

Justice et management (ou le syndrome Jivaro)

Emmanuel Mathieu

Le management de la justice est au goût du jour. Il pourrait s'agir d'un miroir aux alouettes. Notre collègue Emmanuel Mathieu nous en révèle les dangers^[1]

Introduction

Le management est au départ un système d'organisation propre à l'entreprise ayant pour but la maximisation du profit de l'entrepreneur.

Dans une première partie **(I)**, après un rapide aperçu des sources du management, nous examinerons comment ce système de pensée a peu à peu dépassé les frontières de l'entreprise pour s'étendre à tous les secteurs de la société.

Nous examinerons ensuite comment l'idéologie du management a pu servir de justification à divers changements organisationnels dans le monde de la justice **(II)**, au détriment de l'indépendance du pouvoir judiciaire.

I. Le management, une vision du monde totalisante

*"J'ai longtemps cru et je crois encore que l'Etat est, en France, le système bloquant. Je me suis laissé aller par contraste à **penser** que les entreprises engagées dans le management moderne non seulement préfiguraient l'avenir, mais étaient déjà en train de le construire."^[2]*

I.1.- Du taylorisme à l'Ecole des relations humaines

Le taylorisme :

Le premier temps du management est centré uniquement sur la production, c'est celui des chefs tayloriens imposant leurs volontés aux exécutants indifférenciés, selon des méthodes militaro-scientifiques.

On parle alors de l'organisation scientifique du travail, celle-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production.

Le système tayloriste considère le travailleur uniquement dans sa fonction de production à l'instar de n'importe quelle machine-outil dont les états d'âme ont forcément peu d'intérêt tant qu'ils n'empiètent pas sur le rendement de l'organisation.

"La pensée tayloriste est une pensée technique qui inclut l'homme dans les données techniques de production. Elle fait de l'homme un objet technique. Donc, elle l'invente, elle le fabrique. Elle ne considère de lui que ce qui se rapporte à la production. Elle s'abstrait du réel. Par exemple, lorsqu'elle analyse les gestes, elle ne retient que les gestes utiles."^[3]

Le courant socio-affectif :

Face à cette vision étriquée de l'être humain, des recherches nord-américaines mettent en valeur les aspects psycho-affectifs du travail. K. LEWIN mit ainsi en valeur le fait que les ouvriers développaient, au sein de leur atelier, des représentations sociales : l'usine n'est pas seulement un lieu de production, c'est aussi un lieu de significations pour les individus.

À partir de cette période, se développe l'école "des relations humaines" incarnée par MAYO (1930) et MAC GREGOR (1960), qui dépasse une vision de l'homme comme outil et propose une vision de l'homme comme sujet psycho-affectif.

Avec cette école, le paradigme de base de TAYLOR: "du gouvernement des hommes à l'ad-

Le rendement augmente lorsque le travailleur se sent considéré comme un être humain par sa hiérarchie et qu'il est impliqué dans la prise de décision au niveau de l'organisation de son travail.

Le syndrome jivaro

[1] Ce texte a été rédigé dans le cadre de la formation aux Techniques de management - année 2007/2008 - groupe 2-3 (siège - non-dirigeants)

[2] Michel CROZIER, "l'Entreprise à l'écoute", avant-propos

[3] Michel TOUGNE, "Elton MAYO: faux contrepoids au taylorisme" www.icres.org

ministration des choses" va être renversé, la "question humaine" sera dorénavant au centre des préoccupations^[4].

L'école humaniste ne s'oppose pas au système tayloriste mais le complète en proposant un additif "socio-affectif" au travail dépersonnalisant, il s'ensuit un modèle organisationnel partagé entre technique et affectif : le rendement augmente lorsque le travailleur se sent considéré comme un être humain par sa hiérarchie et qu'il est impliqué dans la prise de décision au niveau de l'organisation de son travail.

La pensée de MAYO est amorable en ce sens que le facteur affectif n'est pris en considération que parce qu'il a une influence sur le rendement et la production de l'entreprise^[5]:

"Il s'agit d'une instrumentalisation de la subjectivité humaine. Il ne s'agit absolument pas de faire droit à certains principes moraux élémentaires : nulle part n'apparaît dans les écrits de Mayo que porter intérêt aux membres d'une équipe de travail est une obligation morale. C'est pour lui le moyen d'améliorer les résultats de l'équipe. C'est plus productif, plus rentable."^[6]

I.2.- Le monde de l'entreprise

L'entreprise comme communauté d'appartenance :

Des auteurs comme Tom PETERS et Peter WATERMAN aux Etats-Unis^[7] ou Georges ARCHIER et Hervé SERIEYX en France^[8] iront encore plus loin en présentant l'entreprise comme communauté d'appartenance, empruntant ses traits au modèle de l'organisation biologique. Elle bannit les hiérarchies formelles et s'articule en réseaux ou équipes de travail constitués d'éléments en interaction permanente.

Au terme de cette évolution, l'entreprise est représentée comme un organisme vivant, une sorte de micro-société idéale à laquelle doit s'identifier chacun des collaborateurs.

Dans cette représentation, le monde exté-

rieur (concurrence, syndicats, gouvernement, etc...) est perçu la plupart du temps comme hostile et dangereux; d'où l'utilisation d'un vocabulaire guerrier ou sportif pour le décrire : "compétition", "conquête de parts de marché", "mobilisation des forces vives", "client cible", etc ...

La représentation d'un environnement impitoyable, marqué par un combat sans merci, s'oppose en contrepoint à la représentation unifiée et harmonieuse des rapports internes à l'entreprise.^[9]

Comme en temps de guerre, il est mis fin au conflit séculaire entre capital et travail, chaque membre du personnel étant appelé à mettre ses forces au service de la survie de la société.

Se motiver soi-même :

L'étape suivante est une véritable révolution copernicienne, l'entreprise ne devant plus apparaître aux yeux du travailleur comme lieu d'aliénation mais comme un espace d'épanouissement qui deviendra peu à peu son centre de gravité et s'étendra jusque dans sa sphère familiale et dans sa vie privée.

L'objectif va être de mobiliser *totale*ment l'employé, pour cela deux outils seront utilisés, d'une part son autonomisation, sa responsabilisation (via notamment l'atténuation formelle des structures hiérarchiques) et d'autre part sa collaboration, sa participation à la vie de l'entreprise (cfr. le management participatif).

A l'homme passif, simple rouage du système fordien doit ainsi se substituer le sujet actif qui va s'impliquer de lui-même ; les développements de la liberté humaine ayant depuis longtemps rendu caduc le schéma de l'ouvrier/machine sans état d'âme et juste bon à accomplir la tâche qui lui est impartie.

Il n'est plus question de motiver le travailleur mais de faire en sorte, plus subtilement, qu'il *se motive lui-même* et c'est à cela que va s'atteler l'école des relations humaines ou courant socio-affectif.

L'entreprise est représentée comme un organisme vivant auquel doit s'identifier chacun des collaborateurs.

Dans cette représentation, le monde extérieur est perçu comme hostile et dangereux; d'où l'utilisation d'un vocabulaire guerrier ou sportif.

[4] François EMMANUEL, "la question humaine", Stock, 2000

[5] Michel CROZIER, "L'Entreprise à l'écoute" Interéditions, 1991, p.57

[6] Michel TOUGNE, "Elton MAYO: faux contrepoids au taylorisme" - www.icres.org

[7] "In search of excellence", 1981

[8] "l'entreprise du 3ème type", 1984

[9] Jean-Pierre LE GOFF, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 1992.

Ce n'est plus tant l'adhésion intellectuelle de l'employé qui est recherchée qu'une dépendance affective, émotionnelle à l'organisation.

Comme le résume François GUIRAUD, président de l'Institut français de l'Entreprise: "*Il faut faire passer ces conceptions du cerveau gauche qui commande les perceptions intellectuelles au cerveau droit qui commande les émotions*"^[10].

Dans cette perspective, le principe d'autonomie doit être bien compris, il va s'agir non pas "*du respect de la personne et de ses droits face aux contraintes de l'organisation mais de découvrir le besoin qu'a l'organisation de la liberté de la personne*".^[11]

I.3.- Le monde comme entreprise

Cette volonté totalisante se heurte à divers obstacles dont le moindre n'est pas qu'il existe des segments importants de la société qui soit s'opposent à cette réduction de l'humain à sa seule qualité de travailleur (syndicats, partis politiques), soit sont, en principe, neutres car non concernés par l'objectif de maximisation du profit du monde entrepreneurial (l'Etat en général).

Il va dès lors s'agir de pousser plus loin la logique et d'insinuer petit à petit l'idéologie du tout au marché ou de "l'esprit d'entreprise" là où on l'attend le moins, notamment en influençant les cadres de l'administration via des cours de management, en présentant de manière implicite le modèle managerial comme le seul efficace, les récalcitrants étant, au mieux traités de conservateurs engoncés dans des habitudes désuètes^[12].

Dans cette logique, l'enseignement par exemple sera considéré comme un investissement quantitatif destiné à répondre au besoin du marché réduit à la formation utilita-

riste des futures unités de production^[13].

On peut voir dans cette évolution une actualisation de la pensée de Saint-Simon^[14]. Selon ce dernier en effet, l'industrie, au sens de l'ensemble des travaux utiles à la société, constitue la finalité de toutes les activités humaines. Il s'ensuit donc que l'ordre social doit épouser l'ordre productif pour assurer le développement économique par la modernisation industrielle et, à terme, le bien-être général et la réduction des antagonismes de classes.

Le langage lui-même ne sera pas épargné, certains mots trop connotés socialement ou mettant trop en évidence les rapports de force réels inhérents à l'organisation seront bannis de l'organisation.

Comme dans 1984 de Georges ORWELL^[15], une *novlangue* s'y substituera peu à peu avec une prédilection pour des termes techniques neutres ou anglicisés, flous et ambivalents, détournés, aseptisés^[16], coquilles vides de sens, "*mots propres qui ne tachent pas*"^[17].

C'est ainsi que depuis plus d'un demi-siècle on assiste à une sorte de contamination du vocabulaire et du mode de pensée des économistes à l'ensemble des secteurs de la société.

"*Cette transformation du vocabulaire, révélé dans la presse, la langue de la télévision a une conséquence extrêmement grave; alors que la réalité n'a pas changé, l'adoption par les classes dirigeantes de la société du langage des économistes tend à faire adopter à ces classes dirigeantes et par là, à une masse croissante de la population le système de valeur sous-jacent à ce langage*"^[18].

Peu à peu le modèle d'analyse inhérent à une certaine rationalité économique tend à être érigé en type idéal, en axiome de base de toute action qu'il serait vain de critiquer ou de vouloir remettre en cause.

Alors que la réalité n'a pas changé, l'adoption par les classes dirigeantes de la société du langage des économistes tend à faire adopter à ces classes dirigeantes et par là, à une masse croissante de la population, le système de valeur sous-jacent à ce langage.

Le syndrome jivaro

[10] Cité par Michel CROZIER, "L'Entreprise à l'écoute" Interéditions, 1991, p.71

[11] Michel CROZIER, op cit p. 51

[12] Laurent MARLIERE, "Le management judiciaire peut-il résorber l'arriéré des tribunaux" Journ. Jur. 2004, liv.37, p.14

[13] Michel CROZIER, op. Cit. p.28

[14] SAINT-SIMON, "Catéchisme des industriels" 1823

[15] Georges ORWELL, "1984" Folio

[16] Corinne MAIER, "Bonjour paresse", éditions Michalon, p.45

[17] François EMMANUEL, "La Question humaine", Le livre de Poche, p.63

[18] Jean-Luc MEYERS, "management, système de valeurs et rationalité économique", Annales de la faculté de droit, ULG, 1972, p.9

Or, si l'utilisation de ces techniques peut sinon se justifier, à tout le moins se comprendre dans le cadre limité d'un système économique dont la finalité est le gain d'argent^[19], elle devient incompréhensible et injustifiable dans des secteurs de la société dont la finalité première est en principe autre que la maximisation du profit.

I.4.- Moyens mis en œuvre

Les modèles directifs de l'ancienne école tayloriste seront peu à peu abandonnés ; l'objectif sera désormais de susciter l'adhésion du travailleur au projet de l'organisation, *de faire en sorte qu'il se motive lui-même*.

Les principaux outils de cette nouvelle école seront :

a) La proclamation de l'autonomie de l'individu :

- Il passe de l'état de "managé" à celui de manager, responsable d'abord envers lui-même de son propre travail.
- L'autonomisation a pour corollaire un estompement formel de la structure hiérarchique et l'usage d'un vocabulaire égalitariste destiné à reléguer à l'arrière plan un rapport de force inégalitaire bien réel celui-là.

b) Le management participatif :

- Par l'implication formelle des travailleurs dans le processus de décision on va tenter d'obtenir une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance, ...), et donc de la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe.
- Le but est que l'entreprise ne soit plus vue par le travailleur comme une entité extérieure dont il ne serait que l'outil mais comme un corps dont il fait partie intégrante : il n'est plus l'outil mais la main de l'entreprise.
- Ce dernier, mis sur le même plan que son patron et ses supérieurs et étant

censé partager les mêmes buts, aura évidemment moins tendance à s'opposer à une décision à laquelle il aura participé même de manière lointaine.

- Dans le secteur des services publics^[20], l'objectif de la participation du personnel sera plus spécifiquement d'obtenir l'adhésion des agents lorsque l'organisme se restructure ou aborde une phase de changements importants afin que ceux-ci soient convaincus de leur bien fondé et adhèrent *volontairement* à la nouvelle organisation mise en place.

c) La création d'un sentiment d'appartenance à l'organisation :

- les employés vont être rassemblés autour de valeurs communes propres à l'organisation (via notamment la technique du "team building").

II. De l'influence du management en matière de justice

"Il n'y a point encore de liberté si la puissance de juger n'est pas séparée de la puissance législative et de l'exécutrice"^[21].

L'influence de l'idéologie du management dans le domaine de la justice s'est longtemps heurtée à des principes aussi fondamentaux que ceux de la séparation des pouvoirs, de l'indépendance de la magistrature et de l'immovibilité des magistrats, consacrés par la Constitution et diverses normes de droit international.

Ces obstacles n'alliaient pas arrêter les partisans des réformes qui, au fil du temps, parvinrent de plus en plus sûrement à leurs fins.

La méthode utilisée sera toujours plus ou moins identique, il s'agira, sous des dehors d'efficacité, d'introduire des réformes dont les conséquences seront la fragilisation des principes d'indépendance et d'immovibilité des magistrats ainsi qu'une dégradation de la qualité du service public, priorité étant désormais donnée au rendement quantitatif sur la qualité du service rendu.

Afin d'étayer notre propos, nous allons examiner quelques lois récentes sous l'angle de l'influence de la pensée du management.

il s'agira, sous des dehors d'efficacité, d'introduire des réformes dont les conséquences seront la fragilisation des principes d'indépendance et d'immovibilité des magistrats ainsi qu'une dégradation de la qualité du service public, priorité étant désormais donnée au rendement quantitatif sur la qualité du service rendu.

[19] Max WEBER, "l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", p.48

[20] Peter DE CUYPER, "Management participatif et la conduite de projets de changement au sein des services publics belges- études de cas"

[21] MONTESQUIEU, " De l'Esprit des lois, XI-6" Folio essais , p.328

II.1.- L'évaluation des magistrats : de la base ...

La matière de l'évaluation des magistrats est réglée par les articles 259*nonies* et suivants du Code judiciaire tels qu'introduits par l'article 48 de la loi du 22.12.1998^[22].

L'évaluation y est présentée comme n'ayant pas la sanction comme objectif mais la recherche des difficultés de chacun et des moyens d'améliorer quantitativement et qualitativement le travail ... Comment pourrait-on s'opposer à un tel programme ?

Le Conseil Supérieur de la Justice (C.S.J.) fut chargé de proposer divers critères d'évaluation. Ultime concession aux vieux principes, il fut convenu d'exclure de ses critères celui du contenu des décisions judiciaires ... même si la *qualité* des écrits est un des critères d'évaluation (!)^[23]

C'est ainsi que fut établi une liste de critère portant essentiellement sur la personnalité ainsi que sur les "*capacités intellectuelles, professionnelles et organisationnelles*" du magistrat dont d'aucuns n'auront pas manqué de relever le caractère parfois flou et subjectif^[24].

Désormais, le magistrat n'est plus présumé compétent, indépendant et impartial mais il devra *justifier* de ces qualités tout au long de sa carrière ...

Le système de cotation mis en œuvre ainsi que les sanctions disciplinaires qui assortissent l'évaluation font que celle-ci est perçue avec méfiance par les magistrats évalués.

Cette méfiance est d'autant plus grande, qu'un peu à l'instar du livret ouvrier au 19^{ème} siècle, le dossier d'évaluation accompagnera le magistrat tout au long de sa carrière et pèsera dans chacune de ses candidatures à une promotion ou à une nouvelle place.

Cette épée de Damoclès est évidemment de nature à fragiliser l'indépendance du magistrat qui, de peur de déplaire, est désormais

tenté d'adopter une attitude plus soumise envers sa hiérarchie ; elle est en outre source de stress, d'incertitude et de démotivation.

Il est d'ailleurs symptomatique de constater que l'évaluation est uniquement assortie de sanctions négatives^[25], il s'agit bien de punir et à aucun moment de récompenser le magistrat particulièrement compétent ...

Comme tout système de cotation, il risque d'entraîner un climat de compétition au sein des juridictions, susceptible de nuire à la cohésion de celles-ci.

L'évaluation eût été acceptable voire souhaitable si elle avait été organisée sous la forme d'un entretien de fonction non coté et à usage strictement interne de la juridiction concernée.

Sous sa forme actuelle, elle constitue une fragilisation inacceptable du statut du magistrat et une menace directe pour son indépendance^[26].

II.2.- ... au sommet ou diviser pour mieux régner

La loi du 18.12.2006 – principes :

A peine introduits dans le Code judiciaire, les articles 259*nonies* et suivants furent modifiés par la loi du 18.12.2006^[27] entrée en vigueur le 01.01.2008 et aujourd'hui en grande partie annulée (v. infra).

Cette loi avait ceci de remarquable que pour la première fois, des termes comme ceux de "*management*" ou de "*mesures managériales*" firent (brièvement) leur apparition dans le Code judiciaire.

La nouvelle loi prévoyait notamment une évaluation censée porter entre autre sur la "*capacité de management et notamment sur la gestion du personnel et les initiatives prises en vue de lutter contre l'arriéré judiciaire*" des chefs de corps.

Il est d'ailleurs symptomatique de constater que l'évaluation est uniquement assortie de sanctions négatives, il s'agit bien de punir et à aucun moment de récompenser le magistrat particulièrement compétent...

Le syndrome jivaro

[22] Doc. Chambre 97/98 n°1677

[23] Article 259*nonies* al.5 du Code judiciaire

[24] Lettre du 14.09.2001 de l'Association syndicale des magistrats au C.S.J.

[25] Article 360*quater* du Code judiciaire

[26] Marc POCHET; "*La problématique de l'évaluation du juge de police...*" travail en techniques de management, 1999.

[27] Loi du 18.12.2006 modifiant les articles 80, 259*quater*, 259*quinquies*, 259*nonies*, 259*decies*, 259*undecies*, 323*bis*, 340, 341, 346 et 359 du Code judiciaire, rétablissant dans celui-ci l'article 324 et modifiant les articles 43 et 43*quater* de la loi du 15 juin 1935 concernant l'emploi des langues en matière judiciaire (Doc. Chambre 51/2646).

Pour ce faire, un Collège d'évaluation fut créé, composé entre autres, d'un "spécialiste en gestion des ressources humaines" désigné par le Ministre de la justice.

Un avis du Directeur général de la direction générale de l'organisation judiciaire du SPF Justice fut également prévu.

L'indépendance, un principe désuet :

La nouvelle loi fut adoptée nonobstant l'opposition unanime du Conseil d'Etat, du C.S.J., de la Conférence permanente des chefs de corps et de la doctrine^[28] qui soulignèrent la contrariété de la nouvelle disposition avec l'article 151 de la Constitution qui garantit l'indépendance du pouvoir judiciaire.

L'avis du Conseil d'Etat est explicite :

"... Les titulaires d'un mandat de chef de corps dans la magistrature assise ... ne peuvent être soumis à une évaluation, a fortiori, ne peuvent-ils être soumis à une évaluation assortie de "recommandations", ce qui porterait encore d'avantage atteinte à leur indépendance.

En outre, aucune disposition constitutionnelle n'autorise le Roi à mettre fin à un mandat de chef de corps dans la magistrature assise, de quelque façon que ce soit et donc également anticipativement. Il en résulte que dans la mesure où il vise à soumettre les chefs de corps de la magistrature assise à l'évaluation et à donner la possibilité au Roi de mettre un terme au mandat, l'avant projet de loi n'est pas constitutionnel"^[29].

Ces objections furent balayées d'un revers de la main par Mme la Ministre de la Justice qui s'insurgea contre "l'approche conservatrice du monde judiciaire"^[30] tandis qu'un parlementaire de la majorité concluait dans les termes suivants :

"le chef de corps a une fonction de management, il va de soi qu'une telle fonction de gestion doit être évaluée : en effet un bon magistrat n'est pas nécessairement un bon manager" (sic).

En d'autres termes, le principe constitutionnel d'indépendance de la magistrature doit s'effacer devant les principes du management lorsqu'il est en contrariété avec ceux-ci ...

Avec J.-M. QUAIRIAT, président du tribunal du travail de Mons, il est permis de se demander quel sera le magistrat assez inconscient pour accepter, outre les charges normales de chef de corps de se faire mettre en danger quatre fois en dix ans...^[31]

Donnant raison à ces critiques, la Cour Constitutionnelle annula en grande partie la loi précitée par son arrêt du 01.09.2008^[32].

II.3.- L'article 770 du Code judiciaire : de la démotivation ...

L'article 770 nouveau du Code judiciaire tel qu'instauré par le loi du 26.04.2007 "modifiant le Code judiciaire en vue de lutter contre l'arriéré judiciaire" (MB 12.06.2007), entré en vigueur le 22.06.2007, assortit désormais le non respect du prononcé du jugement dans le délai d'un mois de sanctions disciplinaires (retenue sur salaire).

La manière dont cet article fut élaboré est symptomatique des travers que nous avons dénoncé ci-dessus.

Dans un premier temps, au cours des travaux parlementaires^[33] le magistrat (surtout francophone) est décrit comme peu productif et rétif au changement^[34].

Dans son avis du 27.09.2006, le C.S.J. avait considéré l'instauration de la sanction disciplinaire minimale de retenue de traitement comme une mesure contre-productive.

Lors de leur audition, tant M. Jacques ENGLEBERT, représentant de l'O.B.F.G.^[35] que M. Thierry WERQUIN, avocat général près la Cour de Cassation, membre du Conseil consultatif de la magistrature (C.C.M.), insistèrent sur le fait que la mesure projetée devait au préalable être précédée d'une évaluation

La nouvelle loi fut adoptée nonobstant l'opposition unanime du Conseil d'Etat, du C.S.J., de la Conférence permanente des chefs de corps et de la doctrine qui soulignèrent la contrariété de la nouvelle disposition avec l'article 151 de la Constitution qui garantit l'indépendance du pouvoir judiciaire.

[28] v. l'article de M. DE CORTI dans le "Juristenkrant" du 24.05.2006

[29] Doc. Chambre 51/2646, rapport, p.33

[30] Doc. Chambre 51/2646, rapport, p.14

[31] v. la note de celui-ci sur le site www.asm-be.be

[32] Numéro de rôle 4268

[33] Doc. Parl. Ch, n°51-2811/001

[34] Doc. Parl. Ch, n°51-2811/001, rapport p. 24

[35] rapport p. 26

tion de la charge de travail des magistrats : *"Il faut en effet commencer par définir une norme et seulement ensuite identifier les magistrats qui l'enfreignent et les sanctionner"* [36].

La critique de M. WERQUIN est cinglante :

"Cet article, qui jette l'opprobre sur la magistrature, repose sur le postulat que le report du prononcé constitue a priori un manquement aux devoirs de la charge, alors que de multiples facteurs, tels que la complexité des affaires, elle-même liée à la complexité croissante du droit à appliquer et à interpréter, la maladie, une surcharge de l'ensemble de la juridiction, peuvent expliquer le report et lui ôter ce caractère. De plus, apprécier si un retard de prononcé est dû à un manque de travail personnel ou non requiert au préalable d'examiner si le chef de corps a veillé à une répartition harmonieuse et raisonnable de la charge de travail entre les magistrats, ce qui suppose l'existence d'un outil de mesure de la charge de travail par magistrat. Or, une telle mesure pour les magistrats du siège n'existe pas ..."

Travailler sous la menace perpétuelle d'une sanction disciplinaire est un facteur de profonde démotivation auprès de la plupart des magistrats de ce royaume qui, avec les moyens mis à leur disposition, déploient des efforts considérables pour rendre une justice rapide et de qualité. La mesure envisagée peut en outre engendrer l'effet pervers de porter les magistrats à privilégier la rapidité de leur travail au détriment de sa qualité, ce qui n'est certes pas de l'intérêt du justiciable dans un État de droit [37].

Pour sa part M. ENGLEBERT insistera sur le fait que fortement incités à respecter le délai de délibéré sous peine de sanctions disciplinaires, les magistrats risquent à un moment de privilégier la quantité sur la qualité :

"Ce sera inévitablement la motivation qui fera les frais de cette évolution. Or, qu'une décision soit favorable ou défavorable à un justiciable, elle ne peut être comprise et admise que pour autant qu'elle soit valablement motivée. Une justice plus rapide mais moins bien argumentée est sans intérêt. Au contraire elle est de nature à susciter des

frustrations et à augmenter le nombre de recours" [38].

A la surprise générale, M. Geert VERVAEKE représentant du C.S.J. balaya ces critiques et soutint vivement le projet en expliquant l'opposition à celui-ci par le fait qu'il n'existait pas encore de mentalité de management moderne au sein de la magistrature, les magistrats n'osant pas encore selon lui "se regarder les yeux dans les yeux" ! [39]

II.4.- ... à la motivation "positive".

Sous prétexte de productivité, d'efficacité, de flexibilité, un ensemble de mesures d'apparence anodines prises isolément sont adoptées ou envisagées, au détriment tant de l'indépendance du pouvoir judiciaire que de la qualité du service rendu au justiciable, citons notamment :

- la multiplication des sous-statuts comme celui des "experts", ces gradués en droit, affectés aux parquets où ils effectuent souvent le même travail que des magistrats tout en présentant l'avantage d'être bien moins payés ;
- sous prétexte de flexibilité et de mobilité, le recours de plus en plus fréquent aux magistrats de complément ou aux "article 100", le magistrat du cadre devenant peu à peu l'exception et ce au détriment du principe d'immovibilité ;
- les appels à ne plus recourir qu'à une motivation "positive", c'est à dire ne répondant plus aux arguments du justiciable qui perd son procès [40].

Conclusion

Un peu à la manière du jivaro, l'idéologie du management réduit ce qu'il touche à sa seule fonction productive.

N'en déplaise à certains, la Justice n'est pas un simple produit commercial [41], et le magistrat n'est pas seulement un prestataire de

Le magistrat (surtout franco- phone) est décrit comme peu productif et rétif au changement

Le syndrome jivaro

[36] rapport p. 25

[37] rapport p. 95

[38] rapport p. 115

[39] rapport p. 142

[40] v. l'étude approfondie de M. ENGLEBERT, "la motivation positive, une fausse bonne idée pour lutter contre l'arriéré judiciaire"