switzerland may reconcile those three worlds and lead to a 'hybridized' court culture.

In this paper, we discovered that court managers and judges have relatively similar expectations when it comes to good justice, uncovering a relatively homogeneous court culture in Switzerland. Nevertheless, some non-surprising divergences have been noticed, with managers focusing more on the 'economical' angle of the judiciary while judges gave more importance to the judicial 'core business' of the institution. When it comes to management-oriented values, we found a judicial culture that seems at least not incompatible with the concepts coming with new public management, although the more traditional civic world which puts the citizen at the centre is still very present in the minds of judicial actors. When compared to other studies in the Swiss public

---

administration, where the industrial world is dominant, it seems that the judiciary is a special case with its focus on the economical and civic worlds, leading to their rapid hybridization. Deeper studies are obviously needed to validate the hypothesis of a Swiss judicial culture somehow 'isolated' from those of other public administration services.

At this stage of our research, some limitations must be considered. We analyzed possible differences between the expectations of professional judges without management responsibilities and those of court managers of the judiciary around the issue of 'good justice'. This is only one aspect of the whole analysis planned in this research, and this paper alone does not pretend to uncover the underlying values of the judicial culture of Switzerland. The expectations and underlying values of other internal and external stakeholders will be considered in the next steps of the research to complete the analysis and to address the lack of court culture studies in Switzerland. In that perspective, the colonization process of management-oriented values may be even stronger than analyzed here.

Another limitation is the representativeness of our sample. This was limited when it comes to the representation of judges and court managers in Switzerland, as we use an inductive approach. Nevertheless, we are confident that the sample is large and varied enough to faithfully depict the idea of 'good justice' among the categories of actors surveyed, because of an emerging qualitative saturation of arguments ([Martineau 2005](#)). It also goes without saying that having questioned judges and court managers only once due to time constraint. It would be valuable to compare the above mentioned results with others at a later point in time, in order to analyze the process of cultural change.

To conclude, we believe that a macro-vision of the judicial institution is required to better understand its culture. This is the reason why, considering the reform agenda of the judiciary, we plead for the development of a new judicial governance, in the vein of new public governance proposed by Osborne ([Osborne 2006](#)), which would fully include the perspective of the various internal and external stakeholders and the complexity of today's multi-networked public administration bodies, to further develop 'good justice' for citizens.

---

## References

- Amrani-Mekki, S. (2008). "Le principe de célérité." Revue française d'administration publique **125**(1): 43-53.
- Bell, J. (2006). Judiciaries within Europe. A comparative Review. Cambridge, Cambridge University Press.
- Berkson, L. and S. Hays (1977). "Applying Organization and Management Theory to the Selection of Lower Court Personnel." Criminal Justice Review.
- Berne, C. d. (2011). Rapport de gestion 2011 des autorités judiciaires et du Ministère public du canton de Berne: 108.
- Bezes, P. (2008). Le tournant néomanagérial de l'administration française. Politiques publiques. O. Borraz and V. Guiraudon. Paris, Presses de Sciences Po: 215-254.
- Bloor, G. and P. Dawson (1994). "Understanding Professional Culture in Organizational Context." Organization Studies **15**(2): 275-295.
- Boillat, P. and S. Leyenberger (2008). "L'administration et l'évaluation du service public de la justice, vu du conseil de l'Europe." Revue française d'administration publique **125**(1): 55-66.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, France, Gallimard.
- Böttcher, H. (2004). "The Role of the Judiciary in Germany." German Law Journal **5**(10): 14.
- Bouckaert, G. (2007). Cultural Characteristics From Public Management Reforms Worldwide. Cultural Aspects of Public Management Reform. K. Schedler and I. Proeller. UK, Elsevier. **16**: 29-64.
- Burke, J. K. and F. Broccolina (2005). "Another View of Local Legal Culture: More Than Court Culture." Court Manager **20**(4): 29-30.
- Cadiet, L. (2011). La théorie du procès et le nouveau management de la justice: processus et procédure. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 111-129.
- Cameron, J. D., I. M. Zimmermann, et al. (1987). "The Chief Justice and the Court Administrator: the Evolving Relationship." Federal Rules Decisions **113**: 439-493.
- Church, T. W. (1982). Examining Local Legal Culture: Practitioner Attitudes in Four Criminal Courts, National Institute of Justice.
- Church, T. W. (1985). "Examining Local Legal Culture." American Bar Foundation Research Journal **10**(3): 449-518.
- Church, T. W., A. Carlson, et al. (1978). Justice Delayed: The Pace of Litigation in Urban Trial Courts. Williamsburg, Va., National Center for State Courts.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley Publishing Compagny.

- 
- Dewart, M. and C. Leroy (2013). Chef de corps et conseiller en ressources humaines: l'expérience fructueuse d'un binôme. Quel management pour quelle justice? T. Marchandise. Bruxelles, Belgium, Larcier: 11-23.
- DiMaggio, P. J. (1991). The new Institutionalism in organizational analysis. Chicago, University of Chicago Press.
- du Gay, P. (2009). Max Weber and the Ethics of Office. The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies. P. S. Adler. New York, NJ, Oxford University Press: 146-173.
- Dwivedi, O. P. and J. I. Gow (1999). From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada. Toronto, Institute of Public Administration & Broadview Press.
- Eisenstein, J., R. B. Flemming, et al. (1988). The Contours of Justice: Communities and their courts. New York, University Press of America.
- Emery, Y. (2013). Gestion publique des ressources humaines. Introduction. Manuel d'administration publique suisse. A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery et al. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: 446-459.
- Emery, Y. and D. Giaque (2012). Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes. Laval, PUL.
- Emery, Y. and N. Martin (2010). Le service public au XXIème siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat. Paris, L'Harmattan & Schulthess Editions.
- Emery, Y., C. Wyser, et al. (2008). "Swiss public servants' s perception of performance in a fast changing environment." International Review of Administrative Sciences **74**(2): 281-297.
- Fortier, I. and Y. Emery (2012). "L'ethos public en tant que processus social dynamique." Pyramides, revue du CERAP **22**(2): 83-114.
- Frydman, B. (2011). Le management comme alternative à la procédure. Le nouveau management et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dailloz: 101-110.
- Giaque, D. (2004). La bureaucratie libérale. Paris, L'Harmattan.
- Giaque, D. (2013). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale : à la recherche d'une tradition administrative. Manuel d'administration publique suisse. A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery et al. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires suisses: 31-45.
- Giaque, D. and D. Caron (2005). L'identité des agents publics à la croisée des chemins : de nouveaux défis pour les administrations publiques. Reforming the public sector : what about the citizens ?, Bern.
- Giaque, D. and Y. Emery (2008). Repenser la gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Giaque, D. and Y. Emery (2008). Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse. Lausanne Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (collection le "savoir suisse").
- Hall, P. A. and R. C. Taylor (1996). "Political Science and the Three New Institutionalisms." Political Studies **44**(5): 936-957.
- Hamel, J. D. (2011). La "gestionnarisation" de la justice. Le nouveau management et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 131-140.

- 
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences : international Differences in work-related Values. Beverly Hills, Californie.
- Hood, C. (1991). "A Public Management For All Seasons?" Public Administration **69**: 3-19.
- Jeuland, E. (2011). Le renouveau du principe du juge naturel et l'industrialisation de la justice. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dailloz: 87-98.
- Kirat, T. (2010). "Performance-Based Budgeting and Management of Judicial Courts in France: an Assessment." International Journal For Court Administration.
- Kirkpatrick, I., S. Ackroyd, et al. (2005). The New Managerialism and Public Service Professions. Basingstoke, Palgrave McMillan.
- Klein, H. (2002). Ökonomisierungsdruck und Unabhängigkeit. Justiz und Justizverwaltung zwischen Ökonomisierungsdruck und Unabhängigkeit. H. Schulze-Fielitz. Berlin: 55-66.
- Klopfer, R. (2007). Vom Richter zum Justizmanager. Justiz und Öffentlichkeit. M. Heer and A. Urwyler. Bern, Stämpfli: 13-21.
- Labrusse-Riou, C. (2011). Management et statuts d'indépendance: d'un service public - la justice - à d'autres - les hôpitaux et l'université. Le nouveau management et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 141-155.
- Langbroek, P. (2005). Quality management concerning judges, judgements and court services. L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité. N. Rivero-Cabouat. Paris, France, Editions Montchrestien: 49-68.
- Langbroek, P. (2008). "La réorganisation du système judiciaire des Pays-Bas." Revue française d'administration publique **125**(1): 67-79.
- Langbroek, P. (2011). Towards a socially responsive judiciary? Judicial independence and accountability in the constitutional contexts of Italy, the USA and Netherlands. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris Dailloz: 63-86.
- Langer, W. (1994). Staatsanwälte und Richter. Justizielles Entscheidungsverhalten zwischen Sachzwang und lokaler Justizkultur. Stuttgart.
- Lienhard, A. (2009). "Auch Richter sollen Rechenschaft ablegen." Unipress(1434): 17-18.
- Lienhard, A. (2009). "Oberaufsicht und Justizmanagement." Justice(1): 1-21.
- Lienhard, A. (2011). "New Public Management and Law: The Swiss Case." The NISPA Journal of Public Administration and Policy **4**(2): 169-192.
- Lienhard, A. and U. Bolz (2001). "Staatsrechtliche Kernfragen der wirkungsorientierten Steuerung in den Kantonen." ZBL: 1-30.
- Lienhard, A. and D. Kettiger (2009). "Geschäftslastbewirtschaftung bei Gerichten: Methodik, Erfahrungen und Ergebnisse einer Studie bei den kantonalen Verwaltungs und Sozialversicherungsgerichten." ZBL.
- Lienhard, A., A. Ritz, et al., Eds. (2005). 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer un Erfolgsfaktoren. Bern, Haupt.

- 
- Ludewig, R. (2009). Von der Normalität der richterlichen Arbeitsbelastung - Entscheidungen und Moraldilemmata als Alltag? Justiz ins Blickfeld: Ausgewählte Beiträge aus der Schweizer Richterzeitung 2005-2008. G. S., R. Kiener and et Al. Bern, Weblaw: 133-156.
- Martineau, S. (2005). "L'observation en situation: enjeux, possibilités et limites." Recherches qualitatives Hors Série(2): 5-17.
- Mattijs, J. (2006). "Implications managériales de l'indépendance de la justice." Pyramides **11**: 65-102.
- Matz, A. K., J. H. Adams, et al. (2011). "Understanding Culture in Kentucky's Courtrooms: An Essential Tool for Management and Long-Range Planning." Juvenile and Family Court Journal **62**(3): 25-42.
- Meyer, R. and G. Hammerschmid (2006). "Public Management Reform: An Identity Project." Public Policy and Administration **21**(1): 99-115.
- Mosimann, H.-J. (2011). "Leistungsbeurteilung von Richterinnen und Richtern - Qualitätsmerkmal oder Angriff auf die richterliche Unabhängigkeit?" "Justice - Justiz - Giustizia" Schweizer Richterzeitung **2011/1**: 9.
- Osborne, S. P. (2006). "The New Public Governance?" Public Management Review **8**(3): 377-387.
- Ostrom, B., R. Hanson, et al. (1999). "Efficiency, Timeliness, and Quality: A new perspective from nine state criminal trial courts."
- Ostrom, B., R. Hanson, et al. (2005). "Court Cultures and Their Consequences." The Court Manager **20**(1): 14-23.
- Ostrom, B., C. W. Ostrom, et al. (2007). Trial Courts as Organizations. Philadelphia, USA, Temple University Press.
- Pauliat, H. (2005). Les différents modes d'administration de la justice en Europe et au Québec et leur influence sur la qualité. L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité. N. Rivero-Cabouat. Paris, France, Editions Montchrestien: 21-48.
- Pauliat, H. (2007). L'administration de la justice et la qualité des décisions de justice. La qualité des décisions de justice, Poitiers, France, Conseil de L'Europe.
- Piraux, A. and B. Bernard (2006). "Peut-on gérer la justice? Entre responsabilité et indépendance." Pyramides **11**: 9-18.
- Pollitt, C. (2006). "Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies." Journal of Public Administration Research and Theory **16**(1): 25-44.
- Poltier, E. (2011). "L'organisation et le fonctionnement interne de l'ordre judiciaire et des tribunaux." Pratique Juridique Actuelle: 1017-1036.
- Poltier, E. (2012). "Le pouvoir judiciaire "s'administre lui-même"." Richterzeitung.
- Ritz, A. (2003). Evaluation von New Public Management. Berne, Haupt.
- Rondeaux, G. (2011). Identification organisationnelle et changement : le New Public Management à l'épreuve des logiques identitaires doctorat, Université de Liège.

---

Rousseau, D. (2011). Exigences constitutionnelles de l'indépendance de la justice et exigences managériales. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 57-62.

Schedler, K. (2003). "Local and regional public management reforms in Switzerland." Public Administration **81**(2): 325-344.

Schedler, K. and I. Proeller, Eds. (2007). Cultural Aspects of Public Management Reform. Oxford, UK, Elsevier.

Schein, E. H. (1990). "Organizational culture." American Psychologist **45**(2): 109-119.

Schmetz, F. (2006). "Autonomie de gestion des juridictions en Allemagne." Pyramides **11**: 145-160.

Serverin, E. (2011). Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 37-54.

Spigelman, J. (2001). "The 'New Public Management' and the Courts." Australian Law Journal **75**: 748.

Strauss, A. and J. Corbin (2004). Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. Fribourg, Academic Press Fribourg.

Sullivan, T. A., E. Warren, et al. (1994). "The Persistence of Local Legal Culture: Twenty Years of Evidence From the Federal Bankruptcy Courts." Harvard Journal of Law & Public Policy **17**(3): 801-865.

Thom, N. and A. Ritz (2013). Le management public. Concepts innovants dans le secteur public. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Tophinke, E. (2013). Tribunaux et jurisprudence. Manuel d'administration publique suisse. A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery et al. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: 267-282.

Vauchez, A. (2008). "Le chiffre dans le "gouvernement" de la justice." Revue française d'administration publique **125**(1): 111-120.

Vicentini, J.-P. (2011). Le management et l'action du parquet. Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges. B. Frydman and E. Jeuland. Paris, Dalloz: 25-36.

Vigour, C. (2006). "Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques." Droit et Société **63**(2): 425-455.

Wipfli, H. (2006). Justizmanagement am Beispiel eines Steuergerichts: Struktur, Organisation und Führung Master thesis, Universität Bern.



# Canadian Journal of Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société

<http://journals.cambridge.org/CLS>

Additional services for *Canadian Journal of Law and Society /  
Revue Canadienne Droit et Société*:

Email alerts: [Click here](#)

Subscriptions: [Click here](#)

Commercial reprints: [Click here](#)

Terms of use : [Click here](#)

---

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

Lorenzo Gennaro De Santis

Canadian Journal of Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société / *FirstView* Article  
/ September 2015, pp 1 - 23

DOI: 10.1017/cls.2015.22, Published online: 14 September 2015

**Link to this article:** [http://journals.cambridge.org/abstract\\_S0829320115000228](http://journals.cambridge.org/abstract_S0829320115000228)

### How to cite this article:

Lorenzo Gennaro De Santis Une justice plus commerciale qu'industrielle ?  
Comparaison des attentes d'une « bonne justice » en Suisse. Canadian Journal of  
Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société, Available on CJO 2015  
doi:10.1017/cls.2015.22

**Request Permissions :** [Click here](#)



# 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'administration<sup>1</sup> de la sphère judiciaire est indissociable de ses activités juridiques.<sup>2</sup> En effet, les modes de gestion de la justice en tant qu'organisation<sup>3</sup> influencent inévitablement le travail des différents acteurs du tribunal,<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> De plus, les techniques managériales ont tendance à « déspecifier » la justice, la faisant passer d'une institution dont le fonctionnement était « distancié », « à part »<sup>6</sup> à une organisation qui est censée tenir des délais<sup>7</sup> ou encore être prévisible,<sup>8</sup> avec comme corollaire un impact profond sur les attentes auxquelles le

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Loïc Cadet, « 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).

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> 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).

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

<sup>8</sup> 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,<sup>9</sup> il y a aujourd'hui une volonté d'accélérer le temps par des procédures plus rapides et plus simples<sup>10</sup> 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 culture<sup>11</sup> du pouvoir judiciaire, jusqu'ici peu étudiée<sup>12</sup> 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 Knoepfel<sup>13</sup> en 1995—soit au début de l'introduction de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) en Suisse—que la tradition démocratique helvétique<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

---

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

<sup>10</sup> 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).

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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).

<sup>13</sup> 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).

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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 »<sup>16</sup> et d'efficience<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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 »<sup>19</sup> 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 »,<sup>20</sup> 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 helvétiques<sup>21</sup> (ainsi qu'au Canada d'ailleurs),<sup>22</sup> avec un retard d'une décennie environ par rapport aux premières

---

<sup>16</sup> 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).

<sup>17</sup> 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).

<sup>18</sup> 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).

<sup>19</sup> 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).

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> 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).

<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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 1999<sup>24</sup> 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,<sup>25</sup> 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,<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup> 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 ».<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

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

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

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

<sup>25</sup> Art. 191b, al. 2, « Arrêté fédéral ».

<sup>26</sup> Lienhard, Kettiger, et Winkler, « Status of Court Management in Switzerland ».

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

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

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

<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup> 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 managériale<sup>32</sup> 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 ». <sup>33</sup> 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.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup>

---

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

<sup>32</sup> 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.

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

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

<sup>35</sup> 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 »,<sup>36</sup> 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.<sup>37</sup> De nouvelles approches basées sur des évaluations qualitatives ou systémiques apparaissent donc pour éviter les excès de la rationalité managériale.<sup>38</sup>

De nos jours, les citoyens estiment avoir *droit* non seulement à une bonne justice mais également à son bon fonctionnement,<sup>39</sup> la bonne justice étant associée autant à sa finalité stricto-sensu qu'à son bon fonctionnement. La justice doit dorénavant *conquérir* une certaine légitimité<sup>40</sup> car l'opinion publique ne considère plus l'autorité et les institutions judiciaires traditionnelles comme allant de soi.<sup>41</sup> L'accentuation de l'attention médiatique portée à la justice<sup>42</sup> a par exemple rendu le juge publiquement responsable de son travail, ce dernier devant parfois justifier son éthique et sa performance.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup>

Ainsi, en 1907, Lucien Chessex<sup>45</sup> 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 »<sup>46</sup> 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

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

<sup>37</sup> 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).

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

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

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> 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).

<sup>42</sup> 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 ».

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

<sup>44</sup> 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).

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

<sup>46</sup> Ibid., 151.

désirés et que les Tribunaux ne soient pas tentés de dépasser leurs compétences ». <sup>47</sup> 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 ». <sup>48</sup> 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 ». <sup>49</sup>

La différence majeure avec les demandes faites de nos jours au système judiciaire est l'absence de référence directe à l'efficacité <sup>50</sup> 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 ». <sup>51</sup>

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, <sup>52</sup> alors que normalement la tradition suisse accorde une souveraineté minimale au pouvoir judiciaire dans l'administration de la justice. <sup>53</sup> Cependant, la récession économique a transféré l'attention vers l'efficacité de la justice, la simplification des procédures en est un exemple criant. <sup>54</sup> 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. <sup>55</sup> Toutefois, le travail des juges n'est pour l'instant évalué que de manière informelle en Suisse. <sup>56</sup>

## 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

---

<sup>47</sup> Ibid., 155.

<sup>48</sup> Ibid., 156.

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

<sup>50</sup> 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.

<sup>51</sup> 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.

<sup>52</sup> 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).

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

<sup>54</sup> 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).

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

<sup>56</sup> Conseil Consultatif de Juges Européens (Cje), « 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,<sup>57</sup> les bons jugements n'étant plus suffisants à légitimer le système judiciaire.<sup>58</sup> Pour autant, il ne doit pas être appliqué uniquement pour répondre à des impératifs financiers.<sup>59</sup> 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'extérieur<sup>60</sup> et totalement transparentes envers les médias.<sup>61</sup> 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.<sup>62</sup> 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 ».<sup>63</sup>

Poussé à son paroxysme, le managérialisme consiste à introduire des outils de management « pour eux-mêmes en en perdant précisément le sens »,<sup>64</sup> alors que le but de la managérialisation des organisations publiques devrait être, au contraire, de re-légitimer ces dernières.<sup>65</sup> 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 ».<sup>66</sup> 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.<sup>67</sup>

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

<sup>58</sup> 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.*

<sup>59</sup> 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).

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

<sup>61</sup> Garapon, *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire.*

<sup>62</sup> 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.

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

<sup>64</sup> 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).

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> David Giaque 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).

<sup>67</sup> 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'inverse<sup>68</sup> dans la justice,<sup>69</sup> l'efficacité étant trop difficile à mesurer, ce qui entraîne une « perte de pouvoir des professionnels vis-à-vis de l'administration ». <sup>70</sup> 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. <sup>71</sup> Au Pays-Bas, la pression des résultats serait à la base du phénomène qui voit des magistrats négliger la formation continue. <sup>72</sup> Alexandre Piraux et Benoît Bernard<sup>73</sup> pensent même que des dérives sont inévitables, certains juges essayant de « plaire » aux gestionnaires d'une manière ou d'une autre,<sup>74</sup> 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.<sup>75</sup> 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 logique<sup>76</sup> qui véhicule une culture portée par de nouvelles valeurs et attentes, voire de nouvelles sphères de légitimation au sens de Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>77</sup> comme nous le verrons plus loin. On en veut pour preuve la fréquente substitution du terme justiciable par celui de client.<sup>78</sup>

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.<sup>79</sup> Il y aurait une dichotomie entre une manière d'évaluer la justice en fonction de sa mission de service public (accessibilité,<sup>80</sup> 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).<sup>81</sup> 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

---

<sup>68</sup> 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).

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

<sup>70</sup> 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.

<sup>71</sup> Carboni, « Il new public management nel settore giudiziario ».

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

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

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

<sup>75</sup> Cadiet, « La théorie du procès et le nouveau management de la justice : Processus et procédure ».

<sup>76</sup> Frydman, « Le management comme alternative à la procédure ».

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

<sup>78</sup> 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).

<sup>79</sup> Frydman, « Le management comme alternative à la procédure ».

<sup>80</sup> 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.

<sup>81</sup> 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 ». <sup>82</sup> 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, <sup>83</sup> et/ou la transformation de l'éthos des professionnels de la justice. <sup>84</sup> 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. <sup>85</sup>

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. <sup>86</sup> 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 <sup>87</sup> 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, <sup>88</sup> dans les trois régions linguistiques du pays. Nous nous sommes entretenus tant avec des acteurs internes au tribunal (39) (juges (30) et managers (9)),

---

<sup>82</sup> Lienhard, Kettiger, et Winkler, "Status of court management in Switzerland," 13.

<sup>83</sup> 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).

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

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

<sup>86</sup> Revital Ludewig 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, *Oñati International Series in Law and Society* (Oxford : Hart Publishing, 2013).

<sup>87</sup> 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](http://www.justizforschung.ch).

<sup>88</sup> 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)).<sup>89</sup> L'échantillon<sup>90</sup> 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 inductive<sup>91</sup> dans le but de découvrir les principales attentes d'une bonne justice, jusqu'à saturation des arguments.<sup>92</sup> 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,<sup>93</sup> 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 groupes<sup>94</sup> 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.<sup>95</sup> Nous avons ensuite élaboré une définition de chaque nœud, en nous inspirant des citations des participants.<sup>96</sup> 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.

---

<sup>89</sup> 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).

<sup>90</sup> 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.

<sup>91</sup> 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).

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

<sup>93</sup> 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.

<sup>94</sup> Cf. tableau 1.

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

<sup>96</sup> 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

Une justice plus commerciale qu'industrielle ?

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,<sup>97</sup> laquelle consiste en des univers idéal-typiques de référence<sup>98</sup> 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, efficacité 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

<sup>97</sup> Boltanski et Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*.

<sup>98</sup> 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.<sup>99</sup> Il est cependant possible de concilier

<sup>99</sup> 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 ». <sup>100</sup> 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. <sup>101</sup> 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 : <sup>102</sup> « 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 : <sup>103</sup> « 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.

<sup>100</sup> 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.*

<sup>101</sup> Le classement de certains items a été et reste évidemment sujet à controverse.

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

<sup>103</sup> 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,<sup>104</sup> 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.<sup>105</sup> « 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 professionnelle<sup>106</sup> 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.<sup>107</sup> 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.

---

<sup>104</sup> 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.

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

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

<sup>107</sup> 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.<sup>108</sup> Cela renforce aussi l'idée que la culture hybride post-bureaucratique<sup>109</sup> est bien présente chez les juges de première et seconde instance en Suisse, mais contredit des recherches similaires menées dans d'autres services publics<sup>110</sup> helvétiques où les mondes les plus cités étaient les mondes industriel et civique.

Les attentes mentionnées uniquement par les juges sans expérience de gestion<sup>111</sup> 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*<sup>112</sup>) 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 domestique<sup>113</sup> (*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 NGP<sup>114</sup> et sous-tendent l'existence d'une culture judiciaire qui n'est

<sup>108</sup> 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).

<sup>109</sup> 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).

<sup>110</sup> 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 XXIème siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat* (Paris : LHarmattan & Schulthess Editions, 2010).

<sup>111</sup> Voir tableau 1.

<sup>112</sup> *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.

<sup>113</sup> Voir la définition du monde domestique pour plus de précisions.

<sup>114</sup> 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 », <sup>115</sup> suivi par le monde commercial (7 attentes). <sup>116</sup>

Les acteurs de la justice helvétique que nous avons rencontrés semblent apparemment plus proches des modèles de l'administration publique canadienne (Québec) <sup>117</sup> ou belge qui évoquent, eux aussi, les mondes marchand et civique en premier lieu, <sup>118</sup> 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 », <sup>119</sup> 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. <sup>120</sup>

---

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

<sup>116</sup> 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).

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

<sup>118</sup> 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).

<sup>119</sup> *Le service public au XXIème siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*, 125.

<sup>120</sup> 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 »<sup>121</sup> 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 »,<sup>122</sup> 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.<sup>123</sup> et l'apparition subséquente d'une culture judiciaire *hybride*, relevée dans d'autres services publics occidentaux,<sup>124</sup> 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 incrémentale<sup>125</sup> dans la tradition des réformes helvétiques.

L'importance du management de la justice va grandissante et impacte fortement sa légitimité et sa réputation.<sup>126</sup> 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.<sup>127</sup> Étant donné l'effacement des frontières entre ces dernières,<sup>128</sup> une « colonisation » des nouveaux instruments gestionnaires<sup>129</sup> 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.<sup>130</sup> 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.

<sup>121</sup> Boltanski et Thévenot, *Les économies de la grandeur*, 227.

<sup>122</sup> Mattijs, « Implications managériales de l'indépendance de la justice », 25.

<sup>123</sup> 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 ».

<sup>124</sup> Bezes, « Construire des bureaucraties webériennes à l'ère du new public management? ».

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

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

<sup>127</sup> 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).

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

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

<sup>130</sup> 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/conservé 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 aveuglément 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.

*Une justice plus commerciale qu'industrielle ?*

- 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-corrumpue : 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)



# Comparing Stakeholders' Expectations of “Good Justice” in Switzerland: Toward a “Hybrid” Judicial Culture

Lorenzo Gennaro De Santis & Yves Emery

To cite this article: Lorenzo Gennaro De Santis & Yves Emery (2016): Comparing Stakeholders' Expectations of “Good Justice” in Switzerland: Toward a “Hybrid” Judicial Culture, Justice System Journal, DOI: [10.1080/0098261X.2016.1169960](https://doi.org/10.1080/0098261X.2016.1169960)

To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/0098261X.2016.1169960>



Published online: 02 May 2016.



Submit your article to this journal [↗](#)



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

## Comparing Stakeholders' Expectations of "Good Justice"<sup>1</sup> in Switzerland: Toward a "Hybrid" Judicial Culture

Lorenzo Gennaro De Santis and Yves Emery

IDHEAP (Swiss Graduate School of Public Administration), University of Lausanne, Lausanne, Switzerland

### ABSTRACT

Since the reforms of 1999, Swiss justice seeks to better integrate the expectations of its stakeholders. To do so, it has launched initiatives linked to the managerial repertoire (Kettiger 2003). We analyze this problematic from the perspective of the judiciary's culture, in order to evaluate the extent it already does or does not include the values put forward by managerial approaches (Schedler and Proeller 2007a). Using a statistical analysis, we compare the key expectations associated with the idea of "good justice" as well as the perceptions of reality as experienced in the courts by several stakeholders of the Swiss judiciary, and we discuss them using the worlds of Boltanski and Thévenot (2006). We then compare the perceptions of the Swiss population and those of the judicial stakeholders. Contrary to research concluding that professional standards and managerial expectations contradict each other (Vigour 2008b), our results indicate the potential of a cooperative approach between the stakeholders.

### KEYWORDS

Justice; judges; hybridity; culture; stakeholders

### Introduction and Objectives of the Research

The introduction of managerial techniques into the judiciary tends to remove some of its specificities: from the timeless institution it used to be, it is turned into an organization that, just like any other, must meet deadlines (Vigour 2006), or proves predictable (Amrani-Mekki 2008), which greatly impacts expectations relative to the judicial power. More generally, managerial techniques wield great influence on the judicial organization, and it is clear that justice and management are intertwined, since the quality of the judicial organization impacts the proficiency of the various stakeholders in a court (Serverin 2011; Cadiet 2011) and, ultimately, the ability of the judiciary to deliver what we call in this article "good justice." In other words, the administration of the judiciary is inseparable from its legal activities; besides, the judgments that are delivered are one way for a governmental system and society to assert their core values (Spigelman 2002). The importance of studying the management of the judiciary, as well as the possible compatibility of its culture with management values, therefore seems quite obvious.

This is a groundswell that is hence likely to deeply transform the culture of the judiciary, and it could have a deep impact on it. Nevertheless, the few studies dealing with the judicial culture try to explain the link between court culture and performance (Ostrom et al. 2007; Matz, Adams, and Williamson 2011), therefore considering culture as an antecedent and as an instrument to boost court productivity. Others focus on the relationships between internal actors of courts. Even though Eisenstein,

---

**CONTACT** Lorenzo Gennaro De Santis  lorenzo37@hotmail.com  IDHEAP (Swiss Graduate School of Public Administration), University of Lausanne, Switzerland.

Color versions of one or more of the figures in this article can be found online at [www.tandfonline.com/ujsj](http://www.tandfonline.com/ujsj).

<sup>1</sup>Please note that the words "justice" and "judiciary" refer to the institution/the system and not to the magistrates in this article. We use the word "judge" whenever the magistrate is referred to.

© 2016 National Center for State Courts



Flemming, and Nardulli (1988) mention the idea of a national culture and common values, the core of their research is on county legal culture, which they describe as the values and perceptions of the “principal members” of the court community. Other scholars consider only informal relations between judges, lawyers, defense attorneys, and prosecutors in their research (Church 1985). This is presumably linked to the assumption that getting the consent of internal stakeholders is more important than getting the consent of external ones (Langbroek 2005).

Nevertheless, we believe it is important to expand the spectrum of analysis by including other (external) stakeholders (citizens) and to study the judicial culture on its own, all the more so as judicial organizations become open systems that increasingly interact with their environment. Since social demands are much diversified (listening to litigants, judges’ accountability, communication skills, etc.), it is hard for the judiciary to respond to pressures from public opinion (Bernard, Drumaux, and Mattijs 2012) if, for that matter, it feels it has the duty to cater to it. Some have believed the answer to these demands could come from the introduction of management within the judiciary and, more specifically, from the so-called new public management (NPM).

Indeed, with some years of delay compared to other sectors of public administration, due to a certain “cultural segregation” (Raine and Willson 1997) among other things, the organizations of the judicial world have been subject to modernization strategies based mainly on NPM for some time now. These strategies consider judicial systems as “public services” (Guigou et al. 1998; Boillat and Leyenberger 2008) but do not contest the fundamental principle of the third power, stating that judges are constitutionally independent and must be able to work freely, without external pressure (Klopfer 2007; Langbroek 2008). Therefore, the courts and tribunals are trying to improve their management<sup>2</sup> by increasing their effectiveness and efficiency, while considering more seriously their accountability (Lienhard 2009). The aim is to improve the quality of justice, the operational functioning of courts, and their “customer” orientation.<sup>3</sup>

In Switzerland, the judiciary has undergone several reforms, although the managerialization of justice essentially remains to be implemented (see Contextual Background section below). In many ways, the NPM has developed in opposition to the classical bureaucratic model that had been heavily—perhaps even overly—criticized. In this context, the NPM offers new tools and techniques that bring new values and may cause a cultural upheaval (Osborne and Gaebler 1993; Schedler and Proeller 2007a): if this logic is to be followed, courts should adopt a more commercial culture, focused on leadership and risk-taking, and should become results- and competition-oriented, using that as a source of organizational innovation (Denhardt and Denhardt 2003, 2015). At first glance, these trends do not really correspond to the way courts operate.

A key factor in any reform success is the openness of the predominant culture to the principles advocated by that reform (Ostrom, Hanson, et al. 2005; Koci 2007). Comprising a set of values, representations, attitudes, and behaviors desirable (and undesirable) within a community, culture is present at different levels, of which the following two are relevant here: the *institutional* level, which is the culture of the whole judiciary or of a region (cantonal culture), and the *organizational* level, which is more specifically the culture of a single court (Schein 1990; Hofstede 1984; Bradley and Parker 2006).

Hence, this article tries to better define the institutional culture of the Swiss judiciary and its possible coexistence with the managerial values inspired by the NPM, the latter having proved to be as much a cultural as a technical project (Schedler and Proeller 2007a), which seeks to “arouse professionals’

---

<sup>2</sup> We use the term “management” in a broad sense as defined by Lienhard, Kettiger, and Winkler (2012): it encompasses all methods and techniques relating to the strategic management of the courts (strategy, objectives, dashboards), the organization (structure, distribution of tasks, definition of responsibilities, workload management, quality management system), and the management of resources supporting the judicial activity (human, financial, information, buildings, etc.) as well as the operational management of activities (e.g., convocation, scheduling of hearings). This definition was communicated to the respondents before they answered the questionnaire.

<sup>3</sup> The word “customer” is used widely in the NPM language and must be understood as a metaphor referring to target groups or beneficiaries who receive a public benefit or service. One can mention here litigants but also lawyers and other stakeholders of the judiciary.

adherence to the (newly managerial-oriented) internal cultures of organizations”<sup>4</sup> (Bezes et al. 2011). It seeks to clarify whether and to what extent the views of “good justice” between internal actors (judges, lay judges, clerks,<sup>5</sup> prosecutors, court managers) and external ones (lawyers and citizens) are similar, how close their expectations of “good justice” are to managerial values, and, finally, the managerial implications that may result from this analysis. We also investigate whether other explaining variables such as geographical location, years of experience, or language have an impact on these expectations. The research questions can then be formulated as follows:

1. What are the main values and expectations associated with “good justice” in Switzerland, and how close are they to managerial values?
2. To what extent do these values and expectations overlap among the various stakeholders of the judiciary—more specifically, between judges and other actors? What are the main other explaining variables of these potential differences?
3. What are the main fits and misfits between *expectations* and *perceptions* of “good justice” (Vigoda-Gadot and Meiri 2008) according to the different stakeholders and the Swiss population?

We now introduce some literature pertaining to the link between management and justice and the culture of the judiciary. Subsequently, we describe the contextual background and methodology, before moving on to discussing our results. Finally, we conclude the article and consider some limits to our research.

## Review of the Literature

### *The Managerialization of the Judiciary*

There is little knowledge about the values related to “good justice” and to the institutional/organizational culture of the judiciary in general, and particularly in Switzerland. Comparative research has been done in several countries (Bell 2006; Vigour 2006) and has focused on specific nations (Ostrom, Ostrom, et al. 2005; Ostrom, Hanson, et al. 2005; Delvaux 2010).

In comparison with other public organizations, the judiciary seems to be rather reluctant to adopt managerial reforms, a situation that may result from cultural resistances, in particular from judges (De Santis and Emery 2015, 2016). This may be at least partially explained by the fact that the judiciary can be considered as a “professional bureaucracy” in Mintzberg’s (1979) sense, in which the ethics and professional values of the core professionals (for example, doctors in hospitals, professors in universities) are generally at the center of the culture (Pichault and Nizet 2013). In the case of judges, their values are oriented mainly toward the legal tradition (Vigour 2008a) and are therefore closer to the Weberian model of organization.

If these new values and management methods are not intended to change the goals of justice, they can nevertheless influence the foundations of its legitimacy and the expected qualities of “good justice” by moving the center of the attention of judges to notions such as effectiveness and efficiency, hitherto unusual in courts. A distinct body of literature also discusses the tradeoff between the constitutional values of independence and impartiality, on the one hand, and their obligation of accountability (Schmitt 1928; Kägi 1937; Vile 1967; Shapiro 1981) and efficiency (Conseil de l’Europe 2010) on the other. Other authors (Contini 2000) stress the risk of displacement of an organization’s objectives, where tools (such as ICT) are introduced to facilitate the implementation of managerial principles. Some judges even consider that the pressure related to productivity would be incompatible with the task of judging a complex case and talk about a “sellout justice” (Jean 2000) when evoking certain simplified penal practices.

Moreover, the proper interaction between judicial work and court management seems far more complex than expected (Lienhard and Bolz 2001; Amrani-Mekki 2008; Vauchez 2008). If some

---

<sup>4</sup> Translated from French by the authors.

<sup>5</sup> “Clerks” refer in the whole article to law clerks who are trained in law and who usually help judges in writing judgments and/or deciding on certain cases.



scholars consider justice management to be subordinated to the judicial process, they admit that the former may have a “non-negligible” influence on the latter (Poltier 2012) and that the border between the two is sometimes blurred. In this context, it is crucial to understand the cultural openness of professionals (judges in particular) toward managerial values and their possible interactions/integration with judicial ones (Prigioni 2014), a process that may lead to a “hybridization” of the judicial culture, as is the case in post-bureaucratic public-sector organizations (Emery and Giaque 2014).

Some researchers conclude that professional standards and managerial role expectations may appear to contradict each other (Vigour 2008a). It is well known that when changes are implemented without actively involving the members of the organization and their values, strong cultural resistance may appear. Expanding the influence of new role expectations from different internal and external stakeholders that may conflict with judges’ professional culture can provoke strong tensions that will ultimately annihilate any managerial initiative. This is even truer as policies that attempt to implement reforms related to the doctrines emanating from the NPM are often subject to dispute and collective mobilization in many areas, including justice (Bezes et al. 2011). In addition, resistance to change from judges is strengthened when the reforms in question are geared toward managerial issues that are beyond their competences (Carboni 2012). Moreover, many studies in public administration state that a market or “business” logic, based on completely different principles than the traditional Weberian culture of public administrations, has supplanted that traditional culture (Blomgren and Waks 2015; Meyer and Hammerschmid 2006).

Culture, defined in a standard way, as values, representations, habits, and ways of thinking (Bloor and Dawson 1994; Schein 2010; Schedler and Proeller 2007b), which characterizes the Swiss judiciary, will thus be considered as one of the privileged explanations to understand the possible resistance of judges (and, more generally, of the judiciary) to the introduction of managerial approaches within the judicial sphere. As explained further in the Data and Methods section, we will focus our analysis on the notion of “good justice” as a way to grasp the cultural dimension of the judiciary.

### ***International Reform Trends and “Good Justice”***

Law is inextricably linked to the society in which it operates, since it is the result of policy-making and legitimizes “society’s aspirations and values” (Mader 2013). This link between law and society can be argued to impact the functioning of justice. It is therefore useful to look at different societal views of “good justice,” even if it seems very difficult to reach a consensus on the objectives assigned to the judiciary or on the factors that determine its performance (Alt and Le Theule 2012).

This is even more important nowadays, when citizens feel entitled not only to “good justice” but also to its proper functioning (Vigour 2006). Justice must now gain some legitimacy (Vigour 2006) since public opinion no longer takes authority and traditional justice institutions for granted (Kwak 2013). The emphasis of media attention to justice has, for example, made the judge publicly accountable for his or her work. The judge sometimes even has to justify his ethics and performance (Alt and Le Theule 2012). It thus seems “good” justice has to assimilate a number of qualities. Let us first consider those mentioned most frequently in a selection of publications illustrative of reflections about the Swiss judiciary that date back to the first half of the last century. It is worth noting that, in the writings of that time, people’s concerns on Swiss justice were not altogether so different from today’s, especially with regard to its legal activity (Vallotton 1954).

In 1907 already, Chessex speaks of the “dire straits” of the judiciary and of the desire some people have to reform, as a good organization of justice is “a country’s essential element of vitality.” In terms of skills, he does not require managerial ones but demands that we make “legal knowledge” (Chessex 1907, 151) mandatory for all judges. He also speaks of the discretion courts should not abuse because “a Code must set fixed rules, so that individuals will find the desired information and courts should not be tempted to exceed their competencies” (Chessex 1907, 155). The author further states that, following the development of the canton of Vaud (one of Switzerland’s regions), the means available to resolve disputes are no longer sufficient because “given the complexity of the facts and the diversity of actions, judges and parties to a trial need to be better informed” (Chessex 1907, 156). For example, he

invokes, in order to improve the system, the tenorisation of depositions and investigations in the first instance, which would certainly increase costs, “but these disadvantages are allegedly outweighed by the many benefits that accrue to the parties” (Chessex 1907, 157). Hofmann gives another example in 1943. He says, referring to the system of remedies, “that it is firstly necessary to ensure litigants maximum safeguards against the judge’s errors and irregularities” but also that it is “practically necessary on the other hand, not to overburden courts of second instance” (Hofmann 1943, 226).

The major difference with the expectations people have today regarding the judicial system is the lack of direct reference to efficiency and a result- or client-oriented justice, whereas these principles are now the basis of State Justice’s legitimacy and should even be “anchored expressly at the constitutional level” (Lienhard 2013, 224), since an efficient court has the same purpose as the judicial proceedings: the public good (Gellén and Patyi 2011).

Nowadays, Swiss judges feel that their freedom has been strengthened in recent years thanks to greater autonomy in court management (Kiener 2012), whereas historically the Swiss tradition gives minimum sovereignty to the judiciary in the administration of justice (Poltier 2011). However, budget downsizing has transferred the attention from quality justice to efficiency, and the simplification of procedures is a glaring example of this change (Van Dijk and Dumbrava 2013). In this context, judicial organizations introduced various management systems all across the institution, starting from the idea that they are (like other public-sector organizations) service providers (Lienhard 2009). Good-quality justice must now include managerial aspects such as efficacy, rapidity, and efficiency in order to keep costs under control (Chautard 2010).

If we now look at reforms in countries with a judicial development relatively similar to Switzerland’s, and the way “good justice” is defined in these countries, we see that these definitions converge at the international level. The first justice reforms inspired by the NPM appeared in the United States; they were awkward and unconvincing according to some scholars (Frydman 2011). The Civil Justice Reform Act (1990), whose purpose is to reduce costs and delays, remained unsuccessful after facing the opposition of magistrates anxious to retain their independence vis-à-vis the legislature (Sibony 2002). The same year, the trial court performance standards were published. They focused on five objectives to define “good justice”: access to justice, speed, equality, impartiality and integrity, independence, and public trust (Bacache 2002).

In France, justice must meet specific targets according to performance contracts, which lead to further deterioration of the traditional values of the judiciary in favor of those of management’s, with its focus on a result-oriented culture (Alt and Le Theule 2012). The latter also prevails in Holland, where courts’ executive committees distribute funds according to courts’ actual production and effective working time (Langbroek 2008).

In Finland, the appeal court of Rovaniemi (2014) recently introduced a quality evaluation system based on four main topics for “good justice”: impartiality, the competencies of those working in the court, their ability to work together, and, finally, their efficiency. This system has its origin in the checklist for the promotion of a good-quality justice developed by the CEPEJ (European Commission for the Efficiency of Justice), whose aim is to help member states developing judicial systems that render justice quickly and with equity. The checklist is centered on several main themes that define “good justice,” including access to justice and the means (financial, logistic, and IT) necessary to provide it.

We ask: Is management really beneficial to justice? Is there a cultural compatibility between justice and management? To answer these questions it is advisable to investigate whether management can sustain “good justice.”

### ***Management as a Support of “Good Justice”?***

Management could contribute to enhancing judges’ legitimacy and, by extension, that of justice, if applied wisely and not only for the purpose of meeting financial or efficiency requirements (Labrusse-Riou 2011). However, we observe that figures have become increasingly important in the judiciary. Courts regularly publish performance results, as they are expected to be “open” organizations, facing outward (National Center for State Courts 2013) and totally transparent to the media (Garapon 2000).



In Geneva, for example, the attorney general reports annually to the press about the situation of the judiciary, which Marti accounts for by saying, “with a commercial mindset, the judiciary feels compelled to demonstrate it not only costs the taxpayer nothing, but that it contributes as much to the community as it costs” (Marti 2012, 320).

When exacerbated, managerialism can lead to introducing management tools “for themselves, and losing sight of their meaning” (Bernard, Drumaux, and Mattijs 2012, 26), though the first goal of the managerialization of public organizations should be, on the contrary, to relegitimize them (Bernard, Drumaux, and Mattijs 2012). Striving for maximizing efficiency, trying to satisfy the user-litigant, and focusing too much on how to achieve results at the expense of effectiveness would lead to a loss of credibility vis-à-vis citizens, who believe the “fundamental characteristic of public action (is) the defense of the public interest” (Giauque and Caron 2005, 2). In other words, reforms should focus on effectiveness, that is, they should meet citizens’ needs in terms of access to the courts and fair judgments—for example, instead of focusing exclusively on efficiency. Dumoulin (2005) confirms it when she explains that effectiveness brings additional legitimacy to justice.

Unfortunately, it seems that the opposite trend currently prevails in the judiciary (Serverin 2011), since effectiveness is harder to measure, resulting in “professionals losing power vis-à-vis the administration” (Vigour 2008a, 87). In the United States, for example, the judge is evaluated both on the quality of his or her decisions and on the modalities he or she conducted the case with (Carboni 2012). In the Netherlands, pressure from results is said to cause judges to neglect continuous training (Langbroek 2008). Piraux and Bernard (2006) even think that misuses are unavoidable, because some judges try to “please” managers in one way or another (Mattijs 2006), as their work is too often evaluated solely on quantitative criteria.

However, some authors with an interest in the management of courts speak of “fundamentals” when they talk about civic values such as the independence of the judiciary, while relegating the managerial aspects such as efficiency in the treatment of affairs as “secondary aspects” (Lienhard, Kettiger, and Winkler 2012). Indeed, parameters such as productivity, efficiency, and return on investment are not common in the judiciary’s logic and could trigger a culture shock—as occurred with other public services (Giauque and Emery 2008; Rondeaux 2011)—and/or the transformation of justice professionals’ ethos (Vigour 2006). Some even speak of an antagonism between efficiency and justice, arguing that judicial life is now more focused on efficiency than on how organizations and social relations within it operate (Labrusse-Riou 2011).

As we saw, the legitimacy of justice no longer depends on purely legal criteria but on a permanent arbitration between the latter and greater efficiency (Cadiet 2011). Besides, the new court management no longer has the sole ambition of improving performance; now it also seeks to improve the general quality of service provision. It is demonstrated by the frequent substitution of the term “litigant” with “customer” (Hubin 2006), for example. Therefore, justice management goes beyond a mere technique; it is a new logic (Frydman 2011) that conveys a culture driven by new values and expectations, or even new areas of legitimation within Boltanski and Thévenot’s meaning (2006), as discussed further in the analysis of the interviews.

However, if administering justice by standards and indicators is the new order of the day, it may change the relationship between stakeholders and their work, or even the very ethic of legal work (Frydman 2011). This would result in a dichotomy between two ways of evaluating justice: the first in terms of its public service mission (accessibility, impartiality, speed, equality of arms, etc.) and another in terms of NPM’s managerial logic, which considers justice as a production process (where costs are measured, as are ways and means, activity, and performance) (Dumoulin 2005; Serverin 2011). In the first case, the legal “process” is given the lion’s share of weight, while in the second it is rather the judges’ work that is under scrutiny. The central problem is that it is impossible to assess the quality of a production process accurately without properly appraising its results based on its main purpose—in this case, its public service mission. In other words, these two approaches are inseparable from each other.

But though they may be inseparable, they are not necessarily compatible. Cultural resistance to managerialization of courts indeed may create tensions, especially if changes are introduced without

taking into account the core values present in the institution. Oversighting these core values when changes are implemented could create moral dilemmas and could increase occupational stress (Ludewig and Lallave 2011). In order to find out the extent of this possible cultural resistance, we must ask whether the qualities of “good justice” are compatible with managerial approaches of the type described above. We will analyze this phenomenon by taking the Swiss judiciary as an example.

## Contextual Background: NPM and Court Management in Switzerland

### Key Features of the Swiss Judiciary

As a contextual background, we present key features of the Swiss judiciary.<sup>6</sup> In 2012, the Swiss judiciary spent €2.2 billion (or 1.4 percent of total public spending, below the European average of 2.2 percent). In total, this represents 359 tribunals, 1,271 professional judges, 2,873 lay judges, 839 prosecutors, and 5,569 administrative and other staff (including law clerks) (CEPEJ 2014). In Switzerland, judges are usually elected by the cantonal (i.e., regional) parliament or by popular vote,<sup>7</sup> for a limited but renewable term of office, and thus have a specific democratic legitimation and responsibility. Since the country does not have a career judiciary system, there is no formal procedure for promotion to higher courts (Kiener 2012). As for performance assessment, regular appraisal takes place for administrative staff only, while informal peer-review or discussion of cases with colleagues is generally the norm for judges (Lienhard, Kettiger, and Winkler 2012).

When it comes to the specific role of the various actors, judges are legal professionals who closely collaborate with law clerks in the instruction of the case and in the decision-making process (Bieri 2015). In addition, law clerks, who are highly qualified jurists, perform some administrative tasks such as recording the proceedings in writing or editing the judgments and decisions. Even if the judgement is drafted and cosigned by the law clerk, the entire responsibility of the verdict obviously lies with the judge (Bieri 2015). As for lay judges, they are, most of the time, experts in specialized courts (labor courts, for example) and assist the presiding judge on specific matters, but they have no formal education in law and represent the involvement of the “random citizen” in the judicial process. The last judicial actor is the prosecutor.<sup>8</sup> He is the magistrate of the prosecutor’s office who leads the preliminary inquiry (initial phase) and conducts the prosecution during criminal trials.

Court managers<sup>9</sup> and secretaries are part of the administrative staff. Secretaries perform only administrative duties (typing, answering the phone and e-mails, directing people to the proper person/office) and typically do not possess a university degree. On the contrary, the court manager usually has a background in law, sometimes augmented by some training in management. Typically, he has prior work experience in the tribunal, often as a law clerk. The court manager is normally the head of the management support office, which, in many cases, includes the IT and financial services sections, as well as a human resources division (Lienhard, Kettiger, and Winkler 2012). The court manager acts as a human resource manager and supervises the secretaries and the other administrative employees (court registrars, bailiffs, etc.). The organizational structure of the tribunals varies considerably from canton to canton, but in the majority of cases the court management board is composed of the management support office and an administrative committee that makes long-term decisions. This committee is made up of judges, and the court manager has only an advisory vote. In other words, the court manager is in charge of operational management, but when it comes to the strategic decisions, judges retain power.

As an institution, the Swiss judiciary is extremely complex, as both the Confederation (federal or “national” level) and the 26 cantons have their own judicial systems. At the federal level, the judiciary includes the Federal Supreme Court and the Federal Courts of First Instance.<sup>10</sup> At the cantonal level, which

---

<sup>6</sup> The following depiction is largely inspired by Kiener (2012).

<sup>7</sup> In two cantons (Vaud and Valais) the cantonal parliament elects the judges of the Cantonal Court of Appeal, who then appoint the judges of the lower courts (Lienhard, Kettiger, and Winkler 2012).

<sup>8</sup> As lawyers have a similar role as in the United States, we do not provide a specific definition here.

<sup>9</sup> They are sometimes called general secretaries or court administrators.

<sup>10</sup> These consist of the Federal Criminal Court, the Federal Administrative Court, and a number of specialized courts. We will not go into the details because our study focuses on the cantonal courts. The interested reader can refer to Kiener (2012).



is the focus of our research, each of the 26 cantons has its own constitution, parliament, government, and court system. In both criminal and civil cases, there are generally two judicial levels in each canton: district courts serving as courts of first instance and cantonal ones serving as courts of appeal.<sup>11</sup> When it comes to public law disputes, specialized administrative courts decide on appeals against decision of the cantonal administration, as “in Switzerland disputes between citizens and the government are considered not as civil law proceedings but as a separate area of law” (Kiener 2012, 407). The decisions of the cantonal and administrative courts can be appealed to the Federal Supreme Court in any case.

### **The NPM and the Swiss Judiciary**

The NPM movement appeared in the 1990s in Switzerland as a reaction to the perceived weaknesses of public-sector organizations (input-oriented, rules predominance, etc.) and to the excessive political control of operative decisions (Schedler 2003; Lienhard et al. 2005). The main objectives, then, are to increase the performance of public services in terms of efficiency and effectiveness (Emery and Martin 2010) and to foster their customer orientation. The Swiss context is rather receptive to private-sector methods and values (Thom and Ritz 2013), and the reforms conducted in the country include, among other things, the search for increased efficiency, a decentralization process, and the flattening of hierarchies with the introduction of performance contracts between politicians (principal) and public managers (agent) (Schedler 2003; Thom and Ritz 2013).

Since the reforms of 1999 (Assemblée Fédérale 1999), aimed at unifying civil and criminal proceedings and, through the obligation imposed on Swiss cantons (i.e., the regional level), of instituting appeal authorities to relieve the burden of the Federal Supreme Court (Tribunal Fédéral, TF), the Swiss judicial system has been increasingly confronted with the values and expectations of (mainly) external stakeholders (politicians, the media, lawyers, and other stakeholders belonging to both the legal community and the wider community (Bell 2006)). To fulfill these expectations, the judiciary has launched a series of initiatives linked to the managerial universe in a broad sense (Kettiger 2003)—a process that eventually may lead to a cultural transformation and to a rising receptiveness of the core court professionals (i.e., the judges) toward management approaches.

However, the implementation of NPM programs happens at a much slower pace than anticipated (Emery and Giauque 2012). Many promoters of public-sector reforms deeply underestimated the importance of the “administrative culture” and the “institutional”<sup>12</sup> dimension of reforms in Switzerland (Giauque 2013), considering NPM only as a set of managerial techniques. In that respect, it is not surprising that the judiciary<sup>13</sup> is one of the latest institutions to experience NPM (Wipfli 2006). Nevertheless, a cultural change seems to be happening in Switzerland’s court management practices. To give a few examples: in the canton of Vaud, second instance judges (Tribunal cantonal) failed to be elected by the political authority as they were believed to lack some of the necessary competences for the positions to be filled,<sup>14</sup> showing a shift from political affiliation and a traditional routinized election toward a focus on desired skills. Similarly, the recent issues of an overloaded justice system in the canton of Fribourg brought court administration back into the spotlight.<sup>15</sup> Finally, the management of the justice system in Geneva (another canton) was heavily criticized by a report published by the Court of Auditors.<sup>16</sup>

Although still scarce, a nascent literature exists on court management in Switzerland. It concentrates on reforms from the perspective of constitutional and administrative law (Lienhard 2011; Poltier 2011),

<sup>11</sup>In addition, there are a number of specialized courts such as juvenile, tenancy, commercial, or labor courts whose rules and regulations vary widely across cantons.

<sup>12</sup>We believe, as the new institutionalists do, that institutions are “first and foremost products of human action,” and that their larger environment composed of cultural elements must be considered to understand them, since an institution is a macro-level abstraction. That is why we will analyze the judiciary as an institution in our quest to understand it (Powell and Dimaggio 1991, 28).

<sup>13</sup>For an overview of the Swiss judicial system, see Kiener (2012).

<sup>14</sup>See <http://www.arcinfo.ch/fr/suisse/val-de-les-candidats-au-tribunal-cantonal-tous-recales-566-1197103>.

<sup>15</sup>See <http://www.rts.ch/info/regions/fribourg/4980074-la-justice-fribourgeoise-fonctionne-bien-mais-est-surchargee.html>.

<sup>16</sup>See <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-d-audit/2012.html>, report no. 54.

on organizational, structural, and leadership aspects of the court (Wipfli 2006; Mosimann 2011; Poltier 2011), on the effects of the recent unification of Swiss procedural laws, on the organization of the tribunals, or on the implementation of NPM instruments into courts following the reorganization of judicial institutions (Canton De Berne 2011). Additionally, certain authors investigate the degree of autonomy required for court administration to guarantee the independence of the judiciary (Poltier 2012), or the way the courts' workload is managed (Lienhard and Kettiger 2009). Moral dilemmas and stress experienced by judges are also investigated by some scholars (Ludewig 2009). In the end, we could not find any publication dedicated to court culture,<sup>17</sup> or more specifically to the comparison of expectations, or of perceptions, of judges and other actors (including the Swiss population) regarding "good justice."

Finally, the extent to which NPM is implemented in courts is a decision that belongs to the cantons, as there is no uniform strategy at the national level on this issue. In our sample, we have two cantons (Geneva and Luzern) where courts are run on NPM principles and, therefore, enjoy a high level of court management implementation. Four others (Vaud, Neuchâtel, Valais, and Schaffhausen) have a medium level of court management implementation, whereas the level is considered low in Jura and Ticino (Lienhard, Kettiger, and Winkler 2012). As for the canton of Fribourg, we could not find any reliable data. Obviously, those occupying positions with substantial responsibilities such as judges, law clerks, and court managers have a greater likelihood of being exposed to NPM principles during their formal training than secretaries and lay judges. But, in any case, such an exposure remains quite rare in Switzerland.

The literature review and the background section have contextualized our study; it is now time to turn to data and methodology.

## Data and Methods

A first phase of the research was conducted using a qualitative methodology (Emery and De Santis 2014; De Santis 2015). More than eighty semistructured interviews were conducted in first and second instance courts in civil, administrative, and criminal tribunals of nine cantons<sup>18</sup> in the three linguistic regions of the country with key stakeholders (judges, court managers, politicians, lawyers, journalists, clerks, prosecutors, administrative staff, nonprofessional judges, and academic). These interviews were performed using the inductive methodology (Strauss and Corbin 2004) to get an overview of the main expectations of "good justice" until saturation of arguments (Martineau 2005). This first phase allowed us to establish a list of the main expectations related to "good justice" according to the stakeholders we interviewed.<sup>19</sup>

The qualities we discovered (plus some others found in the literature) were then presented via a large quantitative survey to justice stakeholders in the same nine cantons studied during the qualitative phase. Stakeholders were asked to assess the importance (expectations) of these various qualities<sup>20</sup> on a Likert scale<sup>21</sup> and the perception they have of these qualities in their own canton.<sup>22</sup> The differences between these two situations (expectations–perceptions, so-called misfits) will help us to identify around which items the unsatisfied expectations are most critical for the respondents.

This article is based on the results of the above-mentioned quantitative survey, which has been sent to 7,672 Swiss judicial actors. We received a total of 1,513 answers, of which 1,448<sup>23</sup> are usable,<sup>24</sup>

<sup>17</sup>Eicher and Schedler (2012) is the only other research we could find on Swiss justice focusing on a similar matter as ours, although they talk about "rationalities" instead of "culture."

<sup>18</sup>The French-speaking cantons (Geneva, Vaud, Neuchâtel, Fribourg, Valais, and Jura) are the core of the analysis, whereas the German-speaking ones (Schaffhausen and Luzern) and the Italian region (Ticino) are used for comparisons.

<sup>19</sup>The researchers mainly asked the interviewees: "What are the qualities of good justice according to you" and "According to you, what are the qualities of good justice for the other stakeholders of the Swiss judiciary?" The main arguments that emerged from the interviews were then coded to establish the list of expectations we propose in Appendix 1.

<sup>20</sup>As we are interested in role expectations, we specified in the questionnaire that people should answer the questions from the point of view of the main activity they carry out in the court.

<sup>21</sup>The question was: "What importance should be given to the following justice items according to you?" The proposed scale was: 1 = not important at all, 2 = rather important, 3 = neither important nor not important, 4 = rather important, 5 = very important.

<sup>22</sup>The question was: "To which extent, according to you, do the following items describe justice in your canton?" The proposed scale was: 1 = strongly disagree, 2 = rather disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = rather agree, 5 = strongly agree.

reaching a global response rate of 20 percent. As response rates among cantons are largely heterogeneous (between 10 percent and 46 percent), we weigh the results according to cantonal response rates in order to make them comparable. We also use the results of a similar questionnaire<sup>25</sup> answered by 1,330 Swiss citizens to compare perceptions.

Our data is processed with the software SPSS 21. We first carry out an exploratory principal component analysis<sup>26</sup> on the importance given to the 40 suggested items<sup>27</sup> to reduce the number of qualities to be studied. We decided to keep in the analysis six of the eight factors obtained (see Appendix 2), as the last two factors include, respectively, only one and two items and have the smallest Cronbach's alpha of all factors.<sup>28</sup>

Regarding the items composing each factor, we retain those whose factor loading amounted to at least 0.5 on one factor.<sup>29</sup> We then construct "manually" these factors (by aggregating the means of the items forming the factors) to increase the number of observations retained in our calculations. Finally, we introduce our factors as dependent variables in multiple regressions to uncover which independent variables influence them significantly. We are interested mainly in the effect of role (judges vs. clerks, lawyers, managers, secretaries, prosecutors, and lay judges) and geographical (French-speaking region vs. others) variables. We control for sociodemographic parameters such as years of experience, gender, education in business/management, urbanity, and language. The exact same process is adopted to analyze the perceptions of reality (of "good justice" in the respondent's canton) and the differences between expectations and perceptions (i.e., fits and misfits).

When it comes to the comparisons with the Swiss population, we use ANOVAs to compare the means of the items' perceptions between the different groups. In fact, we have data on the perception of only 17 items for the general public. Consequently, it is impossible to perform a factorial analysis for this group, as some items are missing compared to the other groups who were asked about 40 items.

How these elements are consistent (person-culture fits; see Vigoda-Gadot and Meiri (2008)), as well as the dominant expectations of "good justice," are used to define the institutional culture of the judiciary in Switzerland and any potential subcultures according to the various independent variables retained (for example, regional subcultures, professional subcultures).<sup>30</sup>

To analyze the management orientation of these expectations, we use the theoretical approach developed by Boltanski and Thévenot (2006), who classify reference worlds to which people relate when they justify their actions or decisions in a collective and organized context in order to collaborate. The model aims at analyzing "moments of disputes, conflicts and public controversies where people implement critics or justifications claiming they are generally valid"<sup>31</sup> (Breviglieri and Stavo-Debaugé 1999). This type of justification process happens in many situations. For the purpose of our study, we investigate the situation when various actors define what "good justice" means for them. The legitimacy of the arguments used in those controversies depends on their capacity to refer to forms of common good. These forms of common good guarantee the generalization of judgments and arguments and are based on different "higher common principles." Each of those principles, inspired by political philosophies that have marked history (Giauque 2004) in the West, refer to a particular conception of justice in a "reference world." These principles of justice are able to create "orders of relative greatness" between the actors in a given world and to establish indicators of what is or is not just in a dispute setting.

The typology of Boltanski and Thévenot (2006) is made up of several ideal-type reference worlds (civic, commercial/business, domestic, industrial, and others) that define a community or a sense of

---

<sup>23</sup>See the Technical Appendix for more details.

<sup>24</sup>Error margin: 0.1 percent, confidence interval 99 percent.

<sup>25</sup>See the Technical Appendix for more details.

<sup>26</sup>See the Technical Appendix for more details.

<sup>27</sup>We use this importance (or expectations) to define the culture of the various groups of actors.

<sup>28</sup>See the Technical Appendix for more details.

<sup>29</sup>This choice was also dictated by the fact that no item reflected concepts on more than one factor when the factor loading threshold of 0.5 was used.

<sup>30</sup>No analysis has been conducted at the court's level, i.e., to determine a particular culture for a specific court. In this respect, we cannot make any statement on the "organizational" court culture in Switzerland.

<sup>31</sup>Translated from French by the authors.

belonging. Many scholars have already used this typology to analyze the managerialization of public-sector organizations (see below). Using this framework allowed us to discover how our results relate to previous similar studies in the public sector. We performed a review of comparable studies before brainstorming with the members of the research team to finally allocate the expectations in the various universes following the worlds of Boltanski and Thévenot (2006).<sup>32</sup> We retain here four worlds that are most relevant to identify whether the spheres of legitimation to which the respondents referred vary depending on their role, and if the values associated with “good justice” relate to the managerial world:

1. The industrial world is based on the concepts of efficiency, performance, and output maximization. This is the universe of factories focusing on good organization, professionalism, and resource optimization. Here, almost everything is measurable, including human beings. It is a rational world where scientific models hold a central position. When it comes to the judiciary, particular reference is made to qualities that are temptingly measured by indicators (speed, efficiency, effectiveness, etc.).
2. The civic world represents the union of all in the formation of the common good. Collective and representative bodies (unions, political parties, public authority) are at the center. This is the world of the expression of democratic action, justified by the legislation and based on the emblematic figure of the citizen. Here, beings are equal, the general will trumps particular preferences and binds everyone together in a collective action. It is the “classical” world of the judiciary and, more generally of the Weberian organization, as the general will must be expressed in official forms (orders, decrees, provisions, judgments, etc.) to ensure its validity and stability. It is also the world where justice is subordinated to the citizen since it has to be accountable to the latter. Justice is at the citizen’s service and should provide him or her with its traditional prerogatives (fairness, equal treatment, predictability, etc.).
3. The commercial world focuses on the market, on profitability, on goods, and on the competition between persons and firms, as well as the one surrounding potential customers. The core values are ownership, profit, remuneration, and market value. This is the world promoting the liberal economic theory in which people act selfishly to satisfy a need or a desire. Here, the person answerable to the law is a “client” that justice must satisfy in a “business” relationship. The judiciary should not only provide quality service to its customers (proximity, simplicity, personalization, etc.) but also satisfy certain desires (solving conflicts, paying dues) at an attractive price.
4. The domestic world is the one of personal relationships, inspired by the family and focused on “caring” relationships that animate a collective entity or environment. Central values are hierarchy and tradition. Selfishness is rejected, while notions of authority, responsibility, superiority, and subordination are encouraged. With regard to the judiciary, we relate the concept of “caring” to a justice that is humane, that is close to the people, and that prioritizes arbitration. Notions such as severity (sanctions) and trust find their place in the hierarchical relationship between justice (the superior), whose role is to judge the litigant (the subordinate).

NPM-inspired reforms have been analyzed by several scholars using this typology as a direct confrontation between the civic world (the classical Weberian administration) and the commercial/business world, the latter being supported by management initiatives (Giauque and Caron 2005; Rondeaux 2011; Meyer and Hammerschmid 2010). Nevertheless, it is possible to reconcile these worlds using a technique the authors call “compromise,” according to which the actors reach agreement “by seeking the general interest, that is to say not only the interest of the stakeholders directly involved but also the interest of those who are not directly affected by the agreement”<sup>33</sup> (Boltanski and Thévenot 1987, 225–226). The “compromise” is achieved through a “principle of higher order” capable of bridging the gap between worlds that appear in opposition at first sight.

In the presence of institutional pluralism, another possibility is the intervention of so-called boundary spanners who function as intermediaries or “translators” between the various logics coexisting in

---

<sup>32</sup>See Appendix 1 for more details.

<sup>33</sup>Freely translated from French by the authors.

the court (Eicher and Schedler 2012). As we will see later, this process is probably already happening in the Swiss judicial institution and could ultimately lead to a hybridization of its culture in a post-bureaucratic context (Olsen 2006; Emery and Giauque 2014).

To conclude this section, we must state that we are aware of another framework developed by Ostrom et al. (2005) to measure court culture: the Court Culture Assessment Instrument (CCAI). Although extremely valuable, this instrument does not fit our research for a number of reasons. First of all, Ostrom and colleagues are interested in measuring the “organizational culture” of courts, while we want to define the “institutional culture” of the judiciary. That explains why we focus on a macro-level abstraction such as the meaning of “good justice” for the (extended) stakeholders of the judiciary, whereas the CCAI is based on “how the things are done” in the daily operations of (specific) courts. Indeed, Ostrom et al. analyze precise work areas in their questionnaire. Moreover, they define court culture according to judges and court managers only. In fact, prosecutors and lawyers are asked to assess which type of culture they prefer but are not taken into account when it comes to evaluating the type of culture adopted by a court. We take another approach and also include these actors (and their expectations) in our definition of the institutional culture of the judiciary, as stated above.

Another difference is the extent to which management is spread in the U.S. and Swiss courts. While the history of court management started in the United States with the speech of Roscoe Pound (1906) and has expanded since then, the discipline is much newer and poorly diffused in Switzerland. That explains why Ostrom et al. (2005) are more prone to exploring “what type” of management is implemented into courts, while we look at “whether” management is practiced in the Swiss judiciary, and/or to what degree courts are receptive to NPM arguments. One last difference lies in the role played by culture in the performance of courts. Although we agree with Ostrom et al. (2005) that understanding court culture and having an alignment of values in the judiciary is an important factor of success, unlike them, we do not make it a central point in our analysis, because it is beyond the scope of our research.

Nevertheless, there are some similarities between our study and Ostrom’s. We both agree that it is essential to measure not only the current culture (what we call “perceptions”) but also the one desired for the future (which we call “expectations”). In addition, we also notice that culture is manifold and that the judiciary is made of a set of multiple cultures, although a particular type can dominate one tribunal at a certain point in time.

Now that we have concluded the presentation of the way we collected data and the methodology we used to analyze them, it is now time to look at our results and to discuss them.

## Results and Discussion

The values and expectations of the different stakeholders appeared relatively convergent and consistent with those of NPM (i.e., managerial values) after the qualitative analysis of the interviews performed previously (Emery and De Santis 2014). Indeed, more than half of all expectations were quoted by every group of actors, whereas the two most quoted expectations by our interviewees (including judges) when defining “good justice” were fast and communicative, which are compatible with NPM principles (De Santis 2015). Nevertheless, some resistance to managerial ideas and values was already noticed during the interview phase, especially when it comes to judges. For example, management and administration are only a “minor art”<sup>34</sup> compared to law, and only a temporary phenomenon for some of our interviewees. Management is inappropriate to the institution, which is not a “socks factory.” Indeed, the adoption of management would result in assimilating tribunals to the logic of industrial firms in a simplistic manner. In the same vein, the managerial vocabulary would not fit in with the specificity of the judicial activities, as shown by some quotes from our interviews:

- Indicators: they are not relevant as “measuring” the activity is misleading and only quantitative, while quality is essential in the work of a tribunal and/or a judge: “You can make indicators say whatever you like.”

---

<sup>34</sup>All quotes have been translated by the authors.

- Clients: particularly inappropriate to justice, this term emphasizes the choice and level of quality requested by the client. On the contrary, the litigant, in the democratic and constitutional logic, must be treated as equal to any other citizen before the law: “Clients are not free contracting parties entering into an agreement with justice.” Moreover, “management does not help clients” and therefore does not contribute to the quality of judgments.
- Products: similar type of arguments as for the clients: “We do not have a product that we want to sell, we would even try to reduce our customer base ideally...”
- Accountability: the work of a judge must comply with the law, but he or she is not accountable to anyone, not even to his or her colleagues: “When we render a verdict as a judge, we are at peace with ourselves, we do not have to justify anything else.”
- Budget: it is hardly applicable since “we must treat what comes in”; the usefulness of a “budgetary envelope” is not understood.
- The chief/hierarchy: the judge has no real boss supervising him, and if one is in place (such as the chief judge), then she or he neither gives orders nor monitors the activity: “How do you dare looking into my secretary’s business—this is my problem.” Autonomy and judges’ independence, together with the individualism of their working methods and their generally strong nature, are among the many impediments anyone in the position of the chief would face: “In the judiciary, we deal with kings who have difficulties in releasing power to anyone.” Furthermore, the introduction of managerial techniques could break the logic of trust and replace it with orders and control, whereas “as long as things are running well, there is no need to intervene.”

Additionally, where managers have been introduced, they “do not know or understand the activity of judges” and contribute to a “technocratization” that supposedly depersonalizes and dehumanizes the activity of the tribunal and could lead to reducing the responsibilities of judges, especially when the latter outsource the majority of their management tasks: “The general secretary takes care of the problems judges do not want to deal with.” In this way, managers face suspicion from judges, all the more so if magistrates are not integrated in the decisions. And if management becomes a “task” executed by judges, then the latter will have troubles in exercising both roles (judges and managers) properly. Our interlocutors also stated that, generally speaking, justice is a conservative environment similar to public administration in certain ways, which is populated by individualistic people. All these elements seem to make justice hermetic to managerial techniques.

Moreover, if we now look at our quantitative survey, the most important qualities of “good justice,” according to the descriptive results, can be classified in the cluster of “traditional” values (such as independence, impartiality, fairness, honesty, trust), which appear closer to those of the civic world in the sense of Boltanski and Thévenot (2006) rather than to the managerial universe (see Table 1).

In contrast, the largest gaps (misfits) between the expectations and the perceived reality revealed by the same descriptive statistics<sup>35</sup> seem to be associated with values related to those advocated by the NPM reforms (lack of staff, effectiveness, celerity, efficiency and good organization, etc.), undertaken in other Western countries with the aim of reinforcing the legitimacy and effectiveness of justice (Vigour 2008b). In other words, it is on these attributes that the most significant improvements are awaited, as already noticed by others (Ostrom, Hanson, and Kleiman 2005).

This suggests the following: while our respondents believe that the most important values of “good justice” are relatively similar to those advocated by the “classic” bureaucratic model, the managerial expectations related to the NPM are far from being irrelevant to the members of the Swiss judiciary. Indeed, they would like to see them more seriously considered in their respective cantonal courts, although some resistance still persists. This is particularly interesting if we consider that, in many respects, the NPM has been introduced to remove the main weaknesses associated with bureaucracies (Bezes 2007).

---

<sup>35</sup>See Appendix 1.

**Table 1.** Main reference worlds by Boltanski and Thévenot (1991).

	Industrial world	Civic world	Commercial/Business world	Domestic world
Higher common principle	Efficiency and "functional" performance	Representative collective bodies	Competition and market value	Personal relationships, hierarchy, tradition
Succinct presentation of each world	Inspired by machines, the industrial world places functional performance, professionalism, appropriate action and perfecting resources at the heart of its legitimacy	Expression of democratic action, legitimized by legislation, the civic world is based on the emblematic figure of the citizen	Devoted to the market, competition mechanisms surrounding potential "customers" and profitability are the central themes of the commercial world	Inspired by the family, the domestic world reflects benevolent relationships that animate a collective entity, a milieu, a community
Typical organizational form	Plant	Public sector organization	Enterprise	Tribe
Enhanced characteristics	Performance, reliability, functionality, scientific validity	Solidarity, equity, freedom	Desirability, victory, commercial value, being saleable	Benevolence, propriety, distinction, discretion, loyalty
Discredited characteristics	Unproductivity, inefficiency	Division, individualism, arbitrariness, illegality	Defeat, being uncompetitive, undesirable	Rudeness, vulgarity, treachery, novelty
Valued actors	Experts, professionals, operators	The party, the elected representative, the delegate, the citizen	The businessman, the seller, the fighter	The father, the king, the boss, the elderly
Main test <sup>36</sup>	Inspection, achievement	Election, demonstration	The market, making a deal	Family celebrations, receptions

Now that we have covered descriptive statistics, we examine whether these observations resist a more robust statistical analysis.

### ***Main Expectations Associated with "Good Justice" in Switzerland and Their Proximity to Managerial Values***

The results of the factor analysis<sup>37</sup> are presented in Tables 2 and 3 and in Appendix 2. Bartlett's test being significant at  $p < 0.001$ , we conclude that positive correlations exist between the variables. The KMO index of 0.921 indicates that the solution is statistically acceptable, and that our factors are reliable.

The six dimensions (extracted from the factor analysis available in Appendix 2) retained here and their twenty-eight respective items can be described as follows ( $\alpha$  = Cronbach's alpha, M = Mean, N = number of observations):

**Table 2.** KMO and Bartlett's test.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy		.921
Bartlett's test of sphericity	Approx. chi-square	12147.977
	df	780
	Bartlett's sig.	0.000

<sup>36</sup>In Boltanski and Thévenot (1991), the main test aims to remove uncertainty and to resolve a dispute according to the higher common principle of the world where it takes place. To achieve that, the test establishes the relative "greatness" of the actors within a given world. In every world, the "greatest" actors are the guarantors of the higher common principle and serve as a reference to coordinate the actions of the other actors (Parvaux n.d.).

<sup>37</sup>The literature distinguishes between a principal component analysis and a factor analysis (Costello and Osborne 2005). Nevertheless, we will use these terms as synonymous for practical matters.

**Table 3.** Total variance explained.

Components (factors), named by the researchers	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1 <i>reliable partner</i>	9.34	23.34	23.34	3.59	8.98	8.98
2 <i>integrated in society, serves the citizens</i>	2.40	6.00	29.34	3.38	8.46	17.44
3 <i>accessible and effective</i>	1.94	4.85	34.18	2.88	7.21	24.65
4 <i>impact-oriented</i>	1.64	4.11	38.29	2.35	5.87	30.53
5 <i>competent and well equipped</i>	1.36	3.41	41.70	2.27	5.67	36.19
6 <i>Free from any pressure, fair</i>	1.31	3.28	44.97	2.11	5.28	41.47
7 excluded	1.17	2.92	47.89	2.06	5.16	46.63
8 excluded	1.09	2.72	50.61	1.59	3.98	50.61

Note. Table 3 summarizes the eight factors resulting from the analysis and the variance explained by each of them. The research team named the factors after the most eloquent items forming the factors. Extraction method: Principal component analysis.

“Good justice” is, according to our analysis,

1. a “*reliable partner*”: respects the professional secrecy, courteous and respectful of the litigants, credible, respectful of equal treatment between litigants, trustworthy, considers the litigants’ point of view seriously ( $\alpha = 0.78$ ,  $M = 4.57$ ,  $N = 1360$ ). The majority of items can be found in the civic world.
2. “*integrated in society, serves the citizens*”: humane and close to the people, a service for the public, receptive, communicative (media, public), lay judges also render judgments ( $\alpha = 0.72$ ,  $M = 3.47$ ,  $N = 1297$ ). The majority of items are part of the civic world.
3. “*accessible and effective*”: simple and pragmatic, fast, understandable (decisions), transparent and open to society, effective to repair the damage ( $\alpha = 0.67$ ,  $M = 4.20$ ,  $N = 1340$ ). The majority of items come from the industrial/commercial worlds.
4. “*impact-oriented*”: severe (in the sanctions), intimidating, effective to prevent recidivism (criminal), not too expensive for the taxpayer (percentage of state budget) ( $\alpha = 0.68$ ,  $M = 3.38$ ,  $N = 1310$ ). The majority of items are found in the domestic world.<sup>38</sup>
5. “*competent, well equipped, and functional*”: has enough staff, well equipped (infrastructure), has competent staff, efficient, and well organized ( $\alpha = 0.7$ ,  $M = 4.42$ ,  $N = 1402$ ). The majority of items are in the industrial word.
6. “*free from any pressure, fair*”: impartial, independent, not arbitrary, not corrupted ( $\alpha^{39} = 0.62$ ,  $N = 1356$ ,  $M = 4.83$ ). The civic world, emphasizing the constitutional values of the judiciary, is predominant here.

These outcomes allow us to answer the first research question. According to the actors of the Swiss judiciary, the constitutive dimensions of “good justice” seem to be grouped into eight factors (six of which are kept here), which account for approximately 51 percent of the variance. The importance of factors (according to the mean M) confirms the descriptive part of the analysis: it is those composed by the “traditional” items of justice (factors 1 and 6), which we would classify in the “civic”<sup>40</sup> world of Boltanski and Thévenot (2006), that appear in the first places of the ranking. Again, if we classify the factors according to the amount of variance they explain (see Table 3), factors 1 (justice as a reliable partner) and 2 (justice is integrated in society and serves the citizens), which are predominantly made of civic items, occupy the first positions. It is also interesting to note that a strong congruence exists

<sup>38</sup>Notions such as authority, responsibility, superiority, and subordination are of the utmost importance in clannish organizations dominated by strong rules, which are typical organizational forms of the domestic world. When it comes to a “severe” justice, for instance, it finds its justification in the relationship between the judiciary (the superior) who judges the litigant (the subordinate).

<sup>39</sup>By eliminating the items “impartial” and “not corrupted,” we would get an  $\alpha = 0.67$ , but these two items are very important (see Appendix 1) to respondents, inducing us to keep them in the analysis. Furthermore, to keep results unbiased the literature does not recommend deleting items with the sole purpose of increasing Cronbach’s alpha (Raykov, 2007, 2008, cited by Cho and Kim 2015).

<sup>40</sup>Even if items of the civic world appear in four of the six factors, factors 1 and 6 are those whose proportion of civic items are the most important, representing, respectively, 83 percent and 75 percent of their items.

with regard to the importance given to the factors by the different groups of actors. Indeed, when we use the mean (M), all groups but clerks and secretaries, whose classification differ on the last two factors only (see Appendixes 3 and 4 for more details), establish exactly the same ranking: factors 6 and 1 are the most important, followed in decreasing order of importance by factors 5, 3, 2, and 4.

These results indicate that the expectations most valued by the dominant group (Schein 1990; Bloor and Dawson 1994), i.e., the judges, are the most prominent in the Swiss courts, the nonjudicial actors probably having become accustomed to the supremacy of the judicial logic, as shown by another study on Swiss justice (Eicher and Schedler 2012). In this regard, a “post-managerial” type of universe (Raine and Willson 1997) seems to emerge: a kind of overtaking of managerial approaches, mainly due to the difficulties in assessing the implemented (managerial) policies (Dandurand 2014), where the traditional “judicial art” yet again emerges as (or keeps being) the top priority (Vauchez and Willemez 2007), without excluding managerial ideas. This could also indicate a sort of management’s “colonization” by judges (Ferlie and Geraghty 2005), while underlining the hybrid nature of the factors revealed by our analysis, which incorporate elements of the traditional bureaucratic universe as well as aspects from the industrial, domestic, and commercial worlds. This hybridization would be, among other things, the result of some judges’ attitude that elements of the managerial discourse can be used to “change the image of justice” (Vigour 2006) and, maybe, their own practices.

### ***Differences and Similarities between the Expectations of the Various Stakeholders***

We now introduce the factors in multiple regressions (see Table 4) to address our second research question. We look at the importance attributed by the respondents to the various factors. As judges are at the center of the analysis and are the predominant actors in the judiciary, we decided to test whether their answers significantly differ from those of the other members of the judicial institution or not. Judges are thus the base population,<sup>41</sup> and their answers are tested against those of lay judges, prosecutors, lawyers, court managers, clerks, and secretaries, controlling for the following variables: years of experience in the current position, gender, living in a French-speaking canton,<sup>42</sup> and being native German speakers. Additionally, living in an urban canton<sup>43</sup> and being educated in management/economics were also used as control variables, but are not reported in Table 4 as they were never significant.

To measure the potential homogeneity of culture between judges and various other actors of the Swiss judiciary, we use the importance that different respondents gave to the factors. From the table we can see that judges’ scores in terms of importance differ with those of the other actors 42 percent<sup>44</sup> of the time. In other words, judges give the same importance to the factors as the other actors more than half of the time, confirming the congruence observed in both the descriptive statistics and in the interviews.

### ***Expectations Rated Higher by Judges (Factors 1 and 6)***

Nevertheless, some differences can be observed. Not surprisingly, judges assign more importance than lawyers do to factor 1 (justice as a reliable partner) and factor 2 (justice is integrated in society and serves the citizens),<sup>45</sup> which are mainly made of civic items. On the other hand, lawyers do grant more importance than judges do to factor 3, which represents an accessible and effective justice. This confirms a fact already observed in previous phases of our research: that the actor’s professional role plays a significant part when they evaluate the items forming “good justice” (Emery and De Santis 2014; De Santis 2015), that is, judges assess items closely related to their activity (respects the professional secrecy, credible, humane, and close to the people) as more important, while lawyers tend to favor

---

<sup>41</sup>This explains why they do not appear in the tables as such.

<sup>42</sup>As can be deduced from footnote 18, the bilingual canton of Fribourg is considered French-speaking since native French speakers comprise a large majority of its population.

<sup>43</sup>Urban cantons are those whose population living in urban areas exceeds 57.5 percent according to the Swiss Federal Statistical Office (Office Fédéral de la Statistique (OFS) 2014).

<sup>44</sup>Fifteen significant terms out of 36 possibilities (6 factors × 6 roles: lay judge, prosecutor, lawyer, manager, clerk, secretary).

<sup>45</sup>As the attentive reader will notice, factor 2 is the only one rated sometimes higher by judges (compared with lawyers) and sometimes lower (compared with lay judges, managers, and secretaries).

**Table 4.** Multiple regressions<sup>46</sup> on factors' importance by the various categories of respondents (base population: judges).

Dependent variable <sup>47</sup>	1 reliable partner, N = 1336, R <sup>2</sup> = .022, σ = .4			2 integrated in society, serves the citizens, N = 1333, R <sup>2</sup> = .126, σ = .7			3 accessible and effective, N = 1336, R <sup>2</sup> = .026, σ = .47			4 impact-oriented, N = 1332, R <sup>2</sup> = .144, σ = .72			6 Free from any pressure, fair, N = 1335, R <sup>2</sup> = .146, σ = .32		
	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	b	Sig.	
Constant	4.583	.000*** (.055)	3.198	.000*** (.089)	4.136	.000*** (.063)	2.914	.000*** (.091)	4.911	.000*** (.041)	4.911	.000*** (.041)	4.911	.000*** (.041)	
Years of experience, σ = 9.3	.002	.202 (.001)	.007	.001** (.002)	.003	.034* (.001)	.005	.019** (.002)	.000	.783 (.001)	.000	.783 (.001)	.000	.783 (.001)	
Gender, σ = .5	.058	.015* (.024)	.018	.640 (.039)	.071	.010* (.027)	.151	.000*** (.040)	-.001	.940 (.018)	-.001	.940 (.018)	-.001	.940 (.018)	
French-speaking region, σ = .36	-.011	.740 (.033)	.186	.000*** (.053)	-.104	.006** (.038)	.038	.483 (.054)	-.025	.304 (.025)	-.025	.304 (.025)	-.025	.304 (.025)	
German as mother tongue, σ = .23	.051	.331 (.052)	.147	.084 (.085)	-.048	.422 (.060)	-.277	.001** (.087)	.054	.167 (.039)	.054	.167 (.039)	.054	.167 (.039)	
Lay judge, σ = .3	.045	.327 (.046)	.514	.000*** (.074)	.146	.006** (.053)	.421	.000*** (.076)	-.093	.007** (.034)	-.093	.007** (.034)	-.093	.007** (.034)	
Prosecutor, σ = .2	.022	.725 (.062)	-.060	.557 (.102)	-.079	.273 (.072)	.279	.007** (.104)	.029	.531 (.047)	.029	.531 (.047)	.029	.531 (.047)	
Lawyer, σ = .43	-.107	.004** (.037)	-.242	.000*** (.060)	.097	.023 (.043)	.053	.393 (.062)	.009	.754 (.028)	.009	.754 (.028)	.009	.754 (.028)	
Manager, σ = .26	-.029	.563 (.051)	.254	.002* (.082)	.079	.175 (.058)	.478	.000*** (.084)	-.207	.000*** (.038)	-.207	.000*** (.038)	-.207	.000*** (.038)	
Clerk, σ = .41	-.006	.867 (.038)	-.055	.366 (0.061)	.062	.154 (.043)	.288	.000*** (.063)	.008	.785 (.028)	.008	.785 (.028)	.008	.785 (.028)	
Secretary, σ = .38	-.024	.553 (.040)	.258	.000*** (.065)	.072	.121 (.046)	.660	.000*** (.066)	-.303	.000*** (.030)	-.303	.000*** (.030)	-.303	.000*** (.030)	

Note: Standard errors are in parenthesis, σ = standard deviations, b = unstandardized regression coefficient, which represents the change in the factor associated with a unit change in the independent variable.

Sig.: \* p < 0.05. \*\* p < 0.01. \*\*\* p < 0.001.

<sup>46</sup>All Durbin-Watson tests performed were conclusive (1.88 ≤ d ≤ 2.03); autocorrelation in the residuals can thus be excluded. Additionally, multicollinearity between variables can be excluded (1.041 ≤ VIF ≤ 2.079, avg. VIF = 1.42, tolerances ≥ 0.481). Also, all Cook's distances are well below 1, indicating that no outlier case is strongly influencing the model.

<sup>47</sup>Regression on factor 5 is not shown here as only two control variables (gender, sig. = .006, French-speaking region, sig. = .022) were significant.

attributes linked to their “core business” (simple and pragmatic, fast and understandable, etc.), which therefore may affect their clients.

When it comes to the other factor that judges grade higher than others, i.e., factor 6 (justice free from any pressure and fair), the result confirms what has just been stated: items that judges can closely relate to their main activity (such as impartiality, independence, corruption, etc.) are given a higher priority by judges rather than by managers and secretaries. Perhaps more surprisingly, lay judges also tend to give less importance to this factor than judges do. Our hypothesis here is that judging is not the principal activity of lay judges, since they usually have another main occupation, which can explain why they rate these items lower than professional judges do.

Finally, we notice that the strongest role effects on the importance attributed to factors happen for secretaries and lay judges,<sup>48</sup> the two categories less likely to be trained in law studies. In other words, being a secretary (on factors 4 and 6) or a lay judge (on factor 2) has the strongest impact (compared to having another role in the judiciary) in explaining the difference from the score given by judges on the importance of these factors. A motive could be the socialization process happening when lawyers, judges, prosecutors, and, to a lesser extent, court managers<sup>49</sup> are educated together on the benches of law faculties, forming a somewhat homogeneous judicial culture leading to similar expectations of “good justice.”

### ***Expectations Rated Lower by Judges (Factors 3 and 4)***

Interestingly, in those situations where judges’ answers differ from the others, they usually give less importance to the factors that the other members of the Swiss judiciary value highly. In other words, when a difference is significant, two-thirds of the time judges would grant the factors a lower importance than the other actors do except for factors 1 (justice as a reliable partner), 2 (justice is integrated in society and serves the citizens), and 6 (justice is free from any pressure and fair), where they, respectively, give a higher score than lawyers, lay judges, managers, and secretaries.<sup>50</sup> It is striking to see that judges give less importance than all other actors when a difference is significant on factors 2, 3, and 4. That is to say that judges believe items related to integrating justice into society, accessibility and effectiveness of justice, and an impact-oriented justice to be less important than other actors do (except lawyers on factor no. 2).

We hypothesize that expectations of other actors are, on average, stronger than those of judges on these factors for two reasons. On factor 2 (justice is integrated in society and serves the citizens), this happens probably as a large proportion of items in this factor are linked closely to judges’ activity (humane, receptive, communicative): it is thus understandable that actors not directly linked to the activity expect more, while those in charge (judges) are somehow satisfied with their work (or less critical). The second explanation is that factors 3 (accessible and effective justice) and 4 (impact oriented justice), which belong predominantly to the industrial/commercial and domestic words, are composed of items that are simply less relevant to judges’ daily activity and culture and are, consequently, of less importance in their eyes, not being perceived as top priorities.

### ***Factorial Congruence (Factor 5)***

If we now consider the degree of agreement on each single factor, factor 5<sup>51</sup> is the only one where congruence between judges and the other actors is fully complete: there is no significant dissent between judges and the others on the items describing a competent, well-equipped, and functional justice. This is not insignificant, as this factor is given a relatively strong importance ( $M = 4.42$ ), meaning that all actors agree that elements linked to organizational issues are very important. Besides factor 5, those where congruence is stronger are in decreasing order factors 1, 3, 6, 2, and 4.

---

<sup>48</sup> See the beta coefficients of .660 on factor 4 and .514 on factor 2, respectively.

<sup>49</sup> Although many court managers are trained in law studies in Switzerland.

<sup>50</sup> These situations happen where a minus sign is found before the value of the beta coefficient.

<sup>51</sup> Regression on factor 5 is not shown in the table as only two control variables (gender, sig. = .006, French-speaking region, sig. = .022) were significant.

In terms of actors' expectations, judges' are most similar to those of clerks and prosecutors (they differ only on factor 4), followed by a group made of lawyers, managers, and secretaries, who differ from judges on three factors, and by lay judges, whose expectations are different from judges' on four factors. Our point here is that the fewer interactions actors have with the daily core activities of courts (mainly judging), the more divergent their expectations are from judges'. Indeed, Swiss law clerks usually team up with judges and work hand in hand with them on cases, while prosecutors are also magistrates rendering judgments, even if in different settings than judges. It is then not surprising that law clerks, prosecutors, and judges have similar expectations when it comes to "good justice." On the other hand, actors not directly involved in the trial (such as managers and secretaries) and those who do not work directly in the court (lawyers and lay judges<sup>52</sup>) tend to have expectations that differ more from those held by judges.

### ***Geographical Location and Control Variables***

With regard to geographical location, living in a French-speaking canton is significant 50 percent of the time, which is to say there is a significant difference between the importance given to three out of six factors when we consider actors of the judiciary living inside and outside the Romandie region. These results do not allow us to say with confidence whether a different judicial culture exists between the various regions of Switzerland or not. At first sight, we would say that the cultural "Röstigraben" (i.e., gulf, split) observed between German-speaking and French-speaking regions of the country in other fields of public management (Emery and Giauque 2012) does not seem to be present in the judiciary, as the observed significant differences<sup>53</sup> are very small. This impression is confirmed by the fact that being a native German speaker is significant only once, meaning that a different language-dependent cultural mindset is unlikely to exist in the Swiss judicial institution.

To conclude this part of the analysis, we see that two other (control) variables explain the differences in the importance given to the factors: years of experience and gender. Our results indicate that, where a significant difference exists (i.e., on factors 1, 2, 3, and 4), the relationship between these variables and the importance attributed to the factors is always positive, meaning that women and those with a longer tenure tend to give a higher importance to these factors. The reasons behind that should be investigated further, but this is outside the scope of our research.

We will now explore the different perceptions of justice among the various stakeholders of the Swiss judiciary, as well as the perceptions of the population, in order to answer our last research question.

### ***Fits and Misfits (between Expectations and Perceptions) and Comparisons of Perceptions between Judicial Actors and the Population***

#### ***Comparisons of Perceptions on 17 Items between Judicial Actors and the Swiss Population***

As we can see in Appendix 5, there is a significant difference between judicial actors and the Swiss population on 14 items out of 17 (or 82 percent). What is noteworthy is that on every single item where a significant difference exists, the judicial actors rate them higher than the general population, reinforcing what has been said previously: as actors get closer to the heart of the judicial activity, their expectations are lower, but their perception of the judiciary is better. In other words, those working daily in the court have lower expectations than others, and also have a better perception of the Swiss judicial institution, leading to a better satisfaction on these 17 items. This observation remains valid if we compare only judges with the Swiss population: in that case, a significant difference exists on 13 items (out of 17), and judges rate every item but one<sup>54</sup> (formalistic) better than the population. Nevertheless, when it comes to the general image of the judiciary, there is no significant difference between the citizens and the judicial actors; both have a relatively good image of justice in Switzerland,<sup>55</sup> the mean grade given by the two groups being between "average" and "good."

<sup>52</sup>Lay judges come to the court only when required to, mainly to give a "technical" appreciation of the case.

<sup>53</sup>The average for the Romandie region on factors 2, 3, and 5 is, respectively, 3.5, 4.2, and 4.4, while it is 3.33, 4.27, and 4.49 for the other regions combined.

### **Misfits between Actors of the Judiciary on the Factors**

The above assertions are corroborated by the regression analysis we performed on the perceptions of our six factors. Our results<sup>56</sup> show that judges' perceptions differ significantly from those of the other actors 55 percent of the time, indicating a lower congruence between judges and the other actors compared to the analysis performed on expectations. More interesting is the fact that all betas but two are negative,<sup>57</sup> meaning that judges have overall better perceptions of the factors than the other respondents.

The factors' misfits (i.e., the difference between expectations and perceptions) indeed confirm what has just been stated. It seems that the distance between what is expected and what is perceived by those at the center of the judicial activity is smaller than for the other actors; our results indicate that judges are always more satisfied than the other actors of the judiciary in every instance that a difference is significant.<sup>58</sup> This suggests that the other actors of the Swiss judicial institution (i.e., lay judges, court managers, clerks, secretaries, prosecutors, and lawyers) tend to expect more improvements on the items comprising our factors than judges do. This is no revelation as judges generally had lower expectations compared to the other actors of the Swiss judiciary.

### **Conclusions and Limitations**

Overall, our results suggest that Swiss courts, like other branches of government, will probably take the path of a certain hybridization (Vigour 2008a), or even of a fusion between "good governance" and "good justice" (Vauchez and Willemez 2007), revealing a post-bureaucratic culture tending to integrate managerial values and classic-bureaucratic ones (Pollitt and Bouckaert 2011; Emery and Giauque 2014) without fundamentally challenging the managerial approach but suggesting a tailor-made model to the judicial institution.

We show that the differences between judges and other actors of the judiciary exist, but that a certain congruence dominates (differences were found approximately on 50 percent of our tests but were not extreme), confirming the results of the qualitative phase of our research. Our study confirms findings of others (Contini and Mohr 2007; Ostrom and Hanson 2010; Martin 2014; Hagsgård 2008) who emphasized the possibility of a cooperative approach among actors to reconcile seemingly contradictory values. Even judges seem generally willing to accept new procedures guided by managerial principles and therefore to incorporate them into their logics of action, which may lead to a somewhat hybrid culture within the Swiss judicial institution.

However, on certain issues relating to the respective functions of the respondents, an overdetermination of the professional culture already observed during the interviews persists. Indeed, the various actors tend to rate items closer to their respective role better. Judges for example, attach more importance to "classical" values of justice, such as independence and impartiality (factor 6), than others do. Moreover, the closer actors are to the judicial "core business," the better their perceptions of the judiciary. We have seen that this observation is confirmed when we take into account the perceptions of the Swiss population. This finding suggests that compromises will have to be negotiated between actors directly involved in the core activities of the courts and others, to reconcile apparently distant rationalities (Eicher and Schedler 2012), which will likely result, ultimately, in the presence of a "mosaic" culture type (Ostrom, Ostrom, et al. 2005) in the judiciary. One recommendation is the reinforcement of meetings and events pertaining to the items where the difference between internal and external actors are the strongest. For example, one solution could be the creation of ad hoc commissions based on the model of an extended Council of Magistrates (*Conseil de la Magistrature*), comprised of internal and external experts as well as court users interested in a particular issue.

---

<sup>55</sup>The question was: "Globally, the image I have of justice in my canton is: 1 = very bad, 2 = bad, 3 = average, 4 = good, 5 = very good." The average answer for the judicial actors was 3.68, while it was 3.65 for the citizens, but this difference was not significant at  $p < 0.05$  level.

<sup>56</sup>The regression analysis tables are not shown here for practical reasons.

<sup>57</sup>Only lay judges perceive factors 2 and 5 better than judges do.

<sup>58</sup>See Appendix 6 for more details. The table indicates a significant difference in terms of misfits on the factors between judges and the other actors 18 times (or 50 percent).

When it comes to the court's daily business, the predominant culture will sometimes be commercial/industrial, typically when managerial matters are concerned, while civic/domestic rationales will dominate when the judicial process is at the center. We are firmly convinced that "agents of change" such as "hybrid professionals" (Blomgren and Waks 2015), who will be the champions for reform in a culturally hybrid institution, will have to be found in order to promote a "third culture, that is, the construction of a mutually beneficial interactive environment in which individuals from two different cultures can function in a way beneficial to all involved" (Casnir 1999). Those champions will have to discover and promote "higher common principles" (Boltanski and Thévenot 2006), which will bridge the gap between networks of jurists and managers within courts in order to favor mutual understanding between individuals and encourage the pursuit of the litigants' general interest. These principles of higher order should be based on the six dimensions identified earlier for a good-quality justice.

These "agents of change" can take several forms. One possibility is the emergence of a "leader" who will carry out the reform by being able to bring everybody on board thanks to his or her ability to share and understand correctly the expectations of the other stakeholders. More probably, a "managerial duo" composed by the court manager and the chief judge will appear, as is already the case in several cantons. This duo will work well as a team if the zones of competence are properly delineated, and the dialogue continuous between the duo and other members of the tribunal (Prigioni 2014). Those court managers with a judicial background should follow a training in management, ideally a Certificate of Advance Studies at the very least, to fulfill their mission successfully. The role of the duo will be to determine, with the help of spokespersons representing the variety of actors involved, a vision/charter reflecting the qualities of "good justice" identified in our research, as well as a strategy, objectives, and indicators to implement it. As such, these qualities would be operationalized and monitored according to appropriate (auto-) evaluation methods. Likewise, institutional communication should be grounded in these dimensions and should promote them via the tribunal's charter.

The exact form that this collaboration between judges and the other members of the judiciary will take still has to be uncovered. Should judges delegate some of their decision-making power, as is the case in the alter ego or specialist models (Prigioni 2014)? Or, on the contrary, are they going to colonize (Ferlie and Geraghty 2005) management practices by transforming them—therefore favoring more probably an "administrator-judge" model-type (Prigioni 2014)? Future research should help answer these particular questions. In any case, it will be extremely valuable to approach the future reforms with a contextualist perspective that takes into account both content and context and that promotes a process of gradual change adapted to the diverse interests of stakeholders in order to avoid failure arising from the inconsistencies identified by Pichault (2007) in his analysis of NPM.

Another finding with a consequence for court management in Switzerland is the fact that the majority of unfilled expectations are on managerial/industrial items. This means that some of the barriers to management identified during the interviews will have to be deconstructed to fully appreciate the real potential support that managerial practices can bring to the judicial activities. One explanation for the gap existing between the reality and what is expected can be the fact that managerial methods are poorly known and commonly stereotyped. In this case, a solution could be a familiarization process whose final aim would be the appropriation of managerial tools by local actors, who will eventually adapt them to the specific needs of their courts (Prigioni 2014).

On top of that, our research shows something interesting for further studies: that the majority of values that are recognized internationally as being key to the successful functioning of the courts are also the most important ones in the Swiss judiciary. If we look at the core values put forward by the International Framework for Court Excellence (2013) developed by American, Australian, and Singaporean courts, six of them (out of ten) are ranked among the eight most important values by the Swiss judicial actors. If we consider the twenty most important items of our ranking, we find eight of the ten court values claimed as essential by the framework. This suggests Swiss courts are relatively similar to others throughout the Western world, while still retaining some unique specificities.

That is why, in order to assess the performance of a Swiss court, which is outside the scope of our study, one could use an adapted version of the High Performance Court Framework proposed by Ostrom and colleagues (2011), now that we know that Swiss courts are relatively open to the managerial culture.



Although we agree with the quality cycle concept<sup>59</sup> and with the fact that collegial leadership and getting everybody involved is key to high performance, it would be more relevant to measure court culture in Switzerland with an approach grounded in our six factors. In fact, the extent to which court management is spread around the country is nevertheless not anywhere close to what it is in the United States. Another interesting experiment that goes beyond our ambitions in this article would be to measure the performance of courts relative to their openness to managerial propositions, to discover whether a significant link exists between the two. The degree of openness of a judicial system to the managerial culture could be assessed using the methodology presented in this article.

Some limits of our study should also be mentioned. First of all, it must be noted that the multiple regression models presented explain only a small proportion of the variance of the different factors (between 2 percent and 15 percent approximately), revealing that other explanatory variables in future research concerning the judicial culture will have to be identified. One proposal would be to include a control variable for the political orientation of the actors. The idea would be to control whether being conservative or liberal, for example, has an impact on the openness to managerial values in the judiciary. Notwithstanding, our results reflect only the fact that our independent variables do not fully explain why some actors prefer one factor compared to another, but that does not put into question the statistical validity of our results because there is no commonly used threshold for an  $R^2$  to be acceptable. Indeed, as culture is generally considered to be “things that cannot be explained” and put in the error term of statistical models, being able to explain some of it is already valuable.

Second, our study has been conducted only once in a given context, and it is limited to nine of the twenty-six Swiss cantons. The apparent cultural similarity between French- and German-speaking judges and other stakeholders needs to be explored in more depth because our observations of the German part of the country are based on only two cantons selected as a “control group.” This will allow us to verify whether the absence of a “Röstigraben” persists, reversing what some predicted (Fabri and Langbroek 2000): that (Swiss) justice may be influenced by the administrative subculture(s) of the country.

Third of all, the apparent difference in the perceptions of judicial actors and the Swiss population should be further investigated, because the question we asked about the overall image of justice could not confirm our first findings. Additionally, the significant positive influence of gender and tenure on some factors definitely deserves more attention. Finally, it will be important to verify whether these findings remain the same over time or in a more representative context of the whole of Switzerland, or even in an international context.

## Acknowledgments

The authors are highly indebted to three anonymous reviewers for their extremely valuable comments and to Dr. Boris Wernli of the University of Lausanne for his crucial contribution to the statistical analysis presented in the article.

## Funding

This contribution is part of a project funded by the Swiss National Science Foundation (SNF; see [http://www.justizforchung.ch/pdf/Summary%20of%20the%20project\\_English.pdf](http://www.justizforchung.ch/pdf/Summary%20of%20the%20project_English.pdf)).

## References

- Alt, Eric, and Marie-Astrid Le Theule. 2012. “La justice aux prises avec l'éthique et la performance.” *Pyramides* 22: 137–59.
- Amrani-Mekki, Soraya. 2008. “Le principe de célérité.” *Revue française d'administration publique* 125(1): 43–53.
- Assemblée Fédérale. 1999. *Arrêté fédéral relatif à la réforme de la justice*, edited by Assemblée Fédérale de la Confédération Suisse.

---

<sup>59</sup>The basic idea behind this concept is that “a court engages in a dynamic, iterative process linking four concepts (administrative principles, managerial culture, performance measurement, performance management) into a chain of action supporting ever-improving performance” (Ostrom, Kleiman, and Hanson 2011).

- Bacache, Maya. 2002. "Les indicateurs de performance au sein des services publics: Difficultés et effets pervers." In *Évaluer la justice*, edited by E. Breen, 223–39. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bell, John. 2006. *Judiciaries within Europe. A Comparative Review*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bernard, Benoît, Anne Drumaux, and Jan Mattijs. 2012. "La justice pénale en prospective: Six scénarios à l'horizon 2020." *Coll. Travaux et monographies de l'École des sciences criminologiques Léon Cornil*, edited by P. Van Der Vorst and P. Mary. Bruxelles: Bruylant.
- Bezes, Philippe. 2007. "Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management?" *Critique internationale* 35(2): 9–29.
- Bezes, Philippe, Didier Demazière, Thomas Le Bianic, Catherine Paradeise, Romuald Normand, Daniel Benamouzig, Frédéric Pierru, and Julia Evetts. 2011. "New Public Management et professions dans l'État: Au-delà des oppositions, quelles recompositions?" *Sociologie du travail* 53(3): 293–348.
- Bieri, Peter. 2015. "Court Clerks in Switzerland: A Solution to Cope with the Caseload?" EGPA Annual Conference, Toulouse, 26–28 August.
- Blomgren, Maria, and Caroline Waks. 2015. "Coping with Contradictions: Hybrid Professionals Managing Institutional Complexity." *Journal of Professions and Organization* 2(1): 78–102.
- Bloor, Geoffrey, and Patrick Dawson. 1994. "Understanding Professional Culture in Organizational Context." *Organization Studies* 15(2): 89–95.
- Boillat, Philippe, and Stéphane Leyenberger. 2008. "L'administration et l'évaluation du service public de la justice, vu du Conseil de l'Europe." *Revue française d'administration publique* 125(1): 55–66.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thévenot. 1987. *Les économies de la grandeur: Cahiers du centre d'études de l'emploi*. Gap: Presses Universitaires de France.
- . 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- . 2006. *On Justification: Economies of Worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Bradley, Lisa, and Rachel Parker. 2006. "Do Australian Public Sector Employees Have the Type of Culture They Want in the Era of New Public Management?" *Australian Journal of Public Administration* 65(1): 89–99.
- Breviglieri, Marc, and Joan Stavo-Debauge. 1999. "Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot." *Anthropologica* 7: 7–22.
- Cadiet, Loïc. 2011. "La théorie du procès et le nouveau management de la justice: Processus et procédure." In *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, edited by B. Frydman and E. Jeuland, 111–29. Paris: Dalloz.
- Canton De Berne. 2011. Rapport de gestion 2011 des autorités judiciaires et du Ministère public du Canton de Berne.
- Carboni, Nadia. 2012. "Il New Public Management nel Settore Giudiziario." *Istituto di Ricerca sui Sistemi Giudiziari: Consiglio Nazionale delle Ricerche*: 5–14.
- Casnrir, Fred L. 1999. "Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-culture Building Model." *International Journal of Intercultural Relations* 23(1): 91–116.
- CEPEJ. 2014. Rapport sur les "Systèmes judiciaires européens – Edition 2014 (2012): Efficacité et qualité de la justice." Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ). [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2014/Rapport\\_2014\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2014/Rapport_2014_en.pdf).
- Chautard, Marie-Pierre. 2010. "Vers une gestion intégrée et stratégique des ressources humaines au tribunal cantonal vaudois." Mémoire de Diplôme exécutif en action publique (DEAP), Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).
- Chessex, Lucien. 1907. "Du recours en réforme en Droit Vaudois." Thèse de Doctorat, Faculté de droit, Université de Lausanne.
- Cho, Eunseong, and Seonghoon Kim. 2015. "Cronbach's Coefficient Alpha Well Known but Poorly Understood." *Organizational Research Methods* 18(2): 207–30.
- Church, Thomas W. 1985. "Examining Local Legal Culture." *American Bar Foundation Research Journal* 10(3): 449–518.
- Conseil de l'Europe. 2010. Recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur les juges: Indépendance, efficacité et responsabilités, edited by Conseil de l'Europe.
- Contini, Francesco. 2000. "Reinventing the Docket, Discovering the Database. The Divergent Adoption of Information Technology in the Italian Judicial Offices." In *Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe*, edited by M. Fabri and P. Langbroek, 253–67. Amsterdam: IOS Press.
- Contini, Francesco, and Richard Mohr. 2007. "Reconciling Independence and Accountability in Judicial Systems." *Utrecht Law Review* 3(2): 26–43.
- Cortina, Jose M. 1993. "What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications." *Journal of Applied Psychology* 78(1): 98–104.
- Costello, Anna B., and Jason W. Osborne. 2005. "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis." *Practical Assessment, Research and Evaluation* 10(7): 1–9.
- Dandurand, Yvon. 2014. "Criminal Justice Reform and the System's Efficiency." *Criminal Law Forum* 25(3): 383–440.
- Delvaux, David. 2010. "Introduction de compétences managériales dans les cours et tribunaux belges." *Sociologie - Dossiers: L'essor des métiers du conseil: Dynamiques et tensions*: 1–10.
- Denhardt, Janet V., and Robert B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- . 2015. "The New Public Service Revisited." *Public Administration Review* 75(5): 664–72.



- De Santis, Lorenzo G. 2015. "Une justice plus commerciale qu'industrielle?: Comparaison des attentes d'une 'bonne justice' en Suisse." *Canadian Journal of Law and Society/La Revue Canadienne Droit et Société* 30(3): 421–43.
- De Santis, Lorenzo G., and Yves Emery 2015. "Court Managers and Judges about 'Good' Justice: Their Main expectations and How They Fit with the Perceptions of the Swiss Population." In *Peut-on manager la justice?*, edited by Y. Emery, L. G. De Santis, and V. Hertig, 9–51. Bern: Stämpfli-Verlag.
- . 2016. "La culture judiciaire suisse comme nouveau territoire du NPM: Quelle(s) ouverture(s) des juges aux valeurs managériales?" In *Réformes publiques: Expériences et Enseignements*, edited by H.-O. Pyun and C. Edey Gamassou, 23–63. Paris: L'Harmattan.
- Dumoulin, Laurence. 2005. "Le recours aux experts, un mode de rationalisation des pratiques judiciaires?" *Politique et Management Public* 23(3): 145–59.
- Durand, Claire. 2003. "L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples." Université de Montréal.
- Eicher, Angela, and Kuno Schedler. 2012. "Management Responses to Multiple Rationalities in Courts: A Review." *International Journal for Court Administration* 4(3): 20–34.
- Eisenstein, James, Roy B. Flemming, and Peter F. Nardulli. 1988. *The Contours of Justice: Communities and Their Courts*. New York: University Press of America.
- Emery, Yves, and Lorenzo G. De Santis. 2014. "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(12): 63–75.
- Emery, Yves, and David Giaouque. 2012. Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes, *Gouvernance et Gestion Publique*. Laval: PUL.
- . 2014. "Introduction: L'univers hybride de l'administration au XXI<sup>e</sup> siècle." *Revue Internationale des Sciences Administratives* 80(1): 25–34.
- Emery, Yves, and Noemi Martin. 2010. *Le service public au XXI<sup>e</sup>me siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*. Paris: L'Harmattan & Schulthess Editions.
- Fabri, Marco, and Philip Langbroek. 2000. "Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe." In *The Challenge of Change for Judicial Systems: Developing a Public Administration Perspective*, edited by M. Fabri and P. Langbroek, 1–20. Amsterdam: IOS Press.
- Ferlie, Ewan, and Keith J. Geraghty. 2005. "Professionals in Public Services Organizations. Implications for Public Sector Reforming." In *The Oxford Handbook of Public Management*, edited by E. Ferlie, L. E. Lynn, and C. Pollitt, 422–45. Oxford: Oxford University Press.
- Frydman, Benoît. 2011. "Le management comme alternative à la procédure." In *Le nouveau management et l'indépendance des juges*, edited by B. Frydman and E. Jeuland, 101–10. Paris: Dailloz.
- Garapon, Antoine. 2000. *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire*. Paris: Odile Jacob.
- Gellén, Márton, and András Patyi. 2011. "Efficiency and Judicial Procedures: Friends or Foes? Analyzing the Relationship of Efficiency and Judicial Procedures in Theory and in Practice." *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 4(2): 67–85.
- Giaouque, David. 2004. *La bureaucratie libérale*. Paris: L'Harmattan.
- . 2013. "L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale: à la recherche d'une tradition administrative." In *Manuel d'administration publique suisse*, edited by A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, and F. Varone, 31–45. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Suisses.
- Giaouque, David, and Daniel J. Caron. 2005. "L'identité des agents publics à la croisée des chemins: De nouveaux défis pour les administrations publiques." Colloque Annuel du Groupe Européen d'Administration Publique (GEAP), Bern, August 31–September 3.
- Giaouque, David, and Yves Emery. 2008. *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse, collection le "savoir suisse"*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Guigou, Elisabeth, Gilbert Anton, Jean-Denis Bredin, Jean-François Burgelin, Jean-Marie Coulon, Marie-Anne Frison-Roche, Jean Gicquel, Hubert Haenel, Giovanni Longo, Dieudonné Mandelkern, Jean-Pierre Mattei, Jean-Marie Messier, Henri Nallet, Nicholas Phillips, Jean-Marc Sauvé, Pierre Truche, and Didier Truchet. 1998. *Le service public de la justice*. Paris: Odile Jacob.
- Haggård, Marie. 2008. "Internal and External Dialogue: A Method for Quality Court Management." *International Journal for Court Administration* 1(2): 10–8.
- Hofmann, Pierre. 1943. "Le recours en nullité de la procédure civile vaudoise: Étude théorique et pratique." Thèse de Doctorat, Faculté de Droit, Université de Lausanne.
- Hofstede, Geert. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Abridged edition*. Beverly Hills: Sage.
- Hubin, Joël. 2006. "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: 17–146.
- Jean, Jean-Paul. 2000. "Justice. Quels modes d'administration et d'évaluation pour un service public complexe qui doit rendre des décisions en toute indépendance?" In *Developing a Public Administration Perspective on Judicial Systems in Europe*, edited by M. Fabri and P. Langbroek, 47–59. Amsterdam: IOS Press.
- Kägi, Werner O. 1937. "Zur Entstehung, Wandlung und Problematik des Gewaltenteilungsprinzips." Thèse de doctorat, Universität Zürich.

- Kettiger, Daniel. 2003. *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz*. Vol. 44. Bern: Société Suisse des Sciences Administratives.
- Kiener, Regina. 2012. "Judicial Independence in Switzerland." In *Judicial Independence in Transition*, edited by A. Seibert-Fohr, 403–445. Heidelberg: Springer.
- Klopfer, Rainer. 2007. "Vom Richter zum Justizmanager." In *Justiz und Öffentlichkeit*, edited by M. Heer and A. Urwyler, 13–21. Bern: Stämpfli.
- Koci, Martin. 2007. "Culture and Public Management Reform: A Review and Research Agenda on the Basis of Experiences in Switzerland." In *Cultural Aspect of Public Management Reform*, edited by K. Schedler and I. Proeller, 249–74. UK: Elsevier.
- Kwak, Arie-Jan. 2013. "Legal Professionals under Pressure: Legal Professional Ideology and New Public Management." In *Professionals under Pressure: The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*, edited by M. Noordergraaf and B. Steijn, 91–107. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Labrusse-Riou, Catherine. 2011. "Management et statuts d'indépendance: D'un service public - la justice - à d'autres - les hôpitaux et l'université." In *Le nouveau management et l'indépendance des juges*, edited by B. Frydman and E. Jeuland, 141–55. Paris: Dalloz.
- Langbroek, Philip. 2005. "Quality Management Concerning Judges, Judgements and Court Services." In *L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité*, edited by N. Rivero-Cabouat, 49–68, Paris: Editions Montchrestien.
- . 2008. "La réorganisation du système judiciaire des Pays-Bas." *Revue française d'administration publique* 125(1): 67–79.
- Lienhard, Andreas. 2009. "Oberaufsicht und Justizmanagement." *Justice - Justiz - Giustizia* 1: 1–21.
- . 2011. "New Public Management and Law: The Swiss Case." *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 4(2): 169–92.
- . 2013. "Droit constitutionnel et administratif." In *Manuel d'administration publique suisse*, edited by A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, and F. Varone, 219–42. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Lienhard, Andreas, and Urs Bolz. 2001. "Staatsrechtliche Kernfragen der wirkungsorientierten Steuerung in den Kantonen." *ZBL*: 1–30.
- Lienhard, Andreas, and Daniel Kettiger. 2009. "Geschäftslastbewirtschaftung bei Gerichten: Methodik, Erfahrungen und Ergebnisse einer Studie bei den kantonalen Verwaltungen und Sozialversicherungsgerichten." *ZBL* 8: 413–41.
- Lienhard, Andreas, Daniel Kettiger, and Daniela Winkler. 2012. "Status of Court Management in Switzerland." *International Journal for Court Administration* 4(3): 41–67.
- Lienhard, Andreas, Adrian Ritz, Reto Steiner, and Andreas Ladner. 2005. *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*. Bern: Haupt.
- Ludewig, Revital. 2009. "Moraldilemmata in der Tätigkeit von Familienrichtern. Kindeswohl zwischen Recht und Psychologie." *FamPra* 4: 920–45.
- Ludewig, Revital, and Juan Lallave. 2011. "Professional Stress, Discrimination and Coping Strategies: Similarities and Differences between Female and Male Judges in Switzerland." In *Gender and Judging*, edited by U. Schultz and G. Shaw, 233–252. Oxford: Hart.
- Mader, Luzius. 2013. "Introduction." In *Manuel d'administration publique suisse*, edited by A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, and F. Varone, 215–18. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Marti, Alain. 2012. *Histoire de l'organisation judiciaire 1814–2010*. Genève: Copymédia.
- Martin, Wayne. 2014. "Court Administrators and the Judiciary: Partners in the Delivery of Justice." *International Journal for Court Administration* 6(2): 3–18.
- Martineau, Stéphane. 2005. "L'observation en situation: Enjeux, possibilités et limites." *Recherches qualitatives Hors Série* 2: 5–17.
- Mattijs, Jan. 2006. "Implications managériales de l'indépendance de la justice." *Pyramides* 11: 65–102.
- Matz, Adam K., Julia H. Adams, and Deborah Williamson. 2011. "Understanding Culture in Kentucky's Courtrooms: An Essential Tool for Management and Long-range Planning." *Juvenile and Family Court Journal* 62(3): 25–42.
- Meier, Kenneth, Jeffrey Brudney, and John Bohte. 2011. *Applied Statistics for Public and Nonprofit Administration*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Meyer, Renate E., and Gerhard Hammerschmid. 2006. "Public Management Reform: An Identity Project." *Public Policy and Administration* 21(1): 99–115.
- . 2010. "The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European Comparative Perspective." *Public Administration* 88(2): 455–78.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mosimann, Hans-Jakob. 2011. "Leistungsbeurteilung von Richterinnen und Richtern: Qualitätsmerkmal oder Angriff auf die richterliche Unabhängigkeit?" *Justice - Justiz - Giustizia* 2011 1: 9.
- National Center for State Courts. 2013. *The International Framework for Court Excellence*, 2nd edition. Williamsburg: National Center for State Courts.
- Office Fédéral de la Statistique (OFS). 2014. *Statistique de la population et des ménages (STATPOP)*. Neuchâtel: Office Fédéral de la Statistique (OFS).



- Olsen, Johan P. 2006. "Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1): 1–24.
- Osborne, D., and T. Gaebler. 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Plume Books.
- Ostrom, Brian J., and Roger A. Hanson. 2010. "Understanding Court Culture Is Key to Successful Court Reform." In *Future Trends in State Courts 2010*, edited by National Center for State Courts, 55–59. Williamsburg: National Center for State Courts.
- Ostrom, Brian J., Roger A. Hanson, and Matthew Kleiman. 2005. "Examining Court Culture." *Caseload Highlights* 11(2): 1–6.
- Ostrom, Brian J., Roger A. Hanson, Charles W. Ostrom, and Matthew Kleiman. 2005. "Court Cultures and Their Consequences." *Court Manager* 20(1): 14–23.
- Ostrom, Brian J., Matthew Kleiman, and Roger A. Hanson. 2011. "The High Performance Court Framework." In *Future Trends in State Courts 2011*, edited by National Center for State Courts. Williamsburg: National Center for State Courts.
- Ostrom, Brian J., C. Ostrom, Roger A. Hanson, and Matthew Kleiman. 2005. *The Mosaic of Institutional Culture and Performance: Trial Courts as Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Ostrom, Brian J., Charles W. Ostrom, Roger A. Hanson, and Matthew Kleiman. 2007. *Trial Courts as Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Parvaux, Sylvie. n.d. "Luc Boltanski, Laurent Thévenot, 'De la justification: Les économies de la grandeur.'" *Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O.* [http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877017868](http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017868)
- Peterson, Robert A. 1994. "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha." *Journal of Consumer Research* 21(2): 381–91.
- Pichault, François. 2007. "HRM-based Reforms in Public Organisations: Problems and Perspectives." *Human Resource Management Journal* 17(3): 265–82.
- Pichault, François, and Jean Nizet. 2013. *Les pratiques de gestion des ressources humaines: Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris: Points.
- Piroux, Alexandre, and Benoît Bernard. 2006. "Peut-on gérer la justice? Entre responsabilité et indépendance." *Pyramides* 11: 9–18.
- Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. 2011. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Poltier, Etienne. 2011. "L'organisation et le fonctionnement interne de l'ordre judiciaire et des tribunaux." *Pratique Juridique Actuelle* 8: 1017–1036.
- . 2012. Le pouvoir judiciaire s'administre lui-même. In *Justice - Justiz - Giustizia* 3:1–10.
- Pound, Roscoe. 1906. The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice. *Annual Report of the American Bar Association* 29: 395–417.
- Powell, Walter W., and Paul J. Dimaggio, eds. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prigioni, Mina-Claire. 2014. "Le management de juridiction: Analyse comparative de l'organisation et du fonctionnement managérial de cinq juridictions du pouvoir judiciaire genevois." Mémoire de Mastère en administration publique (MPA), Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP).
- Raine, John W., and Michael J. Willson. 1997. "Beyond Managerialism in Criminal Justice." *Howard Journal of Criminal Justice* 36(1): 80–95.
- Raykov, Tenko. 2007. "Reliability if Deleted, Not 'Alpha if Deleted': Evaluation of Scale Reliability Following Component Deletion." *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 60(2): 201–16.
- . 2008. "Alpha if Item Deleted: A Note on Loss of Criterion Validity in Scale Development if Maximizing Coefficient Alpha." *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 61(2): 275–85.
- Rondeaux, Giseline. 2011. "Identification organisationnelle et changement: Le New Public Management à l'épreuve des logiques identitaires." Thèse de Doctorat, HEC, Université de Liège.
- Rovaniemi Court of Appeal. 2014. *Model for the Quality Assessment System*, edited by E. Oikarinen, E. Nenonen, M. Wagner-Prenner, H. Gylden, and T. Kaisa.
- Schedler, Kuno. 2003. "Local and Regional Public Management Reforms in Switzerland." *Public Administration* 81(2): 325–44.
- Schedler, Kuno, and Isabella Proeller. 2007a. "Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research." *International Public Management Review* 8(1): 186–94.
- Schedler, Kuno, and Isabella Proeller, eds. 2007b. *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Oxford, UK: Elsevier.
- Schein, Edgar H. 1990. "Organizational Culture." *American Psychologist* 45(2): 109–119.
- . 2010. "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View," 4th edition. In *The Jossey-Bass Management Series and the Social and Behavioral Science Series*, edited by W. Bennis, R. O. Mason, and I. I. Mitroff. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmitt, Carl. 1928. *Verfassungslehre*. Berlin: Duncker und Humblot GmbH.
- Schmitt, Neal. 1996. "Uses and Abuses of Coefficient Alpha." *Psychological Assessment* 8(4): 350–53.

- Serverin, Évelyne. 2011. "Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice." In *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, edited by B. Frydman and E. Jeuland, 37–54. Paris: Dalloz.
- Shapiro, Martin. 1981. *Courts: A Comparative and Political Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sibony, Anne-Lise. 2002. "Quelles leçons tirer des expériences étrangères." In *Évaluer la justice*, edited by E. Breen, 77–141. Paris: Presses Universitaires de France.
- Spigelman, James. 2002. "Judicial Accountability and Performance Indicators." *Civil Justice Quarterly* 21: 18.
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin. 2004. *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: Academic Press Fribourg.
- Tavakol, Mohsen, and Reg Dennick. 2011. "Making Sense of Cronbach's Alpha." *International Journal of Medical Education* 2: 53–5.
- Thom, Norbert, and Adrian Ritz. 2013. *Le Management Public: Concepts Innovants dans le Secteur Public*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Vallotton, André. 1954. "Excès de pouvoir et déni de justice: Etude comparative de la jurisprudence du Conseil d'Etat français et du Tribunal fédéral suisse." Thèse de Licence et de Doctorat, Faculté de droit, Université de Lausanne.
- Van Dijk, Frans, and Horatius Dumbrava. 2013. "Judiciary in Times of Scarcity: Retrenchment and Reform." *International Journal for Court Administration* 5(1): 15–24.
- Vaucher, Antoine. 2008. "Le chiffre dans le 'gouvernement' de la justice." *Revue française d'administration publique* 125 (1): 111–20.
- Vaucher, Antoine, and Laurent Willemez. 2007. *La justice face à ses réformateurs (1980–2006). Entreprises de modernisation et logiques de résistances*, Collection de la Mission de recherche "Droit et justice." Paris: Presses Universitaires de France.
- Vigoda-Gadot, Eran, and Sagie Meiri. 2008. "New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socio-psychological Approach and Empirical Examination among Public Sector Personnel." *Public Administration* 86(1): 111–31.
- Vigour, Cécile. 2006. "Justice: L'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques." *Droit et Société* 63(2): 425–55.
- . 2008a. "Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale: Le cas de la justice belge." *Sociologie du travail* 50(1): 71–90.
- . 2008b. "Politiques et magistrats face aux réformes de la justice en Belgique, France et Italie." *Revue française d'administration publique* 125(1): 21–31.
- Vile, Maurice J. C. 1967. *Constitutionalism and the Separation of Powers*. Oxford: Liberty Fund.
- Wipfli, Hans. 2006. "Justizmanagement am Beispiel eines Steuergerichts: Struktur, Organisation und Führung." Master's Thesis, Universität Bern.



## Appendix 1: Descriptive Statistics, Classified According to the Importance (Expectations) Given by the Respondents<sup>60</sup> (the Items Retained in the Factor Analysis Are in Bold)

	Mean Importance (I) = Expectations	Mean Reality (R) = Perceptions	Mean difference (I-R) = Gap (misfits)	Worlds of Boltanski and Thévenot <sup>61</sup>
<b>Not corrupted</b>	4.95 (.271)	4.38 (.803)	.57 (.829)	Civic
<b>Impartial</b>	4.89 (.349)	3.97 (.881)	.93 (.891)	Civic
Equitable (fair)	4.78 (.524)	3.82 (.830)	.96 (.945)	Civic
<b>Independent</b>	4.74 (.600)	3.98 (.933)	.77 (1.005)	Civic
<b>Trustworthy</b>	4.73 (.514)	3.90 (.807)	.85 (.908)	Domestic
<b>Not arbitrary</b>	4.71 (.593)	4.01 (.850)	.72 (.911)	Domestic
<b>Has competent staff at disposal</b>	4.69 (.490)	3.61 (.910)	1.09 (1.027)	Industrial
<b>Respectful of equal treatment between the litigants</b>	4.68 (.517)	3.86 (.886)	.83 (.949)	Civic
<b>Credible</b>	4.66 (.556)	3.80 (.792)	.87 (.904)	Civic
<b>Respects the professional secrecy</b>	4.62 (.634)	4.10 (.837)	.54 (.975)	Civic
<b>Understandable (decisions)</b>	4.50 (.590)	3.50 (.903)	1.00 (1.054)	Civic
<b>Efficient and well organized</b>	4.50 (.597)	3.23 (.927)	1.28 (1.084)	Industrial
<b>Has enough staff</b>	4.49 (.581)	2.73 (1.153)	1.72 (1.410)	Industrial
<b>Courteous and respectful of the litigants</b>	4.37 (.658)	3.81 (.813)	.57 (1.005)	Civic
<b>Considers the litigants' point of view seriously</b>	4.35 (.649)	3.82 (.807)	.53 (.955)	Civic
Stable (law security)	4.34 (.659)	3.67 (.827)	.68 (1.005)	Domestic
<b>Effective to prevent recidivism (criminal)</b>	4.28 (.750)	2.64 (.965)	1.65 (1.277)	Industrial
<b>Effective to repair the damage</b>	4.20 (.716)	3.07 (.914)	1.13 (1.106)	Industrial
Allows litigants to defend their point of view	4.15 (.731)	3.79 (.762)	.36 (.921)	Commercial
<b>Transparent, open to society</b>	4.13 (.783)	3.29 (.944)	.84 (1.151)	Civic
<b>Fast</b>	4.12 (.678)	2.72 (1.031)	1.41 (1.286)	Industrial
Self-critical	4.10 (.764)	2.69 (.990)	1.42 (1.258)	Commercial
<b>Simple, pragmatic</b>	4.08 (.760)	3.00 (.990)	1.09 (1.239)	Commercial
Solves all cases/conflicts	4.05 (.809)	3.38 (.930)	.67 (.983)	Commercial
Financially affordable	4.04 (.790)	3.29 (1.024)	.76 (1.368)	Commercial
<b>Well-equipped (infrastructure)</b>	4.00 (.773)	3.06 (1.080)	.95 (1.394)	Industrial
<b>Humane, close to people</b>	3.98 (.874)	3.14 (.911)	.83 (1.176)	Domestic
<b>Receptive (able to listen)</b>	3.95 (.856)	3.31 (.884)	.65 (1.101)	Commercial
<b>A service for the public</b>	3.89 (.947)	3.51 (.905)	.39 (1.059)	Civic
Look for arbitration	3.89 (.777)	3.57 (.849)	.32 (1.017)	Domestic
Formalistic, respectful of the procedures	3.88 (.865)	3.94 (.650)	-.06 (.963)	Civic
Predictable (proceedings)	3.81 (.798)	3.56 (.829)	.26 (1.028)	Domestic
Accountable	3.76 (.873)	3.37 (.950)	.39 (1.277)	Civic
Personalized (tailor-made)	3.71 (.944)	3.40 (.891)	.31 (1.047)	Commercial
<b>Severe (sanctions)</b>	3.42 (.972)	2.78 (.874)	.66 (1.425)	Domestic
Accessible (geographically)	3.34 (.927)	3.92 (.821)	-.58 (1.221)	Commercial
<b>Not too expensive for the taxpayer (% of state budget)</b>	3.11 (1.074)	3.23 (1.026)	-.11 (1.666)	Commercial
<b>Communicative (media, public)</b>	3.02 (1.024)	3.06 (.877)	-.01 (1.216)	Civic
<b>Intimidating</b>	2.71 (1.134)	2.68 (.974)	.05 (1.394)	Domestic
<b>Lay judges also render judgments</b>	2.50 (1.262)	3.02 (1.231)	-.54 (1.416)	Civic

Note.  $N = 1448$ , Standard deviations are in parentheses.

<sup>60</sup>The question was: "What importance should be given to the following justice items according to you?" The proposed scale was: 1 = not important at all, 2 = rather important, 3 = neither important nor not important, 4 = rather important, 5 = very important.

<sup>61</sup>According to the methodology proposed by (Boltanski and Thévenot 2006).

**Appendix 2: Results of Exploratory Factor Analysis**

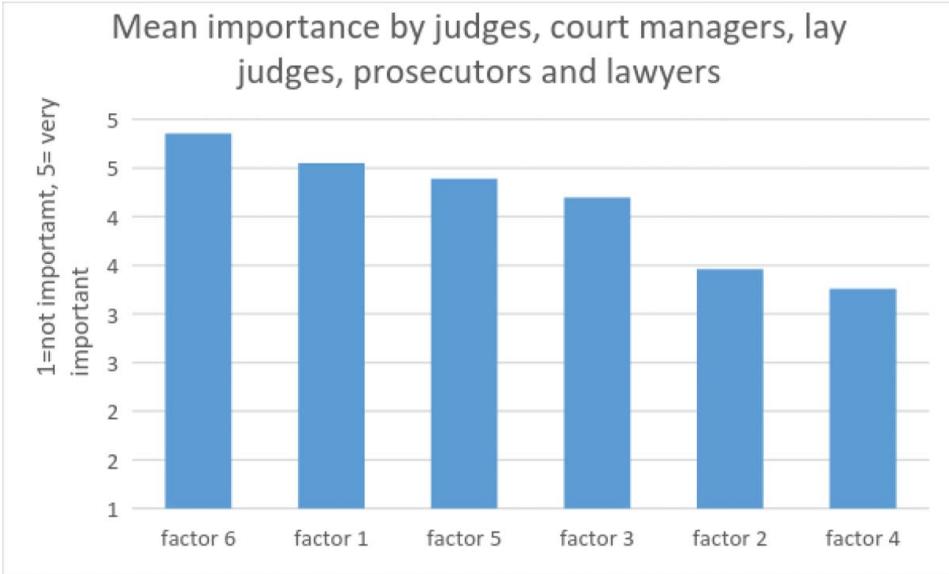
Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Components							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Respects the professional secrecy	.621							
Credible	.616							
Courteous, respectful of the litigants	.606							
Respectful of equal treatments between litigants	.593							
Trustworthy	.588							
Considers litigants seriously	.559							
Lay judges also render judgments		.610						
Receptive (able to listen)		.610						
A service for the public		.605						
Communicative (media, public)		.602						
Humane, close to the people		.534						
Simple, pragmatic			.620					
Fast			.576					
Understandable (decisions)			.535					
Effective to repair the damage			.514					
Transparent, open to society			.504					
Severe (sanctions)				.756				
Intimidating				.701				
Effective to prevent recidivism (criminal)				.555				
Not too expensive for the taxpayer (% of state budget)				.502				
Has enough staff					.644			
Well-equipped (infrastructure)					.632			
Has competent staff at disposal					.620			
Efficient, well-organized					.559			
Not arbitrary						.684		
Impartial						.681		
Independent						.598		
Not corrupted						.546		
Predictable (proceedings)							.658	
Stable (law security)							.545	
Look for arbitration								.7

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. The rotation converged after 9 iterations.

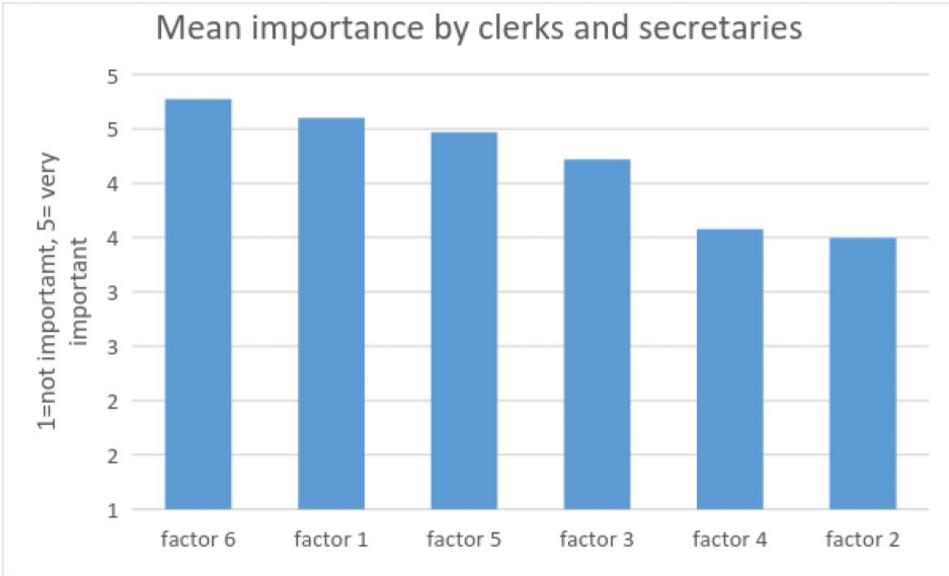
Notes. Only items with a loading factor > 0.5 are reported here. In addition, we obtain 27 percent of non-redundant residuals with absolute values > 0.05 in the rotated component matrix.



### Appendix 3: Ranking of Importance Given to Factors by Judges, Court Managers, Lay Judges, Prosecutors, and Lawyers



**Appendix 4: Ranking of Importance Given to Factors by Clerks and Secretaries**





## Appendix 5: One-Factor ANOVA on the Perceptions of Justice-Related Items by Judicial Actors and the Swiss Population

		Sig.	Role	N	Mean
intimidating	Between Groups	0.00	Citizens	1232	3.08
	Within Groups		Judicial actors	1274	3.32
	Total		Total	2506	3.20
communicative	Between Groups	0.02	Citizens	1215	2.97
	Within Groups		Judicial actors	1265	3.06
	Total		Total	2480	3.01
efficient	Between Groups	0.31	Citizens	1217	3.19
	Within Groups		Judicial actors	1323	3.23
	Total		Total	2540	3.21
not corrupted	Between Groups	0.00	Citizens	1218	3.97
	Within Groups		Judicial actors	1338	4.38
	Total		Total	2556	4.18
severe	Between Groups	0.97	Citizens	1226	3.22
	Within Groups		Judicial actors	1260	3.22
	Total		Total	2485	3.22
has competent staff at disposal	Between Groups	0.00	Citizens	1247	3.73
	Within Groups		Judicial actors	1353	3.61
	Total		Total	2600	3.67
fast	Between Groups	0.00	Citizens	1229	2.32
	Within Groups		Judicial actors	1345	2.72
	Total		Total	2574	2.53
transparent	Between Groups	0.00	Citizens	1230	3.08
	Within Groups		Judicial actors	1321	3.29
	Total		Total	2550	3.19
humane	Between Groups	0.00	Citizens	1214	3.34
	Within Groups		Judicial actors	1309	3.14
	Total		Total	2523	3.24
impartial	Between Groups	0.00	Citizens	1224	3.34
	Within Groups		Judicial actors	1331	3.97
	Total		Total	2555	3.67
not arbitrary	Between Groups	0.00	Citizens	1200	3.49
	Within Groups		Judicial actors	1299	4.01
	Total		Total	2499	3.76
trustworthy	Between Groups	0.00	Citizens	1257	3.68
	Within Groups		Judicial actors	1335	3.90
	Total		Total	2592	3.80
understandable	Between Groups	0.00	Citizens	1220	2.87
	Within Groups		Judicial actors	1345	3.50
	Total		Total	2565	3.20
financially affordable	Between Groups	0.00	Citizens	1150	2.70
	Within Groups		Judicial actors	1317	3.29
	Total		Total	2467	3.02
independent	Between Groups	0.00	Citizens	1198	3.41
	Within Groups		Judicial actors	1322	3.98
	Total		Total	2520	3.71
formalistic	Between Groups	0.00	Citizens	1147	2.42
	Within Groups		Judicial actors	1317	2.06
	Total		Total	2464	2.23
self-critical	Between Groups	0.70	Citizens	1165	2.71
	Within Groups		Judicial actors	1273	2.69
	Total		Total	2438	2.70

**Appendix 6: Regressions on the Differences (Misfits) between Expectations and Perceptions of the Factors**

Dependent variable <sup>62</sup>	Gap 1 reliable partner, N = 1272, R <sup>2</sup> = .059			Gap 2 integrated in society, serves the citizens, N = 1261, R <sup>2</sup> = .056			Gap 3 accessible and effective, N = 1270, R <sup>2</sup> = .075			Gap 4 impact-oriented, N = 1249, R <sup>2</sup> = .127			Gap 6 Free from any pressure, fair, N = 1277, R <sup>2</sup> = .039		
	b	Sig.		b	Sig.		b	Sig.		b	Sig.		b	Sig.	
Constant	.219	.095	-.222	-.222	.045*	.520	.000***	-.254	.065	.298	.003**	.065	.000***	.298	.003**
Years of experience	.007	.002***	.010	.008	.000***	.008	.001**	.009	.004**	.004	.059	.004**	.004	.059	
Gender	.135	.042*	.091	.132	.063	.132	.007**	.316	.000***	.155	.000***	.316	.000***	.155	.000***
Urban	.171	.060	.077	.230	.270	.230	.001**	.184	.034*	.099	.119	.034*	.099	.119	
French-speaking region	.018	.057	.196	.196	.003**	.119	.074	-.077	.347	-.004	.949	.347	-.004	.949	
German as mother tongue	.113	.091	.176	.176	.097	-.047	.658	-.196	.136	.074	.442	.136	.074	.442	
Lay judge	.151	.080	.258	.258	.006**	.218	.019*	.652	.000***	.325	.000***	.652	.000***	.325	
Prosecutor	.116	.108	.075	.075	.553	-.046	.717	.339	.030*	-.006	.956	.339	-.006	.956	
Lawyer	.345	.065	.053	.053	.481	.348	.000***	.257	.006**	.451	.000***	.257	.006**	.451	
Manager	.139	.087	.263	.263	.009**	.021	.836	.685	.000***	.111	.223	.685	.000***	.111	
Clerk	.071	.066	-.045	-.045	.555	-.044	.568	.428	.000***	.163	.019**	.428	.000***	.163	
Secretary	.224	.070	.318	.318	.000***	.152	.065	.884	.000***	.233	.002	.884	.000***	.233	

Note: Standard errors are in parentheses; b = unstandardized regression coefficient, which represents the change in the factor associated with a unit change in the predictor. Sig.: \*p < 0.05. \*\*p < 0.01. \*\*\*p < 0.001.

<sup>62</sup>Regression on factor 5 is not shown here as only one control variable (French-speaking region, sig. = .006) was significant.

## Technical Appendix

<sup>23</sup>We eventually decided to use only 1,431 of those answers (two types of respondents, i.e., journalists and politicians were too low in numbers to be used as independent categories in a statistical analysis). Our final sample, with the respective response rate per group in brackets, is composed of 230 judges (42 percent), 140 lay judges (23 percent), 308 law clerks (44 percent), 353 administrative staff (25 percent), 63 prosecutors (34 percent), and 337 lawyers (8.4 percent). It has to be said that the real response rate of lawyers is probably higher than the one reported here. In fact, for evident practical reasons, we could not reach every lawyer personally in the nine cantons surveyed. We had to go through the cantonal lawyers' associations who invited their respective members to take part in the survey via their newsletters and/or website. As we are thus unable to know the exact number of lawyers who saw the invitation and accepted to answer to our questionnaire or refused to do so, we had to use the total number of members of those associations (4,000) as a basis for our calculations. We nevertheless decided to keep them in the analysis, as the total number of answers (337) is high enough to be considered as a statistical category on its own.

<sup>25</sup>Representative survey (random method) of 3,484 persons aged 18 to 74 years, living in Switzerland and using the Internet at least once a week. The same questionnaire was used in every canton in the three linguistic regions. At least 100 answers were attained in every canton, and at least 200 in the most densely populated ones. The survey was performed by telephone from March 8 to April 9 2013 with a confidence interval of 95 percent and an error margin of 1.7 percent; 2,498 persons answered the questions concerning the judiciary properly of which 1,330 in the nine cantons under study.

<sup>26</sup> $N = 1044$ . We also performed the factor analysis using the unweighted least squares (ULS) method to ensure the robustness of our results, see Durand (2003). The outcome can be considered as identical as only factors 2 and 6 slightly differ but correlate, respectively, at 0.962 and 0.978 with the factors presented here. See Appendix 2 for more details on statistical results.

<sup>28</sup>The most common accepted limit of the Cronbach's alpha is 0.7. Nonetheless, as shown by an entire section of the literature (Tavakol and Dennick 2011; Peterson 1994; Cortina 1993), this limit is arbitrary and has never been demonstrated empirically. In addition, Cronbach's alpha is sensitive to the number of items taken into consideration and is therefore not a unique measure of the internal consistency of the factors. According to some specialists, a satisfactory level of alpha depends mainly on its use and interpretation (Cho and Kim 2015). Even levels as low as 0.5 do not seriously lessen the validity of the coefficients (Schmitt 1996). Some authors say that an alpha of 0.6 is acceptable (Meier, Brudney, and Bohte 2011). Considering the strong coherence of our factors both theoretically and empirically (a principal component analysis on the constitutive items of each factor gives us every time a unique factor and the correlation of the corrected elements are always well above the largely accepted limit of 0.3, but for the item "not corrupted" (0.29)), keeping three factors in the analysis whose alpha are  $0.61 < \alpha < 0.7$  is therefore acceptable.