



**HAL**  
open science

# Managérialisation de la justice pénale et accélération des temps judiciaires

Cécile Vigour

► **To cite this version:**

Cécile Vigour. Managérialisation de la justice pénale et accélération des temps judiciaires. Cahiers de la sécurité et de la justice : revue de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2015, Police et justice à l'épreuve de la nouvelle gestion publique, 32, pp.56-66. halshs-01236216

**HAL Id: halshs-01236216**

**<https://shs.hal.science/halshs-01236216>**

Submitted on 13 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Managérialisation de la justice pénale et accélération des temps judiciaires



© Max Dall'acqua - Fotolia.com

Cécile VIGOUR

Souvent perçue dans l'opinion publique comme une institution hors du temps rétive au changement, la justice a pourtant connu de profondes transformations en Europe depuis les années 1990 - notamment en matière pénale. Ces mutations résultent d'une pluralité de facteurs internes et externes, et d'initiatives dispersées, mais partiellement convergentes d'acteurs politiques, administratifs et judiciaires [Vigour, 2006 et 2008]. La question des temps judiciaires, très ancienne, se trouve reconfigurée sous l'effet de cinq principaux facteurs. D'une part, la forte hausse du volume du contentieux depuis le milieu des années 1970<sup>1</sup>, sous le triple effet de la judiciarisation de la société<sup>2</sup>, de la politisation de l'enjeu que constitue la sécurité [De Maillard, 2007], et des politiques pénales visant à systématiser la réponse judiciaire [Danet, 2013], conduit progressivement à repenser l'activité

et l'organisation judiciaires. D'autre part, des professionnels du droit, sensibles au fait qu'une trop longue attente constitue un déni de justice, proposent des innovations organisationnelles permettant d'apporter une réponse judiciaire plus rapide ; d'autres défendent l'idée d'un « service public de la justice »<sup>3</sup> impliquant de trouver un équilibre entre délais et qualité de la procédure et de la décision [Cavrois, Dalle et Jean, 2002 ; Fabri, Jean, Langbroek, Pauliat, 2005]. Cette préoccupation est renforcée par la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme (CEDH), qui institue le délai raisonnable comme principe cardinal du procès équitable, et par les recommandations établies par la Commission Européenne pour l'Efficacité de la Justice (qui dépend aussi du Conseil de l'Europe ; Brunin, 2014; Cappellina, 2015). Or la France est le deuxième Etat européen (après l'Italie) par le nombre de condamnations pour non-respect des délais raisonnables. Dès lors, réduire les délais constitue un critère parmi d'autres de la qualité d'une décision judiciaire.

(1) Même si un cas complexe peut peser davantage qu'un contentieux de masse traité de manière routinière, la hausse du nombre d'affaires traitées est révélatrice de l'augmentation de son activité. Il y a environ 6 millions de décisions rendues en 1962, 10,5 en 1972, près de 14 en 1993 et 15,6 en 2013 (pour les trois premiers chiffres, cf. Jean Raynaud (1993), *Rapport sur l'évaluation de la situation de la France*, La Documentation Française, p. 143 ; pour le dernier, cf. les chiffres clés de la justice 2014 : [http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/1\\_stat\\_livret\\_final\\_HD.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/1_stat_livret_final_HD.pdf)). Dans la suite de l'article, les chiffres dont les sources ne sont pas précisées proviennent des chiffres clés de la justice fournis annuellement par la Chancellerie et accessibles sur internet.

(2) Par le recours accru à la justice pour réguler des conflits autrefois pris en charge par d'autres institutions.

(3) Cf. *Le service public de la justice*, 1998, Paris, Odile Jacob, issu d'un travail commun du tribunal de grande instance, du tribunal administratif, du tribunal de commerce de Paris et du laboratoire de sociologie juridique de l'université Paris II.

Cécile VIGOUR



Chargée de recherches au CNRS, à Sciences Po Bordeaux, Centre Emile Durkheim.

Quatrièmement, les réformes de l'Etat, en partie inspirées par le Nouveau Management Public (NMP), marquent l'implantation d'une logique gestionnaire<sup>4</sup> plus systématique dans la justice, caractérisée par une plus grande attention portée à l'efficacité, aux coûts et à l'efficacité<sup>5</sup> selon une orientation consumériste [Raine & Willson 1997], au-delà de l'exigence de qualité. Enfin, l'accélération du temps est un phénomène social global, qui concerne toutes les sphères de la vie sociale, y compris celles qui en avaient été longtemps préservées comme le droit et la justice, dont certains pans (par exemple, les jurys de cour d'assises) constituent encore des « îlots de décélération » [Rosa, 2010, p. 108]. Cette accélération, à la fois technique (dans les transports et télécommunications) et dans les structures sociales du temps (par le rythme de changement des pratiques et connaissances), s'accompagne d'une densification du temps (plus de choses faites en moins de temps, voire en même temps) et subjectivement d'une modification de la perception du temps (sentiment d'en manquer, qui suscite du stress). La convergence de ces cinq dynamiques explique comment des professionnels du droit, acteurs politiques et hauts fonctionnaires ont progressivement jugé cruciale la « gestion » des temps judiciaires - c'est-à-dire non pas des durées que l'on constate, mais sur lesquelles on agit. La managérialisation de la justice n'est donc qu'une des composantes, certes majeure, de l'accélération des temps judiciaires.

Comment s'articulent plus précisément les dynamiques de managérialisation et la question de la gestion du temps ? Les réformes des services publics entreprises dans les pays occidentaux depuis la fin des années 1970 [Pollitt & Bouckaert, 2011] se caractérisent par quatre processus clé, d'intensité variable dans le temps, selon les pays et les services publics : la managérialisation, le recours aux mécanismes de marché (*marketization*), l'alignement des modes d'action et prestations de service sur le secteur privé, ou l'ouverture aux entreprises privées pour assurer un service public (*privatization*) et la transformation des services publics sur le modèle des entreprises (*corporatization*) [Galletto & al., 2014]. La managérialisation correspond aux cinq premières composantes du Nouveau Management Public : l'accent mis sur l'efficacité ; l'appui

systématique sur des instruments de gestion et pratiques issus du secteur privé ; la mesure des performances (grâce à la création d'indicateurs et de standards formels et mesurables, en plus ou en remplacement des normes et de l'expertise professionnelles) et l'évaluation de l'action par les résultats ; une focalisation sur l'analyse des processus de travail et la recherche des « meilleures pratiques » ; des changements dans la gestion du personnel, incluant un contrôle accru par le haut de la hiérarchie ; la maîtrise des coûts de l'action publique ; le recours aux mécanismes de marché et à la concurrence pour assurer des services publics ; ainsi qu'une meilleure prise en compte des attentes des usagers [Hood, 1995, p. 96].

Les délais de traitement des dossiers et durées des procédures sont appréhendés à l'aune de ces critères. Comme la célérité constitue la principale attente des justiciables<sup>6</sup>, la Chancellerie et des professionnels du droit aux niveaux européen, national, régional et local développent de nouveaux dispositifs procéduraux et instruments de gestion, de mesure et d'évaluation de l'activité sous le contrôle des différents échelons hiérarchiques (depuis les magistrats chefs de service jusqu'à la Direction des Services Judiciaires, en passant par les chefs de juridiction et de cours). La recherche d'efficacité et d'efficacités oriente la conception et la sélection de ces dispositifs, qui portent sur les délais (afin de les mesurer et surtout de les réduire en repensant les modes de gestion des flux et des stocks, l'organisation du travail et certaines pratiques professionnelles), l'action du parquet (taux de réponse pénale et types d'orientation par exemple) et l'effectivité de la justice (suivi de l'exécution des peines) ou la maîtrise des coûts. Cette appréhension managériale des délais s'appuie sur des instruments, professionnels et savoirs issus à d'autres secteurs d'action publique ou au privé. Ces deux dynamiques renouvellent les modes de pilotage par le haut.

Dans une perspective de sociologie politique de l'action publique attentive aux instruments mobilisés (Lascoumes et Le Galès, 2004), cet article rend compte de certains choix de gestion<sup>7</sup> relatifs aux temps judiciaires, et de leurs conséquences. Il s'appuie sur les résultats de

(4) Le terme management est ambigu en Français. S'il inclut l'ensemble des techniques de gestion d'après les dictionnaires (depuis la comptabilité jusqu'au marketing, en passant par l'organisation du travail et les ressources humaines), dans le sens commun, il est souvent associé à la seule dimension organisationnelle ou humaine. De plus, « le management suppose un manager, c'est-à-dire une hiérarchie : il est de ce point de vue moins neutre que le terme de gestion. » [Bouilloud, 1994, p. 14] C'est pourquoi je privilégierai l'usage des mots « gestion » et « gestionnaire », tout en les considérant comme synonymes de management et managérial.

(5) L'efficacité renvoie à la capacité d'une institution à remplir les fonctions qui lui sont confiées, tandis que l'efficacités correspond à la meilleure utilisation possible des ressources disponibles (Vigour, 2006). [note déplacée]

(6) 95% des Français interrogés en 2013 pour le compte de la Chancellerie jugent la justice trop lente, 65% qu'elle « n'a pas un fonctionnement moderne », 55% qu'elle « n'est pas efficace » (Cretin, 2014).

(7) Comme le note J-P. Bouilloud (1994, p. 11), « dans l'éventail des possibilités qui s'offrent au gestionnaire, des arbitrages sont faits [...] collectivement : les pratiques de gestion sont des pratiques partagées, qui témoignent des contraintes économiques, des préoccupations et des modes managériaux du moment. »

deux enquêtes : une recherche sur *Temps judiciaires et logique gestionnaire* financée par la mission de recherche Droit et Justice et menée sur la base d'observations et d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés principalement dans six juridictions (quatre TGI et deux cours) relevant de quatre cours d'appel [Vigour, 2011a] ; une recherche collective et pluridisciplinaire sur la diversification des voies processuelles en matière pénale dans cinq juridictions appartenant à trois cours d'appel, coordonnée par J. Danet, financée par l'Agence Nationale de la Recherche et à laquelle j'ai participé [Danet, 2013]. L'étude quantitative de 7000 dossiers judiciaires entre 2000 et 2010 s'est accompagnée d'observations et d'une cinquantaine d'entretiens avec des magistrats, greffiers, policiers, gendarmes, professionnels des associations en charge des alternatives, etc.

Deux principales tendances se dessinent relativement aux temps judiciaires. Premièrement, les professionnels ressentent une accélération et une densification dans leur activité en matières pénale et civile, bien que de manière différenciée au siège et au parquet, selon les contentieux, les procédures et les juridictions. Deuxièmement, des efforts de plus en plus systématiques ont été entrepris aux niveaux local, national et européen depuis le milieu des années 1990 afin d'avoir une plus grande réactivité et maîtrise des délais. Je montrerai d'abord comment une pluralité d'acteurs s'implique activement dans la « gestion » concrète des temps judiciaires en France grâce à différents dispositifs et instruments d'action publique. De plus, l'accélération, réelle, des temps judiciaires et la hausse indéniable de la productivité ne s'accompagnent pas nécessairement d'une réduction des délais en matière pénale. Enfin, j'insisterai sur les effets de cette accélération permise par la diversification des voies processuelles sur la manière dont la justice est rendue.

## L'organisation de la justice pénale autour de la « gestion des flux » : une co-construction fondée sur l'instrumentation

Les efforts de maîtrise des temps judiciaires relèvent d'une co-construction entre une pluralité d'acteurs aux niveaux européens, nationaux et locaux, dans un double sens. D'une part, certaines initiatives locales engagées par des procureurs ont été généralisées (comme les services de traitement en temps réel, les alternatives aux poursuites

étendues par les lois du 4 janvier 1993 et du 23 juin 1999 [Pansier, 1993], ...). Cette dynamique d'accélération ne résulte donc pas seulement de l'imposition d'une logique gestionnaire par le haut (par les fonctionnaires du Ministère des Finances et du Budget, les parlementaires, les magistrats de la Cour des comptes, de la Chancellerie ou de la CEDH), mais aussi d'initiatives d'acteurs sur le terrain pour faire face aux contraintes qui sont les leurs. D'autre part, cette co-production entre acteurs politiques, administratifs et judiciaires entre les échelons local et national se double, sur le terrain, d'une co-construction plus ou moins coordonnée entre les acteurs judiciaires, officiers de police judiciaire (OPJ), gendarmes et leurs partenaires (barreau, associations de suivi socio-judiciaires, services pénitentiaires d'insertion et de probation...).

Plus encore, à tous les niveaux, les délais constituent un enjeu à la fois procédural, organisationnel et professionnel. Les efforts entrepris pour les réduire concernent aussi bien les procédures pénales elles-mêmes que l'organisation du travail ou les pratiques des magistrats, greffiers et de leurs partenaires. Enfin, la maîtrise des stocks et des flux sur le terrain focalise l'attention des chefs de juridiction comme de la Chancellerie. Si la justice « *a toujours géré des flux. Quand on classait sans suite, c'était aussi une forme de gestion des flux !* » (comme le souligne un magistrat), *en revanche, le statut de cette préoccupation se trouve modifié. Ainsi le Conseil supérieur de la magistrature qualifie la « gestion des flux » d'« exigence légitime pour les magistrats », tout en précisant que « ces objectifs [de traitement des affaires dans un délai raisonnable] ne sauraient les dispenser du respect des règles procédurales et légales, de la qualité des décisions et de l'écoute du justiciable, garanties d'une justice indépendante. »*<sup>8</sup>

## Quatre composantes de la régulation des flux

Quatre éléments structurent les efforts de maîtrise des délais en matière pénale, articulés autour de quatre autres objectifs : systématicité, réactivité, efficacité et standardisation. Ce ne sont pas seulement les conditions d'exercice du métier qui changent, mais aussi les manières dont les magistrats conçoivent leur travail et le sens de celui-ci.

Sur le plan procédural d'abord, la diversification des voies processuelles et des alternatives aux poursuites depuis le début des années 1990 est au cœur de l'accélération et de la « *systématisation de la réponse pénale* », entendue comme « *l'objectif d'une réaction judiciaire à chaque infraction commise* » [Grunvald, 2013, p. 83]. Permettant d'aller au-delà de

(8) Conseil supérieur de la magistrature, *Recueil des obligations déontologiques des magistrats*, Paris, Dalloz, 2010. [http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/files/recueil\\_des\\_obligations\\_deontologiques\\_des\\_magistrats\\_FR.pdf](http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/files/recueil_des_obligations_deontologiques_des_magistrats_FR.pdf) (point A.15); consulté le 26 septembre 2014.

l'alternative entre poursuites et classement sans suite et d'élargir la palette des réponses judiciaires, la diversification vise à « limiter le renvoi des affaires devant le tribunal correctionnel qui ne [peut] matériellement les traiter dans des délais raisonnables » [ibid., p. 105], en s'adaptant aux contraintes organisationnelles de la juridiction et en privilégiant les procédures dont le Parquet maîtrise le plus le déroulement et le calendrier. Le développement des alternatives s'est fait en parallèle de l'augmentation des poursuites devant le tribunal correctionnel (un tiers entre 2001 et 2013 pour toute la France, mais dans des proportions très variables selon les juridictions [Gautron, 2014]).

Sur le plan organisationnel, l'instauration de services de traitement en temps réel, TTR, (plutôt qu'« en temps irréel » comme l'indique avec humour un procureur) a permis une accélération notoire du traitement des dossiers, en privilégiant la transmission d'informations et l'orientation procédurale lors de discussions téléphoniques plutôt que par écrit, entre OPJ (ou gendarmes) et magistrats du parquet : « Le seul objectif du STD [service de traitement direct], c'est essayer de ne pas couler sous cette masse qui augmente, qui augmente [...] C'est la même chose chez nous, on passe notre temps à essayer de repenser nos services pour pas se noyer. Bien souvent, on n'a plus le luxe d'avoir une démarche qualitative, parce que de toute manière, vu le nombre de dossiers, on va se noyer. » (directeur-adjoint de la sûreté départementale) « Si on revenait au papier, c'est clair, la machine ne fonctionnerait pas [...] On ne pourrait pas tout traiter faute de moyens ; on perdrait la notion de temps réel, d'effectivité de la réponse. » (magistrat du parquet)

Les substituts et personnels du greffe qui assurent le TTR sont soumis à une forte pression en termes de réactivité, en raison du nombre d'appels des OPJ en attente, et prennent souvent leurs décisions en quelques minutes. A la compression du temps s'ajoute emprise de l'immédiat, morcellement et densification du temps : « [Mes collègues du parquet] sont comme des opérateurs téléphoniques, 24 heures sur 24 dans le stress. Ce que je déplore c'est que ce sont des magistrats et qu'il faut prendre du recul par rapport à la réaction immédiate par rapport à une situation » (président de tribunal)

[La chasse aux temps morts conduit à la densification du temps, les substituts s'efforçant d'avancer les affaires dont ils ont la charge lors des périodes d'accalmie en permanence, voire lors des audiences : « J'emmène mon courrier à l'audience et je le traite à l'audience. Je fais « oui, oui » de temps en temps à l'avocat qui plaide. [Pour chaque courrier] je mets ma décision sur le Post-it, que je formalise après. Cela me fait gagner un temps saramineux. Et, entre deux appels, quand je suis de permanence, j'arrive à formaliser un classement sans suite, un envoi en enquête. » (magistrat du parquet)]

Conséquence de cette accélération, le temps consacré à chaque activité se réduit et l'urgence se fait très présente : « La vie d'un parquetier est une course contre la montre. On manque de temps pour tout. [...] Un magistrat du parquet, qui serait un tant soit peu perfectionniste et qui voudrait parfaitement préparer une audience, parfaitement étudier un dossier quand il doit statuer sur une demande de mise en liberté, parfaitement connaître une affaire quand il doit contrôler une garde à vue ou donner des directives sur l'orientation de l'enquête, n'y arriverait pas. [...] Et il a des décisions importantes à prendre en permanence. Quand il faut très vite prendre des réquisitions en matière de mise en liberté, décider dans la demi-heure qui suit si on fait une autopsie ou pas dans une affaire où il y a un décès suspect, préparer l'audience du lendemain après-midi, contrôler ou prolonger une garde à vue, etc., tout cela dans un temps forcément limité, c'est difficile. Il y a donc un stress chez beaucoup de magistrats du parquet, qui sont en général des gens sérieux, qui ont le souci de bien faire et qui ne peuvent pas. [...] Un magistrat du parquet est un urgentiste de la justice. On pourrait faire le parallèle avec les équipes des Samu. Ils ont, eux aussi, cet enjeu de qualité et de rapidité dans une société pressée où désormais, pour des raisons très différentes, on va au Samu pour tout. » (procureur)

Pour B. Bastard et C. Mouhanna [2007, p. 193], cette « justice dans l'urgence », caractéristique d'un « paradigme de la justice rapide comme réponse à la demande d'une justice plus efficace », résulte de ces exigences politiques et judiciaires. « L'urgence [serait ainsi] devenue avec le thème connexe de la productivité l'axe essentiel de la politique pénale nationale, puis de la politique locale ».

Au croisement du procédural et des préoccupations organisationnelles, comme le TTR est souvent engorgé, le procureur donne des instructions permanentes aux forces de police et de gendarmerie pour traiter certains faits (et plus seulement les infractions routières). Les « schémas d'orientation » ou circulaires permanentes d'orientation déclinent la politique pénale locale définie par le procureur en fonction de paramètres légaux, mais aussi des conditions dans lesquels le délit a été commis, du profil des auteurs ou prévenus, et du contexte local (caractéristiques du contentieux, effectifs, stocks, délais de convocation ou d'audience dans les différentes voies procédurales). Le Parquet assure ainsi le rôle de « gare de triage » [Bastard & Mouhanna, 2007], dont l'un des enjeux - pour le procureur comme pour le président du tribunal - est de limiter le recours aux audiences et d'éviter l'engorgement des autres voies procédurales : « C'est véritablement presque une obsession de veiller à la fluidité des procédures, pour ne pas créer des bouchons, sachant que le temps est l'ennemi premier des procédures pénales [...] On définit véritablement notre politique pénale en fonction de la capacité que l'on a à traiter et à orienter les affaires. Ce n'est pas un monde idéal où l'on dit : « Tel type de contentieux aura telle réponse. » C'est plutôt l'inverse. On



*analyse la capacité de la juridiction avec des critères qui sont assez simples. Ici, on peut juger entre 3 500 et 4 000 procédures par an, au fond, par procédures correctionnelles. Et il y a près de 8 000 orientations correctionnelles. A nous de trouver les 3 500 et les 4 000 qui méritent de passer devant le tribunal correctionnel dans sa forme traditionnelle et d'orienter les autres vers d'autres modes de poursuites [...sans parler] de toutes les procédures alternatives, environ 8 000 ici.»* (procureur)

La logique des moyens l'emporte ainsi sur d'autres finalités. Ces schémas sont en effet adaptés en fonction du nombre d'affaires à traiter, des moyens disponibles dans la juridiction et les structures qui assurent la diversification des réponses pénales.

La comparaison entre les choix effectués dans les juridictions (y compris au sein d'une même cour d'appel) montre que l'autonomie des parquets locaux reste la règle dans la définition des choix d'orientation (ainsi, les ordonnances pénales représentent plus de la moitié des poursuites dans deux des juridictions étudiées, mais un dixième dans une autre, qui privilégie la CRPC, mobilisée dans un cinquième à un tiers des poursuites dans les tribunaux de province étudiés). Toutefois ni le procureur, ni le parquet ne définissent seuls ces schémas. On observe une entente préalable, même tacite, entre parquet et siège à propos des choix d'orientation - pas seulement entre le procureur et le président du tribunal, mais avec les juges concernés. Ce consensus local est jugé nécessaire pour que *« la machine ne se grippe pas [... Au contraire], il suffit d'un juge nouveau qui arrive, qui a une vision différente, pour que cela vienne tout chambouler. »* (magistrat du parquet)

Le schéma d'orientation est alors amendé quant aux types d'affaires susceptibles de faire l'objet d'une comparution immédiate ou d'une homologation pour une comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC). La concertation avec le barreau est importante, du fait de l'influence des avocats sur l'attitude adoptée par un prévenu face au choix d'orientation qui lui est proposé.

Enfin, la standardisation des réponses pénales (une « normalisation du choix de la peine » pour Saas & al., 2013, p. 161) pour des contentieux de masse conduit souvent à l'établissement de barèmes définissant les sanctions et réquisitions envisageables pour chaque orientation, en tenant compte du nombre de dossiers à traiter par la juridiction et des « jurisprudences » du tribunal correctionnel (Grunvald, 2013, p. 101) - à savoir les orientations que les juges acceptent et la manière dont ils décident (ainsi, si un juge refuse la CRPC pour certains délits, cette orientation n'est plus utilisée par le parquet dans cette composition du tribunal correctionnel). Ces barèmes, conçus pour limiter les marges d'appréciation personnelle, considèrent la nature et la gravité de l'infraction (taux d'alcoolémie, nature et quantité de stupéfiants détenue, valeur des biens dérobés, ...), les circonstances (la violence constituant un facteur aggravant), la situation du prévenu (antécédents judiciaires, réitération ou récidive, absence de garanties de représentation, situation professionnelle, personnalité...), mais aussi la progressivité, le coût et la faisabilité de la peine.

CE RAISONNEMENT DE  
TYPE BENCHMARKING EST  
CONÇU COMME UN VECTEUR  
D'ÉMULATION ENTRE LES  
CHEFS DE JURIDICTION ET  
PRÉSIDENTS DE CHAMBRE,  
QUI SONT INVITÉS À SE  
L'APPROPRIER EN COMPARANT  
EUX-MÊMES AU QUOTIDIEN  
LEURS PERFORMANCES DANS  
LE TEMPS ET L'ESPACE, ET À  
QUESTIONNER LEURS MODES  
DE FONCTIONNEMENT ET  
PRATIQUES.

### **Un gouvernement par les chiffres multidimensionnel**

Ces changements dans l'organisation de la justice sont confortés par un gouvernement par les chiffres multidimensionnel aux niveaux local, régional et national, fondé sur de nouveaux instruments de gestion<sup>9</sup>. D'une part, les chefs de juridiction établissent et suivent quotidiennement des indicateurs propres à la juridiction, afin d'éviter tout goulot d'étranglement et de privilégier d'autres voies processuelles si un circuit pénal tend à saturer : *« On a des indicateurs et on les suit de très près. Ces instruments de mesure nous sont absolument indispensables. L'on fait vite, si l'on n'y prête garde, à embouteiller l'audience qui travaille quasiment à flux tendu. C'est presque un contrôle permanent ! »* (procureur)

(9) Une autre composante majeure du gouvernement par les chiffres dans la justice réside dans les efforts d'économies budgétaires exigés, non évoqués ici puisque cette question est disjointe de l'accélération des temps judiciaires [Vigour, 2011b ; Hastings & Vigour, 2013 a, b].

D'autre part, les magistrats du parquet sont invités à améliorer le taux de réponse pénale (89,6 % en 2013 contre 65 % en 1998) en privilégiant les types de classement sans suite qui diminuent le nombre d'affaires poursuivables [Lenoir et Gautron, 2014]<sup>10</sup>. Surtout, la politique du chiffre à laquelle la police et de plus en plus souvent la gendarmerie sont soumises se répercute sur la justice pénale puisqu'elles définissent l'essentiel du flux entrant (cf. III.4).

Enfin, la Chancellerie, qui s'est dotée de nouveaux instruments d'évaluation (dans le double sens d'appréciation et de mesure), joue un rôle plus actif dans la gestion des flux et stocks au niveau même des juridictions, voire des services. La direction des services judiciaires (DSJ) et, en son sein la sous-direction de la Performance et des méthodes (SDPM), a conçu un infocentre dénommé PHAROS (Pilotage Harmonisé pour l'Organisation des Services), utilisé depuis 2012 pour allouer les moyens humains et budgétaires, et inciter à repenser les modes d'organisation, les méthodes, et les modes de poursuite lorsque les contrôleurs de gestion de la SDPM observent que les indicateurs d'une juridiction sont « moins bons » par rapport à d'autres de taille comparable ou à la moyenne nationale, en termes d'ancienneté de stock, de « taux de couverture »<sup>11</sup>, de « délais théorique d'écoulement d'un stock » ou de « ratio d'efficacité »<sup>12</sup>. Ce raisonnement de type *benchmarking* est conçu comme un vecteur d'émulation entre les chefs de juridiction et présidents de chambre, qui sont invités à se l'approprier en comparant eux-mêmes au quotidien leurs performances dans le temps et l'espace, et à questionner leurs modes de fonctionnement et pratiques. Depuis 2014, une équipe de la SDPM propose aux chefs de juridiction dont certains services sont jugés en difficulté, de réaliser une analyse des processus avec eux et dans une logique participative, afin de réorganiser le travail (programme Via-justice, qui fait suite au programme Lean DSJ ciblé

principalement sur le civil entre 2009 et fin 2011 [Vigour, 2015]). Le pilotage par le haut s'en trouve renouvelé, à la fois par le recours à de nouveaux professionnels et dispositifs techniques, et à une cellule de soutien mobile en appui.

## Les paradoxes de l'accélération. Productivité accrue et moindre célérité de la justice pénale

Les enquêtes qualitatives et quantitatives attestent d'un changement indéniable du rapport au temps des magistrats (du parquet notamment). Mais la forte hausse de la productivité qui en résulte va de pair avec une moindre célérité de la justice pénale [Danet, Brizais et Lorvellec, 2013]<sup>13</sup>.

Le délai entre la commission d'un fait et le jugement a augmenté entre 2000 et 2009 (cf. schéma 1). Le pourcentage des affaires traitées entre 3 et 9 mois a très fortement augmenté (de 34,5% à 55%), tandis que la part des affaires traitées en moins de 3 mois (principalement les comparutions immédiates) a été divisée par 2 (de 37% à 17,5%) et celle des affaires traitées en plus de 9 mois reste inférieure à 30% - ce qui reste raisonnable. Ces tendances s'observent pour l'ensemble des juridictions étudiées et des procédures hors comparution immédiate. S'il n'y a pas eu d'amélioration de la célérité, d'importants gains de productivité ont été réalisés compte tenu de l'augmentation du contentieux. Enfin, l'effet des modes de traitement sur ce délai est manifeste. 90% des dossiers examinés en traitement en temps réel sont traités en moins de 9 mois tandis que, pour les affaires transmises par courrier, le délai est supérieur à 9 mois dans deux tiers des cas (avec cette importante réserve qu'il ne s'agit pas là

(10) A l'exception du taux de réponse pénale et dans une moindre mesure de certains indicateurs accompagnés de sanctions financières en cas de non réalisation (comme le taux d'usage de la visio-conférence en matière juridictionnelle), les « indicateurs de performance » stipulés dans les rapports annuels au Parlement ne semblent pas avoir d'effets sur les pratiques des chefs de juridiction et de cour, et des directeurs de greffe.

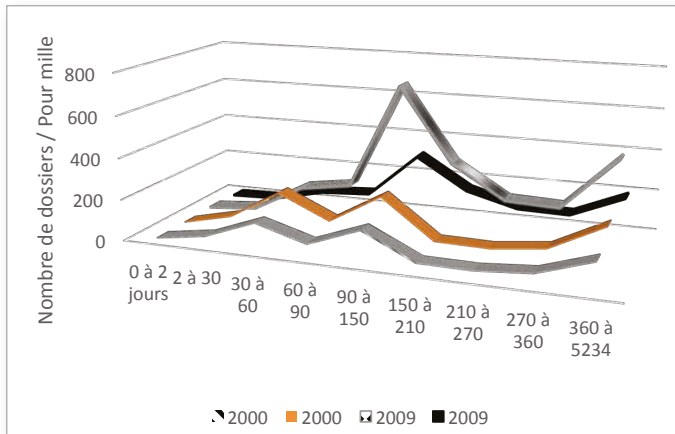
(11) Ratio entre nombre d'affaires nouvelles et nombre d'affaires sorties.

(12) Concrètement, le contrôle de gestion réalisé à partir des informations fournies par Pharos et dans les documents transmis en vue des dialogues annuels de gestion entre les chefs de cour et la Chancellerie, permet de formuler des commentaires du type : « Malgré des indicateurs civils globalement bien orientés, la juridiction a visiblement un problème pour traiter tel contentieux. Y a-t-il des possibilités de synergie avec le traitement du contentieux pénal pour lequel, contrairement à la tendance nationale, la part des recours aux procédures traditionnelles consommatrices d'ETPT de magistrats du siège augmente ? », ou « La situation de la cour est excellente au niveau pénal. Au civil, elle semble se redresser même si le délai théorique d'écoulement du stock reste le double du national. [...] Les modes d'organisation et les méthodes de travail ont-ils évolué afin de permettre une augmentation des ratios d'efficacité ? » Dans le même temps, les « ratios de performance » et « ratios d'efficacité » sont affinés et des « indicateurs de qualité statistique par type de juridiction » ajoutés, afin de rappeler aux chefs de cour l'importance à accorder au contrôle de la saisie. La précision des analyses et contrôles à laquelle parvient la Chancellerie est telle qu'en 2012, certains chefs de cour envisagent de recruter un statisticien, puis un contrôleur de gestion, afin de produire une contre-analyse. Ceci pourrait encore affiner le pilotage assuré à tous les niveaux.

(13) En 2000, 2003, 2006 et 2009, les dossiers de majeurs dont le délibéré a été rendu pendant la première quinzaine d'octobre dans les cinq juridictions étudiées dans le projet ANR ont fait l'objet d'un traitement quantitatif (soit un échantillon correspondant à 3,5% des procédures chaque année), d'où sont tirés les chiffres présentés dans cette partie.

des mêmes faits). Pour les comparutions immédiates, 80% des affaires sont traitées dans le mois. A cette exception près, le délai fait-jugement est presque toujours supérieur à 3 mois.

Schéma 1 - Évolution des délais faits-jugement de 2000 à 2009 (en nombre de dossiers et pour mille)



En revanche, lors des enquêtes, les magistrats ne soulignent pas l'ampleur des gains de productivité réalisés. Et lorsqu'on les leur fait remarquer, ils en semblent presque embarrassés comme s'il leur était difficile d'assumer ces gains de productivité, au risque de paraître moins exigeants en termes de qualité. L'institution judiciaire semble tenir à préserver l'image d'une justice qui prend son temps. Outre le prisme déformant de grandes affaires (aux assises ou en matière financière), ceci explique peut-être que les médias ne se font pas l'écho de l'accélération des temps judiciaires à la mesure des changements dans l'organisation du travail et les pratiques professionnelles mis en évidence dans la première partie.

Les délais entre la saisine du parquet ou la décision d'orientation et le jugement s'allongent aussi au cours de la décennie 2000 (de 70 jours pour le délai médian), du fait de l'accroissement du contentieux, même si un quart des dossiers est traité en moins de 3 mois, la moitié en moins de 4 mois et les trois quarts en moins de 5 mois. Les 10% des dossiers traités les plus rapidement le sont en 38 jours en 2000, 51 jours en 2009 ; les 10% les plus lentement le sont en près de 8 mois en 2000, près de 13 mois en 2009, tandis que la médiane est passée de 3 mois à près de 5 mois.

Ainsi la diversification des procédures « a permis de faire prévaloir une logique de gestion des flux sur un risque d'inflation non contrôlée des stocks [... De plus,] en 10 ans, la justice pénale est parvenue à tenir globalement les deux objectifs qui lui étaient assignés : donner une réponse pénale à toute affaire poursuivable et graduer ces réponses en cas de réitération et de récidive [...] Le gain de productivité est bien réel, mais il n'est pas sûr qu'il suffise seulement à maintenir le degré de célérité, c'est-à-dire le délai fait-jugement et le délai [orientation-jugement] que l'institution est parvenue à maintenir au prix de grands efforts d'adaptation. L'équilibre est précaire » [Danet, Brizais et Lorvellec, 2013, p. 291-292-294]. Le risque est grand pour le Parquet de se trouver complètement engorgé s'il n'est pas dessaisi d'une partie de ses charges. De plus, dans beaucoup de juridictions, ce sont désormais les personnels de l'application des peines qui sont débordés<sup>14</sup>. Pour cette raison, de nombreux acteurs judiciaires soulignent qu'il est désormais difficile de faire plus et plus vite.

## La diversification et l'accélération des temps judiciaires, à quel prix ?

La diversification des modes de traitement des infractions et l'accélération des temps judiciaires produisent d'importants effets - pour certains non anticipés - relatifs à la redéfinition de l'échelle des sanctions, à la qualité de la justice ou à la dualisation du système judiciaire. Les prérogatives et les rapports de force entre le siège et le parquet, ainsi qu'entre le parquet et la police se trouvent redéfinis.

## Une graduation des réponses pénales qui renforce les sanctions

A partir de la loi et de la circulaire du 16 mars 2004, la diversification va de pair avec une graduation des réponses pénales. Ce principe ne vise pas seulement à limiter la saisine du tribunal correctionnel, mais à « proposer de nouvelles approches de la sanction [...] Il s'agit de remédier aux classements sans suite pour opportunité, souvent associés à l'impunité, mais aussi au taux élevé d'inexécution des peines, notamment correctionnelles, qui fait perdre son sens et sa

(14) En raison de l'élargissement des missions attribuées aux services d'insertion et de probation : développement des aménagements de peines individualisés (libération conditionnelle, semi-liberté, travail d'intérêt général...), puis leur systématisation pour tous les prévenus condamnés à moins de deux ans de prison, sauf exception (loi du 24 novembre 2009), en passant par la juridictionnalisation des peines (loi du 15 juin 2000); renforcement des dispositifs de suivi des condamnés pendant et à l'issue de leur peine (loi du 15 août 2014 sur la contrainte pénale, loi sur la rétention de sûreté du 25 février 2008) et quasi-absence en pratique d'aménagement des peines dès l'audience.



*crédibilité à la décision de justice* [d'Hauteville, 2002, p. 402] [...] *L'évitement du tribunal correctionnel est d'abord un recentrage de sa saisine pour les affaires les plus graves, pour punir les individus ancrés dans la carrière délinquante, ou pour retrouver des garanties procédurales renforcées en cas de contestation de l'infraction ou de son imputation* » [Grunvald, 2013, p. 105-106]. Pour une infraction autrefois classée sans suite, l'échec d'une alternative aux poursuites peut conduire à la saisine d'une juridiction de jugement, premier terme d'une récidive. En raison du principe de graduation, le parquet peut ne plus recourir à une alternative lors d'un nouveau délit. Il en résulte une hausse « mécanique » de la récidive.

De plus, le choix d'orientation a des effets par-delà l'exécution de la sanction, par exemple si la mesure est mentionnée au casier judiciaire. La composition pénale en fait l'objet sans constituer le terme d'une récidive légale, depuis la loi du 9 mars 2004. Mais cette inscription peut influencer les choix d'orientation futurs en cas de nouvelle infraction. « *Orienter vers la composition pénale, c'est aussi décider d'inscrire l'individu dans un parcours pénal pour l'avenir.* » [Grunvald, 2013, p. 90] De même, l'orientation vers l'audience induit pour une large part la nature et le quantum de la peine. Plus généralement, ce mouvement conduirait à « *une nouvelle lecture de l'échelle des sanctions qui [...] renforce[rait] le poids de la peine de privation de liberté en tant que peine de référence.* » (*ibid.*) Un procureur le souligne : « *quand on requiert vraiment du ferme, on veut marquer le coup.* » Or, entre 2000 et 2009, la part des peines d'emprisonnement ferme requises se réduit (de 21,8% à 19%) comme les peines prononcées, mais la part des peines requises supérieures à 12 mois double (11,6% ; Saas et al., 2013, p. 166).

### Extension des prérogatives du parquet, au détriment du siège

Deuxièmement, ces transformations de la justice pénale redistribuent les rôles entre magistrats du parquet et du siège. Avec la diversification des voies processuelles, le parquet occupe une place centrale, puisque la part des alternatives aux poursuites dans le volume des affaires poursuivables, est égale à celle du renvoi devant le tribunal correctionnel : 37,8 % en 2013.

L'influence du parquet est d'autant plus forte que le choix d'orientation constitue déjà en partie une décision quant à la résolution du contentieux. En effet, « *avec la maîtrise de l'orientation au sein des modes de poursuites, le parquet peut jouer*

*avec les critères légaux des conditions d'application de ces procédures, pour anticiper [et influencer] le prononcé de la peine principale quant à son quantum ou à sa nature.* » [Grunvald, 2013, p. 87] - comme le reconnaissent les magistrats : « *L'orientation procédurale, c'est en soi, déjà une part de la décision juridictionnelle* » (magistrat du parquet). « *La comparution immédiate permet de sanctionner avec certitude et rapidement. [...] Ca peut entraîner une sur-incarcération. Quand on va en comparution immédiate, c'est quand même souvent qu'on veut obtenir une incarcération d'un individu qui a commis des faits graves.* » (procureur général)

C'est encore plus évident lorsque le parquet opte pour la troisième voie, qui, à l'exception de la composition pénale, « *contourne l'intervention des juges pour prononcer une sanction dénommée mesure* » (*ibid.*). De ce fait, « *dans près de quatre affaires sur dix, les parquetiers se chargent seuls, sans intervention du siège, d'apporter une première réponse pénale. Si l'on ajoute les compositions pénales, les ordonnances pénales et les CRPC, pour lesquels un juge n'intervient qu'au stade de l'homologation des sanctions, et vu la rareté des refus, les parquets sanctionnent eux-mêmes dans 60 à 70 % des cas* » [Gautron, 2014] : « *Personne n'est dupe, notamment dans les services de police et de gendarmerie, qui voient bien que c'est le parquet qui condamne.* » (magistrat du siège)

De ce fait, le procureur de la République se trouve investi de « *pouvoirs quasi juridictionnels* » du fait d'une « *délégation totale ou partielle de la fonction de juger* » [Viennot, 2012, p. 59] et du « *pouvoir de sanction* » qui lui est conféré [Saas, 2004, p. 827 ; cf. aussi Perrocheau, 2010]<sup>15</sup>.

### Une détérioration de la qualité de la justice

Ces changements affectent ensuite la qualité de la procédure et de la décision. Premièrement, la capacité de la justice à agir dans une certaine sérénité et à distance de l'émotion suscitée par l'acte répréhensible commis (qui est au fondement de la justice [Van de Kerchove, 1998]) peut se trouver remise en cause par une prise de décision « à chaud », dans l'urgence. Ainsi les peines suite aux violences qui ont eu lieu dans les banlieues à l'automne 2005 ont été beaucoup plus sévères en comparution immédiate qu'en procédure ordinaire plusieurs mois après les faits sur la base du même type d'indices [Mazars, 2007].

Deuxièmement, la masse du contentieux à traiter et la pression de l'urgence conduisent à une moindre

(15) Cf. Alix (2006, p. 73 « Procédures alternatives et exercice des poursuites : la tentation du jugement »). Sachant que, pour une CRPC, le procureur peut proposer une peine de prison d'une durée allant jusqu'à un an, ce pouvoir est important.

individualisation des jugements et des peines. En effet, les OPJ disposent de peu de temps pour réaliser leurs enquêtes. De plus, les parquetiers sont parfois contraints d'écourter les discussions en raison du nombre d'appels en attente. Les informations échangées, oralement ou dans le compte-rendu écrit, sont donc parcellaires, notamment concernant le profil non judiciaire des prévenus. Or c'est souvent un substitut différent qui oriente l'affaire, reçoit le cas échéant le prévenu ou se rend à l'audience. Outre les erreurs éventuelles d'orientation, ceci réduit la personnalisation de la sanction et conduit davantage « *au traitement de l'infraction plutôt qu'au traitement de la personne* » selon un juge : « [Les substituts ont] *des tableaux de réponses pénales en matière de composition pénale, en matière d'ordonnance pénale et tout est figé, tout est figé... Il n'y a pas d'examen du dossier, pas de vérifications de la profession, des revenus, etc. c'est purement par rapport aux taux [...] Les barèmes sont utilisés par le parquet et ils n'y dérogent pas.* » (magistrat du siège)

De la barémisation résulte donc une assez forte standardisation des jugements et des peines dans une juridiction pour les contentieux répétitifs du fait d'une cohérence assez forte entre les réquisitions et les peines prononcées (Saas & al., 2013, p. 172 et 208).

Cet effet est contrebalancé par le maintien, voire le renforcement de l'hétérogénéité des sanctions entre les juridictions. La diversification des voies processuelles comporte en effet le risque de développement de pratiques plus hétérogènes pour un même contentieux (par exemple, que la délinquance routière soit sanctionnée *via* une composition pénale dans une juridiction, par la CRPC ou une audience correctionnelle dans d'autres). Cette hétérogénéité pourrait porter atteinte au principe d'égalité des justiciables. (Or l'ordonnance pénale et la CRPC constituent le premier terme d'une récidive ; ces choix d'orientation sont donc susceptibles d'avoir des conséquences quant à la sévérité des peines ultérieures en cas de nouvelle infraction.) En même temps, la diversification a précisément été conçue pour adapter la politique pénale aux spécificités du contexte local et au volume global du contentieux. Ainsi un recours aux procédures alternatives peut être considéré comme plus pertinent si les délais d'audiencement sont à un an.

## Une justice à deux vitesses selon le type de délinquances

Quatrièmement, la dualisation du système pénal marque la coexistence entre « *des procédures rapides et simplifiées, dans lesquelles le juge n'a qu'un rôle accessoire* », applicables à l'essentiel des affaires, et les procédures traditionnelles

qui respectent les principes du procès équitable et dont les garanties se sont accrues, mais qui sont de plus en plus résiduelles [Jean, 2008, p. 3] : « *On est au seuil d'une étape où l'audience deviendra l'exception. Alors que l'audience était le lieu et le temps d'accomplissement de l'œuvre judiciaire.* » (procureur) Or « *la raréfaction des audiences et la déritualisation qui l'accompagne sont souvent vécues [par les magistrats] comme une atteinte à l'idéal de justice tel qu'ils l'ont intégré dans leur [ethos] professionnel* » [Gautron, 2014].

De plus, systématiser la réponse pénale conduit en pratique à donner la priorité aux affaires moins complexes du point de vue des enquêtes et du traitement judiciaire. Policiers, gendarmes et magistrats pointent le risque d'un désinvestissement vis-à-vis des contentieux techniquement complexes, qui requièrent des enquêtes approfondies et prennent plus de temps, comme la délinquance économique et financière : « *Il y a des délinquances très importantes en termes de préjudice financier pour la société [...], mais qui aujourd'hui passent à la trappe, parce que les enquêteurs n'ont plus les moyens d'enquêter dessus [...]; On leur demande des stats, donc forcément ça va pas. Et techniquement c'est compliqué. On ouvre très peu d'informations, donc on en a de moins en moins. Pareil pour les produits stupéfiants, on a tout le menu fretin, mais on a assez peu de vrais trafiquants, parce qu'il faut mettre des moyens et qu'aujourd'hui il n'y en a pas.* » (magistrat du siège) « [Le traitement en temps réel] *cela a accéléré le processus, parfois au détriment d'affaires plus complexes. On a un peu privilégié un traitement de masse de la délinquance au détriment parfois de grosses affaires qui vont traîner davantage. Toujours dans le cas où il n'y a pas de détenus* » (procureur général)

Or ce sont les logiques propres au Ministère de l'Intérieur, représenté localement par le préfet, plus que le parquet, qui définissent les priorités des policiers et gendarmes. En effet, la « politique du chiffre » incite au traitement des affaires faciles à constater (tels les usages de stupéfiants ou les conduites sous l'empire d'un état alcoolique [Jobard, 2005]). De ce fait, les flux sont de plus en plus régulés par la police et la gendarmerie, alors que le Parquet dispose de moins de temps pour diriger l'enquête et contrôler leur action.

## Conclusion

Les efforts systématiques entrepris pour accélérer les temps judiciaires, dans une dynamique de co-construction et à travers une pluralité de dispositifs, ne s'observent pas seulement en matière pénale, même si les transformations sur l'organisation du travail et les pratiques professionnelles, ainsi que sur la manière d'exercer la justice y sont plus profondes. Efficience et productivité orientent clairement l'activité judiciaire. Ces

logiques d'action, si elles n'ont pas permis un accroissement de la célérité de la justice pénale, ont néanmoins permis le maintien d'un délai raisonnable. En revanche, au terme de ces recherches, une question demeure : la hausse de la productivité et de l'efficacité peut-elle suffire face à l'augmentation des contentieux ? Ceci interroge sur le principe d'une réponse systématique en matière pénale, qui contredit l'idée d'une réflexion plus ferme sur l'opportunité - ou non - des poursuites, et sur l'hypothèse d'un autre mode de prise en charge d'une partie du contentieux de

masse. De plus, dans ce contexte de managérialisation et d'accélération de la justice, les magistrats sont soumis à des injonctions contradictoires (entre traiter plus d'affaires et plus vite, entre écoute et efficacité, entre répression accrue *via* les peines-planchers et obligation d'aménagement des peines, etc.) qui suscitent des tensions et interrogations sur le sens du métier de magistrat ■

## Bibliographie

- ALIX (J.), 2006, « Quels visages pour le parquet en France ? », dans LAZERGES (Ch.) (dir.), *Figures du parquet*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Les voies du droit, p. 67-84.
- BASTARD (B.), MOUHANNA (C.), 2007, *Une justice dans l'urgence. Le traitement en temps réel des affaires pénales*, Paris, PUF.
- BOUILLOUD (J.-P.), 1994, « Introduction », dans BOUILLOUD (J.-P.), LECUYER (B.-P.) (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- BRUNIN (L.), 2014, « Les chiffres de la justice française à l'aune des critères européens d'efficacité », *Infostat Justice*, 131, p. 1-8.
- CAPPELLINA (B.), 2015, « Evaluer l'administration de la justice dans les pays européens. Une co-construction entre l'Union Européenne et le Conseil de l'Europe », communication présentée au Congrès de l'AFSP, Aix-en-Provence.
- CAVROIS (M.-L.), DALLE (H.), JEAN (J.-P.), (dir.), 2002, *La Qualité de la justice*, Paris, La documentation Française.
- CRETIN (L.), 2014, « L'opinion des Français sur la justice », *Infostat justice*, 125, p. 1-8 ([http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/1\\_infostat125\\_20140122.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/1_infostat125_20140122.pdf)).
- DANET (J.) (dir.), 2013, *La réponse pénale. Dix ans de traitement des délits*, Rennes, PUR.
- DANET (J.), BRIZAIS (R.), LORVELLEC (S.), 2013, « La célérité de la réponse pénale », in DANET (J.) (dir.), *La réponse pénale*, Rennes, PUR, p. 255-296.
- DE MAILLARD (J.), 2007, « Les élus locaux face à l'épreuve de l'insécurité », dans BOURE (P.), *La production de l'action publique dans l'exercice du métier politique*, Presses du Mirail, p. 115-135.
- D'HAUTEVILLE (A.), 2002, « Réflexions sur la remise en cause de la sanction pénale », *Revue de science criminelle et de droit pénal comparé*, p. 402-407.
- FABRI (M.), JEAN (J.-P.), LANGBROEK (P.), PAULIAT (H.), 2005, *L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité*, Paris, Montchrestien.
- GALETTO (M.), MARGINSON (P.), SPIESER (C.), 2014, « Collective Bargaining and Reforms to Hospital Healthcare Provision: A Comparison of the UK, Italy and France », *European Journal of Industrial Relations*, p. 131-147.
- GAUTRON (V.), 2014, « L'impact des préoccupations managériales sur l'administration locale de la justice pénale française », *Champ pénal/Penal Field, nouvelle revue internationale de criminologie*, vol. XI, mis en ligne le 21 janvier 2014.
- GRUNVALD (S.), 2013, « Les choix et schémas d'orientation », in DANET (J.) (dir.), *La réponse pénale*, Rennes, PUR, p. 83-112.
- HASTINGS (A.), VIGOUR (C.), 2013, « Les contraintes budgétaires de la justice pénale », *AJ Pénal*, p. 414-422.
- HOOD (C.), 1995, "The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, 20/2-3, p. 93-109.

- JEAN (J.-P.), 2008, *Le système pénal*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- JOBARD (F.), 2005, « Le nouveau mandat policier. Faire la police dans les zones dites “de non-droit” », *Criminologie*, 38 (2), p. 103-121.
- LASCOUMES (P.), LE GALES (P.) (dir.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Presses de Science Po.
- LENOIR (A.), GAUTRON (V.), 2014, « Les pratiques des parquets face à l'injonction politique de réduire le taux de classement sans suite », *Droit et société*, p. 591-606.
- MAZARS (M.), 2007, *Les « violences urbaines » de l'automne 2005 vues du palais de justice. Étude de cas. Les procédures judiciaires engagées au tribunal de grande instance de Bobigny*, Paris, Centre d'analyse stratégique.
- PANSIER (F.-J.), 1993, « Le traitement direct du procureur Moinard à Bobigny », *Revue de science criminelle*, 1, p. 163-166.
- PERROCHEAU (V.), 2010, « La composition pénale et la comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité : quelles limites à l'omnipotence du parquet ? », *Droit et société*, 74, p. 55-71.
- PETERS (G.), 2010, « Nouveau Management Public », dans BOUSSAGUET (L.), JACQUOT (S.), RAVINET (P.), *Dictionnaire des Politiques Publiques*, p. 398-403.
- POLLITT (C.), BOUCKAERT (G.), 2011, *Public Management Reforms. A comparative analysis. New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, Oxford, Oxford University Press.
- RAINE (J. W.), WILLSON (M. J.), 1997, « Beyond Managerialism in Criminal Justice », *The Howard Journal of Criminal Justice*, 36 (1), p. 80-95.
- ROSA (H.), 2010, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- SAAS (C.), 2004, « De la composition pénale au plaider-coupable : le pouvoir de sanction du procureur de la République », *Revue de science criminelle et de droit comparé*, p. 827-842.
- VAN DE KERCHOVE (M.), 1998, « Accélération de la justice pénale et traitement en « temps réel » », dans OST (F.) et VAN HOECKE (M.) (dir.), *Temps et droit*, Bruxelles, Bruylant, p. 367-384.
- VIENNOT (C.), 2012, *Le procès pénal accéléré. Étude des transformations du jugement pénal*, Paris, Dalloz, Nouvelle Bibliothèque de Thèses, vol. 120.
- SAAS (C.), LORVELLEC (S.), GAUTRON (V.), 2013, « Les sanctions pénales, une nouvelle distribution », dans DANET (J.) (dir.), *La réponse pénale*, Rennes, PUR, p. 159-210.
- VIGOUR (C.), 2015, “Professions in Policy and Knowledge Transfer: Adaptations of Lean Management, and Jurisdictional Conflict in a Reform of the French Public Service”, *International Journal of Sociology*, 45, p. 112-132.
- VIGOUR (C.), 2011, *Temps judiciaires et logique gestionnaire. Tensions autour des instruments d'action et d'évaluation*, rapport de recherche pour la mission Droit et justice.
- VIGOUR (C.), 2011b, « Choix politiques et inertie des dépenses. Augmentation et efforts de « maîtrise » du budget de la justice (1980-2010) », dans BÉZÈS (P.) et SINÉ (A.) (dir.), *Gouverner (par) les finances publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 453-491.
- VIGOUR (C.), 2008a, « Politique et magistrats dans les réformes de la justice en Belgique, en France et en Italie », *Revue française d'administration publique*, 2008, 125 (1), p. 21-31.
- VIGOUR (C.), 2008b, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale », *Sociologie du travail*, 50 (1), p. 71-90.
- VIGOUR (C.), 2006, « Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation du politique », *Droit et société*, 63-64, p. 425-455.